BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 Kepuasan Kerja Karyawan

2.1.1.1 Pengertian Kepuasan Kerja Karyawan

Menurut Keith Davis *et al* (1985:96) dalam Mangkunegara (2013:117) kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong 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, pendidikan .

Pegawai akan merasa puas dalam bekerja apabila aspek-aspek pekerjaan dan aspek-aspek dirinya menyokong dan sebaliknya jika aspek-aspek tersebut tidak menyokong, pegawai akan merasa tidak puas .

Berdasarkan Robbins (2006) dalam Priansa (2014:291) menyatakan bahwa kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya . Demikian juga Gibson *et al* (2010) dalam Priansa (2014:291) menyatakan bahwa

kepuasan kerja ialah sikap seseorang terhadap pelayanan mereka, sikap itu berasal dari presepsi mereka tentang pekerjaannya . George dan Jones (2007) dalam Priansa (2014:291) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sekumpulan perasaan, keyakinan, dan pikiran tentang bagaimana respon seseorang terhadap pekerjaannya .

Berdasarkan di dalam Sunyoto (2015:211) menyatakan Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para karyawan memandang pekerjaannya . Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya . Hal ini tampak pada sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi dilingkungan kerjanya . Departemen sumber daya manusia atau manajemen harus selalu memonitor kepuasan kerja karena hal ini memengaruhi sikap absensi, perputaran tenaga kerja, kepuasan kerja dan masalah-masalah penting lainnya .

Selanjutnya menurut Osborn (Yuli T, 2003:56) dalam Suwatno dan Priansa (2014:263) Kepuasan kerja adalah derajat positif atau negatifnya perasaan seseorang mengenai berbagai segi tugas-tugas pekerjaan, tempat kerja dan hubungan dengan sesame pekerja .

Pendapat dari beberapa ahli tersebut, penulis berkesimpulan bahwa kepuasan kerja karyawan adalah sekumpulan perasaan pegawai terhadap pekerjaannya, apakah senang/suka atau tidak senang/tidak suka sebagai hasil interaksi pegawai dengan lingkungan pekerjaannya atau sebagai persepsi sikap mental, juga sebagai hasil

penilaian pegawai terhadap pekerjaannya . Perasaan pegawai terhadap pekerjaan mencerminkan sikap dan perilakunya dalam bekerja

2.1.1.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

As'ad (2009) dalam Priansa (2014:301-302) menyatakan factor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah :

1. Faktor Psikologi

   Merupakan factor yang berhubungan dengan kejiwaan pegawai, yang meliputi : minat, ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan keterampilan .

2. Faktor Sosial

   Merupakan factor yang berhubungan dengan interaksi social, baik antara sesame pegawai, dengan atasannya maupun pegawai yang berbeda jenis pekerjaannya .

3. Faktor Fisik

   Merupakan factor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik pegawai, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu udara, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan pegawai, umur dan sebagainya .

4. Faktor Finansial

   Merupakan factor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan pegawai, yang meliputi system dan besarnya gaji atau upah, jaminan social, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya .

2.1.1.3 Teori-Teori tentang Kepuasan Kerja Karyawan

Greenberg dan Baron (2003) dalam Priansa (2014:297-298) menyatakan teori mengenai kepuasan kerja secara umum adalah :

1. Teori Dua Faktor (*Two-factor Theory*)

   Teori kepuasan kerja yang menggambarkan kepuasan dan ketidakpuasan berasal dari kelompok variable yang berbeda yakni *hygiene factors* dan *motivators* . *Hygiene factors* adalah ketidakpuasan kerja yang disebabkan oleh kumpulan perbedaan dari factor-faktor (kualitas pengawasan, lingkungan kerja, pembayaran gaji, keamanan, kualitas lembaga, hubungan kerja, dan kebijakan organisasi) . Karena factor-faktor ini bersifat mencegah reaksi negative maka disebut sebagai *hygiene* (*maintenance*) *factors* . Kepuasan kerja yang didatangkan dari sekumpulan faktor-faktor yang berhubungan pekerjaannya atau hasil secara langsung dari pekerjaannya (peluang promosi, pengakuan, tanggung jawab, prestasi) disebut sebagai *motivators*, karena merupakan level tertinggi dari kepuasan kerja .

2. Teori Nilai (*Value Theory*)

   Teori kepuasan kerja yang menjelaskan pentingnya kesesuaian antara hasil pekerjaan yang diperolehnya (penghargaan) dengan persepsi mengenai ketersediaan hasil . Semakin banyak hasil yang diperoleh maka ia akan lebih puas, jika memperoleh hasil yang sedikit maka ia akan lebih sedikit puas . Teori ini berfokus pada banyak hasil yang diperoleh . Kunci kepuasannya adalah kesesuaian hasil yang diterima dengan persepsi mereka .

2.1.1.4 Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Spector dalam Priansa (201:292-293) menyatakan bahwa aspek pengukuran kepuasan kerja dapat diketahui melalui :

1. Gaji

   Aspek ini mengukur kepuasan pegawai sehubungan dengan gaji yang diterimanya dan adanya kenaikan gaji, yaitu besarnya gaji yang diterima sesuai dengan tingkat yang dianggap sepedan . Upah dan gaji memang mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja . Upah dan gaji juga menggambarkan berbagai dimensi dari kepuasan kerja . Pegawai memandang gaji sebagai hak yang harus diterimanya atas kewajiban yang sudah dilaksanakannya.

2. Promosi

   Aspek ini mengukur sejauh mana kepuasan pgawai sehubungan dengan kebijaksanaan promosi dan kesempatan untuk mendapatkan promosi .

Promosi atau kesempatan untuk meningkatkan karier juga memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja.

3. Supervisi

   Aspek ini mengukur kepuasan kerja seseorang terhadap atasannya . Pegawai lebih menyukai bekerja dengan atasan yang bersikap mendukung, penuh perhatian, hangat dan bersahabat, member pujian atas kinerja yang baik dari bawahan, mendengar pendapat dari bawahan, dan memusatkan perhatian kepada pegawai daripada bekerja dengan pimpinan yang bersifat acuh tak acuh, kasar, dan memusatkan dirinya kpada pekerjaan.

4. Rekan Kerja

   Aspek ini mengukur kepuasan kerja berkaitan dengan hubungan dengan rekan kerja . Rekan kerja yang memberikan dukungan terhadap rekannya yang lain, serta suasana kerja yang nyaman dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai .

5. Pekerjaan Itu Sendiri

   Aspek ini mengukur kepuasan kerja terhadap hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri, seperti kesempatan untuk berkreasi dan variasi dari tugas, kesempatan untuk menyibukkan diri, peningkatan pengetahuan, tanggung jawab, otonomi, pemerkayaan pekerjaan, dan kompleksitas pekerjaan.

2.1.1.5 Karakteristik Kepuasan Kerja Karyawan

Menurut Wexley dan Yukl (Yuli T, 2003:85) dalam Suwatno dan Priansa (2014:265-268), kepuasan kerja ditentukan atau dipengaruhi oleh sekelompok factor . Faktor-faktor ini dapat dikelompokkan ke dalam tiga bagian yaitu yang termasuk dalam karakteristik individu, variable situasional, dan karakteristik pekerjaan yaitu :

1. Karakteristik individu
    a. Needs (kebutuhan-kebutuhan individu) . Salah satu sifat dasar manusia adalah adanya kebutuhan dalam dirinya . Dengan sifat terpenuhinya kebutuhan-kebutuhan tersebut, manusia dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya .
    b. Value (nilai-nilai yang dianut individu) adalah pendapat atau pandangan individu yang sifatnya relative stabil mengenai tingkah laku yang dianggap benar dan salah .
    c. Personality Traits (cirri-ciri kepribadian) cirri-ciri kepribadian seseorang akan besar pengaruhnya pada cara orang berfikir, dalam cara memutuskan sesuatu, merasakan sesuatu dan dalam cara orang tersebut menyelesaikan pekerjaannya .
2. Variabel-variabel yang bersifat situasional
    a. Current Social Comparison (perbandingan terhadap situasi yang ada) seorang pekerja selalu mengharapkan untuk dapat memperoleh hasil yang

seimbang antara apa yang telah disumbangkannya kepada perusahaan dengan apa yang diperoleh dari perusahaan .

b. Reference Group (pengaruh kelompok acuan)

Kelompok acuan adalah kelompok dimana individu sering kali meminta petunjuk atau pendapat dalam menghadapi persoalan-persoalan yang ditemuinya . Kelompok acuan ini dapat mempengaruhi aspirasi dan harapan-harapan seseorang terhadap pekerjaan .

c. Jobs Factors in Priors Experiences (pengaruh dari pengalaman kerja sebelumnya) harapan-harapan yang timbul terhadap pekerjaan yang saat ini dihadapi sangat dipengaruhi oleh presepsi mengenai pekerjaan sebelumnya .

3. Karakteristik Pekerjaan

a. Compensation (imbalan yang diterima) banyak penelitian yang menemukan bahwa gaji merupakan karakteristik pekerjaan yang sering disebut sebagai sumber ketidakpuasan, misalnya adalah penelitian dari Porter (Yuli T, 2003:87) yang menemukan sekitar 80% manajer tidak puas dengan gaji yang diterima . Penyebab ketidakpuasan ini adalah kecenderungan dari orang yang membandingkan dirinya dengan kelompoknya .

b. Supervition (pengawasan yang dilakukan oleh atasan)

Berdasarkan penelitian Yukl (Yuli T, 2003:88), ditemukan bahwa para pekrja menyatakan kepuasan terhadap atasan yang menunjukkan sikap

penuh perhatian dan memberikan dukungan pada bawahan, daripada atasan yang bersikap acuh tak acuh serta selalu mengkritik.

c. The Work It Self (pekerjaan itu sendiri)

Sifat-sifat dari pekerjaan yang dihadapi oleh individu merupakan salah satu factor yang menentukan kepuasan kerja dari individu tersebut.

d. Co Workers (hubungan antar rekan sekerja)

Interaksi yang terjadi sesama pekerja akan menciptakan suasana tertentu yang berpengaruh pula pada kepuasan kerja.

2.1.1.6 Dimensi Kepuasan Kerja Karyawan

Menurut Supranti (2002:5) dalam Tilaar *et.al* (2014) menyatakan bahwa kepuasan kerja karyawan diartikan sebagai bentuk sikap seorang individu dalam suatu organisasi . 5 dimensi yang mendasari kepuasan kerja adalah :

1. Pengakuan atau penghargaan
2. Kompensasi
3. Pekerjaan yang secara mental menantang
4. Kondisi kerja yang mendukung
5. Rekan kerja yang mendukung

2.1.2 Pemberdayaan

2.1.2.1 Pengertian Pemberdayaan

Menurut Stewart (2008) dalam Priansa (2014:222) menyatakan bahwa secara etimologis pemberdayaan berasal dari kata "Power" yang berarti kekuasaan, yaitu kemampuan untuk mengusahakan agar sesuatu itu terjadi ataupun tidak sama sekali . Rob Brown (2004) dalam Priansa (2014:222) menyatakan bahwa pemberdayaan erat hubungannya dengan profesionalisme yang pada awalnya selalu dimiliki oleh individu .

Berdasarkan Noe *et al* (2004) dalam Suwatno dan Priansa (2014:183) pemberdayaan merupakan pemberian tanggung jawab dan wewenang terhadap pekerjaan untuk mengambil keputusan menyangkut semua pengembangan produk dan pengambilan keputusan . Sedangkan Kahn (2007) dalam Suwatno dan Priansa (2014:183) menjelaskan pemberdayaan merupakan hubungan antar personal yang berkelanjutan untuk membangun kepercayaan antara karyawan dan manajemen .

Selanjutnya menurut Paul, dkk (2000:475) dalam Tilaar *et.al* (2014) mengatakan bahwa pemberdayaan karyawan adalah proses berlakunya kewenangan dan tanggung jawab individu pada level lebih rendah dalam hirarki organisasi . Artinya pemberdayaan karyawan dilakukan atasan terhadap bawahan termasuk dalam hirarki level manajemen misalnya antara top manager dengan middle manager dan lower manager .

Pendapat dari beberapa ahli tersebut, penulis berkesimpulan bahwa pemberdayaan adalah upaya seorang pemimpin dalam mengorganisir kebutuhan perusahaan akan sumber daya manusia dengan meningkatkan standar pendidikan dan rasa tanggung jawab bawahan terhadap tugas yang dipercayakan.

2.1.2.2 Model dan Perspektif Pemberdayaan

1. Model Pemberdayaan

Kahn (2007)) dalam Suwatno dan Priansa (2014:183-185) menawarkan sebuah model pemberdayaan yang dapat dikembangkan dalam sebuah organisasi untuk menjamin keberhasilan proses pemberdayaan dalam organisasi .

1. *Desire* (Keinginan)

   Tahap pertama dalam model empowerment adalah adanya mendelegasikan dan melibatkan pekerja, yang termasuk hal ini antara lain :

   a. Pekerja diberi kesempatan untuk mengidentifikasikan permasalahan yang sedang berkembang.
   b. Memperkecil directive personality dan memperluas keterlibatan pekerja.
   c. Mendorong terciptanya perspektif baru dan memikirkan strategi kerja.

d. Menggambarkan keahlian tim dan melatih karyawan untuk mengawasi sendiri (self control).

2. *Trust* (Kepercayaan)

   Setelah adanya keinginan dari manajemen untuk melakukan pemberdayaan, langkah selanjutnya adalah membangun kepercayaan antara manajemen dan karyawan . Adanya saling percaya di antara anggota organisasi akan tercipta kondisi yang baik untuk pertukaran informasi dan saran adanya rasa takut . Hal-hal yang termasuk dalam *trust* antara lain :

   a. Memberi kesempatan pada karyawan untuk berpartisipasi dalam pembuatan kebijakan.
   b. Menyediakan waktu dan sumber daya yang mencukupi bagi karyawan dalam menyelesaikan kerja.
   c. Menyediakan pelatihan yang mencukupi bagi kebutuhan kerja.
   d. Menghargai perbedaan pandangan dan menghargai kesuksesan yang diraih karyawan.
   e. Menyediakan akses informasi yang cukup.

3. *Confident* (Kepercayaan Diri)

   Langkah selanjutnya setelah adanya saling percaya adalah menimbulkan rasa percaya diri karyawan dengan menghargai terhadap kemampuan yang dimiliki oleh karyawan . Hal yang termasuk tindakan yang dapat menimbulkan *Confident* antara lain :

a. Mendelegasikan tugas yang penting kepada karyawan.
b. Menggali ide dan saran dari karyawan.
c. Memperluas tugas dan membangun jaringan antar departemen.
d. Menyediakan jadwal *job instruction* dan mendorong penyelesaian yang baik.

4. *Credibility* (Kredibilitas)

   Langkah keempat menjaga kredibilitas dengan penghargaan dan mengembangkan lingkungan kerja yang mendorong kompetisi yang sehat sehingga tercipta organisasi yang memiliki performance yang tinggi . Hal yang termasuk *Credibility* antara lain :

   a. Memandang karyawan sebagai partner strategis.
   b. Peningkatan target di semua bagian pekerjaan.
   c. Memperkenalkan inisiatif individu untuk melakukan perubahan melalui partisipasi.
   d. Membantu menyelesaikan perbedaan-perbedaan dalam penentuan tujuan dan prioritas.

5. *Accountability* (Akuntabilitas)

   Tahap dalam proses pemberdayaan selanjutnya adalah pertanggung jawaban karyawan pada wewenang yang diberikan, dengan menetapkan secara konsisten dan jelas tentang peran, standar, dan tujuan tentang penilaian terhadap kinerja karyawan, tahap ini seebagai sarana evaluasi terhadap kinerja karyawan dalam penyelesaian dan

tanggung jawab terhadap wewenang yang diberikan . Hal yang termasuk dalam *Accountability* antara lain :

a. Menggunakan jalur training dalam mengevaluasi kinerja karyawan.
b. Memberikan tugas yang jelas dan ukuran yang jelas.
c. Melibatkan karyawan dalam penentuan standard an ukuran.
d. Memberikan bantuan kepada karyawan dalam penyelesaian beban kerja.
e. Menyediakan periode dan waktu pemberian feedback.

6. *Communication* (Komunikasi)

Langkah terakhir adalah adanya komunikasi yang terbuka untuk menciptakan saling memahami antara karyawan dan manajemen . Keterbukaan ini dapat diwujudkan dengan adanya kritik dan saran terhadap hasil dan prestasi yang dilakukan pekerja . Hal yang termasuk dalam *communication* antara lain :

a. Menetapkan kebijakan open door communication
b. Menyediakan waktu untuk mendapatkan informasi dan mendiskusikan permasalahan secara terbuka.
c. Menciptakan kesempatan untuk crosstraining.

2. Perspektif Pemberdayaan

Pemberdayaan SDM dikelola dengan tiga perspektif, yaitu : Perspektif *Performance Management*, Perspektif Pengembangan dan Pelatihan (*Training*

and Development), serta Perspektif Manajemen Karier dan Pengembangan Karier . Masing-masing perspektif tersebut merupakan fungsi manajemen SDM yang lebih spesifik dan menjadi konteks keterkaitan untuk pemberdayaan SDM .

1. Kinerja Organisasi atau Unit Kerja/Team Kerja (*Performance Management*).

   Pemberdayaan SDM amat penting bagi peningkatan kinerja organisasi atau kinerja unit dan tim kerja . Asumsinya adalah jika seorang karyawan bertumbuh-kembang dalam pemberdayaan yang maksimal, maka kinerjanya diharapkan juga meningkat . Kinerja individu karyawan seperti itu memberikan kontribusi peningkatan kinerja organisasi/perusahaan . Konsep *performance management* (kinerja manajemen) sangat menghargai peran pemberdayaan SDM, karena di dalam konsep itu terdapat beberapa komponen penting yang terkait dengan peran SDM . Di dalam *performance management* tercakup fungsi manajemen SDM khusus yang disebut performance appraisal atau penilaian kinerja karyawan individual . Dengan PA tersebut akan dapat diketahui kebutuhan-kebutuhan perbaikan kinerja (individu karyawan) yang diperlukan untuk memaksimalkan kontribusi mereka bagi perbaikan kinerja organisasi secara keseluruhan dan berkelanjutan . Dengan PA itu

pula kebutuhan manajemen Karier dan pengembangan Karier karyawan dapat difasilitasi secara khusus .

2. Pengembangan dan Pelatihan

   Pemberdayaan SDM sangat jelas dilakukan dalam kegiatan/program pengembangan SDM dan pelatihan . Pengembangan karyawan memacu profesionalisme kerja dan Karier karyawan . Pelatihan dibedakan dari pengembangan, terutama karena sifat pelatihan lebih membekali dan memperbaiki kinerja jangka pendek serta memberikan keterampilan yang diperlukan . Sedangkan pengembangan menyangkut kebutuhan karyawan dalam peningkatan kompetensi pekerjaan dan profesionalisme kerja jangka panjang . Pemberdayaan SDM yang dilakukan melalui pendidikan hendak memberikan bekal pengetahuan dan kompetensi jangka panjang (Soemarman, 2006. Maximizing Training) . Pelatihan menjadi penting untuk membekali karyawan baru agar siap dalam mengelola tugas dan pekerjaannya . Pelatihan juga menjadi penting, karena dapat dimanfaatkan untuk member kesempatan karyawan memperoleh skills atau keterampilan kerja yang dapat membantu memperbaiki kinerjanya . Pemberdayaan SDM dimaksimalkan melalui pelatihan, pendidikan, dan pengembangan.

3. Manajemen Karier dan Pengembangan Karier SDM

   Pemberdayaan SDM atau karyawan sangat berguna bagi manajemen Karier . Di situ pihak perusahaan mengelola program/kegiatan yang mendukung atau memfasilitasi pengembangan karier karyawan . Pemberdayaan SDM seharusnya diintegrasikan ke dalam manajemen karier tersebut . Oleh karena itu, pemahaman tentang manajemen karier harus dicermati dengan baik, agar pemberdayaan SDM dapat diarahkan kepada pengembangan karier SDM atau karyawan . Pemberdayaan SDM dengan perspektif manajemen karier mencangkup pemahaman konsep karier dan definisinya, Faktor Penentu Karier, Pemilihan dan Keputusan tentang Karier, dan Gambaran Tahapan Karier serta Pengembangannya .

2.1.2.3 Strategi Pemberdayaan

Menurut Cook dan Macaulay (2006-24-29) dalam Suwatno dan Priansa (2014:187-188), strategi dalam pemberdayaan SDM didasarkan atas delapan buah langkah menuju keberhasilan yaitu :

a. Hubungan dengan visi

   Hubungan empowerment dengan visi dan misi dan nilai organisasi sehingga empowerment menjadi bagian dari nilai organisasi .

b. Diarahkan dengan menggunakan contoh-contoh

Empowerment harus dilihat dari sudut pandang bahwa dia datang dari manajemen teratas, dimana para pemimpin dapat memberikan visi untuk masa mendatang dan memberikan dukungan serta dorongan yang sangat penting untuk menciptakan suatu lingkungan dimana orang-orang bertanggung jawab terhadap nasib mereka sendiri .

c. Berkomunikasi secara aktif

Yaitu dengan melibatkan karyawan di dalam komunikasi dan pembahasan umpan balik secara tetap, maka organisasi dapat mendorong terjadinya empowerment .

d. Meninjau Struktur Organisasi

Empowerment yang berhasil memerlukan perubahan yang terjadi di dalam struktur, sehingga para individu menjadi lebih dekat kepada titik keputusan, dan birokrasi dapat dibuang melalui rantai pengawasan yang lebih kecil .

e. Menguatkan kerja tim

Empowerment membutuhkan dukungan kerja tim yang memiliki empowerment adalah salah satu mekanisme terkuat untuk menyediakan suatu lingkungan bagi pengambilan inisiatif dan kadang-kadang berbuat kesalahan tapi juga untuk belajar darinya .

f. Mendorong pengembangan pribadi

Yaitu dengan memberikan bantuan dan dorongan untuk membentuk rasa percaya diri agar staf dapat membuat keputusan sendiri .

g. Menjadikan jasa layanan kepada pelanggan sebagai focus

Hasil akhir empowerment adalah berupa naiknya tingkatan jasa layanan kepada pelanggan, sehingga karyawan yang berada di garis depan dan karyawan yang berhubungan dengan pelanggan internal harus didorong untuk bertanggung jawab memuaskan pelanggan mereka .

h. Ukur perkembangan yang terjadi dan kenali serta hargai keberhasilan

Organisasi perlu menentukan ukuran keberhasilan dan membantu agar ukuran ini dapat dipahami oleh setiap orang, dengan membuat atau menentukan cara agar keberhasilan individu dapat dikenali .

2.1.3 Pengembangan Karier

2.1.3.1 Pengertian Pengembangan Karier

Menurut I Komang A. dkk (2012) dalam Sunyoto (2015:184) Pengembangan Karier adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karier dan peningkatan oleh departemen personalia untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi . Jadi betapa pun baiknya suatu rencana karier yang telah dibuat oleh seorang pekerjaan disertai oleh suatu tujuan karier yang wajar dan realistic, rencana tersebut tidak akan menjadi

kenyataan tanpa adanya pengembangan karier yang sistematik dan programatik . Karena perdefinisi perencanaan termasuk perencanaan karier adalah keputusan yang diambil sekarang tentang hal-hal yang akan dikerjakan pada masa depan, berarti bahwa seseorang yang sudah menetapkan rencana kariernya, perlu mengambil langkah-langkah tertentu untuk mewujudkan rencana tersebut .

Berdasarkan Mondy (2008) dalam Priansa (2014:161) menyatakan bahwa pengembangan karier adalah pendekatan formal yang digunakan organisasi untuk memastikan bahwa orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia jika dibutuhkan . Menurut Flippo (2002) dalam Priansa (2014:161) menyatakan bahwa pengembangan karier merupakan serangkaian kegiatan kerja yang terpisah-pisah namun masih merupakan atau mempunyai hubungan yang saling melengkapi, berkelanjutan dan memberikan makna bagi kehidupan pegawai . Menurut Rivai dan Sagala (2009) dalam Priansa (2014:161) menyatakan bahwa pengembangan karier adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan .

Hal yang diungkapkan oleh Andrew J.Dubrin (1982:197) dalam Mangkunegara (2013:77) menyatakan bahwa pengembangan karier 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 .

Selanjutnya menurut Yuniarsih dan Suwatno (2008) dalam Suwatno dan Priansa(2014:134) Menyatakan bahwa pengembangan karier merupakan pendekatan formal yang digunakan organisasi untuk menjamin bahwa pegawai dengan kualifikasi tepat dan berpengalaman tersedia pada saat dibutuhkan . Pengembangan karier adalah outcomes atau hasil yang berasal dari interaksi antara karier individu dengan proses manajemen karier organisasi .

Setiap individu yang bekerja pada suatu perusahaan akan memiliki harapan-harapan sebagai balas jasa atas pengorbanan ataupun prestasinya yang disumbangkan kepada organisasi . Salah satu harapannya adalah meraih posisi atau kedudukan yang lebih baik dari sebelumnya . Dengan demikian karier bagi pegawai adalah suatu kebutuhan yang berusahan untuk dipenuhinya . Oleh karena itu, persoalannya adalah sejauh mana peluang karier terbuka bagi pegawai, sehingga dapat memberikan arah yang jelas bagi upaya-upaya yang dapat dilakukan untuk meraihnya .

Pendapat dari beberapa ahli tersebut, penulis berkesimpulan bahwa pengembangan karier adalah sebuah system dan usaha perencanaan dalam mencapai keseimbangan diantara kebutuhan karier individu dan ketentuan ketenagakerjaan dari suatu organisasi.

2.1.3.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karier

Menurut Hastho dan Meilan (2007) dalam Sunyoto (2015:185-187) ada beberapa factor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karier yaitu :

1. Hubungan Pegawai Dan Organisasi

   Dalam situasi ideal karyawan organisasi berada dalam hubungan yang saling menguntungkan . Dalam keadaan ideal ini baik karyawan maupun organisasi dapat mencapai produktivitas kerja yang tinggi . Namun kadangkala keadaan ideal ini gagal dicapai . Adakalanya karyawan sudah bekerja baik tetapi organisasi tidak mengimbangi prestasi karyawan tersebut dengan penghargaan sewajarnya . Maka ketidakharmonisan hubungan antara karyawan dan organisasi ini cepat atau lambat akan mempengaruhi proses pengembangan karier . Misaknya saja proses perencanaan karier karyawan akan tersendat karena karyawan mungkin tidak diajak berpartisipasi dalam perencanaan karier tersebut . Proses pengembangan karier pun akan terhambat sebagai organisasi mungkin tidak peduli dengan karier karyawan .

2. Personalitas Karyawan

   Kadangkala, manajemen karier karyawan terganggu karena adanya karyawan yang mempunyai personalitas yang menyimpang, missal : terlalu emosional, apatis, ambius, dll . Karyawan yang apatis akan sulit dibina kariernya sebab dirinya sendiri ternyata tidak peduli dengan kariernya sendiri . Begitu pula karyawan yang cenderung ambisius, karyawan ini mungkin akan memaksakan

kehendaknya untuk mencapai tujuan karier yang terdapat dalam manajemen karier .

3. Faktor-faktor Eksternal

   Sering kali terjadi semua aturan dalam manajemen karier di suatu organisasi menjadi kacau lantaran ada intervensi dari pihak luar . Seorang karyawan yang mempromosikan ke jabatan lebih tinggi, misalnya mungkin akan terpaksa dibatalkan karena ada orang yang di-drop dari luar organisasi . Terlepas dari masalah apakah kejadian demikian ini boleh atau tidak, etis atau tidak etis kejadian semacam ini jelas mengacaukan manajemen karier yang telah dirancang oleh organisasi .

4. Poloticking dalam Organisasi

   Manajemen karier karyawan akan tersendat dan bahkan mati jika factor lain seperti intrik-intrik, kasak-kusuk, hubungan antarteman, nepotisme dan sebagainya lebih dominan mempengaruhi karier seseorang daripada prestasi kerjanya . Dengan kata lain jika kadar politicking dalam organisasi sudah tidak sehat, maka manajemen karier hampir dipastikan akan mati dengan sendirinya. Perencanaan karier akan menjadi sekedar basa-basi .

5. Sistem Penghargaan

   Sistem manajemen sangat mempengaruhi banyak hal termasuk manajemen karier karyawan . Organisasi yang tidak mempunyai system penghargaan yang jelas akan cenderung memperlakukan karyawannya secara subjektif . Karyawan yang berprestasi baik dianggap sama dengan karyawan yang

kurang baik . Saat ini mulai banyak organisasi yang membuat system penghargaan yang baik dengan harapan setiap prestasi yang ditunjukkan karyawan dapat diberi kredit poin dalam jumlah tertentu.

6. Jumlah Karyawan

   Menurut pengalaman dan logika akal sehat, semakin banyak karyawan maka semakin ketat persaingan untuk menduduki suatu jabatan, dan semakin kecil kesempatan bagi seorang karyawan untuk meraih tujuan karier tertentu . Jumlah karyawan yang dimiliki sebuah organisasi sangat memengaruhi manajemen karier yang ada . Jika jumlah karyawan sedikit, maka manajemen karier akan sederhana dan mudah dikelola .

7. Ukuran Organisasi

   Ukuran organisasi dalam konteks ini berhubungan dengan jumlah jabatan yang ada dalam organisasi tersebut, termasuk jumlah jenis pekerjaan, dan jumlah personel karyawan yang diperlukan untuk mengisi berbagai jabatan dan pekerjaan tersebut . Biasanya semakin besar organisasi, semakin kompleks urusan manajemen karier karyawan . Namun kesempatan untuk promosi dan rotasi karyawan juga lebih banyak .

8. Kultur Organisasi

   Seperti sebuah system masyarakat, organisasi pun memounyai kultur dan kebiasaan-kebiasaan . Ada organisasi yang cenderung berkultur professional, objektif, rasional, dan demokratis . Ada juga organisasi yang cenderung menghargai prestasi kerja dan mementingkan senioritas karyawan .

9. Tipe Manajemen

   Secara teoretis normative, semua manajemen sama, namun dalam implementasinya, manajemen suatu organisasi mungkin berlainan dengan manajemen organisasi lain . Jika manajemen cenderung tertutup maka keterlibatan karyawan dalam hal pembinaan kariernya cenderung minimal . Sebaliknya jika cenderung terbuka, demokratis maka keterlibatan karyawan dalam pembinaan karier cenderung besar.

2.1.3.3 Indikator Pengembangan Karier

Menurut Rivai dan Sagala (2009) dalam Priansa (2014:161-162) menyatakan bahwa indicator dalam pengembangan karier adalah :

1. Perencanaan Karir

   Pegawai harus merencanakan karirnya untuk masa yang akan datang.

2. Pengembangan Karir Individu

   Setiap pegawai harus menerima tanggung jawab atas perkembangan karir atau kemajuan karir yang dialami.

3. Pengembangan Krir yang Didukung oleh Departemen SDM

   Pengembangan karier pegawai tidak hanya tergantung pada pegawai tersebut tetapi juga pada peranan dan bimbingan manajer dan departemen SDM.

4. Peran Umpan Balik terhadap Kinerja

   Tanpa umpan balik yang menyangkut upaya-upaya pengembangan karir maka relative sulit bagi pegawai bertahun-tahun untuk persiapan yang kadang dibutuhkan untuk mencapai tujuan-tujuan pengembangan karir . Umpan balik di dalam usaha pengembangan karir pegawai mempunyai beberapa sasaran :

   a. Untuk menjamin bahwa pegawai yang gagal menduduki suatu posisi dalam rangka pengembangan karirnya masih tetap berharga dan akan dipertimbangkan lagi untuk promosi di waktu mendatang bila memang mereka memenuhi syarat
   b. Untuk menjelaskan kepada pegawai yang gagal kenapa mereka tidak terpilih
   c. Untuk mengidentifikasi apa tindakan-tindakan pengembangan karir spesifik yang harus mereka laksanakan.

2.1.3.4 Karakteristik Pengembangan Karier

Di dalam Priansa (2014:162-163) mengatakan bahwa sasaran pembinan karir adalah meningkatkan efektivitas karir pegawai yang meliputi empat karakteristik utama, yaitu :

1. Kinerja Karir (*Career Performance*)

   Berhubungan langsung dengan efektivitas organisasi, yang mereflesikan tingkat kontribusi pegawai terhadap kinerja organisasi.

2. Sikap Karir *(Career Attitudes)*

   Mengacu kepada cara pegawai melihat dan mengevaluasi karirnya . Pegawai yang memiliki sikap karir yang positif akan memiliki persepsi dan evaluasi positif terhadap karirnya . Sikap ini memiliki implikasi penting bagi organisasi karena pegawai yang memiliki sikap positif lebih kuat akan memiliki komitmen yang tinggi bagi organisasi dan terlibat secara penuh dalam mengemban tugasnya.

3. Adaptabilitas Karir *(Career Adaptability)*

   Berhubungan langsung dengan fleksibilitas, daya saing, dan pengembangan organisasi . Oleh karena itu, pegawai yang tidak mampu menyesuaikan diri dengan tuntutan baru (pengetahuan dan keahlian), maka ia akan memberikan kontribusi yang optimal bagi organisasi dalam rangka merespon berbagai tuntutan selalu berubah . Jika hal tersebut terjadi, maka organisasi berpotensi menanggung risiko keusangan dan kehilangan bisnisnya . Adaptabilitas karir mengindikasikan aplikasi pengetahuan, keahlian, dan teknologi terbarukan dalam menunjang karir.

4. Identitas Karir *(Career Adaptability)*

   Mengandung dua komponen penting, yaitu tingkat kesadaran yang konsisten dan jelas dari pegawai menyangkut minat, nilai-nilai, dan ekpetasi mereka terhadap masa depan, dan tingkat konsistensi kehidupan individu sepanjang waktu . Sehingga identitas karir tersebut, terkait langsung dengan kepuasan pegawai dalam bekerja.

2.1.4 Hasil Penelitian Terdahulu

Sebelum penulis melakukan penelitian, penulis mempelajari dan membaca penelitian terdahulu yang dilakukan oleh peneliti terdahulu, untuk menjaga keaslian penelitian, maka dapat dibandingkan dengan penelitian-penelitian terdahulu yang berkaitan dengan variable penelitian ini, yaitu sebagai berikut :

Tabel 2.1

Hasil Penelitian Terdahulu

NO	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Pengaruh Pemberdayaan, Self Efficacy, dan Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Oleh : Ni Made Eka Srinadi dan I Gusti Salit Ketut Netra	Variabel pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, ini berarti semakin karyawan merasa diberdayakan oleh organisasinya maka kepuasan kerjanya akan semakin tinggi dan pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, ini berarti semakin baik program pengembangan karier yang diterima karyawan maka kepuasan kerjanya akan semakin bertambah.	Menggunakan pemberdayaan dan pengembangan karier sebagai variable X yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan sebagai variable Y.	Terdapat variable yang tidak digunakan oleh penulis yaitu variable Self Efficacy.
2.	Analisis Komitmen	Pemberdayaan	Menggunakan	Terdapat

	Organisasi, Pengembangan Karir dan Pemberdayaan Terhadap Kepuasan Kerja Pada Kantor Badan Pengelola Perbatasan Kepulauan Sangihe Oleh : Ricky Tilaar at.al (2014)	secara parsial berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan pengembangan Karir secara parsial berpengaruh terhadap kepuasan kerja.	pemberdayaan dan pengembangan karier sebagai variable X yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan sebagai variable Y.	variable yang tidak digunakan oleh penulis yaitu variable Komitmen Organisasi.
3.	Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT.POS INDONESIA (Persero) Bekasi Oleh : Widya Paramita at.al (2015)	Pengembangan karir memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.	Menggunakan pengembangan karir sebagai variable X yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.	Terdapat variable yang tidak digunakan oleh penulis yaitu variable Motivasi.
4.	Pengaruh Pengembangan Karier dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di PT.Parit Padang Global Oleh : Kenny Yulianto Kurniawan (2015)	Pengembangan karir ditemukan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, hal ini berarti dengan meningkatkan pengembangan karir karyawan maka karyawan akan memiliki kepuasan kerja yang cukup tinggi.	Menggunakan pengembangan karir sebagai variable X yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.	Terdapat variable yang tidak digunakan oleh penulis yaitu variable Kompensasi .

5.	Impact Of Career Development On Employee Satisfaction. Oleh : Sobia Shujaat *et.al* (2013)	The importance of this study can be viewed by two dimensions: theoretical contribution and practical implications. Theoretically: this study fills gap in the literature: that is exploring impact of career development on workforce satisfaction . Therefore the findings of this study would be added to the literature as it could help to the researchers for future studies. Practically: this study would help the policy makers in the banking sector to design career development programs to increase employee job satisfaction. Given the cost implication and destructive tendencies of turnover to organizations it is important to identify the intention to leave	Menggunakan Pemberdayaan sebagai variable X yang mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan sebagai variable Y.	

		the organization. So that satisfaction strategies can be suggested to improve the organizations in order to satisfy employees. Majority of employees were in favor regarding mentoring, counseling and coaching programs as they will undergo these activities they would be able to know and also discuss regarding their careers to enhance.		
6.	Impact Of Employee Empowerment On Job Satisfaction. Oleh : Muhammad Haroon Ameeri *et al* (2014)	The scope of this research is that it will help organization's management to learn the ways of improving the satisfaction of the employees. It will tell them how they can increase the satisfaction level of their employees and what the shortcomings in their operations are. Our study will be of descriptive nature. descriptive study is necessary when some facts are known, but more	Menggunakan Pengembangan Karier sebagai variable X yang mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan sebagai variable Y.	

		information is needed for developing a viable theoretical framework. descriptive studies are important for obtaining a good grasp of the phenomenon of interest and advancing knowledge through subsequent theory building and hypothesis testing.		

2.2 Kerangka Pemikiran

Kepuasan kerja dapat timbul dari beberapa factor dalam organisasi, di antaranya karena adanya pemberdayaan dan pengembangan karir yang baik . Ketika karyawan merasakan kepuasan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, maka karyawan tersebut akan bekerja secara maksimal dalam menyelesaikan pekerjaannya, bahkan melakukan beberapa hal yang mungkin diluar tugasnya . Begitu juga pemberdayaan semakin karyawan merasa diberdayakan oleh organisasinya maka kepuasan kerjanya akan semakin tinggi . Demikian juga jika pengembangan karier pun semakin baik program pengembangan karier yang diterima karyawan maka kepuasan kerjanya akan semakin bertambah, begitupun sebaliknya jika karyawan tidak diberikan program pengembangan karier yang jelas maka tingkat kepuasan kerjanya akan menurun.

2.2.1 Pengaruh Pemberdayaan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Dalam Srinadi dan Netra menyatakan bahwa pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, ini berarti semakin karyawan merasa diberdayakan oleh organisasinya maka kepuasan kerjanya akan semakin tinggi, hasil penelitian ini sesuai dengan teori yang telah dikemukakan . Pemberdayaan merupakan proses pemberian wewenang atau otonomi kepada karyawannya dalam hal mengambil keputusan, mengambil solusi terhadap masalah, dan menentukan sendiri cara mereka untuk menyelesaikan pekerjaannya . Pernyataan ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Pelit el.al (2011) melakukan penelitian mengenai dampak pemberdayaan karyawan terhadap kepuasan kerja.

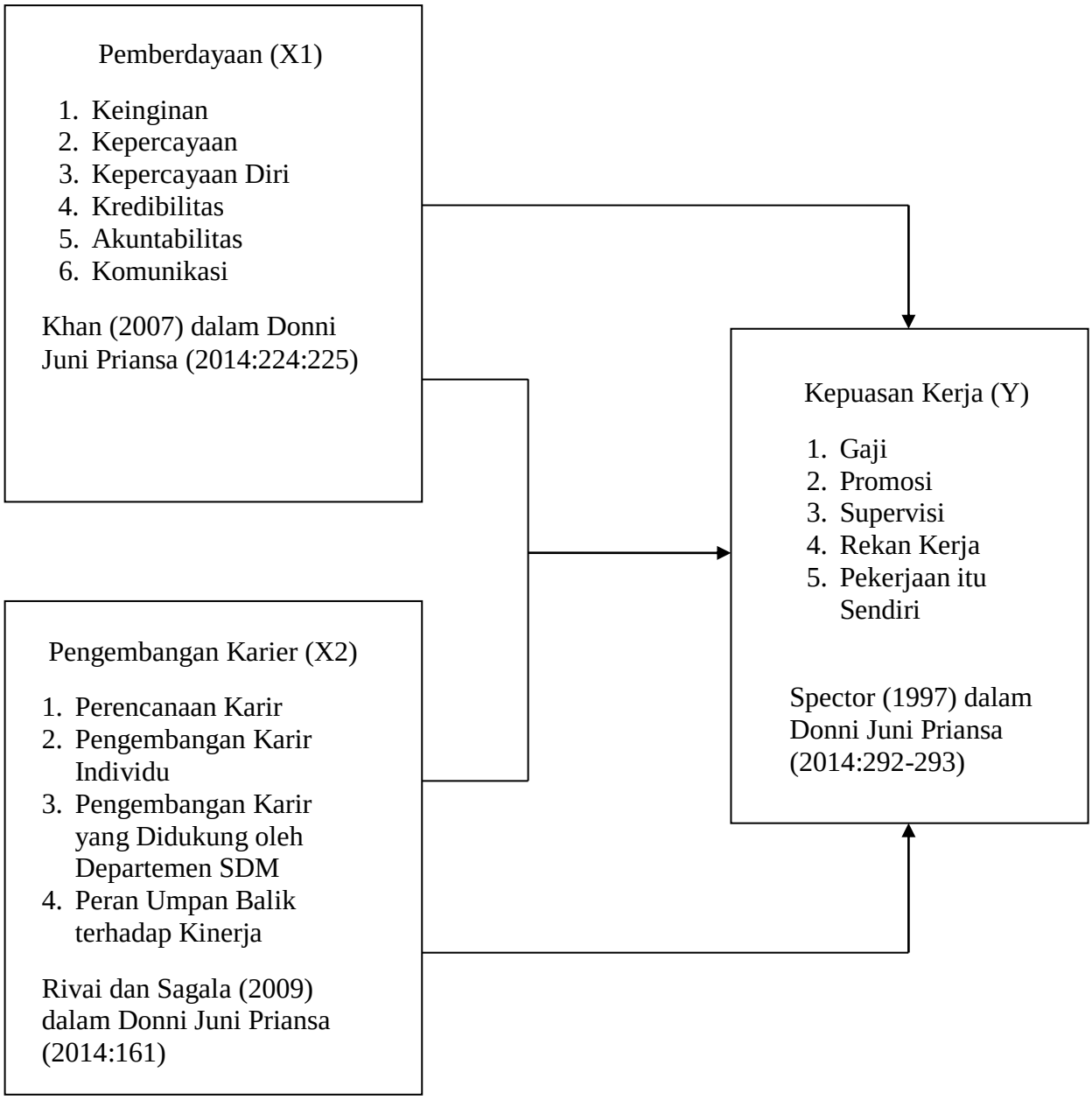
2.2.2 Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Dalam Srinadi dan Netra menyatakan bahwa pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, ini berarti semakin baik program pengembangan karier yang diterima karyawan maka kepuasan kerjanya akan semakin bertambah, begitu sebaliknya jika karyawan tidak diberikan program pengembangan karier yang jelas maka tingkat kepuasan kerjanya akan menurun, hasil penelitian ini sesuai dengan teori yang telah dikemukakan oleh Kadarisman (2012:323) yaitu pengembangan karier bagi karyawan perlu dilakukan karena seorang karyawan bekerja dalam suatu organisasi tidak hanya ingin memperoleh posisi yang telah dicapainya sekarang, tetapi juga mengharapkan adanya perubahan, adanya

kemajuan, ada kesempatan yang diberikan kepadanya untuk maju ke tingkat yang lebih tinggi dan lebih baik . Pernyataan ini juga didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Puah dan Ananthram (2006) yang berfokus pada pengaruh pengembangan karier terhadap kepuasan kerja .

2.2.3 Pengaruh Pemberdayaan dan Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Dalam Tilaar et.al (2014) menyatakan bahwa pemberdayaan dan pengembangan karier secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan . Hasil ini menunjukkan bahwa model penelitian ini yaitu Pemberdayaan dan Pengembangan Karier dapat dijadikan model untuk memprediksi Kepuasan Kerja . Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan Lodjo (2013) meskipun memiliki perbedaan variable . Hasil penelitiannya diperoleh bahwa pelatihan, pemberdayaan, efikasi diri, dan pengembangan karier secara bersamaan signifikan terhadap kepuasan kerja.



Gambar 2.1

Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis

Menurut Umi Narimawati (2007:73) “Hipotesis dapat dikatakan sebagai pendugaan sementara mengenai hubungan antara variable yang akan diuji kebenarannya . Karena sifatnya dugaan, maka hipotesis hendaknya mengandung implikasi yang lebih jelas terhadap pengujian hubungan yang dinyatakan .

Berdasarkan perumusan masalah dan kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H1 : Kepuasan kerja karyawan cenderung cukup puas, karyawan baik dalam pemberdayaan telah dilihat dengan tepat dan pengembangan karier mengacu kepada SOP.

H2 : Kepuasan kerja karyawan secara signifikan ditentukan oleh pemberdayaan.

H3 : Kepuasan kerja karyawan secara signifikan ditentukan oleh pengembangan karier.

H4 : Kepuasan kerja karyawan secara signifikan ditentukan secara simultan oleh pemberdayaan dan pengembangan karier.