BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Pengembangan Karir

2.1.1.1 Pengertian Pengembangan karir

Karir merupakan sejarah pekerjaan seseorang atau serangkaian posisi yang dipegangnnya selama kehidupan kerja, karir merupakan suatu urutan promosi atau pemindahan (transfer) ke jabatan-jabatan yang lebih menuntut tanggung jawab atau ke lokasi-lokasi yang lebih baik dalam hierarki hubungan kerja selama kehidupan kerja seseorang. Untuk lebih jelasnya berikut ini akan dikemukakan pengertian karir menurut beberapa ahli, diantaaranya : Handoko (2000:123) menyatakan: "Karir adalah semua pekerjaan atau jabatan yang ditangani atau dipegang dalam kehidupan seseorang". Menurut Moekijat (2008:52), karir dapat diartikan:

1. Kemajuan seseorang dalam suatu upaya pekerjaan yang diperolehnya selama bekerja.
2. Kemajuan seseorang dalam bidang pekerjaan selama bertahun-tahun bekerja.
3. Perkembangan kemajuan seseorang dalam suatu lapangan pekerjaan selama masa aktif dalam riwayat hidupnya.
4. Riwayat pekerjaan

Menurut Flippo (2003:271), “Karir sebagai rangkaian kegiatan kerja yang terpisah tetapi berkaitan yang memberikan kesinambungan, ketentraman dan arti dalam hidup seseorang”.

Berdasarkan berbagai defenisi di atas dapat disimpulkan bahwa karir adalah rangkaian urutan posisi pekerjaan yang dipegang seseorang dalam riwayat hidup pekerjaannya.

Pengembangan karir sangat dibutuhkan dan setiap pegawai dalam perjalanan kehidupan kerjanya. Dengan pengembangan karir yang didapatnya ia akan memperoleh kepuasan materi seperti mendapat fasilitas, kenaikan gaji, tunjangan-tunjangan dan sebagainya sedangkan kepuasan non materi seperti perasaan rasa senang, bangga dan sebagainya. Menurut Mangkunegara (2000:77), “Pengembangan karir adalah aktivitas kekaryawanan yang membantu karyawan-karyawan merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan dan karyawan yang bersangkutan dapat mengembangakan diri secara maksimum.” Sedangkan Handoko (2000:123), “Pengembangan karir sebagai peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan oleh seseorang untuk mencapai suatu rencana karir”.

Menurut Gomes (2003:214) Pengembangan karir adalah outcomes yang berasal dari interaksi antara karir individu dengan proses manajemen karir institusi (organisasi). Pengembangan karir meliputi manajemen karir (career management) dan perencanaan karir (career planning). Manajemen karir adalah proses yang dilakukan oleh organisasi untuk memilih, menilai, menugaskan dan mengembangkan para karyawannya guna menyediakan suatu kumpulan orang-

orang yang kompeten untuk memenuhi kebutuhan dimasa depan. Perencanaan karir adalah proses yang dilalui individu karyawan untuk mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan karirnya.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir adalah aktivitas yang membantu pegawai merencanakan masa depan karir mereka di perusahaan agar pegawai dan perusahaan dapat mengembangkan diri secara maksimum. Untuk pengembangan karirnya, pegawai dituntut untuk memenuhi kriteria yang dibutuhkan untuk peningkatan karir seperti berprestasi dalam pekerjaan, keefektifan dan keefisienan dalam bekerja dan sebagainya.

2.1.1.2. Kegiatan Pengembangan Karir

Untuk para pegawai yang ingin mencapai suatu karir dalam organisasi, mereka harus merasa bahwa organisasi adalah lingkungan yang memuaskan. Apabila mereka merasa sebagai bagian kelompok kerja kohesif, usaha-usaha pengembangan karir mereka akan lebih terarah menuju peningkatan kesempatan-kesempatan karir dalam organisasi. Titik awal pengembangan karir dimulai dari diri pegawai. Setiap orang bertanggung jawab atas pengembangan atau kemajuan karirnya. Setelah komitmen pribadi dibuat, beberapa kegiatan pengembangan karir dapat dilakukan.

Menurut Handoko (2000:131) kegiatan pengembangan karir individual meliputi:

1. Prestasi kerja
2. ExposurePermintaan berhenti
3. Kesetiaan organisasional
4. Mentors dan sponsors
5. Kesempatan-kesempatan untuk tumbuh

Kegiatan pengembangan karir individual dijelaskan sebagai berikut:

1. Prestasi kerja

   Kegiatan paling penting untuk memajukan karir adalah prestasi kerja yang baik, karena hal ini mendasari semua kegiatan pengembangan karir lainnya. Kemajuan karir sangat tergantung pada prestasi kerja.

2. Exposure

   Exposure berarti menjadi dikenal oleh orang-orang yang memutuskan promosi, transfer dan kesempatan-kesempatan karir lainnya. Tanpa exposure, karyawan yang berprestasi baik mungkin tidak memperoleh kesempatan untuk mencapai sasaran karirnya.

3. Permintaan berhenti

Bila seorang karyawan melihat kesempatan berkarir lebih besar di tempat lainnya, maka permintaan berhenti mungkin merupakan suatu cara untuk mencapai sasaran karirnya.

4. Kesetiaan organisasional

Dalam organisasi, karyawan meletakkan peningkatan karirnya pada kesetiaannya pada organisasi tersebut.

5. Mentors dan sponsors

Seorang mentors adalah orang yang menawarkan bimbingan karir informal. Bila mentors dapat menominasi karyawan untuk kegiatan pengembangan karir seperti transfer, promosi, pelatihan maka ia akan menjadi seorang sponsor

6. Kesempatan-kesempatan untuk tumbuh

Bila karyawan meningkatkan kemampuan, misalnya melalui program-program latihan, kursus-kursus atau penambahan gelar, berarti mereka memanfaatkan kesempatan untuk tumbuh. Hal ini berguna baik bagi organisasi dalam pengembangan sumber daya manusia internal maupub bagi pencapaian rencana karir karyawan.

Untuk pengembangan karir karyawan tidak hanya tergantung pada usaha individu saja, organisasi harus juga berperan aktif misalnya mengadakan program-

program pelatihan dan pengembangan karyawan. Dengan demikian usaha pengembangan karir akan menguntungkan karyawan dan organisasinya.

2.1.1.3 Program Pengembangan Karir

Menurut Flippo (2003:278) suatu program pengembangan karir yang dirancang dengan tepat menyangkut tiga unsur yaitu

1. Penilaian kebutuhan

   Karir seseorang adalah suatu kehidupan yang sangat pribadi dan penting sikap dasar organisasi haruslah mengizinkan setiap orang untuk mengambil keputusan untuk melakukan perencanaan karir mereka sendiri, organisasi dapat membantu karyawannya untuk mengambil keputusan yang berhubungan dengan tujuan-tujuan karir yang tepat dan kebutuhan pengembangan yang sesuai dengan tujuan itu. Peran organisasi dalam hal ini adalah menyediakan sebanyak mungkin informasi tentang karyawan kepada karyawan itu sendiri.

2. Kesempatan-kesempatan berkarir

   Organisasi berkewajiban untuk membuat bagan jalur-jalur karir, menginformasikan mengenai tugas-tugas pekerjaan, jenis-jenis pekerjaan yang ada sekarang dan yang akan tersedia dalam waktu dekat, sedang dan jangka panjang. Informasi mengenai apa yang diperlukan selama latihan dan pengembangan persyaratan-persyaratan yang harus dipenuhi karyawan

untuk pelatihan dan kriteria seleksi bagi mereka yang telah menyelesaikan pelatihan.

3. Penyelarasan kebutuhan – kesempatan

   Diperlukan penyelarasan antara kebutuhan pengembangan karir karyawan dengan kesempatan yang tersedia dalam organisasi. Penyelarasan dapat dilakukan dengan perputaraan jabatan yang direncanakan, latihan kepenyeliaan dan penugasan-penugasan khusus.

Program pengembangan karir pegawai yang dilakukan oleh sebuah organisasi perlu memperhatikan unsur-unsur yang ada agar tecipta keselarasan antara kebutuhan karyawan dengan kesempatan yang disediakan oleh organisasi.

2.1.1.4 Tujuan dan Manfaat Pengembangan Karir

Tujuan utama pengembangan karir adalah untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelaksanaan pekerjaan oleh karyawan agar memberikan hasil yang memuaskan untuk mencapai tujuan organisasi dimana tempat ia bekerja. Menurut Mangkunegara (2000:77-78) tujuan pengembangan karir adalah:

1) Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan
2) Menunjukkan hubungan kesejahteraan karyawan
3) Membantu karyawan menyadari kemampuan potensi mereka
4) Memperkuat hubungan antara karyawan dan perusahaan
5) Membuktikan tanggung jawab social
6) Membantu memperkuat pelaksanaan program perusahaan

7) Mengurangi turn over dan biaya kekaryawanan
8) Mengurangi keusangan profesi dan manajerial
9) Menggiatkan analisis dari keseluruhan karyawan
10) Menggiatkan suhu pemikiran jarak waktu yang panjang

Manfaat pengembangan karir adalah untuk karyawan dan organisasi. Untuk karyawan, pengembangan karir yang didapatnya membuka kesempatan bagi dirinya untuk berkarya lebih baik dalam pekerjaannya. Untuk organisasi, manfaat yang diperolehnya adalah peningkatan kinerja karyawannya dan banyak manfaat lain yang didapat organisasi tersebut

Menurut Handoko (2000:127) manfaat dari pengembangan karir adalah sebagai berikut :

1. Mengembangkan para karyawan yang dapat dipromosikan

   Pengembangan karir karyawan dapat membantu meningkatkan pasokan tenaga kerja internal

2. Menurunkan perputaran karyawan

   Perhatian terhadap pengembangan karir individual akan meningkatkan kesetiaan organisasional yang pada akhrinya akan menurunkan perputaran karyawan.

3. Mengungkapkan potensi karyawan

   Pengembangan karir karyawan akan lebih mendorong setiap karyawan untuk menggali kemampuan-kemampuan potensi demi mencapai sasaran-sasaran karir.

4. Mendorong pertumbuhan

   Pengembangan karir karyawan akan lebih memotivasi para karyawan untuk tumbuh dan berkembang.

5. Memuaskan kebutuhan karyawan

   Pengembangan karir karyawan merupakan salah satu bentuk penghargaan atas kinerja seorang karyawan yang dapat memuaskan kebutuhan terhadap penghargaan individual

6. Membantu pelaksanaan rencana kegiatan yang telah disetujui

   Perencanaan karir akan membantu para karyawan untuk lebih siap dalam mengisi jabatan-jabatan yang lebih penting.

Pengembangan karir bagaimanapun juga akan memberikan manfaat bagi karyawan dan organisasi itu sendiri berdasarkan tujuan-tujuan pengembangan yang telah ditetapkan.

2.1.1.5 Tahap dan Jalur Karir

Menurut Harianja (2002:223), Tahapan dan Jalur Karir sejak seseorang memasuki organisasi hingga usia pensiunan, Tahapan karir:

1. Entry stage

   Entry stage merupakan tahap mulai memasuki organisasi, yaitu waktu seseorang barumemasuki suatu organisasi sebagai pegawai baru.

2. Mastery stage

   Mastery stage adalah tahap di mana seseorang karena pengalaman atau keahlian yang sudah didapat menginginkan jabatan baru yang biasanya lebih tinggi atau lebih menarik dan menantang

3. Passage stage

   Dulu tahap ini dikatakan masa-masa pegawai untuk mempersiapkan pensiun yang terjadi pada usia diatas 55 tahun, sehingga pegawai tidak lagi berpikir untuk naik jabatan atau beralih ke jabatan lain.

Jalur Karir :

1. Vertical system

   Jalur karir yang dapat dilalui dalam suatu fungsi melalui hirarki organisasi.

2. Trunk and branch system

   Sistem ini berada dalam lingkungan yang tidak stabil. Kerugian dari sistem ini adalah pegawai memiliki jabatan pilihan jalur karir lebih banyak yang dapat mengakibatkan kebingungan dan ketidakpastian.

3. Planned job rotation system

   Organisasi melakukan perencanaan yang teliti mengenai pengalihan seseorang dari satu jabatan sebelum menduduki jabatan tertentu.

4. Diamond system

   Biasanya sistem ini dilakukan dalam organisasi yang didasarkan pada proyek-proyek tertentu atau dalam struktur adhocrazy yang mana jalur karir lebih banyak mengenyampingkan hanya sedikit yang naik keatas. Pegawai perlu memahami perencanaan karirnya dan organisasi juga membantu pegawainya untuk merencanakan kehidupan karirnya melalui tahapan dan jalur karir dalam suatu organisasi.

Adapun indikator-indikator pengembangan karir menurut Siagian (2003:207), adalah sebagai berikut:

1. Keadilan dalam berkarir

   Keadilan berkarir bisa terwujud apabila kriteria promosi didasarkan pada pertimbangan yang efektif, rasional dan diketahui secara luas oleh pegawai.

2. Kepedulian para Atasan

   Bentuk kepedulian itu adalah memberikan umpan balik kepada para pegawai tentang pelaksanaan tugas masing-masing sehingga para pegawai mengetahui potensi yang perlu diatasi. Pada gilirannya umpan balik itu merupakan bahan penting bagi para pegawai mengenai langkah apa yang perlu diambilnya agar memungkinkannya untuk dipromosikan menjadi lebih besar.

3. Minat untuk dipromosikan

   Pendekatan yang tepat dipakai dalam menumbuhkan minat para pekerja untuk pengembangan karir adalah 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, pendidikan dan pelatihan yang ditempuh, jumlah tanggungan dan berbagai variabel lainnya.

4. Informasi tentang peluang promosi

   Pegawai tentunya mengharapkan bahwa mereka memiliki akses tentang peluang promosi. Akses ini sangat penting terutama apabila lowongan yang tersedia diisi melalui proses seleksi internal yang sifatnya kompetitif. Jika akses demikian tidak ada atau sangat terbatas para pekerja akan mudah beranggapan bahwa prinsip keadilan dan kesamaan kesempatan untuk dipertimbangkan untuk dipromosikan tidak diterapkan dalam organisasi.

5. 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 kepuasaan dalam konteks karir tidak selalu berarti keberhasilan mencapai posisi tinggi dalam organisasi, melainkan pula berarti bersedia menerima kenyataan bahwa, karena berbagai faktor pembatasan yang dihadapi seseorang pekerja "puas" apabila ia dapat mencapai tingkat tertentu dalam karirnya meskipun banyak anak tangga karir yang berhasil diraih. Tegasnya, seseorng bisa puas karna mengetahui bahwa apa yang dicapainya itu sudah merupakan hasil yang maksimal dan berusaha mencapai anak tangga yang lebih tinggi akan sia-sia

Sedangkan indikator-indikator pengembangan karir yang dikembangkan Davis dan Werther (dalam Mangkuprawira, 2002:181-182) yaitu:

1. Keadialan dalam berkarir

   Para karyawan menghendaki keadilan dalam sistem promosi denga kesmpatan sama untuk peningkatan karir.

2. Perhatian dengan penyeliaan

   Para karyawan menginginkan para penyelia mereka memainkan perannya secara aktif dalam pengembangan karir dan menyediakan umpan balik dengan teratur tentang kinerja.

3. Kesadaran tentang kesempatan

   Para karyawan menghendaki pengetahuan tentang kesempatan untuk peningkatan karir.

4. Minat pekerja

   Para karyawan membutuhkan sejumlah informasi berbeda dan pada kenyataannya memiliki derajat yang berbeda dalam peningkatan karir yang tergantung pada beragam faktor.

5. Kepuasan karir

   Para karyawan tergantung pada usia dan kedudukan mereka memiliki tingkat kepuasan berbeda.

2.1.2 Kompetensi

Setiap organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan tertentu untuk mencapai keberhasilan, untuk mencapai keberhasilan diperlukan landasan yang kuat berupa Kompetensi kepemimpinan, Kompetensi pekerja, dan budaya organisasi yang mampu memperkuat dan memaksimumkan kompetensi.

2.1.2.1 Pengertian Kompetensi

Kompetensi sebagai kemampuan seseorang untuk menghasilkan pada tingkat yang memuaskan ditempat kerja termasuk diantaranya seseorang untuk mentrasfer dan mengaplikasikan keterampilan dan pengetahuan tersebut dalam situasi yang baru.

Pengertian kompetensi yang dikemukakan oleh para ahli, menurut Wibowo (2007:86) mengemukakan bahwa:"Suatu kemampuan untuk malaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan itu tersebut".

Spencer and Spencer (1993:9), dikutip oleh Umi Narimawati, (2007:75) kompetensi adalah:"Karakter sikap dan perilaku, atau kemauan dan kemampuan individual yang relatif stabil ketika menghadapi situasi dan tempat kerja yang terbentuk dari sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan konseptual". Dapat disimpulkan dari kedua pengertian diatas bahwa kompetensi adalah karakteristik dari suatu kemampuan seseorang yang dapat di buktikan sehingga memunculkan suatu prestasi kerja.

2.1.2.2 Karakteristik Kompetensi

Kompetensi merupakan karekteristik yang mendasar pada setiap individu yang dihubungkan dengan criteria yang dideferensiasikan terhadap kinerja yang unggul atau efektif dalam sebuah pekerjaan atau situasi. Spencer and spencer (1993:9) yang dikutip oleh Wibowo menyatakan bahwa: "Kompetensi merupakan landasan dasar karekteristik orang dan mengindikasikan cara berprilaku atau berfikir, menyamakan situasi, dan mendukung untuk periode waktu cukup lama". Terdapat lima tipe Karakteristik Kompetensi, yaitu sebagai berikut:

1. Motif adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan. Motif mendorong, mengarahkan, dan memilih perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu.
2. Sifat adalah karakteristik fisik dan respons yang konsisten terhadap situasi atau informasi. Kecepatan reaksi dan ketajaman mata merupakan ciri fisik kompetensi seseorang pilot tempur.
3. Konsep diri adalah sikap, nilai-nilai, atau citra diri seseorang. Percaya diri merupakan keyakinan orang bahwa mereka dapat efektif dalam hampir setiap situasi adalah bagian dari konsep diri orang.
4. Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik. Pengetahuan adalah kompetensi yang kompleks.
5. Keterampilan adalah kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu.kompetensi mental atau keterampilan kognitif termasuk berfikir analitis dan konseptual.

2.1.2.3 Indikator Kompetensi

Menurut Spencer and Spencer (1993:34), dikutip oleh Umi Narimawati (2007:75) Kompetensi individual dapat diklasifikasikan menjadi tiga yaitu:

1. Kompetensi intelektual adalah karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan intelektual individu (dapat berupa pengetahuan, keterampilan, pemahaman profesional, pemahaman konseptual dan lain-lain) yang bersifat relatif stabil ketika menghadapi permasalahan di tempat kerja, yang dibentuk dari sinergi antara watak konsepdiri. Motivasi

internal, serta kapasitas pengetahuan konstektual. Spencer and Spencer (1993:34).

2. Kompetensi emosional adalah karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan untuk menguasai diri dan memahami lingkungan secara objektif dan moralis sehingga pola emosinya relatif stabil dalam menghadapi permasalahan ditempat kerja, yang dibentuk dari sinergi antara watak konsepdiri. Motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan emosional. Spencer and Spencer (1993:35).
3. Kompetensi sosial adalah karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan untuk membangun simpul-simpul kerja sama dengan orang lain yang relatif bersifat stabil ketika menghadapi permasalahan di tempat kerja yang terbentuk melalui sinergi antara watak, konsep diri motivasi internal serta kapasitas pengetahuan sosial konseptual. Spencer and Spencer (1993:36).

2.1.2.4 Tipe Kompetensi

Tipe Kompetensi yang berbeda dikaitkan denagn aspek perilaku manusia dan dengan kemampuannya mendemonstrasikan kemampuan perilaku tersebut, beberapa Tipe Kompetensi sebagai berikut :

1. Planing Competency, dikaitkan dengan tindakan tertentu seperti menetapkan tujuan, menilai resiko dan mengembangkan urutan tindakan untuk mencapai tujuan.
2. Influence Competency, dikaitkan dengan tindakan seperti mempunyai dampak pada orang lain, memaksa melakukan tindakan tertentu atau

membuat keputusan tertentu, dan memberi inspirasi untuk bekerja menuju tujuan organisasional.

3. Comunication Competency, dalam bentuk kemampuan berbicara, mendengarkan orang lain, komunikasi tertulis dan nonverbal
4. Interpersonal Competency, meliputi: empati, membangun konsensus, networking, persuasi, negoisasi, diplomasi, manajemen konflik, menghargai orang lain, dan menjadi team player.
5. Thinking Competency, berkenaan dengan: berpikir strategis, berpikir analistis, berkomitmen terhadap tindakan, memerlukan kemampuan kognitif, mengidentifikasi mata rantai dan membangkitkan gagasan kreatif.
6. Organizational competency, meliputi kemampuan:merencanakan pekerjaan, mengkorganisasi sumber daya, mendapatkan pekerjaan dilakukan, mengukur kemajuan dan mengambil resiko yang diperhitungkan.
7. Human Resources Management Competency, merupakan kemampuan dalam bidang : Team building, mendorong pertisipasi, mengembangkan bakat, mengusahakan umpan balik kinerja, dan menghargai keberagaman.
8. Leadership Competency, merupakan Kompetensi meliputi kecakapan memosisikan diri, pengembangan organisasional, mengelola transisi, orientasi strategis, membangun visi, merencanakan masa depan, menguasai perubahan dan mempelopori kesehatan tempat kerja.

9. Client Service Competency, merupakan Kompetensi berupa: mengidentifikasi dan menganalisis pelanggan, orientasi pelayanan dan pengiriman, bekerja dengan pelanggan, tindak lanjut dengan pelanggan, membangun partnership dan berkomitnterhadap kualitas.
10. Business Competency, merupakan Kompetensi yang meliputi : manajemen Finansial, keterampilan pengambilan keputusan bisnis, bekerja dalam sistem, menggunakan ketajaman bisnis, membuat keputusan bisnis dan membangkitkan pendapatan.
11. Self Mnagement Competency, Kompetensi berkaitan dengan menjadi motivasi diri, bertindak dengan percaya diri, mengelola pembelajaran sendiri, mendemonstrasikan fleksibilitas, dan berinisiatif.
12. Technical/Operasional Competency, Kompetensi berkaitan denan mengerjakan tugas kantor, bekerja dengan teknologi computer, menggunakan peralatan lain, mendemonstrasikan keahlian teknis dan professional dan membiasakan bekerja dengan data dan angka

2.1.3 Kepuasan Kerja

2.1.3.1 Pengertian Kepuasan kerja

Pada umumnya manusia bekerja untuk dapat memenuhi kebutuhan hidupnya, didalam bekerja mereka selalu berharap apa yang diinginkan sesuai dengan harapannya sehingga dapat dicapai kepuasan didalam dirinya.Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda dalam dirinya. Hal ini sesuai dengan pengertian kepuasan itu sendiri, dimana kepuasan kerja

merupakan keadaan emosional yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan dimana para pegawai memandang pekerjaannya. Hal ini nampak pada sikap pegawai terhadap pekerjaannya, sikap positif bila puas atau sikap negatif bila tidak puas.

Kepuasan kerja dapat mempengaruhi perilaku kerja seperti malas, rajin, produktif, dan lain-lain. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan sikap (positif) pegawai terhadap pekerjaanya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu pekerjaannya, penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaannya. Pegawai yang puas lebih menyukai situasi kerjanya dari pada tidak menyukainya.

Menurut Davis (dalam Mangkunegara 2000:117) "Kepuasan kerja adalah perasaan menyokong atau tidak menyokong yang dialami karyawan dalam bekerja".

Menurut Handoko (2000:193) menyatakan: "Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini dampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya".

Menurut Robbin (2001:148) menyatakan: "Kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seorang dengan kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan sikap yang positif

terhadap kerja, sebaliknya apabila seseorang tidak puas dengan pekerjaannya, maka orang tersebut akan menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaanya".

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan bentuk perasaan seseorang terhadap pekerjaanya, situasi kerja dan hubungannya dengan rekan kerja. Dengan demikian kepuasan kerja merupakan suatu yang penting dimiliki pegawai, dimana mereka dapat berinteraksi dengan lingkungan kerja sehingga pekerjaan dilaksanakan dengan baik dan tujuan perusahaan dapat tercapai.

2.1.3.2 Faktor-Faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja

Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasaan kerjs karyawan. Faktor-faktor itu sendiri dalam peranannya memberikan kepuasan kerja karyawan bergantung pada pribadi masing-masing karyawan. Faktor-faktor yang memberikan kepuasan kerja menurut Blum (dalam Sutrisno, 2010:77) adalah:

1. Faktor individual, meliputi umur, kesehatan, watak, dan harapan.
2. Faktor sosial, meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan pekerjaan, kebebasan berpolitik, dan hubungan kemasyarakatan.
3. Faktor utama dalam pekerjaan, meliputi upah, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju.

Selain itu, juga penghargaan terhadap kecakapan, hubungan sosial didalam pekerjaan, ketepatan dalam menyelesaikan konflik antarmanusia, perasaan diperlakukan adli baik yang menyangkut pribadi maupun tugas.

Menurut Gilmer (dalam Sutrisno, 2010:78), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah:

1. Kesempatan untuk maju. Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.
2. Keamanan kerja. Faktor ini disebut sebagai penunjang kepuasan kerja baik bagi karyawan. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasan karyawan selama kerja.
3. Gaji. Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.
4. Perusahaan dan manajemen. Perusahaan dan manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil. Faktor ini yang menentukan kepuasan kerja karyawan.
5. Pengawasan bagi karyawan. Pengawasan dianggap sebagai figur ayah dan sekaligus atasannya, pengawasan yang buruk dapat berakibat absensi dan turnover.

6. Faktor intrinsik dari pekerjaan. Atribut yang ada dalam pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu.
7. Kondisi kerja. Termasuk disini kondisi tempat, ventilasi, penyinaran, kantin dan tempat parkir.
8. Aspek sosial dalam pekerjaan. Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang kepuasan atau tidak puas dalam bekerja.
9. Komunikasi. Komunikasi yang lancar antara karyawan dengan pihak manajemen. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami, dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap pekerjaannya.
10. Fasilitas. Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

Pendapat lain dikemukakan oleh Brown dan Ghiselli (dalam Sutrisno, 2010:79), bahwa ada lima faktor yang menimbulkan kepuasan kerja yaitu:

1. Kedudukan

   Umumnya manusia beranggapan bahawa seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas dari pada mereka yang bekerja pada pekerjaan yang lebih rendah.

2. Pangkat

   Pada pekerjaan yang mendasarkan perbedaan tingkat atau golongan, sehingga pekerjaan tersebut memberikan kedudukan tertentu pada orang yang melaukukannya. Apabila ada kenaikan upah, maka sedikit banyaknya akan dianggap sebagai kenaikan pangkat, dan kebanggaan terhadap kedudukan yang baru itu akan mengubah perilaku dan perasaanya.

3. Jaminan finansial dan sosial

   Finansial dan jaminan sosial kebanyakan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

4. Mutu pengawasan

   Hubungan antara karyawan dengan pihak pimpinan sangat penting artinya dalam menaikkan produktivitas kerja. Kepuasan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja.

   Dari berbagai pendapat diatas Sutrisno (2010:80) dapat menyimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu:

1. Faktor psikologis, merupakan faktor yang berhubungan kejiwaan karyawan, yang meliputi minat, ketentraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, bakat dan keterampilan.

2. Faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antar karyawan dengan atasan.

3. Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu, dan waktu istrahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur, dan sebagainya.

4. Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, yang meliputi sistem-sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi, dan sebagainya

2.1.3.2 Korelasi Kepuasan Kerja

Korelasi kepuasan kerja menurut Wibowo (2007, 304) adalah :

1. Motivasi

   Penelitian menunjukan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara motivasi dengan kepuasan kerja. Karena kepuasan kerja dengan supervisi juga mempunyai korelasi signifikan dengan motivasi, manajer disarankan mempertimbangkan bagaimana perilaku mereka mempengaruhi kepuasan pekerja. Manajer secara potensial dapat meningkatkan motivasi pekerja melalui berbagai usaha untuk meningkatkan kepuasan kerja.

2. Pelibatan kerja

   Pelibatan kerja mununjukan kanyataan di mana individu secara pribadi dilibatkan dengan peran kerjanya.

3. Organizational citizenship behavior

   Organizational citizenship behavior merupakan perilaku pekerja di luar dari apa yang menjadi tugasnya. Organizational citizenship behavior lebih banyak ditentukan oleh kepemimpinan dan karakteristik lingkungan kerja daripada oleh kepribadian pekerja.

4. Komitmen organisasi

   Komitmen organisasi mencerminkan tingkatan di mana individu mengidentifikasi dengan organisasi dan mempunyai komitmen terhadap tujuannya. Manajer disarankan meningkatkan kepuasan kerja dengan maksud untuk menimbulkan tingkat komitmen yang lebih tinggi dapat memfasilitasi produktivitas lebih tinggi.

5. Kemangkiran

   Kemangkiran merupakan hal mahal dan manajer secara tetap mencari cara untuk menguranginya. Satu rekomendasi telah meningkatkan kepuasan kerja. Apabila rekomendasinya sah, akan terdapat korelasi negatif yang kuat antara kepuasan kerja dan kemangkiran. Dengan kata lain, apabila kepuasan meningkat, kemangkiran akan turun. Oleh karena itu, manajer

akan menyadari setiap penurunan signifikan dalam kemangkiran akan meningkatkan kepuasan kerja.

6. Turnover

   Turnover sangat penting bagi manajer karena mengganggu kontinuitas organisasi dan sangat mahal. Penelitian menunjukan bahwa terdapat hubungan negatif mederat antara kepuasan dan turnover. Dengan kata lain kekuatan hubungan tertentu, manajer disarankan untuk mengurangi perputaran dengan meningkatkan kepuaan kerja pekerja.

7. Perasaan stres

   Stres dapat berpengaruh sangat negatif terhadap prilaku organisasi dan kesehatan individu. Stres secara positif berhubungan dengan kemangkiran, perputaran, sakit jantung koroner dan pemeriksaan virus.

8. Prestasi kerja

   Kontroversi tersebar dalam penelitian organisasi adalah tentang hubungan antara kepuasan kerja dan prestasi kerja atau kinerja. Ada yang menyatakan bahwa kepuasan mempengaruhi prestasi kerja lebih tinggi, sedangkan lainnya berpendapat bahwa prestasi kerja mempengaruhi kepuasan kerja.

2.1.3.4 Teori-Teori Kepuasan Kerja

Pada umumnya terdapat banyak teori yang membahas masalah kepuasan seseorang dalam bekerja. Teori-teori kepuasan kerja menurut Mangkunegara (2000:120) antara lain :

1) Teori Keseimbangan *(Equal theory)*
2) Teori Perbedaaan (*Discrepancy Theory*)
3) Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*)
4) Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Group Theory*)
5) Teori Pengharapan (Ecpetancy Theory)
6) Teori Dua Faktor Herzberg (*Herzberg's Two Factor Theory*)

Untuk lebih jelasnya diuraikan sebagai berikut:

1) Teori Keseimbangan *(Equal theory)*

   Teori ini dikembangkan oleh Adam. Adapun komponen dari teori ini adalah *input, outcome, comparison person ,dan equity-in equity*. Input adalah semua nilai yang diterima karyawan yang dapat menunjang pelaksanaan kerja. Misalnya pendidikan, pengalaman, skill, usaha ,peralatan pribadi dan jumlah jam kerja.

   Outcome adalah semua nilai yang diperoleh dan dirasakan karyawan. Misalnya upah, keuntungan, keuntungan tambahan status symbol, perkenalan kembali (*recognition*), kesempatan untuk berprestasi atau mengekspresikan diri. Sedangkan *comparison*

person adalah seorang karyawan dalam organisasi yang sama, seorang karyawan dalam organisasi yang berbeda atau dirinya sendiri dalam pekerjaan sebelumnya.

Menurut teori ini, puas atau tidak puasnya karyawan merupakan hasil dari membandingkan antara *input-outcome* dirinya dengan perbandingan *input-outcome* karyawan lain (*comparison person*). Jadi jika perbandingan tersebut dirasakan seimbang (*equity*) maka karyawan 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 karyawan lain yang menjadi perbandingan atau *comparison person*).

2) Teori Perbedaaan (*Discrepancy Theory*)

Teori ini pertama kali dipelopori Proter. Ia berpendapat bahwa mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan karyawan. Locke mengemukakan bahwa kepuasan kerja karyawan tergantung pada perbedaan apa yang didapat dan apa yang diharapkan oleh karyawan. Apabila yang didapat karyawan ternyata lebih besar daripada apa yang diharapkan maka karyawan tersebut menjadi puas. Sebaliknya, apabila yang didapat karyawan

lebih rendah daripada yang diharapkan maka menyebabkan karyawan tidak puas.

3) Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*)

Teori ini pertama kali dipelopori A. H. Maslow. Teori ini merupakan kelanjutan dari *"Human Science Theory"* Elton Mayo yang menyatakan bahwa kebutuhan dan kepuasan seseorang itu jamak, yaitu kebutuhan biologis dan psikologis berupa kebutuhan materiil dan non materiil.

Dalam teori ini Maslow menyatakan adanya suatu hirarki kebutuhan pada setiap orang. Setiap orang memberi prioritas pada suatu kebutuhan sampai kebutuhan tersebut dapat terpenuhi. Jika suatu kebutuhan sudah terpenuhi, maka kebutuhan yang kedua akan memegang peranan, demikian seterusnya menurut urutannya.

4) Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Group Theory*)

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

lingkungannya. Jadi, karyawan akan merasa puas apabila hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok acuan.

5) Teori Pengharapan *(Ecpetancy Theory)*

Teori pengharapan dikembangkan oleh Viktor H. Vroom. Kemudian teori ini diperluas oleh Porter dan Lawler. Vroom menjelaskan bahwa motivasi suatu produk dari bagaimana seseorang menginginkan sesuatu dan penaksiran seseorang memungkinkan aksi tertentu yang akan menuntunnya. Pernyataan diatas berhubungan dengan rumus dibawah ini :

Valensi x Harapan = Motivasi

Keterangan :

a) Valensi merupakan kekuatan hasrat seseorang untuk mencapai sesuatu.

b) Harapan merupakan kemungkinan mencapai sesuatu dengan aksi tertentu.

c) Motivasi merupakan kekuatan dorongan yang mempunyai arah pada tujuan tertentu.

6) Teori Dua Faktor Herzberg (*Herzberg's Two Factor Theory*)

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

Dua faktor yang dapat menyebabkan timbulnya rasa puas atau tidak puas menurut Herzberg, yaitu faktor pemeliharaan (*maintenance factors*) dan faktor pemotivasian (*motivational factors*). Faktor pemeliharaan disebut pula *dissadfiers, hygiene factors, job context, extrinsic factors* yang meliputi adinistrasi dan kebijakan perusahaan, kualitas pengawasan, hubungan dengan pengawas, hubungan dengan sub ordinat, upah, keamanan kerja, kondisi kerja dan status. Sedangakan faktor pemotivasian disebut pula *satisfier, motivators, job content, intrinsic foctors* yang meliputi dorongan berprestasi, pengenalan, kemajuan (*advancement*), kesempatan berkembang dan bertanggung jawab.

Menurut Luthans (2006) Job Description Index (JDI) dapat digunakan untuk mengukur komponen kepuasan kerja, dimana komponen tersebut tersebut terdiri dari:

a. Pembayaran, seperti gaji dan upah

Merupakan imbalan jasa yang diterima oleh karyawan sesuai dengan jenis, dan beban pekerjaan yang dilaksanakan.

b. Pekerjaan itu sendiri

Menyangkut karakteristik pekerjaan, yaitu apakah pekerjaan itu menantang, menarik, ataukah justru membosankan.

c. Promosi

Merupakan komponen yang mengukur tersedianya kesempatan untuk berkembang dalam tugas dan jabatan.

d. Supervisi

Merupakan kualitas dan bentuk pengawasan, pengarahan dan pembimbingan yang diterima dari atasan.

e. Rekan sekerja

Merupakan komponen yang mengukur apakah rekan-rekan kerja dapat diajak bekerja sama, apakah mereka memiliki kompetensi yang saling mendukung, persahabatan, serta perilaku tolong-menolong antar rekan kerja.

Adapun indikator – indikator kepuasan kerja yang dikembangkan Smith, Kendall, Hulin (dalam Munandar, 2004:74), yaitu:

a. Upah

Sejumlah uang gaji yang diterima sesuai dengan beban

kerjanya dan seimbang dengan karyawan lain pada organisasi tersebut.

b. Pekerjaan

Hal itu terjadi apabila pekerjaan tersebut memberikan kesempatan individu untuk belajar sesuai dengan minat serta kesempatan untuk bertanggung jawab.

c. Promosi

Kesempatan untuk meningkatkan posisi pada struktur organisasi.

d. Supervisi

Bergantung pada kemampuan atasannya untuk memberikan bantuan teknis dalam memotivasi

e. Rekan sekerja

Seberapa besar rekan sekerja memberikan bantuan teknik dan dorongan sosial.

2.1.4 Keterkaitan Antar Variabel Penelitian

2.1.4.1 Hubungan Variabel 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, Hubungan antara variabel pengembangan karir terhadap kepuasan kerja dapat dilihat menurut Veitzhal Rivai (2004:299) mengemukakan bahwa Pengembangan karir merupakan hal yang penting dimana manajemen dapat meningkatkan produktifitas, meningkatkan sikap karyawan terhadap pekerjaannya dan membangun kepuasan kerja yang lebih tinggi

2.1.4.2 Hubungan Variabel Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja

Kompetensi karyawan sebagai karakteristik dari kemampuan seseorang dibutukan untuk mendapat hasil kerja yang baik sehingga menimbulkan kepuasan kerja. Adanya pengaruh Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dikemukakan oleh Bogner and Thomas (1994) bahwa "Kompetensi sebagai keahlian khusus yang dimiliki perusahaan dan pengetahuan yang diarahkan untuk mencapai tingkat kepuasan yang tinggi"

2.1.4.3 Hubungan Variabel Pengembangan Karir Terhadap Kompetensi

Pengembangan Karir merupakan salah satu faktor yang penting dalam mencapai suatu kepuasan kerja karyawan, dengan adanya pengembangan karir dapat menumbuhkan kemampuan seorang karyawan agar dapat bekerja lebih baik lagi. Seperti yang dikatakan oleh Samsudin (2006:140) Pengembangan karir ialah usaha yang

dilakukan secara formal dan berkelanjutan dengan difokuskan kepada peningkatan dan penambahan kemampuan seorang pekerja.

2.1.4.4 Hubungan Variabel Pengembangan Karir dan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja

Dalam suatu perusahaan Pengembangan Karir merupakan salah satu faktor yang sangat penting di perhatikan guna menunjang Karir seorang karyawan, begitu juga dengan, Kompetensi apabila Karyawan punya Kompetensi yang baik maka akan mendapat hasil pekerjaan yang baik pula. Seperti yang di ungkapkan oleh Kadarisman (2012:330) Pengembangan Karir merupakan usaha formal untuk meningkatkan dan menambah kompetensi/kemampuan, yang diharapkan berdampak pada pengembangan dan perluasan wawasan yang membuka kesempatan mendapatkan posisi/jabatan yang memuaskan dalam kehidupan sebagai pegawai.

2.1.5 Kerangka Pemikiran

Dalam dunia kerja sekarang dituntut menciptakan kepuasan karyawan yang tinggi untuk pengembangan perusahaan. Perusahaan tersebut harus mampu membangun dan meningkatkan kepuasan di dalam lingkungannya. Keberhasilan perusahaan tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satu faktor penting adalah sumber daya manusia, karena sumber daya manusia merupakan pelaku dari keseluruhan tingkat perencanaan sampai dengan evaluasi yang

mampu memanfaatkan sumberdaya lainnya yang dimiliki oleh organisasi atau perusahaan. Keberadaan sumber daya manusia di dalam suatu perusahaan memegang peranan sangat penting. Tenaga kerja memiliki potensi yang besar untuk menjalankan aktivitas perusahaan. Potensi setiap sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan harus dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya sehingga mampu memberikan output optimal.

Oleh karena itu, agar para pegawai memiliki kepuasan kerja yang tinggi adalah dengan memberikan pengembangan karir pada karyawan. Dengan adanya pengembangan karir tersebut pegawai juga merasa lebih di hargai atas kerja mereka. Tujuan pengembangan karir adalah untuk mempertahankan pegawai serta menambah semangat kerja mereka, sehingga pegawai lebih terpacu untuk berprestasi, dan pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja pegawai .

Kompetensi juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. dengan adanya kemampuan kerja yang baik, maka perusahaan telah membentuk sikap para karyawannya agar melakukan suatu pekerjaan dengan seefektif mungkin. Bilamana kemampuan kerja tidak baik maka kemungkinan tujuan yang telah ditetapkan tidak dapat dicapai secara efektif dan efisien.

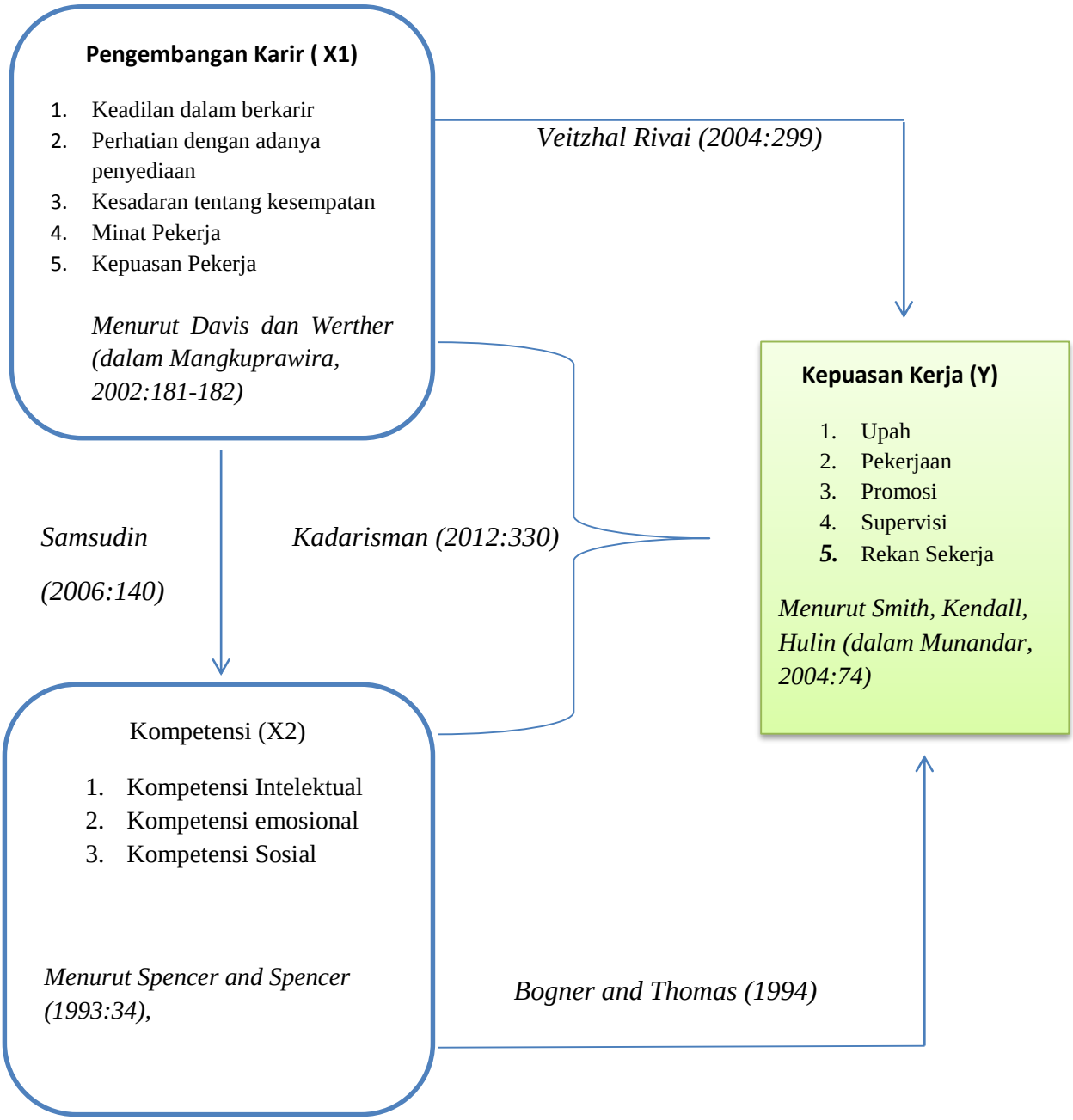
Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Hasil	Persamaan	Perbedaan
1	I Gde Adnyaa Sudibya I Wayan Mudiara Utama Agustus 2012	Pengaruh Motivasi, Lingkungan kerja, Kompetensi, dan Kompensasi Terhadap Kepuasan kerja dan Kinerja Pegawai di Lingkungan Kantor Dinas Pekerjaan Umum Provinsi Bali.	Pada penelitian ini dapat di tarik beberapa simpulan yaitu Motivasi dan Lingkungan Kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai sehingga meskipun para pegawai yang bekerja di Dinas PU Provinsi Bali memiliki motivasi kerja yang baik	Terdapat variabel yang sama yaitu Kompetensi dan Kepuasan Kerja	Perbedaan nya terletak pada variabel bebas yaitu Motivasi, Lingkungan kerja, Kompensasi ,dan variabel terikat yaitu Kinerja
2	Mulyunto Maret 2009	Pengaruh Kepemimpinan,Lingkungan Kerja, Pengembangan Karir, Komunikasi dan Insentif Terhadap kepuasan Kerja Guru SMA Negri Cawas Kabupaten Klaten	Variabel Kepemimpinan, Lingkungan Kerja,Komunikasi danInsentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja, sedangkan Pengembangan Karir tidak berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja.	Terdapat Variabel yang sama yaitu Pengembangan Karir,Kepuasan Kerja	Perbedaann ya terletak pada variabel bebas yaitu Kepemimpinan, lingkungan kerja Komunikasi ,dan Insentif

3	Eko Adi Siswanto, Ahyar Yuniawan[1] 2012	Analisis Pengaruh iklim kerja dan Pengembangan Karir terhadap Komitmen Karir : kepuasan kerja sebagai variabel intervening (Studi kasus pada karyawan PT Pertamina (Persero) Pemasaran Wilayah Jawa Tengah dan DIY)	Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan, penelitian ini menunjukkan bahwa Iklim Kerja dan Pengembangan Karir mempengaruhi Komitmen Karir dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel Intervening pada karyawan PT Pertamina (Persero) Pemasaran Wilayah Jawa Tengah dan DIY.	Terdapat variabel yang sama yaitu Pengembangan Karir, dan Kepuasan	Perbedaann ya terdapat variabel bebas yaitu Iklim kerja dan variabel terikat yaitu Komitmen Karir.
4	Anak Agung Ngurah Bagus Dhermawan I Gde Adnyana Sudibya I Wayan Mudiartha Utama Agustus 2012	Pengaruh Motivasi, Lingkungan Kerja, Kompetensi dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai Di Lingkungan Kantor Dinas pekerjaan Umum Provinsi	Terdapat hubungan yang tidak signifikan antar motivasi dan kompetensi terhadap kepuasan kerja dan terdapat hubungan yang signifikan antara kompensasi terhadap kepuasan kerja	Terdapat variabel yang sama ialah Kompetensi	Perbedaany a pada variabel bebas yaitu motivasi, kompensasi dan variabel terikat yaitu kinerja pegawai

5	M.Khaern Desember 2009	Motivasi, Pengembangan Karir Dan Iklim Organisasi Pengaruhnya terhadap Kepuasan Kerja (Sebuah Tinjauan Teori)	Terdapat Hubungan yang signifikan antara Motivasi, Pengembangan Karir dan Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja	Terdapat variabel yang sama yaitu Pengembangan Karir dan Kepuasan kerja	Perbedaannya pada variabel bebas yaitu Motivasi dan Iklim Organisasi
6	Drs. Marsana, MSi SB. Handayani, SE. MM	Pengaruh Kompetensi Dan Motivasi KerjaTerhadap Kepuasan Kerja Serta Implikasinya Pada Kinerja Guru (Studi Kasus pada SMA Negeri Se Sub Rayon 1 Semarang)	Terdapat pengaruh yang signifikan antara kompetensi dan motivasi terhadap kepuasan kerja	Terdapat variabel yang sama ialah Kompetensi dan Kepuasan Kerja	Perbedaannya pada variabel bebas yaitu motivasi kerja.



Gambar 2.1

Kerangka Berpikir

2.2 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2009:64) dalam bukunya yang berjudul "Metode Penelitian Bisnis". Hipotesis adalah: "jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat dan pertanyaan". Berdasarkan perumusan masalah dan kerangka pemikiran, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Pengembangan Karir Pada PTNBR Masih Kurang
2. Kompetensi Pada PTNBR Kurang Baik
3. Kepuasan Kerja Pada PTNBR Masih Rendah
4. Terdapat Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kompetensi pada PTNBR
5. Terdapat Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Pada PTNBR
6. Terdapat Pengaruh Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja Pada PTNBR
7. Terdapat Pengaruh Pengembangan Karir dan Kompetensi Terhadap Kepuasan Kerja Pada PTNBR