BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Pengembangan Karir

2.1.1. Pengertian Pengembangan Karir

Seorang individu yang pertama kali menerima tawaran pekerjaan akan memiliki 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 karir dan pengembangan karir yang dikemukakan oleh para ahli:

Menurut **Robert L. Mathis – John H. Jackson (2006;342)** mengemukakan bahwa pengertian karir adalah sebagai berikut :

”Karir adalah rangkaian posisi yang berkaitan dengan kerja yang ditempati seseorang sepanjang hidupnya”.

Menurut **Veitzhal Rivai (2003:290)** mendefinisikan pengembangan karir adalah sebagai berikut:

"Pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan".

Pengertian pengembangan karir yang dikemukakan oleh **Andrew J. Dubrin (1982:197)** yang dikutip oleh **Anwar Prabu Mangkunegara (2000:77)** adalah sebagai berikut:

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

Menurut **Bambang Wahyudi (2002:161)** mendefinisikan pengembangan karir adalah sebagai berikut:

"Setiap orang yang bekerja pada suatu perusahaan akan memiliki sejumlah harapan sebagai balas jasa atas pengorbanan atau prestasi yang telah diberikannya. Salah satu diantaranya adalah harapan untuk meraih posisi/jabatan yang lebih tinggi atau lebih baik dari posisi/jabatan sebelumnya."

Jadi dengan demikian, pengembangan karir merupakan tindakan seorang karyawan untuk mencapai rencana karirnya, yang disponsori oleh departemen sumber daya manusia, manajer ataupun 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 muncul tantangan yang berbeda, maka apa yang dipelajari dari pekerjaan bisa 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 tidak akan terjadi bila seseorang belum memperoleh keterampilan yang disyaratkan oleh suatu jabatan tertentu.

2.1.2. Tahap-Tahap Pengembangan Karir

Sebagian orang menganggap karir (*career*) sebagai promosi di dalam organisasi. Kata "karir" dapat dipandang dari beberapa perspektif yang berbeda. Dari satu perspektif, karir merupakan urutan-urutan posisi yang diduduki oleh seseorang selama masa hidupnya. Ini merupakan karir yang obyektif. Meskipun demikian, dari perspektif lainnya karir terdiri atas perubahan nilai-nilai, sikap, dan motivasi yang terjadi karena seseorang menjadi semakin tua. Ini merupakan karir yang subyektif. Kedua perspektif tersebut, obyektif dan subyektif, terfokus pada individu. Kedua perspektif tadi menganggap bahwa orang memiliki beberapa tingkat pengendalian terhadap nasib mereka, sehingga mereka dapat mengubah peluang untuk memaksimalkan keberhasilan dan kepuasan yang berasal dari karir mereka. Perspektif tadi lebih lanjut mengasumsikan bahwa aktivitas sumber daya manusia haruslah mengenali tahap karir (*career stage*), dan membantu para karyawan dengan tugas-tugas pengembangan yang mereka hadapi di setiap tahap karir.

Tahapan pengembangan karir menurut **Henry Simamora (2004:416)** adalah sebagai berikut:

1. **Karir awal** merupakan tahapan pertama dimana seseorang memasuki sebuah organisasi. Selama tahap masuk (*getting-in phase*), karyawan berupaya memperoleh gambaran realistik mengenai organisasi, dan mencari pekerjaan yang paling sesuai dengan keahlian, pengalaman, preferensi, dan minatnya. Karir awal (*early career*) tidak selalu berjalan dengan mulus. Oleh karena itu dalam tahap ini merupakan tahap penekanan pada perhatian untuk memperoleh jaminan terpenuhinya kebutuhan dalam tahun-tahun awal pekerjaannya. Selain itu, perusahaan seyogyanya mendorong para karyawannya agar berpartisipasi dalam latihan

penilaian mandiri, dan hendaknya membantu mereka dalam menentukan jalur karir yang realistik dan fleksibel serta memformulasikan rencana karir.

2. **Karir pertengahan** merupakan suatu tahapan dimana setiap individu akan mengalami suatu transisi atau perubahan pada karir mereka. Dalam tahap pertengahan, individu mengkaji ulang pencapaiannya sampai pada saat itu dan kemungkinan untuk mencapai karir pribadi dan tujuan hidup di masa depan. Salah satu strategi untuk menyingkapi masalah di pertengahan karir (*mid career*) adalah dengan melatih karyawan pada karir pertengahan untuk membina karyawan yang lebih junior. Pengembangan satu generasi pemimpin di masa depan dapat menjadi suatu kontribusi yang signifikan, permanen, dan sangat memuaskan. Strategi lainnya untuk mengatasi masalah karir pertengahan adalah dengan menghadapi atau mencegah keusangan (*obsolescence*). Untuk menyingkapi persoalan ini, salah satu caranya adalah dengan mengirimkan karyawan ke seminar, workshop, pelatihan. Selanjutnya tiga karakteristik pribadi yang cenderung diasosiasikan dengan kadar keusangan yang rendah: kemampuan intelektual yang tinggi, motivasi diri yang tinggi, dan fleksibilitas pribadi.
3. **Karir akhir** merupakan suatu titik balik terhadap produktivitas, atau penurunan dan pensiun dini, dapat mengikuti suatu krisis pertengahan karir. Individu yang produktif dapat memikul peran staf senior atau manajemen puncak, atau mereka mungkin tetap sebagai contributor dalam peran nonkepemimpinan. Bagi sebagian besar karyawan, tugas-tugas utama periode karir akhir (*late career*) adalah agar tetap produktif dan menyiapkan diri untuk pensiun yang efektif. Untuk menyesuaikan diri dengan karir akhir secara berhasil, individu seyogyanya menjaga sikap positif, berpikir ke depan, dan menerima dukungan sosial dari kerabat kerja dan suami/istrinya. Karyawan yang berada di penghujung karir sebaiknya terlibat dalam

perencanaan jangka panjang finansial dan mencari waktu bersenang-senang dengan pasangan hidupnya serta merencanakan pensiunnya dengan hati-hati.

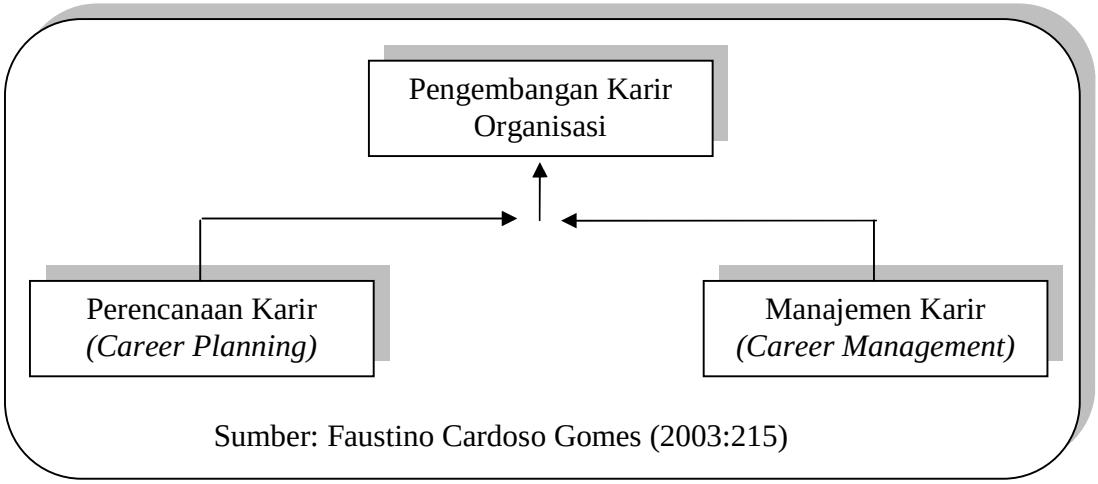
2.1.3. Proses Pengembangan Karir

Banyak orang menganggap bahwa karir sama dengan kemajuan dalam suatu organisasi. Karir mengandung dua fokus utama, yaitu: fokus internal dan fokus eksternal. fokus internal menunjuk kepada cara seseorang memandang karirnya. Sedangkan fokus eksternal menunjuk kepada rangkaian kedudukan yang secara aktual diduduki oleh seorang pekerja.

Untuk memahami pengembangan karir dalam suatu organisasi dibutuhkan pengujian atas dua proses utama, yaitu:

1. ***Career planning*.** Bagaimana orang merencanakan dan mewujudkan tujuan-tujuan karirnya sendiri. Ini merupakan suatu usaha yang sengaja dilakukan oleh seseorang untuk menjadi lebih sadar dan tahu akan ketrampilannya sendiri, kepentingan, nilai, peluang, hambatan, pilihan, dan akibat-akibatnya. Proses ini mencakup upaya pengidentifikasian sasaran dan / atau tujuan yang terkait dengan karir, dan penetapan rencana guna mewujudkan tujuan tersebut.
2. ***Career Management*.** Proses ini menunjuk kepada bagaimana organisasi mendesain dan melaksanakan program pengembangan karirnya. Proses ini lebih merupakan usaha formal, terorganisir, dan terencana untuk mencapai keseimbangan antara keinginan karir individu dengan persyaratan tenaga kerja organisasi. Jadi lebih merupakan suatu mekanisme untuk mewujudkan kebutuhan sumber daya manusia masa kini dan masa yang akan datang.

Proses pengembangan karir tersebut jika digambarkan akan tampak seperti gambar dibawah ini:



Sumber: Faustino Cardoso Gomes (2003:215)

Gambar 2.1.
Proses Pengembangan Karir

2.1.4. 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 **Veitzal Rivai (2004:291)** bahwa pengembangan karir yang dirancang secara baik akan membantu dalam menentukan kebutuhan karir mereka sendiri dan menyesuaikan antara kebutuhan karyawan dengan tujuan perusahaan.

Adapun tujuan pengembangan karir yang dikemukakan oleh **Andrew J. Dubrin (1982:198)** yang dikutip oleh **Anwar Prabu Mangkunegara (2000:77)** adalah sebagai berikut:

a. Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan.

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

b. Menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai.

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

c. Membantu pegawai menyadari kemampuan potensi mereka.

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

d. Memperkuat hubungan antara pegawai dan perusahaan.

Pengembangan karir akan memperkuat hubungan dan sikap pegawai terhadap perusahaannya.

e. Membuktikan tanggung jawab sosial.

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

f. Membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan.

Pengembangan karir membantu program-program perusahaan lainnya agar tujuan perusahaan tercapai.

g. Mengurangi turnover dan biaya kepegawaian.

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

h. Mengurangi keusangan profesi dan manajerial.

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

i. Menggiatkan analisis dari keseluruhan pegawai.

Pengembangan karir dimaksudkan mengintegrasikan perencanaan kerja dan kepegawaian.

j. Menggiatkan suatu pemikiran (pandangan) 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.

2.1.5. 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 perusahan adalah melalui pendidikan dan pelatihan, promosi serta mutasi. Pengertian mengenai ketiga hal tersebut dapat dijelaskan dibawah 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 adalah suatu perubahan posisi atau 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.
3. Mutasi adalah merupakan bagian dari proses kegiatan yang dapat mengembangkan posisi atau status seseorang dalam suatu organisasi. Istilah mutasi sendiri atau yang dalam beberapa literatur disebut sebagai pemindahan dalam pengertian sempit dapat dirumuskan sebagai suatu perubahan dari suatu jabatan dalam suatu klas ke suatu jabatan dalam klas yang lain yang tingkatannya tidak lebih tinggi atau lebih rendah (yang tingkatnya sama) dalam rencana gaji. Sedangkan dalam pengertian yang lebih luas konsep mutasi dirumuskan sebagai suatu

perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal (promosi/demosi) di dalam suatu organisasi.

2.1.6. Unsur-Unsur Pengembangan Karir

Penyusunan suatu program pengembangan karir bagi tenaga kerja dalam suatu organisasi harus dilakukan dengan memperhatikan berbagai kemungkinan yang berusaha mencapai keseimbangan antara kepentingan individu tenaga kerja dan kepentingan masyarakat (dalam hal ini organisasi), sehingga pengembangan karir yang terjadi diharapkan mampu menghasilkan keuntungan bagi kedua belah pihak. Bagi individu tenaga kerja diharapkan pengembangan karir akan mampu memperbaiki kualitas kehidupannya dari masa ke masa. Sedangkan bagi organisasi keuntungan yang diharapkan adalah terjaminnya kualitas sumber daya manusia yang dimiliki serta pemanfaatannya secara optimal untuk mewujudkan tujuan organisasi.

Dalam kaitan ini, Edwin B. Flippo menyebutkan adanya 3 (tiga) unsur yang harus diperhatikan dalam langkah penyusunan program pengembangan karir, seperti yang dikutip oleh **Bambang Wahyudi (2002:163)** yaitu:

1. **Menaksir kebutuhan karir (*Career need assessment*)**

   Karir bagi seseorang merupakan suatu unsur yang sangat penting dan bersifat sangat pribadi dalam kehidupannya. Dalam penyusunan program pengembangan karir, menaksir kebutuhan karir secara individual ini merupakan unsur pertama yang dikatakan lebih dahulu, karena justru unsur inilah sebenarnya yang akan sangat berpengaruh terhadap terwujudnya sasaran utama dari program pengembangan karir, yaitu memelihara sumber daya manusia yang ada agar tetap memiliki kemauan kerja dalam organisasi dengan intensitas yang cukup tinggi.

2. **Kesempatan karir (*Career opportunities*)**

   Setelah tenaga kerja didorong untuk menentukan kebutuhan karirnya, maka sudah sewajarnya apabila diikuti dengan tanggung jawab untuk menggambarkan kesempatan karir yang ada didalam organisasi yang bersangkutan. Dengan informasi tentang kesempatan karir yang ada dalam organisasi, maka setiap tenaga kerja dan calon tenaga kerja mengetahui dengan jelas berbagai kemungkinan jabatan yang dapat didudukinya.

3. **Penyesuaian kebutuhan dan kesempatan karir (*Need – opportunity alignment*)**

   Apabila kedua unsur terdahulu, yaitu kebutuhan karir dari tenaga kerja dan kesempatan karir yang tersedia telah dapat ditetapkan, maka yang harus dilakukan adalah mengadakan penyesuaian diantara kedua kepentingan tersebut. Dalam pelaksanaannya, penyesuaian tersebut dapat dilakukan dengan bantuan program mutasi tenaga kerja atau program pelatihan dan pembangunan tenaga kerja.

2.1.7. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir

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

Menurut **Sondang P. Siagian (2006:215)** faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir seorang karyawan adalah:

1. **Prestasi Kerja**

   Faktor yang paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karir seorang karyawan adalah pada prestasi kerjanya dalam melakukan tugas yang dipercayakan kepadanya. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sukar 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**

   Adalah berbagai pihak yang berwenang memutuskan layak tidaknya seseorang dipromosikan seperti atasan langsung danpimpinan bagian kepegawaian yang mengetahui kemampuan dan prestasi kerja seorang pegawai.

3. **Kesetiaan pada organisasi**

   Merupakan dedikasi seorang karyawan 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 institusi pendidikan 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. **Pengunduran diri**

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

2.2. Kepuasan Kerja Karyawan

2.2.1. Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut **Marihot Tua Efendi Hariandja (2002:290)** mendefinisikan kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

"Kepuasan kerja didefinisikan dengan hingga sejauh mana individu merasakan secara positif atau negatif berbagai macam faktor atau dimensi dari tugas-tugas dalam pekerjaannya".

Keith Davis (1985:96) mengemukakan bahwa *"job satisfaction is the favorableness or unfavorableness with employees view their work"*. (Kepuasan kerja adalah perasaan menyokong atau tidak menyokong yang dialami pegawai dalam bekerja). **Wexley dan Yuki (1977:98)** mendefinisikan kepuasan kerja *"is the way an employee feels about his or her job"*. (Adalah cara pegawai merasakan dirinya atau pekerjaannya).

Berdasarkan pendapat Keith Davis, Wexley, dan Yuki yang dikutip oleh **Anwar Prabu Mangkunegara (2000:117)** tersebut di atas, bahwa kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyongkong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya

maupun dengan kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upah atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan, mutu pengawasan. Sedangkan perasaan yang berhubungan dengan dirinya, antara lain umur, kondisi kesehatan, kemampuan, dan pendidikan.

Menurut **T. Hani Handoko (1994:193)** mendefinisikan kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

"Keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaan mereka."

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

2.2.2. Teori Kepuasan Kerja

Teori kepuasan kerja menurut **Anwar Prabu Mangkunegara (2000:120)** adalah sebagai berikut:

1. **Teori keseimbangan (*Equity Theory*).**

   Teori ini dikembangkan oleh Adam. Adapun komponen dari teori ini *adalah input, outcome, comparison person,* dan *equity-in-equity.* Menurut teori ini, puas atau tidak puasnya pegawai merupakan hasil dari membandingkan antara *input-outcome* dirinya dengan perbandingan *input-outcome* pegawai lain (*comparison person*). Jadi jika perbandingan tersebut dirasakan seimbang (*equity*) maka pegawai tersebut akan merasa puas. Tetapi, apabila terjadi tidak

seimbang (*inequity*) dapat menyebabkan dua kemungkinan, yaitu *over compensation inequity* (ketidakseimbangan yang menguntungkan dirinya), dan sebaliknya *under compensation inequity* (ketidakseimbangan yang menguntungkan pegawai lain yang menjadi pembanding atau comparison person).

2. **Teori perbedaan (*Discrepancy Theory*).**

   Teori ini pertama kali dipelopori oleh Proter. Ia berpendapat bahwa mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan pegawai. Apabila yang didapat pegawai ternyata lebih besar daripada apa yang diharapkan maka pegawai tersebut menjadi puas. Sebaliknya, apabila yang didapat pegawai lebih rendah daripada yang diharapkan, akan menyebabkan pegawai tidak puas.

3. **Teori pemenuhan kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*).**

   Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai. Pegawai akan merasa puas apabila ia mendapatkan apa yang dibutuhkannya. Makin besar kebutuhan pegawai terpenuhi, makin puas pula pegawai tersebut. Begitu pula sebaliknya apabila kebutuhan pegawai tidak terpenuhi, pegawai itu akan merasa tidak puas.

4. **Teori pandangan kelompok (*Social Reference Group Theory*).**

   Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang oleh para pegawai dianggap sebagai kelompok acuan. Kelompok acuan tersebut oleh pegawai dijadikan tolak ukur untuk menilai dirinya maupun lingkungannya. Jadi, pegawai akan

merasa puas apabila hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok acuan.

5. **Teori dua faktor dari Herzberg (*Second Factor Theory From Herzberg*).**

   Teori dua faktor dikembangkan oleh Frederick Herzberg. Ia menggunakan teori Abraham Maslow sebagai titik acuannya. Penelitian Herzberg diadakan dengan melakukan wawancara terhadap subjek insinyur dan akuntan. Masing-masing subjek diminta menceritakan kejadian yang dialami oleh mereka baik yang menyenangkan (memberikan kepuasan) maupun yang tidak menyenangkan (tidak memberikan kepuasan). Kemudian dianalisis dengan analisis isi (*content analysis*) untuk menentukan faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan atau ketidakpuasan.

6. **Teori pengharapan (*Exceptancy Theory*).**

   Teori pengharapan dikembangkan oleh Victor H. Vroom. Pengharapan merupakan kekuatan keyakinan pada suatu perlakuan yang diikuti dengan hasil khusus. Hal ini menggambarkan bahwa keputusan pegawai yang memungkinkan mencapai suatu hasil dapat menuntun hasil lainnya. Pengharapan merupakan suatu aksi yang berhubungan dengan hasil, dari range 0-1. Jika pegawai merasa tidak mungkin mendapatkna hasil maka harapannya adalah 0. Jika aksinya berhubungan dengan hasil tertentu maka harapannya bernilai 1. Harapan pegawai secara normal adalah di antara 0-1.

2.2.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Faktor-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 diatas menunjukkan bahwa kepuasan kerja seseorang dipengaruhi oleh banyak faktor, tidak hanya gaji, tetapi terkait dengan pekerjaan itu sendiri.

Ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu faktor yang ada pada diri pegawai dan faktor pekerjaannya.

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

Faktor-faktor yang digunakan dalam kepuasan kerja menurut **Marihot Tua Efendi Hariandja (2002:291)** adalah sebagai berikut:

1. **Gaji**, yaitu jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja.
2. **Pekerjaan itu sendiri**, yaitu isi pekerjaan yang dilakukan seseorang.
3. **Rekan sekerja**, yaitu teman-teman yang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan.
4. **Atasan**, yaitu seseorang yang senantiasa memberi perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja.
5. **Promosi**, yaitu kemungkinan seseorang dapat berkembangan melalui kenaikan 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.

2.2.4. Pengukuran Kepuasan Kerja

Pengukuran kepuasan kerja digunakan untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja karyawan. Mengukur kepuasan kerja dapat digunakan skala indeks deskripsi jabatan, skala kepuasan kerja berdasarkan ekspresi wajah, dan kuesioner kepuasan kerja Minnesota.

Pengukuran kepuasan kerja menurut **Anwar Prabu Mangkunegara (2000:126)** adalah sebagai berikut:

1. **Pengukuran kepuasan kerja dengan skala indeks deskripsi jabatan**

   Skala pengukuran ini dikembangkan oleh Smith, Kendal, dan Hulin pada tahun 1969. Dalam penggunaannya, pegawai ditanya mengenai pekerjaan maupun jabatannya yang dirasakan sangat baik dan sangat buruk, dalam skala mengukur sikap dari lima area, yaitu kerja, pengawasan, upah, promosi, dan *co-worker*. Setiap pertanyaan yang diajukan, harus dijawab oleh pegawai dengan cara menandai jawaban ya, tidak, atau tidak ada jawaban.

2. **Pengukuran kepuasan kerja dengan berdasarkan ekspresi wajah**

   Mengukur kepuasan kerja ini dikembangkan oleh Kunin pada tahun 1955. Skala ini terdiri dari seri gambar wajah-wajah orang mulai dari sangat gembira, gembira, netral, cemberut, dan sangat cemberut. Pegawai diminta untuk memilih ekspresi wajah yang sesuai dengan kondisi pekerjaan yang dirasakan pada saat itu.

3. **Pengukuran kepuasan kerja dengan kuesioner Minnesota**

   Pengukuran kepuasan kerja ini dikembangkan oleh Weiss, Dawis, dan England pada tahun 1967. Skala ini terdiri dari pekerjaan yang dirasakan sangat tidak puas, tidak puas, netral,

memuaskan, dan sangat memuaskan. Pegawai diminta memilih satu alternative jawaban yang sesuai dengan kondisi pekerjaannya.

2.2.5. 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.

Melalui pengembangan karir akan membantu karyawan dalam mencapai kepuasan kerjanya sendiri. Dengan penilaian ini akan dapat diketahui ciri-ciri positif dan negatif yang ada pada diri seseorang yang akan memacu 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 pelaksanaannya, penyesuaian tersebut dapat dilakukan dengan bantuan program mutasi karyawan dan program pendidikan dan latihan. Dengan program ini diharapkan karyawan dapat

menambah wawasan, pengalaman, kemampuan dan keahlian sehingga akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Dari uraian diatas tampak jelas bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini didukung oleh pendapat **Harry Indra (2001)** dari jurnal berikut ini:

"Untuk menciptakan kepuasan kerja yang tinggi di dalam diri karyawan, diperlukan faktor–faktor yang secara signifikan berpengaruh yakni, faktor yang berhubungan dengan kondisi kerja, faktor yang berhubungan dengan teman sekerja, faktor yang berhubungan dengan pengawasan, faktor yang berhubungan dengan pengembangan karir dan faktor yang berhubungan dengan gaji (Harry Indra, 2001)." http://jurnal-sdm.blogspot.com/2009/04/17/teori-tentang-kepuasan-kerja.html/

Adanya pengaruh antara pengembangan karir dengan kepuasan kerja karyawan juga didukung oleh pendapat **Wexley dan Yukl (1997)** dari jurnal berikut ini:

"kepuasan kerja sebagai *"the way an employee feels about his or her job"*. Artinya bahwa kepuasan kerja adalah cara pegawai merasakan dirinya atau pekerjaannya. dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan yang menyokong atau tidak menyokong dalam diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaan maupun kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upaya, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lain, penempatan kerja, dan struktur organisasi. Sementara itu, perasaan yang berhubungan dengan dirinya antara lain berupa umur, kondisi kesehatan, kemampuan dan pendidikan." http://id.wikipedia.org/wiki/Kepuasan_Kerja/

Menurut **Veitzhal Rivai (2004:299)**, tujuan mendasar dari program pengembangan karir adalah untuk membantu karyawan menganalisis kemampuan dan minat dalam penyesuaian antara kebutuhan untuk tumbuh dan berkembang dengan kebutuhan perusahaan. Pengembangan karir juga merupakan hal yang krusial dimana manajemen dapat meningkatkan produktifitas, meningkatkan sikap karyawan terhadap pekerjaannya dan membangun kepuasan kerja yang lebih tinggi. Dari uraian diatas tampak bahwa pengembangan karir berpengaruh dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan.