

**ANALISIS PENGARUH IKLIM KERJA DAN  
PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KOMITMEN  
KARIR: KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL  
*INTERVENING***

(Studi Pada Karyawan PT Pertamina (Persero) Pemasaran Wilayah Jateng dan DIY )



**SKRIPSI**

Diajukan sebagai salah satu syarat  
untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)  
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomika dan Bisnis  
Universitas Diponegoro

Disusun Oleh :

**Eko Adi Siswanto**  
**NIM. C2A008052**

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2012**

## PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Eko Adi Siswanto

Nomor Induk Mahasiswa : C2A 008 052

Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/Manajemen

Judul Skripsi : **ANALISIS PENGARUH IKLIM KERJA  
DAN PENGEMBANGAN KARIR  
TERHADAP KOMITMEN KARIR:  
KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING (STUDI PADA  
KARYAWAN PT PERTAMINA  
(PERSERO) PEMASARAN WILAYAH  
JATENG DAN DIY)**

Dosen Pembimbing : Dr. Ahyar Yuniawan SE., M.Si.

Semarang, 14 Juni 2012

Dosen Pembimbing



(Dr. Ahyar Yuniawan SE., M.Si)




NIP. 197006171998021001

## PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama : Eko Adi Siswanto  
Nomor Induk Mahasiswa : C2A 008 052  
Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/Manajemen  
Judul Skripsi : **ANALISIS PENGARUH IKLIM KERJA  
DAN PENGEMBANGAN KARIR  
TERHADAP KOMITMEN KARIR:  
KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING (STUDI PADA  
KARYAWAN PT PERTAMINA  
(PERSERO) PEMASARAN WILAYAH  
JATENG DAN DIY)**

**Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 29 Juni 2012**

Dosen Penguji

1. Dr. Ahyar Yuniawan SE., M.Si  (.....)
2. Dr. Suharnomo, SE., M.Si  (.....)
3. Dra. Rini Nugraheni, MM  (.....)

## PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Eko Adi Siswanto, menyatakan bahwa skripsi dengan judul: **ANALISIS PENGARUH IKLIM KERJA DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KOMITMEN KARIR: KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING* (STUDI PADA KARYAWAN PT PERTAMINA (PERSERO) PEMASARAN WILAYAH JATENG DAN DIY)** adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik disengaja ataupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijazah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 14 Juni 2012

Yang membuat pernyataan

Eko Adi Siswanto

NIM. C2A 008 052

## **MOTTO DAN PERSEMBAHAN**

*"Your Job Is Not Your Career"* (@ReneCC)

*"HR Manager is My Dream but Travelling is My Passion"* (@ekooadi)

*"Happiness is the Combination of Measure and Meaning"* (#UltimateU)

*"Aku Berani Mencintai dan Aku Mencintai Dengan Berani"* (@Donny5cm)

Skripsi ini kupersembahkan untuk :

Ayahanda Sugiman

Ibunda Dwi Yulianti

Dimas Adi Pramono

Desiningtyas Pangastuti

## ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah menginvestigasi pengaruh iklim kerja terhadap kepuasan kerja, pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja, dan pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen karir. Data penelitian dikumpulkan dari 60 karyawan di 11 fungsi pekerjaan yang tidak berasal dari kelas manajerial dan masih berada di rentan usia produktif. Pertanyaan diberikan dengan menggunakan kuesioner yang didistribusikan melalui teknik *random sampling* dimana responden dipilih secara acak menggunakan bilangan acak.

Sesuai dengan tujuan di atas maka dalam penelitian ini dirumuskan tiga hipotesis, antara lain: **Iklim kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen karir.**

Setelah kuesioner terkumpul, teknik pengujian data yang digunakan dalam penelitian dengan menggunakan nilai indeks, indeks validitas dengan analisis faktor, regresi, dan uji sobel untuk diuji efek mediasi oleh program PASW SPSS 18. Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim kerja dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen karir dengan nilai pengaruh sebesar 53,61% dan sedangkan 46,39% yang lain dapat dipengaruhi oleh variabel lain.

Kata kunci : iklim kerja, pengembangan karir, kepuasan kerja, komitmen karir

## ABSTRACT

*The purpose of this study was to determine the influence between work climate on job satisfaction, influence between career development on job satisfaction, and the influences between job satisfaction on career commitment. In this study the research data was collected from 60 employees in 11 job functions that are not derived from the managerial class and still be productive on a vulnerable age. Questions are given by using a questionnaire distributed through random sampling technique which respondents were randomly selected using random numbers.*

*In accordance with the above objective in this study then formulated three hypotheses, there are: **the work climate is positively associated with job satisfaction, career development is positively associated with job satisfaction, job satisfaction is positively associated career commitment.***

*After the questionnaire collected, data test technique used within a research by using the index value, validity index by factor analysis, regression, and Sobel Test to test mediating effect by the program of PASW SPSS 18. The result indicated that the work climate and career development has positive and significant effect to job satisfaction and job satisfaction has positive and significant influence to career commitment. With the influence of 53,61% and 46,39% while the other can be influenced by other variables.*

*Keyword: work climate, career development, job satisfaction, career commitment*

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kehadirat Allah SWT yang telah memberikan nikmat dan Karunia-Nya serta kekuatan lahir dan batin kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian ini. Penulisan skripsi dengan judul “**Analisis Pengaruh Iklim Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Komitmen Karir: Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening***” ini dimaksudkan untuk memenuhi sebagian dari persyaratan guna menyelesaikan program sarjana (S1) pada Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.

Dalam penyusunan skripsi ini penulis menyadari tanpa adanya doa, dukungan, dan bantuan dari berbagai pihak, penulisan skripsi ini tidak akan dapat terwujud. Oleh karena itu perkenankanlah penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Drs. H. Mohamad Nasir, M.Si., Akt., Ph.D, selaku dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.
2. Kedua orang tua tercinta, Bapak Sugiman, dan Ibu Dwi Yulianti serta kedua adik tersayang, Dimas Adi Pramono, dan Desiningtyas Pangastuti, atas kasih sayang, doa, dan dukungan yang tidak pernah putus kepada penulis.
3. Bapak Dr. Ahyar Yuniawan, SE., M.Si, selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan banyak waktunya untuk memberikan bimbingan dan pengarahan selama proses penulisan skripsi ini.

4. Bapak Dr. Suharnomo, SE, M.Si dan Ibu Dra. Rini Nugraheni, MM selaku dosen penguji skripsi yang telah memberikan saran dan kritik dalam penyempurnaan skripsi ini.
5. Bapak Idris, SE., M.Si selaku dosen wali yang telah memberikan arahan serta nasihat selama menempuh masa studi.
6. Seluruh dosen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang yang telah memberikan ilmu pengetahuan kepada penulis selama masa studi.
7. Seluruh staf Tata Usaha, Perpustakaan, serta karyawan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro yang telah banyak memberikan bantuannya selama masa studi.
8. Keluarga Om Efi Kuswandi yang telah menjadi keluarga kedua selama penulis menempuh studi di Semarang.
9. Bapak Suwardi, selaku *HR Area Manager* Pertamina Jawa Bagian Tengah beserta seluruh karyawan *HR Area JBT* atas waktu dan izin yang diberikan kepada penulis untuk menimba ilmu dan pengalaman selama proses magang.
10. Karyawan PT. Pertamina Pemasaran Wilayah Jawa Tengah dan DIY yang menjadi responden dalam penelitian ini.
11. Seluruh keluarga besar dan teman-teman **HMJM FEB UNDIP, FOSMA ESQ 165 Jateng dan DIY, Economic Voice FEB UNDIP, MANAJEMEN 2008, Human Resource Management UNDIP 2008, Sampoerna Best**

**Student 2011, Future Leader Summit, dan Tim KKN Desa Sowon Lor** (Afid, Amel, Bayu, Tommy, Ristya, Adi, Gutri, Christin, dan Rina) atas pengalaman berharga selama menjadi mahasiswa.

12. Sahabat-sahabat terbaik penulis di Manajemen 08: Meilinda, Desi, Anggun, Ade, Deka, Danu, Dito, Amel, Indra, Rio, Anin, Deri, Sahli, Indri, Novita, Iman, Nanda Atsa', Aulia, Alumni SMA Negeri 12 Jakarta Joglosemar: Yudha, Cita, Munir, Zia, Bima, Nandia, Novi, Nandia, Fikri, Ratih, Sinta dan teman-teman Pleburan: Adya, Chika, Deni, Vita, Ambon, dan Hadi. Terima kasih atas doa dan semangat yang diberikan.

13. Anggota komunitas **indoflyer.com, semboyan35.com, bismania.com,** dan **skyscrapercity.com** atas ilmu dan pengetahuan baru yang diberikan selama peneliti menjalankan proses skripsi ini

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih banyak kekurangan yang disebabkan keterbatasan pengetahuan serta pengalaman penulis. Oleh karena itu, penulis mengharapkan adanya kritik dan saran membangun dari semua pihak.

Semarang, 14 Juni 2012

Eko Adi Siswanto

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN.....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI .....	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN .....	v
ABSTRAK .....	vi
<i>ABSTRACT</i> .....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR TABEL.....	xv
DAFTAR GAMBAR .....	xvi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xvii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Perumusan Masalah .....	12
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian .....	13
1.3.1 Tujuan Penelitian .....	13
1.3.2 Kegunaan Penelitian.....	14
1.4 Sistematika Penulisan .....	14
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	16
2.1 Landasan Teori .....	16
2.1.1 Iklim Kerja.....	16
2.1.1.1 Pengertian Iklim Kerja.....	16
2.1.1.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Iklim Kerja .....	19
2.1.2 Pengembangan Karir .....	24

2.1.2.1	Pengertian Pengembangan Karir .....	24
2.1.2.2	Tujuan Pengembangan Karir .....	27
2.1.2.3	Faktor-Faktor Mempengaruhi Pengembangan Karir .....	27
2.1.3	Kepuasan Kerja.....	29
2.1.3.1	Pengertian Kepuasan Kerja .....	29
2.1.3.2	Teori Kepuasan Kerja.....	30
2.1.3.3	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja .....	32
2.1.4	Komitmen Karir.....	36
2.1.4.1	Pengertian Komitmen Karir.....	36
2.1.4.2	Karakteristik Efektifitas Komitmen Karir .....	38
2.2	Hubungan Antar Variabel.....	40
2.2.1	Variabel Iklim Kerja dengan Kepuasan Kerja.....	40
2.2.2	Variabel Pengembangan dengan Kepuasan Kerja.....	42
2.2.3	Variabel Kepuasan Kerja dengan Komitmen Karir.....	43
2.3	Kerangka Penelitian.....	44
2.4	Hipotesis .....	45
2.5	Penelitian Terdahulu .....	46
<b>BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....</b>		<b>48</b>
3.1	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional .....	48
3.1.1	Variabel Penelitian .....	48
3.1.2	Definisi Operasional Variabel .....	51
3.2	Populasi dan Sampel.....	55
3.3	Jenis dan Sumber Data .....	56
3.4	Metode Pengumpulan Data .....	57
3.5	Metode Analisis .....	58
3.5.1	Uji Kualitas Data .....	60
3.5.1.1	Uji Reliabilitas.....	61
3.5.1.2	Uji Validitas.....	61

3.5.2 Uji Normalitas .....	62
3.5.3 Uji Linieritas .....	63
3.5.4 Uji Hipotesis .....	63
3.5.4.1 Uji Statistik F .....	63
3.5.4.2 Koefisien Determinasi .....	64
3.5.4.3 Uji Statistik t .....	65
3.5.5 Uji Sobel .....	66
3.5.6 Analisis Jalur .....	67
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>69</b>
4.1 Deskripsi Objek Penelitian .....	69
4.1.1 Gambaran Umum Perusahaan .....	69
4.1.1.1 Sejarah Singkat PT Pertamina (Persero) .....	70
4.1.1.2 Visi dan Misi Perusahaan .....	72
4.1.1.3 Bidang Usaha .....	73
4.1.1.4 Logo Perusahaan .....	74
4.1.1.5 Tata Nilai .....	74
4.1.1.6 Perkembangan PT Pertamina Wil. Jateng dan DIY .....	75
4.1.1.7 Struktur Organisasi .....	75
4.1.1.8 Lokasi Perusahaan .....	82
4.1.2 Deskripsi Responden .....	83
4.1.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin ...	83
4.1.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	84
4.1.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan .....	85
4.1.2.4 Karakteristik Reponden Berdasarkan Lama Bekerja .....	86
4.1.2.5 Karakteristik Responden Berdasarkan Fungsi Kerja .....	86
4.2 Analisis Deskripsi Variabel .....	87
4.2.1 Analisis Deskripsi Variabel Iklim Kerja .....	88
4.2.2 Analisis Deskripsi Variabel Pengembangan Karir .....	92

4.2.3 Analisis Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja.....	94
4.2.4 Analisis Deskripsi Variabel Komitmen Karir .....	97
4.3 Analisis Data .....	99
4.3.1 Uji Kualitas Data.....	99
4.3.1.1 Uji Reliabilitas .....	99
4.3.1.2 Uji Validitas .....	100
4.3.2 Uji Normalitas .....	101
4.3.3 Uji Linieritas .....	103
4.3.4 Uji Hipotesis .....	105
4.3.4.1 Uji Statistik F .....	105
4.3.4.2 Koefisien Determinasi.....	107
4.3.4.3 Uji Statistik t .....	108
4.3.5 Uji Sobel .....	111
4.3.6 Analisis Jalur.....	116
4.4 Pembahasan.....	118
4.4.1 Pengaruh Iklim Kerja Terhadap Kepuasan Kerja .....	118
4.4.2 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja .....	121
4.4.3 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Karir .....	123
4.4.4 Pengaruh Faktor Mediasi .....	126
BAB V PENUTUP.....	128
5.1 Kesimpulan .....	128
5.2 Saran.....	131
Daftar Pustaka .....	135
Lampiran-Lampiran .....	140

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Jumlah Karyawan Berdasarkan Fungsi Kerja .....	6
Tabel 1.2 Tingkatan Golongan Upah dan Golongan Jabatan.....	8
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	46
Tabel 4.1 Data Responden Menurut Jenis Kelamin.....	83
Tabel 4.2 Data Responden Menurut Usia .....	84
Tabel 4.3 Data Responden Menurut Tingkat Pendidikan .....	85
Tabel 4.4 Data Responden Menurut Lama Bekerja .....	86
Tabel 4.5 Data Responden Menurut Fungsi Kerja.....	87
Tabel 4.6 Pernyataan Responden Mengenai Iklim Kerja.....	89
Tabel 4.7 Pernyataan Responden Mengenai Pengembangan Karir .....	92
Tabel 4.8 Pernyataan Responden Mengenai Kepuasan Kerja.....	95
Tabel 4.9 Pernyataan Responden Mengenai Komitmen Karir.....	97
Tabel 4.10 Hasil Uji Reliabilitas .....	99
Tabel 4.11 Hasil Uji Validitas.....	100
Tabel 4.12 Hasil Uji Linieritas Variabel Iklim Kerja Terhadap Kepuasan Kerja....	104
Tabel 4.13 Hasil Uji Linieritas Variabel Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja.....	104
Tabel 4.14 Hasil Uji Linieritas Variabel Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Karir .....	105
Tabel 4.15 Hasil Uji F Variabel Iklim Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja.....	106
Tabel 4.16 Hasil Uji F Variabel Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Karir.....	107
Tabel 4.17 Hasil Uji t Variabel Iklim Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja.....	109
Tabel 4.18 Hasil Uji t Variabel Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Karir.....	110
Tabel 4.19 Koefisien Variabel Iklim Kerja Terhadap Kepuasan Kerja .....	112
Tabel 4.20 Koefisien Variabel Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Karir .....	112
Tabel 4.21 Koefisien Variabel Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja....	114
Tabel 4.22 Koefisien Variabel Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Karir .....	114

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Model Penelitian .....	45
Gambar 3.1 Model Variabel Iklim Kerja .....	51
Gambar 3.2 Model Variabel Pengembangan Karir.....	52
Gambar 3.3 Model Variabel Kepuasan Kerja .....	53
Gambar 3.4 Model Variabel Komitmen Karir .....	54
Gambar 3.5 Analisis Jalur .....	68
Gambar 4.1 Logo Perusahaan .....	73
Gambar 4.2 Struktur Organisasi PT Pertamina (Persero) Pemasaran Wil. Jateng-DIY .	81
Gambar 4.3 Grafik Kurva Normal P-P Plot Iklim Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja .....	108
Gambar 4.4 Grafik Kurva Normal P-P Plot Variabel Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Karir.....	109
Gambar 4.5 Model Analisis Jalur.....	116

## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran A Kuesioner Penelitian .....	140
Lampiran B Tabulasi Data Responden.....	147
Lampiran C Output Hasil PASW SPSS 18 .....	151
Lampiran D Surat Ijin Penelitian.....	159
Lampiran E Surat Ijin Penelitian dari Perusahaan .....	160
Lampiran F Memorandum Penyebaran Kuesioner .....	161

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Perkembangan dunia usaha dimasa sekarang sangat cepat terjadi. Hal ini dibuktikan dengan semakin banyak perusahaan yang hadir di tengah-tengah masyarakat. Perusahaan tersebut kemudian melakukan persaingan dengan perusahaan lainnya untuk menjual produk mereka melalui berbagai cara yang bertujuan mendapatkan calon konsumen. Grennhaus, et al (2000) menyatakan bahwa dalam dunia globalisasi seperti sekarang ini, perubahan di dalam lingkungan bisnis secara *global* bisa terjadi secara terus-menerus dan dapat menyentuh hal-hal dasar yang dapat berakibat pada lingkungan internal perusahaan seperti restrukturisasi perusahaan, *merger*, dan adanya alih teknologi ataupun pada lingkungan eksternal seperti perubahan di dalam kekuatan ekonomi, politik, sosio-demografik, dan etikal. Pernyataan tersebut dapat menjadi indikasi bahwa perubahan lingkungan bisnis yang terjadi sangat mempengaruhi keadaan di dalam sebuah organisasi yang diakibatkan tekanan dari globalisasi. Keadaan di lingkungan eksternal serta pada lingkungan internal organisasi secara cepat mampu menjadi faktor-faktor terjadinya perubahan dalam sebuah perusahaan (George dan Jones, 2007).

Perubahan di lingkungan bisnis membuat perusahaan secara simultan perlu untuk menselaraskan keadaan yang terjadi di dalam dengan keadaan di luar

perusahaannya. Karena itulah proses menuju perusahaan yang selaras dengan perkembangan lingkungan bisnis menjadi mutlak diperlukan. Perusahaan diharuskan membuat terobosan-terobosan baru di lingkungan internal perusahaan. Dengan begitu, perusahaan mampu mempersiapkan segala hal yang diperlukan sehingga siap menghadapi perubahan di depan.

Perubahan yang terjadi di dalam perusahaan memiliki bentuk dan variasi yang beragam. Apakah perubahan tersebut ditujukan semata-mata untuk meningkatkan *profit* perusahaan atau ditujukan pula bagi kesejahteraan karyawannya. Sumber daya manusia sebagai salah satu unsur pengendali menjadi bagian yang sangat penting bagi sebuah organisasi. Di masa ini, sumber daya manusia perusahaan seharusnya tidak hanya dilihat dari usaha perusahaan untuk mengeksploitasi karyawannya sebagai jalan mencapai cita-cita perusahaan secara sepihak saja, tetapi dilihat sebagai sebuah modal (*capital*) bagi kemajuan perusahaan sehingga penanganan (*maintenance*) secara professional, pengembangan potensi karyawan serta membangun sebuah sistem yang menyangkut laju karir seorang karyawan mutlak diperlukan. Dengan kata lain, karyawan mampu meningkatkan kapasitas diri mereka disesuaikan dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan.

Penciptaan sumber daya manusia yang berkualitas mempunyai peranan besar untuk menentukan keberhasilan atau kegagalan di dalam menyelenggarakan berbagai kegiatan dalam rangka pencapaian tujuan dan sasaran instansi atau organisasi (Siagian, 1997). Dalam hal ini, sumber daya manusia di perusahaan memerlukan

sebuah keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) dimana sumber daya manusia tidak hanya mengandalkan segi kuantitas dan bertahan pada standar lokal, melainkan harus menyesuaikan dengan standar global (Pongtuluran, 2007).

Di dalam proses perubahan perusahaan tersebut tentunya akan berdampak terhadap keadaan di lingkungan internal perusahaan. Perubahan itu terlihat dari keadaan situasional perusahaan dan perilaku karyawan. Perbedaan dalam sikap dan individu dan keadaan situasional di tempat kerja adalah unsur yang penting dari komitmen karir (Ballout, 2009). Komitmen karir dikatakan positif apabila seorang karyawan mampu menunjukkan minat yang tinggi untuk mau belajar, meningkatkan pengetahuannya, dan mentransfer ilmunya kepada yang lain (Cheng dan Ho, 2001, dalam Ballout, 2009). Karyawan dengan tingkat komitmen karir yang kuat dan mampu membuat ekspektasi karirnya sendiri di masa depan akan membuat loncatan signifikan di dalam penyelesaian tugas dan tanggung jawab pada karirnya saat ini.

Lingkungan kerja yang berubah dan serta perubahan baik terhadap bentuk organisasi ataupun laju karir di organisasi yang positif telah menyebabkan seorang karyawan memiliki komitmen yang lebih untuk karir mereka dan adanya kecenderungan berkurangnya komitmen untuk organisasi mereka (Noordin et al, 2002, dalam Ballout, 2009). Dengan demikian, karyawan pun perlu menyadari bahwa dia harus melakukan upaya yang diperlukan untuk mencapai tujuan karir melalui berbagai macam tugas dan kewajiban yang harus diselesaikan sehingga mereka memiliki kesempatan untuk memajukan karirnya.

Saat organisasi memantapkan diri untuk mengadakan perubahan, hal utama yang akan menjadi fokus perubahan adalah perubahan di dalam internal organisasi tersebut. Perubahan di dalam internal organisasi berkaitan dengan sumber daya manusia, kebijakan organisasi, ataupun keadaan situasional di perusahaan tersebut. Salah satu hal yang berpengaruh adalah iklim kerja yang ada di sekitar karyawan. Menurut Litwin dan Stringer (1968, dalam Castro dan Martins, 2010) menyatakan iklim kerja secara umum dapat dianggap sebagai karakteristik yang unik di sebuah organisasi. Iklim kerja merupakan hasil suatu tindakan yang telah ditempuh baik sadar atau tidak sadar oleh suatu kelompok yang berpengaruh terhadap tingkah laku anggota organisasi. Disisi lain, iklim kerja yang muncul dalam suatu organisasi merupakan faktor utama untuk menentukan pengembangan sikap dan perilaku para karyawan (Meeusen et al, 2011).

Salah satu cara perusahaan di dalam usahanya untuk meningkatkan rasa puas karyawan dan memunculkan sikap komitmen terhadap karir karyawannya adalah dengan membuat sebuah sistem pengembangan karir sendiri menjadi lebih baik. Pengembangan karir karyawan menjadi jawaban agar karyawan mampu untuk mendapatkan posisi yang lebih baik di dalam perusahaan. Pengembangan karir dilakukan bukan hanya semata-mata untuk memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mendapatkan apa yang diinginkan, namun dengan berada pada jenjang tertentu di dalam perusahaan tempatnya bekerja, seorang karyawan juga mampu untuk naik pada jenjang yang lebih tinggi sehingga menciptakan adanya

perubahan kearah yang lebih baik dalam pekerjaannya. Dengan pengembangan karir diharapkan juga dapat mencapai tingkat kepuasan yang lebih tinggi, dikarenakan perusahaan akan berusaha untuk menumbuhkan kepuasan kerja yang sehat dimana hak dan kewajiban karyawan diatur sedemikian rupa selaras dengan fungsi, peranan, dan tanggung jawab karyawannya sehingga karyawan dapat berpartisipasi dalam perusahaan (Septyawati, 2010).

Sebagai sebuah perusahaan yang sedang berkembang, PT Pertamina (Persero) saat ini tengah melaksanakan sebuah transformasi di lingkup internal perusahaan. Hal ini dapat dimaklumi mengingat perusahaan BUMN ini memiliki visi untuk menjadi perusahaan kelas dunia (*world class company*). Selain itu adanya kebijakan yang dikeluarkan pemerintah seperti yang dikemukakan Hanan Nugroho (2004):

“Kewajiban Pertamina untuk menyediakan BBM nasional akan berakhir tahun 2005. Ketentuan itu sesuai dengan Undang-Undang (UU) Nomor 22 Tahun 2001 tentang Minyak dan Gas Bumi (Migas) (Bab XII Ketentuan Peralihan, Pasal 62). Sesuai amanat UU No 22/2001 pula, Pertamina melalui PP No 31/2003 telah diubah statusnya menjadi perusahaan perseroan (Persero). Fungsi Pertamina semula sebagai pemerintah, pengatur, dan pemain atau pelaku usaha diubah menjadi pemain saja”.

Pernyataan diatas menjadi gambaran perlunya melakukan program transformasi perusahaan. Perusahaan yang bergerak pada industri pertambangan dan gas bumi ini memang dirasa perlu untuk berbenah diri agar dapat bersaing dengan perusahaan lainnya yang serupa dan merealisasikan cita-cita perusahaan. Transformasi yang terjadi pada tubuh perusahaan ini secara langsung berpengaruh pada keadaan di kantor-kantor cabang yang ada, termasuk kantor cabang Pemasaran Wilayah Jateng dan DIY yang bertanggung jawab pada pemasaran produk Pertamina

di wilayah Jawa Tengah dan Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY). Pada kantor cabang tersebut terdiri dari 11 divisi dan jumlah karyawan sebagai berikut:

**Tabel 1.1**

**Jumlah Karyawan Berdasarkan Fungsi Kerja**

No.	Fungsi kerja	Jumlah Karyawan Tetap Pada Kantor Pertamina Pemasaran Jateng-DIY
1.	<i>Fuel Retail Marketing Region IV</i>	37
2.	<i>LPG &amp; Gas Products Region IV</i>	27
3.	<i>Region IV Sales Lubes</i>	11
4.	<i>Marine Region IV</i>	0
5.	<i>Finance Off-Site Support Reg. IV</i>	23
6.	<i>Pertamina Medical JBT</i>	3
7.	<i>HR. Area Jawa Bagian Tengah</i>	10
8.	<i>Terminal BBM Area JBT</i>	2
9.	<i>Aviasi Region IV</i>	0
10.	<i>Sales Area Jateng &amp; DIY Pms. BBM Ind. &amp; Marine</i>	3
11.	<i>Technical Area Jawa Bag. Tengah</i>	19
12.	<i>Area IT M&amp;T Semarang</i>	10
13.	<i>SME dan SR Jawa Tengah</i>	4
	Total	149

Sumber: data sekunder yang diolah (2012)

Pada tabel 1.1 terlihat bahwa kantor cabang PT Pertamina Pemasaran Wilayah Jawa Tengah dan DIY memiliki 11 divisi dengan total karyawan tetap yang dimiliki mencapai 149 karyawan. Jumlah karyawan yang tidak sedikit serta tanggung jawab yang besar pada masing-masing divisi ditambah adanya perubahan di lingkungan perusahaan tentunya akan memunculkan iklim kerja yang berbeda dengan sebelumnya.

Adanya perubahan terkait laju karir dan pengembangan organisasi di lingkungan PT Pertamina (Persero) Pemasaran Wilayah Jateng dan DIY pada akhirnya membuat karyawan memiliki pilihan untuk menentukan apakah karyawan tersebut ingin meningkatkan karirnya atau tidak. Dari hasil wawancara dengan fungsi kerja HR Area JBT ditemukan bahwa munculnya karyawan-karyawan baru melalui program-program rekrutmen saat ini memunculkan pemahaman seperti dua sisi mata pisau, dimana adanya perubahan ini membuat karyawan baru mendapatkan posisi karir yang tergolong baik akibat perubahan terhadap sistem pengembangan karir karyawan ditambah dengan pemahaman lebih terhadap transformasi perusahaan. Namun disisi lain hal ini bisa berdampak buruk khususnya kepada karyawan yang telah menajaki karir selama kurun waktu yang lebih lama serta telah melalui jenjang karir yang jauh dikarenakan masih menggunakan sistem pengembangan karir yang sebelumnya. Selain itu adanya pengalaman serta pengetahuan mereka tentang keadaan perusahaan yang sebenarnya menyebabkan kecenderungan adanya gesekan dan pemahaman yang berbeda terhadap karir pada masing-masing karyawan di perusahaan ini. Dengan kata lain, banyak hal yang menjadi pemikiran yang pada akhirnya berpengaruh terhadap keinginan karyawan untuk meningkatkan karir mereka (Abraham, 2011).

Perusahaan minyak dan gas bumi yang berdiri sejak tanggal 10 Desember 1957 ini, telah memiliki konsep pengembangan karir dengan membaginya menjadi dua bagian yaitu golongan upah dan golongan jabatan seperti yang dikemukakan oleh

*Analyst People Development* PT Pertamina (Persero) Pemasaran Wilayah Jateng dan DIY.

“ . . .Apabila golongan upah dihubungkan dengan sesuatu yang menempel di dalam individu di masing-masing karyawan, maka golongan jabatan lebih melihat kepada sesuatu yang menempel pada sebuah jabatan”.

Penjelasan mengenai hal tersebut dapat dijelaskan dengan tabel dan grafik seperti di bawah ini:

**Tabel 1.2**

**Tingkatan Golongan Upah dan Golongan Jabatan**

<b>Gol Upah</b>	-	-	-	-	-	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	-	-	-	-
<b>Gol Jabatan</b>	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	P1	P2	P3	P4

Sumber : data sekunder yang diolah (2012)

Dalam tabel 1.2 dapat dijelaskan adanya perbedaan “harga” antara golongan upah serta golongan jabatan yang ada dimana seorang karyawan memiliki golongan jabatan yang lebih tinggi dibandingkan dengan golongan upahnya atau setidaknya seimbang (*balance*). Perbedaan metode di dalam pengembangan karir ini dilakukan mengingat di dalam metode satu tingkat (*single part method*), terkadang memunculkan indikasi adanya karyawan yang tidak mampu menyesuaikan diri dengan hak dan kewajiban yang diberikan. Karyawan cenderung lebih banyak menuntut hak dibandingkan dengan kewajiban yang harus dikerjakan. Di sisi lain peningkatan karir karyawan tidak mewajibkan seorang karyawan untuk selalu naik ke

tingkat yang lebih tinggi dengan jenjang waktu tertentu. Adanya pembagian dua metode karir karyawan dalam perusahaan ini, tentunya akan berdampak terhadap karirnya, ditambah apabila kita pun melihat dari kesesuaian antara harapan terhadap pekerjaan dengan penghargaan yang didapatkan karyawan tersebut.

Adanya kesempatan pengembangan karir mendukung inisiatif komitmen karir antara karyawan (Adekola, 2011). King (1999, dalam Adekola, 2011) menyatakan komitmen karir menjadi poin utama di dalam komponen untuk motivasi karir, membangun kerjasama, kekompakan dan konsesus dalam organisasi. Komitmen karir memberikan sebuah efek ke dalam ke dalam, dimana adanya komitmen karir ternyata mampu melindungi organisasi dari pengaruh luar, memberikan gambaran mengenai sumber daya manusia menuju kearah yang lebih baik dalam sikap ataupun perilaku karyawan, serta memberikan pemahaman mengenai kebijakan perusahaan yang berkaitan dengan karir karyawan. Lee (1999, dalam Adekola, 2011) menyebutkan bahwa kepuasan kerja karyawan, komitmen organisasi dan tingkat moral adalah ukuran penting dalam komitmen karir.

Selain iklim kerja serta pengembangan karir yang menjadi fokus perhatian peneliti adalah pengaruh kepuasan kerja sebagai mediator di dalam menciptakan komitmen karir seorang karyawan. Straw dan Sayles (1980, dalam Adio dan Popoola, 2011) menjelaskan kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah titik pertemuan antara karakteristik bidang pekerjaan yang ditekuni dengan kebutuhan dari seorang karyawan. Sementara itu seseorang yang memiliki rasa kepuasan terhadap

pekerjaannya akan berimbas kepada sikap serta komitmennya dalam menjalankan karirnya (Adio dan Popoola, 2011). Handoko (2008) melihat kepuasan kerja timbul dari iklim organisasi yang menyenangkan di dalam sebuah organisasi dan didukung oleh kebijakan dan praktik manajemen yang dibuat sedangkan di sisi lain komitmen karir didasarkan pada keinginan kuat karyawan untuk terus meningkatkan karirnya yang muncul dari sikap positif yang diterima karyawan dari kebijakan yang muncul di perusahaan.

Penelitian ini mencoba untuk memperluas wawasan serta pemahaman kita mengenai iklim kerja serta pengembangan karir dan pengaruhnya terhadap komitmen karir yang dimediasi oleh kepuasan kerja pada karyawan PT Pertamina (Persero) Pemasaran Wilayah Jawa Tengah dan DIY. Dari penelitian yang telah dilakukan oleh Bhaesajsangan (2008) menunjukkan hubungan yang positif tidak signifikan antara iklim kerja dengan kepuasan kerja. Iklim kerja perusahaan digunakan untuk menciptakan inovasi-inovasi baru di dalam pekerjaan melalui kebijakan yang telah dibuat sebelumnya sehingga kepuasan karyawan lebih didasarkan atas apa yang telah dibuat pihak manajemen. Menurut pendapat lain, iklim kerja dapat secara positif signifikan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan seperti hasil penelitian yang dilakukan oleh Jain, et al (2007) pada tenaga kerja di India. Penelitian ini menunjukkan iklim kerja yang positif mampu menciptakan hubungan yang harmonis diantara perusahaan dengan karyawan. Suasana kerja sangat rentan dengan timbulnya keadaan

yang mampu memunculkan dampak yang buruk, baik fisik ataupun psikis karyawan. Iklim kerja secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Monis dan Sreedhara (2003) menyatakan pengembangan karir secara positif mampu mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Namun, variabel pengembangan tidak mempengaruhi variabel kepuasan kerja secara signifikan. Keterbatasan mengenai pemahaman di dalam diri karyawan terhadap karirnya menjadi salah satu faktor kunci. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Adekola (2011) menunjukkan pengembangan karir memiliki arah yang positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Pengembangan karir karyawan dipandang sangat perlu untuk dilakukan, mengingat seseorang yang bekerja pada sebuah organisasi tidak ingin memperoleh apa yang dimiliki pada hari ini saja, tetapi juga menginginkan adanya perubahan sesuai dengan kebutuhan karyawan tersebut. Dimana pencapaian terhadap perubahan tersebut menentukan kepuasan kerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan Adio dan Popoola (2009) menghasilkan kesimpulan bahwa terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara kepuasan kerja terhadap komitmen karir. Dalam penelitian ini, tenaga kerja yang telah merasakan kepuasan terhadap suasana dan karir di perusahaannya akan berfokus pada karir, bekerja secara profesional dan tidak akan berpikir untuk keluar dari pekerjaannya. Fokus karyawan menjadi faktor kunci dalam pencapaian komitmen terhadap karir karyawan sedangkan tidak adanya keinginan menunjukkan adanya bentuk rasa puas tenaga kerja dalam bekerja di dalam organisasi. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Maruff,

et al (2003) menunjukkan hasil yang positif tidak signifikan antara kedua variabel tersebut. Rasa puas yang tercipta mendorong karyawan berkomitmen terhadap karirnya walaupun menurutnya penilaian hasil kerja dari pimpinan menjadi yang lebih dominan di dalam menciptakan komitmen karir karyawan.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Komitmen karir menjadi sebuah konsep yang penting bagi sebuah perusahaan mengingat hal ini berguna untuk menyesuaikan dengan kondisi perubahan yang terjadi di dalam perusahaan. Selain itu bagi karyawan, komitmen terhadap karir merupakan bentuk rasa puas atas pencapaian yang telah didapatkan. Kepuasan kerja seorang karyawan terlihat dari seberapa besar pengaruh lingkungan atau iklim kerja yang ada di perusahaan serta seberapa besar program pengembangan karir yang ada di sebuah perusahaan mampu membuat karyawan puas terhadap pekerjaannya. Iklim kerja dan pengembangan karir mampu bisa menjadi faktor munculnya kepuasan karyawan yang pada akhirnya akan mempengaruhi karyawan tersebut apakah akan berkomitmen terhadap karir atau tidak. Rasa puas yang timbul dari suasana kerja yang positif dan adanya pengembangan karir yang baik di perusahaan mampu memunculkan rasa komitmen karyawan terhadap karir mereka, dikarenakan rasa puas berhubungan erat dengan iklim kerja, pengembangan karir, di dalam menciptakan komitmen terhadap karir. Seorang karyawan yang mendapatkan sikap positif dari perusahaan maka karyawan tersebut pun juga memberikan sikap positif terhadap pekerjaannya dan komitmen terhadap karir mereka.

Dari data yang telah tersedia menunjukkan adanya indikasi timbulnya permasalahan di dalam karir karyawan di PT Pertamina (Persero) Wilayah Pemasaran Jawa Tengah dan DIY. Penelitian dilakukan untuk melihat pengaruh iklim kerja dan pengembangan karir terhadap komitmen karir dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*. Berdasarkan uraian diatas, dapat dirumuskan permasalahan pada penelitian ini adalah:

**“Perlu studi lebih lanjut mengenai iklim kerja dan pengembangan karir terhadap komitmen karir dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*”.**

Dari rumusan permasalahan tersebut dikembangkan beberapa pertanyaan penelitian antara lain sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh positif antara iklim kerja organisasi dengan kepuasan kerja karyawan?
2. Apakah terdapat pengaruh positif antara pengembangan karir dengan kepuasan kerja karyawan?
3. Apakah terdapat pengaruh positif antara kepuasan kerja dengan komitmen karir?

### **1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

#### **1.3.1 Tujuan Penelitian**

1. Untuk menganalisis pengaruh antara iklim kerja dengan kepuasan kerja karyawan.

2. Untuk menganalisis pengaruh antara pengembangan karir dengan kepuasan kerja karyawan.
3. Untuk menganalisis pengaruh antara kepuasan kerja dengan komitmen karir
4. Untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen karir dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.

### **1.3.2 Kegunaan Penelitian**

Kegunaan atau manfaat yang di dapat dari hasil penelitian ini adalah:

1. Bagi Perusahaan

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan kajian untuk PT Pertamina (Persero) Pemasaran Wilayah Jateng dan DIY dalam upaya melakukan langkah-langkah yang diperlukan untuk meningkatkan komitmen karir karyawan.

2. Bagi Akademisi

Dengan adanya penelitian ini dapat menambah wawasan rekan-rekan mahasiswa serta menjadi referensi bahan penelitian selanjutnya.

3. Bagi Penulis

Dengan adanya penelitian ini, dapat memberikan pengetahuan serta wawasan baru untuk mampu menerapkan teori yang didapat di bangku perkuliahan dengan kenyataan yang sebenarnya.

#### **1.4 Sistematika Penulisan**

Untuk lebih memudahkan di dalam memberikan gambaran mengenai isi skripsi ini, pembahasan dilakukan secara sistemik meliputi:

#### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini menjelaskan tentang latar belakang, rumusan masalah, tujuan serta kegunaan penelitian.

#### **BAB II LANDASAN TEORI**

Bab ini menjelaskan tentang teori-teori serta telaah pustaka yang berhubungan dengan penelitian, kerangka penelitian, serta hipotesis untuk memberikan jawaban sementara terhadap penelitian ini.

#### **BAB III METODE PENELITIAN**

Bab ini menjelaskan tentang mengenai variabel penelitian, definisi operasional variabel, populasi dan sampel yang digunakan, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data serta metode analisis data yang digunakan.

#### **BAB IV PEMBAHASAN**

Bab ini akan menjelaskan gambaran umum responden hasil analisis dari penelitian serta pembahasan.

#### **BAB V PENUTUP**

Bab ini berisikan tentang kesimpulan, keterbatasan penelitian, serta saran bagi penelitian mendatang.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1. Iklim Kerja**

###### **2.1.1.1. Pengertian Iklim Kerja**

Reichers dan Scheinder (1990, dalam Aluguro, 2004) menyatakan iklim kerja diartikan sebagai persepsi tentang kebijakan, praktek-praktek dan prosedur-prosedur organisasional yang dirasa dan diterima oleh individu-individu dalam organisasi, ataupun persepsi individu terhadap tempatnya bekerja. Pernyataan serupa dikemukakan oleh Keith dan Davis (2001, dalam Pramono, 2004) yang menyatakan iklim kerja menyangkut lingkungan yang ada atau yang dihadapi individu yang berada dalam suatu organisasi yang mempengaruhi seseorang yang melakukan tugas atau suatu pekerjaan. Individu dalam suatu organisasi menganggap iklim kerja merupakan sebuah atribut, dimana atribut ini digunakan dalam perwujudan bagi keberadaan mereka di dalam organisasi. Iklim kerja berada pada tingkat individu dan organisasi, disaat iklim kerja masuk pada tatanan individu, maka hal ini disebut iklim psikologikal (*psychological climate*) sedangkan apabila penilaian terhadap iklim tersebut telah dirasakan oleh banyak individu di dalam sebuah organisasi maka akan disebut iklim kerja organisasional (Aluguro, 2004).

Milton (1981, dalam Hariska, 2008) mengemukakan bahwa iklim kerja didasarkan kepada kualitas lingkungan internal organisasi yang berlangsung lama, dipengaruhi oleh anggotanya, dan mempengaruhi tingkah laku anggotanya sehingga bisa digambarkan ke dalam sebuah atribut yang membedakan antara organisasi yang satu dengan organisasi lainnya. Bisa dikatakan bahwa iklim kerja menjadi sesuatu yang khas dan hanya dimiliki oleh masing-masing organisasi. Sedangkan pendapat berbeda diutarakan oleh Farland dan Dalton (1974, dalam Aluguro, 2004). Keduanya melihat iklim kerja terbentuk dari situasi hubungan antara atasan dengan bawahan yang tidak ditentukan oleh kebijaksanaan, prosedur, maupun gaya pribadi atasan tersebut, melainkan oleh seiringnya perwujudan secara halus dan benar-benar tidak disadari.

Brown dan Wallace (1980, dalam Melinda, 2011 ) menyimpulkan dua pendapat yang berkaitan tentang iklim kerja:

1. Iklim kerja merupakan sebuah perangkat yang mampu menggambarkan keadaan sebuah organisasi, membedakannya dengan yang lain dan mempengaruhi keadaan individu di dalam organisasi tersebut.
2. Kualitas lingkungan internal ternyata memiliki jangka waktu lebih lama dan membedakannya dengan yang lain. Iklim kerja berasal dari perilaku dan hal-hal yang menjadi kebiasaan di dalam organisasi, serta dirasakan pula oleh anggota organisasi. Keadaan ini berperan untuk menafsirkan situasi dan berlaku sebagai sumber penekanan dalam hal pengarahan aktivitas.

Berbagai macam definisi tentang iklim kerja dapat menjadi pemahaman bahwa iklim kerja erat kaitannya dengan tiga hal: lingkungan internal organisasi, individu dalam organisasi, dan karakteristik khas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.

Di dalam praktiknya, penting untuk menciptakan sebuah iklim kerja yang tepat dan menyediakan sumber daya yang efektif sehingga menjauhkan organisasi dari hal-hal negatif dan dapat merangsang motivasi karyawan untuk terus bekerja. Sumber daya pekerjaan yang terkait dengan hal seperti: kerja keras dan *teamwork* sangat membantu untuk menghasilkan tujuan dan cita-cita perusahaan.

Steers dan Potter (1991, dalam Sumantri, 2001) menyatakan iklim kerja merupakan karakteristik dari lingkungan kerja yang dapat dirasakan anggota. Iklim kerja merupakan hasil dari tindakan yang sudah dilakukan karyawan baik yang dilakukan secara sadar ataupun tidak sadar dan sepertinya mempengaruhi tingkah laku berikutnya. Mereka pun menyatakan keunikan di dalam organisasi terbentuk bersama dengan tindakan-tindakan yang dilaksanakan di dalam manajemen, sehingga tindakan apapun akan menentukan bagaimana iklim kerja pada organisasi tersebut sehingga menjadi faktor yang sangat mempengaruhi tingkah laku pekerja.

Dessler (1997, dalam Pramono, 2004) memiliki persepsi berbeda dalam menyebut istilah iklim kerja yaitu menggunakan kata kehidupan kerja. Menurutnya kualitas kehidupan kerja di masing-masing individu adalah tidak sama. Kualitas kehidupan kerja yang memadai adalah keadaan karyawan yang mampu memenuhi

kebutuhan-kebutuhan mereka yang penting dalam organisasi dan ini akan sangat bergantung pada perlakuan dari organisasi kepada mereka. Apakah organisasi memperlakukan mereka dengan *fair*, adil, ataupun suportif. Sementara itu kesempatan pengembangan diri, kesempatan dalam mewujudkan diri untuk menjadi orang yang mereka mampu mewujudkan, komunikasi dan hubungan saling terbuka diantara sesama karyawan, kesempatan bagi semua karyawan untuk bersuara dan mengambil keputusan penting yang berhubungan dengan pekerjaan mereka juga menjadi pengaruh terhadap apa yang terjadi dengan lingkungan mereka hingga permasalahan lingkungan yang sehat dan aman serta kompensasi yang *fair*.

#### **2.1.1.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Iklim Kerja**

Perubahan yang terjadi baik yang terjadi di dalam (internal) ataupun di luar (eksternal) organisasi akan sangat berpengaruh terhadap iklim kerja organisasi tersebut. Sebagai sebuah entitas yang penting di dalam sebuah organisasi, setiap individu tentunya mengharapkan mampu bekerja di suatu iklim yang kondusif. Iklim yang kondusif akan menciptakan sebuah kondisi yang mendorongnya untuk bekerja dengan giat. Steers dan Porter (1991, dalam Sumantri, 2001) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi iklim kerja:

##### **1. Struktur Organisasi**

Struktur organisasi merupakan sesuatu hal yang membuat hubungan yang tetap antara individu dengan organisasi sehingga sangat menentukan pola-pola interaksi, hubungan antar karyawan yang terkoordinir serta tingkah laku yang

berorientasi pada tugas struktur. Hal-hal terkait struktur organisasi yang berkaitan dengan iklim kerja antara lain ukuran jabatan, posisi jabatan dalam hierarki, derajat sentralisasi, dan orientasi terhadap peraturan.

## 2. Kebijakan dan Praktik Manajerial

Kebijakan dan praktik manajerial menjadi alat bagi pimpinan untuk memberikan arahan kepada setiap karyawan pada setiap kegiatan yang digunakan untuk pencapaian tujuan organisasi. Semua hal dalam interaksi tersebut seperti pemberian tugas-tugas yang jelas, otonomi yang diberikan, dan umpan balik kepada pimpinan akan menciptakan iklim kerja yang akhirnya berorientasi pada prestasi serta membuat karyawan akan memiliki rasa tanggung jawab terhadap tujuan organisasi. Hal sebaliknya dilakukan apabila manajemen memberikan penekanan kepada bawahan untuk terus bekerja serta pemberian aturan dan perintah yang cenderung kaku, maka akan membuat iklim kerja akan lebih mengarah kepada hal-hal yang tidak bertanggung jawab, tidak mampu, dan tidak kreatif.

## 3. Teknologi

Teknologi memberikan manfaat berdasarkan pada pengetahuan dan peralatan serta diterapkan dalam pelaksanaan tugas. Hasil penelitian Burns dan Stalker menyatakan teknologi dan suasana memiliki hubungan yang negatif dalam penciptaan iklim kerja apabila dilaksanakan secara rutin sehingga kepercayaan dan kreativitas menjadi rendah. Sebaliknya, teknologi yang lebih

dinamis dan penuh perubahan dapat menciptakan alur komunikasi yang lebih terbuka, sehingga dapat mendorong penciptaan kreativitas, kepercayaan, dan penerimaan terhadap tanggung jawab personal akan penyelesaian tugas-tugas.

#### 4. Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal umumnya menjadi penggambaran terhadap kekuatan-kekuatan yang berada di luar organisasi serta dapat mempengaruhi tujuan organisasi itu sendiri.

Di sisi lain *Management Sciences for Health* (MSH) menyebutkan faktor-faktor yang ada yang mempengaruhi iklim kerja yaitu:

##### 1. Praktik Kepemimpinan

Pimpinan di dalam organisasi berperan penting dalam menciptakan iklim kerja di dalam lingkungan tempatnya memimpin. Beberapa tindakan seperti memberikan visi dan menghidupkan nilai organisasional, mengetahui secara pasti tentang keadaan para karyawannya hingga mampu memotivasi para karyawannya untuk bisa menjawab tantangan di depan dapat memberikan suasana kerja yang positif karena karyawan akan merasa lebih fleksibel dan nyaman bekerja di bawah pimpinannya tersebut.

##### 2. Praktik-Praktik Manajemen

Tindakan manajemen di dalam sebuah organisasi seharusnya mampu memberikan dampak positif bagi iklim kerja di lingkungan organisasinya. Kemampuan manajemen untuk mengelola perusahaan agar tetap fokus kepada

tujuan yang ingin dicapai dan disesuaikan dengan memberikan kebijakan yang memberikan kepuasan terhadap karyawannya akan berpengaruh pada iklim kerja. Pemberian tugas secara jelas dan umpan balik dari karyawan kepada kepada atasan akan sangat menentukan terciptanya iklim kerja yang berorientasi pada prestasi sehingga karyawan pun merasa memiliki tanggung jawab untuk mewujudkan tujuan organisasi.

### 3. Sejarah Organisasi

Mayoritas organisasi yang memiliki banyak pengalaman baik kesuksesan ataupun kegagalan akan lebih mudah dalam memberikan arahan serta kebijakan baik dalam hal-hal yang terkait dengan peraturan dan sanksi bagi para karyawannya. Hal ini akan memunculkan reputasi perusahaan baik di mata karyawan dan lingkungan sekitar. Reputasi tersebut tentunya akan sangat berpengaruh membentuk iklim kerja di dalam organisasi tersebut.

### 4. Budaya Organisasi

Budaya organisasi mengacu pada sistem yang ada dalam sebuah organisasi dan membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi yang terbentuk dari nilai-nilai, kepercayaan, tradisi dan asumsi yang dianut para karyawannya.

### 5. Strategi Manajemen

Strategi manajemen mengacu pada hubungan antara kesempatan atau peluang yang ada dengan tujuan yang ada. Pendekatan terhadap kesempatan

yang ada tersebut dengan tujuan perusahaan, membuat perusahaan akan menselaraskan kedua hal tersebut ke dalam sebuah rencana-rencana yang harus diimplementasikan kepada karyawan dalam sebuah strategi.

#### 6. Struktur Manajemen

Penciptaan iklim kerja dapat juga terbentuk dari struktur manajemen yang ada. Adanya kejelasan dalam alur koordinasi, penyampaian satu kesatuan perintah, serta tanggung jawab terhadap tugas yang diberikan membuat suasana kerja lebih kondusif.

#### 7. Lingkungan Eksternal

Permasalahan lingkungan eksternal ternyata berpengaruh dalam penciptaan iklim kerja di dalam perusahaan. Kondisi politik dan ekonomi, regulasi atau undang-undang yang berkaitan hubungan perusahaan dengan karyawan, serta isu budaya dan gender akan berdampak pada kondisi karyawan ataupun perusahaan. Apabila lingkungan eksternal ternyata berdampak negatif bagi salah satu pihak, tentunya akan mempengaruhi iklim kerja yang ada di lingkungan perusahaan.

## **2.1.2. Pengembangan Karir**

### **2.1.2.1 Pengertian Pengembangan Karir**

Setiap manusia akan melewati sebuah fase karir dalam perjalanan hidupnya. Handoko (2008) menyatakan karir adalah semua pekerjaan yang ditangani atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang. Ini berarti karir menunjukkan perkembangan seorang karyawan secara individual di dalam jenjang jabatan atau kepangkatan yang dicapai selama karyawan tersebut bekerja atau dialami selama masa kerja dalam suatu organisasi. Di sisi lain karir pun dapat menunjukkan setiap individu dengan peranan ataupun status mereka di dalam organisasi.

Pengembangan karir ditujukan untuk melihat adanya peningkatan karir seseorang dari satu tingkat ke tingkat lainnya. Hal ini sesuai dengan pernyataan Handoko (2008) dimana pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir. Budhatoki (2004, dalam Adekola, 2011) menguatkan pengembangan karir sebagai sebuah cara untuk menyakinkan perusahaan untuk mendapatkan talenta dan kemampuan dari karyawannya sehingga mereka mampu untuk naik ke jenjang yang lebih tinggi. Hal ini perlu dikelola secara baik dan dikembangkan karena selain perusahaan akan mencapai tujuan yang diharapkan, disisi lain hal ini dapat mendorong karyawan untuk melakukan hal-hal yang positif dan terbaik serta menghindarinya dari frustrasi yang dapat menurunkan produktivitas. Dengan adanya pengelolaan dan pengembangan karir akan senantiasa meningkatkan efektifitas dan kreatifitas sumber

daya manusia dalam upayanya mendukung perusahaan untuk mencapai tujuan (Robbins, 2003).

Grennhaus, et al (2000, dalam Adekola, 2011) menyatakan bahwa pengembangan karir adalah sebuah proses yang berkelanjutan dari seorang individu melalui rangkaian tingkatan dimana setiap karakteristik tingkatan memiliki karakteristik unik baik dari persoalan pokok ataupun tugas yang diberikan. Sementara itu Rivai (2003) menyatakan pengembangan karir adalah serangkaian proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan yang bertujuan menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karir yang tersedia di perusahaan saat ini dan di masa yang akan datang.

#### **2.1.2.2 Tujuan Pengembangan Karir**

Tujuan pengembangan karir yang dikemukakan oleh Fubrin (1970, dalam Mangkunegara, 2001) adalah:

1. Mengurangi *turn over* dan biaya kepegawaian

Adanya pengembangan karir akan mengurangi *turn over* dan membuat biaya yang berkaitan dengan kepegawaian menjadi lebih efektif.

2. Menggiatkan analisis dari keseluruhan pegawai

Pengembangan karir diperlukan agar menjadi bahan pengintegrasian rencana karyawan.

3. Menunjukkan hubungan kesejahteraan karyawan

Adanya pengembangan karir menunjukkan adanya komitmen perusahaan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan. Di sisi lain hal ini dimaksudkan untuk meningkatkan loyalitas karyawan.

4. Mengurangi keusangan potensi dan manajerial

Pengembangan karir bertujuan untuk menghindarkan kebosanan dari sebuah profesi ataupun manajerial.

5. Membantu karyawan menyadari kemampuan talenta mereka

Pengembangan karir akan membuat para karyawan menyadari talenta yang dimiliki sehingga dapat melihat potensi mereka untuk bisa berkembang ke jenjang tertentu dan sesuai dengan talenta ataupun keahliannya.

6. Membuktikan tanggung jawab sosial

Pengembangan karir menjadi salah satu cara menciptakan sebuah iklim kerja yang positif dan membuat para karyawan memiliki sikap dan mental yang sehat.

7. Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan

Pengembangan karir membantu pencapaian tujuan individu dan tujuan perusahaan. Dengan berada pada posisi tertentu, merupakan indikasi tercapinya tujuan individu dan tujuan perusahaan dikarenakan prestasi kerja yang baik.

8. Memperkuat hubungan antara karyawan dan perusahaan

Pengembangan karir mampu memperkuat sikap karyawan terhadap perusahaan.

9. Membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan

Pengembangan karir membantu menguatkan program-program perusahaan yang disesuaikan dengan tujuan perusahaan.

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

Pengembangan karir mampu menghubungkan dengan jarak waktu yang panjang. Hal ini dikarenakan penempatan suatu posisi jabatan diperlukan syarat dan kualifikasi yang disesuaikan dengan porsinya.

Setiap perusahaan ataupun instansi tentunya memiliki bentuk pengembangan karir yang berbeda berdasarkan sistem yang dianutnya. Namun, dalam pengembangan karir bukan hanya penerimaan karyawan terhadap promosi saja yang menjadi faktor utama, tetapi lebih kepada kesuksesan dari karir itu sendiri, dalam hal ini adalah bagaimana seorang karyawan mengalami kemajuan dalam pekerjaannya berupa perasaan puas terhadap setiap jabatan yang dipercayakan olehnya (Moekijat, 1995).

### **2.1.2.3 Faktor-Faktor Mempengaruhi Pengembangan Karir**

Menurut Siagian (2006, dalam Septyawati 2010) faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir seorang karyawan yaitu:

### 1. Prestasi Kerja

Faktor penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karir seorang karyawan ialah pada prestasi kerja dalam melakukan tugas yang dipercayakan kepadanya. Apabila prestasi kerja yang memuaskan, tidak ada jaminan bagi seorang karyawan untuk mampu diusulkan mendapatkan posisi jabatan yang lebih tinggi.

### 1. Kesempatan untuk tumbuh

Pemberian kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuan, baik melalui pelatihan, kursus, atau melanjutkan ke jenjang pendidikan berikutnya.

### 2. Kesetiaan pada organisasi

Pengembangan karir menjadi suatu bukti dedikasi seorang karyawan yang ingin terus berkarya dalam organisasi tempat karyawan tersebut bekerja dengan jangka waktu lama.

### 3. Mentor dan sponsor

Mentor ialah orang yang memberikan nasihat atau saran kepada karyawan dalam upaya mengembangkan karirnya. Sedangkan sponsor ialah seseorang di dalam perusahaan yang dapat menciptakan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan karir.

#### 4. Dukungan bawahan

Dukungan dari para bawahan menjadi poin penting dalam mensukseskan tugas manajer yang bersangkutan kesempatan untuk tumbuh.

### **2.1.3 Kepuasan Kerja**

#### **2.1.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Sebuah organisasi adalah tempat berkumpulnya orang-orang yang bekerja secara bersama-sama demi mencapai tujuan yang diinginkan. Tujuan dari sebuah organisasi bisa berarti tujuan bagi individu organisasi ataupun tujuan secara institusional organisasi. Keinginan dari pencapaian tujuan tersebut tentunya dilatarbelakangi oleh beberapa hal seperti adanya sikap dan perilaku individu, kelompok dan organisasi. Perilaku tersebut nantinya akan berdampak pada kinerja karyawan, tingkat kehadiran, ataupun kepuasan kerja. Kepuasan kerja diidentikkan dengan sikap seorang karyawan terhadap pekerjaannya (Robbins, 2003). Hal ini berarti kepuasan kerja bisa dipandang sebagai akumulasi dari perasaan yang disukai ataupun tidak disukai terhadap pekerjaan (Howell dan Dipdoye, 1986, dalam Munandar, 2001).

Wexley dan Yukl (1977, dalam As'ad, 2000) menyatakan kepuasan kerja merupakan perasaan seseorang terhadap pekerjaan. Kemudian Tiffin (1980, dalam As'ad, 2000) berpendapat bahwa kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dengan sesama karyawan. Sedangkan Luthans (2002) menyatakan bahwa kepuasan

kerja merupakan persepsi seorang karyawan tentang bagaimana suatu pekerjaan dapat memberikan sesuatu yang dianggap penting.

Kepuasan kerja di dalam sebuah pekerjaan berarti suatu bentuk kepuasan yang dinikmati dalam pekerjaan seperti memperoleh hasil kerja, perlakuan, dan suasana lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan ini akan lebih mengutamakan pekerjaannya dari balas jasa, walaupun di sisi lain balas jasa itu menjadi hal yang penting. Adanya kepuasan kerja akan mempengaruhi aspek-aspek yang melingkupi kepuasan kerja itu sendiri.

### **2.1.3.2 Teori Kepuasan Kerja**

Menurut Wexley dan Yukl (1977, dalam As'ad, 2000) teori di dalam kepuasan kerja yang lazim digunakan terdiri dari tiga macam:

#### *1. Discrepancy Theory*

Teori pertentangan (*discrepancy theory*) mengemukakan bahwa untuk mengukur kepuasan kerja seseorang dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan (Porter, 1961, dalam As'ad 2000). Kemudian teori ini berkembang dengan melihat kepuasan atau ketidakpuasan terhadap beberapa aspek dari pekerjaan mencerminkan penimbangan dua nilai: pertentangan yang dipersepsikan antara apa yang diinginkan seorang individu dengan apa yang diterima, dan pentingnya apa yang diinginkan oleh individu. Kepuasan kerja secara keseluruhan bagi seorang individu adalah jumlah dari kepuasan kerja dari

setiap aspek pekerjaan dikalikan dengan derajat pentingnya aspek pekerjaan bagi individu (Locke, 1982, dalam Munandar, 2001). Seorang individu akan merasa puas atau tidak puas merupakan sesuatu yang pribadi, tergantung bagaimana individu tersebut mempersepsikan adanya kesesuaian atau pertentangan antara keinginan-keinginan dan hasil-hasilnya.

## 2. *Equity Theory*

Menurut teori ini individu akan merasa puas atau tidak puas, tergantung dari apakah individu tersebut memperoleh keadilan (*equity*) atau tidak (*inequity*) atas suatu situasi. Perasaan tersebut diperoleh dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor ataupun di tempat lain. Teori ini terdiri dari tiga elemen yaitu:

1. *Input* yang berarti segala sesuatu yang berharga yang dirasakan karyawan sebagai sumbangan terhadap karyawan.
2. *Outcomes* adalah segala sesuatu yang berharga dan dirasakan karyawan sebagai hasil dari pekerjaannya.
3. *Comparison person* yang diartikan sebagai karyawan yang akan membandingkan rasio *input-out comes* dirinya dengan input dan *outcomes* karyawan lain.

## 3. *Two Factor Theory*

Teori ini dikembangkan oleh Herzberg yang berprinsip bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda. Teori ini membagi

situasi yang mempengaruhi sikap seorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok yaitu:

1. Kelompok *satisfiers* atau *motivator*, ialah faktor-faktor yang dibuktikannya sebagai sumber kepuasan kerja dimana hadirnya faktor ini akan menimbulkan kepuasan seperti: pengakuan, tanggung jawab, dan promosi. Hadirnya faktor ini akan menimbulkan kepuasan tetapi tidak hadirnya faktor ini tidaklah selalu mengakibatkan ketidakpuasan.
2. Kelompok *dissatisfier* atau *hygiene factors*, adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan seperti kebijakan, Keamanan kerja, hubungan interpersonal, dan kondisi kerja. Perbaikan terhadap kondisi atau situasi ini akan mengurangi atau menghilangkan ketidakpuasan, tetapi tidak akan menimbulkan kepuasan karena bukan merupakan sumber kepuasan kerja.
4. Teori Proses Bertentangan (*Opponent-Process Theory*)

Teori ini memandang kepuasan kerja dari sudut pandang yang berbeda dimana teori ini mengasumsikan bahwa kondisi emosional yang ekstrim tidak memberikan kemaslahatan (Landy, 1989, dalam Munandar, 2001).

#### **2.1.2.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Pendapat yang dikemukakan oleh Ghiseli dan Brown (1980, dalam As'ad, 2000) mengemukakan adanya lima faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja:

1. Kedudukan (posisi)

Mayoritas manusia menganggap adanya individu yang bekerja di sebuah perusahaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas daripada bekerja di tingkat yang lebih rendah. Hal ini menunjukkan tingkat pekerjaan mempengaruhi kepuasan kerja.

2. Pangkat (golongan)

Pekerjaan yang mendasarkan adanya tingkatan dalam golongan membuat pekerjaan tersebut memiliki kedudukan-kedudukan tertentu didalamnya. Apabila ada kenaikan upah, maka sedikit banyak akan dianggap sebagai kenaikan pangkat, dan kebanggaan terhadap kedudukan yang baru itu akan merubah perilaku dan perasaannya.

3. Umur

Adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan umur karyawan. Karyawan yang berada pada umur 25-34 tahun dan umur 40 hingga 60 tahun adalah merupakan umur-umur yang bisa menimbulkan perasaan kurang puas terhadap pekerjaan.

4. Penjaminan Finansial dan Jaminan Sosial

Masalah finansial dan jaminan sosial mayoritas berpengaruh pada kepuasan kerja.

## 5. Mutu Pengawasan

Hubungan antara karyawan dengan pihak pimpinan sangat penting artinya dalam meningkatkan produktifitas kerja. Kepuasan karyawan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan ke bawahan.

Di sisi lain pendapat berbeda dikemukakan oleh Munandar (2001) yang menyatakan bahwa faktor-faktor kepuasan kerja terdiri dari:

### 1. Ciri-ciri instrinsik pekerjaan

Menurut Locke (1982, dalam Munandar, 2001) ciri-ciri intrinsik dari pekerjaan yang menentukan kepuasan kerja adalah:

1. Keragaman keterampilan. Ragam keterampilan memiliki banyak hal yang bisa diperlukan untuk melakukan pekerjaan. Semakin banyak ragam yang digunakan, maka semakin kurangnya tingkat kebosanan dalam pekerjaan.
2. Jati diri tugas. Faktor ini menjelaskan bahwa sejauh mana sebuah tugas menjadi bagian keseluruhan yang berarti. Tugas dirasakan menjadi bagian dari pekerjaan yang lebih besar dan dirasakan tidak merupakan satu kelengkapan tersendiri akan menimbulkan rasa tidak yakin.
3. Tugas yang penting (*task identity*). Dalam pelaksanaan sebuah tugas, tugas yang menjadi hal yang diprioritaskan akan mencapai kepuasan kerja.
4. Otonomi. Apabila kita ditempatkan pada suatu pekerjaan yang memberikan kita kebebasan dalam melaksanakan tugas serta adanya

kemampuan untuk mengambil keputusan akan lebih menimbulkan kepuasan.

5. Pemberian balikan pada pekerjaan yang digunakan untuk meningkatkan kepuasan kerja.

## 2. Penyeliaan

Locke (1982, dalam Munandar, 2001) memberikan kerangka kerja teoritis untuk memahami kepuasan kerja karyawan dengan penyeliaan, dimana hubungan atasan-bawahan yang terdiri dari hubungan fungsional dan keseluruhan (*entity*). Hubungan fungsional memberikan gambaran sejauh mana penyelia mampu membantu karyawan untuk dapat memuaskan nilai-nilai penting bagi karyawan. Hubungan keseluruhan berdasar pada ketertarikan antar pribadi yang mencerminkan sikap dasar dan nilai-nilai serupa.

## 3. Gaji, Penghasilan, Imbalan yang Dirasakan Adil (*Equitable Reward*)

Singel dan Lane (1979, dalam Munandar, 2001) memberikan kesimpulan beberapa ahli yang menyimpulkan kembali hasil-hasil dari penelitian pentingnya gaji sebagai penentu dalam kepuasan kerja yaitu merupakan fungsi dari jumlah absolut dari gaji yang diterima, derajat sejauh mana gaji mampu memenuhi harapan-harapan tenaga kerja, dan bagaimana gaji diberikan.

#### 4. Rekan-Rekan Sejawat yang Menunjang

Dalam sebuah kelompok kerja dimana para pekerja harus bekerja sebagai satu tim, kepuasan kerja ditumbulkan dari kebutuhan-kebutuhan tinggi mereka yang mampu dipenuhi, serta mempunyai dampak pada motivasi kerja mereka.

Hariadja (2002, dalam Septyawati, 2010) menyebutkan faktor-faktor yang berpengaruh kepuasan kerja seorang karyawan yaitu:

1. Gaji yaitu bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja.
2. Pekerjaan itu sendiri yaitu isi pekerjaan yang dilakukan seseorang.
3. Rekan kerja yaitu teman-teman yang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan.
4. Promosi yaitu kemungkinan seseorang mampu berkembang melalui kenaikan jabatan.
5. Atasan yaitu seseorang yang senantiasa member perintah atau penunjuk dalam pelaksanaan kerja.

### **2.1.4 Komitmen Karir**

#### **2.1.4.1 Pengertian Komitmen Karir**

Komitmen didefinisikan sebagai ikrar atau ikatan individu pada tindakan yang berhubungan dengan perilaku atau penentuan perilaku (Kiesler, 1971, dalam Artiana 2002). Kiesler berpendapat adanya komitmen akan memotivasi serta memaksa seseorang untuk bertindak lebih jauh, karena sifat ikatannya akan berpengaruh

terhadap respon individu pada kekuatan yang memaksa mereka melakukan sesuatu (Artiana, 2002).

Di dalam kesuksesan sebuah karir, dituntut adanya suatu komitmen, dimana komitmen seseorang terhadap karirnya terlihat dari kesabaran membangun karir yang dipilihnya. Seseorang yang berkomitmen terhadap karir tidak akan mudah kalah dengan tantangan yang menghadangnya di depan (Noordin et al, 2002, dalam Ballout, 2009).

Komitmen karir merupakan kelanjutan dari sebuah studi mengenai komitmen terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh Marrow pada tahun 1983. Dalam penelitiannya Marrow menyebutkan terdapat lima hal yang menjadi fokus perhatian penting di dalam komitmen terhadap pekerjaan yaitu: komitmen karir, komitmen kerja, komitmen organisasional, nilai pekerjaan bagi seorang individu, dan komitmen serikat (Marrow, 1983, dalam Carson dan Bedeian, 1994) Dari studi tersebut, konsep komitmen karir kembali mengemuka. (Blau, 1988, dalam Adio dan Popoola, 2009) menyatakan komitmen karir sebagai sikap seseorang terhadap pekerjaan mereka. Definisi komitmen karir kemudian berkembang menjadi sebuah dimensi subjektif karir, yang diartikan sebagai sebuah konsep yang mempengaruhi dan mewakili identifikasi dengan serangkaian hubungan pekerjaan dalam bidang pekerjaan yang spesifik dan secara perilaku diekspresikan dalam kemampuan untuk mengatasi ketidakpuasan dalam pencarian tujuan karir (Aryee dan Tan, 1994, dalam Artiana, 2004).

Penelitian terhadap komitmen karir menjadi terus berkembang. Salah satu penyebabnya adalah perubahan pada kondisi lingkungan kerja serta peningkatan laju karir di dalam organisasi yang membuat karyawan menunjukkan komitmen lebih untuk karir mereka (Noordin et al, 2002, dalam Ballout, 2009). Pada akhirnya komitmen karir menjadi bagian penting dari kontinuitas sebuah pekerjaan (Colarelli dan Bishop, 1990, dalam Ballout, 2009). Adanya komitmen karir mencerminkan komitmen kerja yang mereka miliki serta mengaitkannya dengan hasil karir yang diinginkan (Aryee dan Tan, 1994, dalam Ballout, 2009). Seseorang yang memiliki komitmen kuat akan mengakibatkan semangat mereka yang tinggi terhadap penyelesaian tugas dan pekerjaannya, sehingga mereka mampu melakukan upaya apapun untuk mencapai kemajuan karir.

#### **2.1.4.2 Karakteristik Efektifitas Komitmen Karir**

Gibson, et al (2004) menyatakan bahwa ada empat karakteristik kriteria efektifitas karir yang selalu muncul yaitu:

1. Prestasi gaji dan posisi

Gaji dan posisi merupakan indikator yang lebih dikenal dengan prestasi karir. Karakteristik ini menjelaskan bahwa semakin cepat kenaikan gaji seseorang dan semakin cepat seseorang menapaki jenjang hierarki, maka semakin tinggi pula tingkat prestasi karirnya. Organisasi sangat menaruh perhatian lebih terhadap hal ini, karena hal ini berkaitan langsung dengan keefektifan organisasi. Artinya tingkat gaji dan kenaikan posisi dalam segala hal nantinya

akan mencerminkan sejauh mana peran seseorang di dalam usahanya terhadap pencapaian prestasi organisasi.

## 2. Sikap karir

Karakteristik ini mengacu pada bagaimana individu memandang dan menilai karirnya. Individu yang memiliki sikap positif akan mempengaruhi persepsi dan penilaian terhadap karir mereka. Sikap karir positif mengandung implikasi penting bagi organisasi karena individu yang memiliki sikap tersebut akan lebih mengikatkan diri dengan organisasi dan terjun langsung di dalam pekerjaan mereka. Sikap karir positif akan lebih sesuai dengan tuntutan karir serta peluang yang konsisten dengan kepentingan, nilai-nilai kebutuhan, dan kemampuan individu.

## 3. Kemampuan adaptasi karir

Karakteristik ini sangat berhubungan dengan perubahan dan perkembangan sebuah organisasi. Perkembangan sebuah organisasi tentunya akan menuntut adanya pengetahuan serta keahlian baru khususnya bagi organisasi yang memunculkan profesi-profesi baru di dalamnya. Individu yang tidak dapat beradaptasi dengan perubahan semacam itu dan menerimanya di dalam praktek karir mereka akan memiliki risiko ketinggalan zaman lebih awal. Adanya adaptasi di dalam karir menunjukkan aplikasi terhadap pengetahuan, keahlian, dan teknologi di dalam perjalanan karir.

#### 4. Identitas karir.

Karakteristik ini terdiri dari dua komponen utama. Komponen yang pertama adalah sejauh mana individu-individu memiliki kesadaran yang konsisten terhadap kepentingan, nilai, dan harapan mereka bagi masa depan. Komponen kedua adalah sejauh mana mereka melihat diri sendiri sebagai kelanjutan dari masa lalu mereka

## **2.2 Hubungan Antar Variabel**

### **2.2.1. Variabel Iklim Kerja dengan Kepuasan Kerja**

Rongga (2001, dalam Aluguro, 2004) menemukan bahwa iklim kerja dan kepuasan kerja mempunyai hubungan yang sangat kuat apabila membandingkannya dengan hubungan antara struktur organisasi dengan kepuasan kerja, atau hasil kerja dengan kepuasan kerja maupun antara proses dalam organisasi dengan kepuasan kerja. Iklim yang berorientasi kepada pekerja, lebih terbuka dan bersifat konsultatif dan pada umumnya dihubungkan dengan sikap yang positif. Kemudian Davis dan Newton (1985, dalam Meeusen et al, 2011) menyatakan iklim kerja di dalam suatu organisasi dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja anggotanya. Iklim kerja diartikan lingkungan psikologis yang dirasakan oleh setiap anggota organisasi sehingga mereka memiliki penilaian berbeda-beda di dalam merasakan, mempersepsikan serta menghayati suasana iklim kerja yang dirasakan sedangkan kepuasan kerja merujuk pada respon afektif yang dimiliki karyawan dalam bekerja. Hal ini menunjukkan adanya keterkaitan antara iklim kerja dengan kepuasan kerja.

Karyawan yang merasakan suasana kerja yang kondusif maka dia akan mewujudkan hasil kerjanya melalui disiplin yang tinggi dalam penyelesaian tugas-tugasnya dan pengurangan terhadap adanya keluhan yang diberikan kepada tempat kerjanya. Kedua perilaku ini bisa menjadi implementasi dari rasa puas yang dirasakan seorang karyawan.

Meeusen, et al (2011) dalam penelitiannya tentang pengaruh iklim kerja dengan kepuasan kerja pada perawat menyatakan iklim kerja yang positif akan meningkatkan kepuasan kerja para karyawan serta mencegah terjadinya *burnout*. Iklim kerja perawat yang rentan dengan ancaman, baik yang berhubungan dengan kesehatan mereka ataupun dengan suasana kerja yang tidak menentu, membuat mereka memerlukan perhatian khusus agar terhindar dari munculnya penyakit baik yang bersifat psikis ataupun psikologis seperti stress. Hal itulah yang membuat peran *supervisor* mampu menciptakan sebuah iklim kerja yang positif akan sangat membantu meningkatkan level kepuasan mereka terhadap pekerjaannya. *Supervisor* (pimpinan perawat) dapat memberikan motivasi ataupun hal lain yang mampu membuat suasana kerja menjadi tidak tegang dan membuat perawat merasa nyaman bekerja walaupun mendapatkan tekanan yang tinggi di lingkungannya. Hasil penelitian yang dilakukan Jain, et al (2007) juga menunjukkan rasa puas karyawan tercipta dikarenakan pimpinan secara berkala memberikan *empowerment* kepada bawahannya untuk terus bekerja secara maksimal.

### 2.2.2. Variabel Pengembangan karir dengan Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja karyawan memiliki peran yang cukup besar di dalam pencapaian tujuan dan sasaran perusahaan. Kepuasan kerja yang tinggi yang diinginkan seorang berasal dari pengelolaan perusahaan yang baik dan pada dasarnya berasal dari perilaku manajemen yang efektif sehingga perusahaan atau organisasi di dalam usahanya untuk mencapai tujuan harus bisa memperhatikan kebutuhan-kebutuhan karyawan (Septyawati, 2010). Sebuah organisasi yang memiliki manajemen karir akan meningkatkan semangat serta kepuasan kerja karyawan (Lee, 2000, dalam Adekola, 2011). Sejumlah peneliti memiliki pemikiran yang sama bahwa pengembangan karir sangat mendukung adanya kepuasan kerja karyawan. Apabila pengembangan karir identik dengan meningkatkan kepuasan kerja seorang karyawan, maka kepuasan kerja akan terus dicapai seorang karyawan apabila jenjang karir karyawan tersebut terus meningkat. Monis dan Sreedhara (2003) menunjukan faktor kunci terciptanya rasa puas karyawan terhadap kepuasan adalah adanya *career path*. Sikap seseorang, baik yang menyukai ataupun tidak terhadap pekerjaannya adalah aspek yang terpenting di dalam pengembangan karir (Jepsen dan Sheu, 2003, dalam Adekola, 2011). Di samping itu adanya pengembangan karir bermanfaat untuk memuaskan kebutuhan karyawan.

Penelitian yang dilakukan pada karyawan di divisi *Research and Development* menyatakan kemampuan program pengembangan karir yang ada menjawab kebutuhan karir seorang individu di dalam tingkatan karir mereka sehingga

berpengaruh terhadap kepuasan kerja mereka (Chen et al, 2004, dalam Adekola, 2011). Pengembangan karir merupakan hal yang penting dimana manajemen dapat meningkatkan produktivitas, meningkatkan sikap karyawan terhadap pekerjaannya dan membangun kepuasan kerja yang lebih tinggi (Rivai, 2003 dalam Septyawati, 2010). Studi tersebut makin menguatkan adanya hubungan antara pengembangan karir dengan kepuasan kerja.

### **2.2.3 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Karyawan**

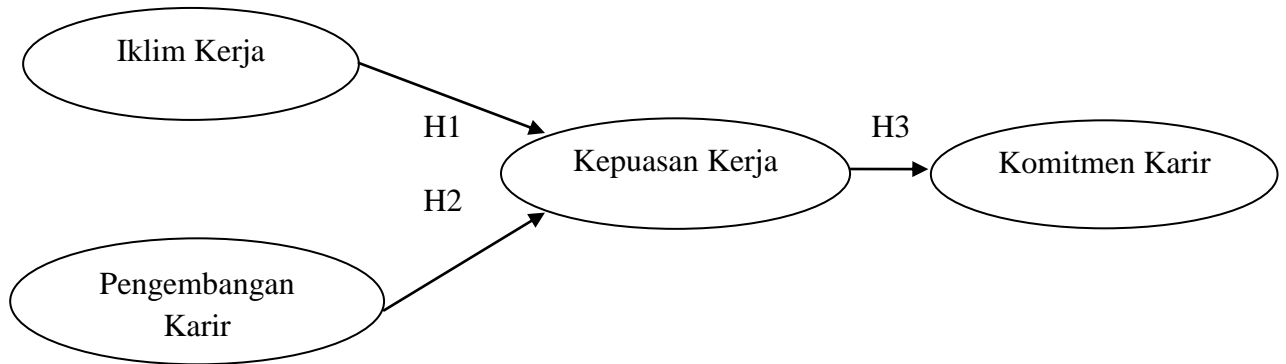
Seorang karyawan yang merasakan kepuasan di saat bekerja di organisasi yang fokus terhadap keahliannya tersebut akan berjalan beriringan dengan munculnya profesionalisme untuk menyelesaikan kewajibannya. Misalnya, seorang bekerja di bidang perpustakaan akan memiliki komitmen yang tinggi terhadap karirnya setelah merasakan adanya rasa puas terhadap karir dan lingkungan kerjanya sehingga mereka tidak berpikiran meninggalkan profesi di bidangnya untuk beralih ke karir yang lain (Adio dan Poopola, 2009).

Mathieu dan Zajac (1990, dalam Adio dan Poopola, 2009) menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki kekuatan untuk mempengaruhi kenaikan tingkat komitmen karir dengan meningkatkan kompensasi, kebijakan, dan kondisi pekerjaan. Pernyataan ini tidak menjadi sebuah hal yang mengherankan mengingat karyawan yang memiliki komitmen karir kemungkinan besar memiliki kepuasan kerja yang tinggi juga. Demikian juga hasil penelitian yang menunjukkan bahwa seorang karyawan yang memiliki komitmen karir yang rendah mungkin diakibatkan dari

ketidakpuasan kerja yang dimilikinya (Popoola dan Oyewumi, 2006, dalam Adio dan Popoola, 2009). Pernyataan lain ditunjukkan oleh Ellemers, et al (1998, dalam Adio dan Popoola, 2009) saat meneliti para pekerja di Jerman menunjukkan pekerja yang memiliki masa kerja yang lama cenderung memiliki kepuasan kerja yang didasarkan lingkungan yang kondusif serta peran perusahaan di dalam melaksanakan tanggung jawabnya kepada karyawan pada akhirnya membuat mereka memiliki komitmen karir yang tinggi dibandingkan dengan pekerja yang baru direkrut, yang mampu berpindah dari karir yang satu ke yang lainnya. Semakin lama seseorang berada di dalam lajur karirnya, kepuasan kerja karyawan tersebut akan semakin tinggi (Jeremias, 2005, dalam Adio dan Popoola, 2009). Pada akhirnya munculnya rasa puas karyawan dari faktor internal perusahaan memang mampu meningkatkan rasa juang karyawan untuk mendapatkan karir yang diinginkan (Maruff, 2003).

### **2.3 Kerangka Pemikiran**

Kerangka pemikiran adalah kerangka hubungan antara konsep-konsep yang ingin diamati dan diukur dengan melalui penelitian yang akan dilakukan. Kerangka pemikiran merupakan gambaran terhadap penelitian yang dilakukan serta memberikan landasan yang kuat terhadap topik yang dipilih dan disesuaikan dengan masalah yang terjadi. Agar konsep-konsep ini mampu diamati dan diukur, maka dijabarkan ke dalam beberapa variabel di dalam sebuah model penelitian.

**Gambar 2.1****Model Penelitian**

Sumber: Bola Adekola (2011), Gboyega Adio and S.O. Popoola (2009), K.K Jain, et al (2007), dikembangkan dalam penelitian ini

## 2.4 Hipotesis

Hipotesis merupakan dugaan awal kesimpulan sementara hubungan pengaruh antara variabel bebas dan variabel mediasi terhadap variabel terikat sebelum dilakukan penelitian dan harus dilakukan melalui penelitian dan harus dilakukan penelitian. Dugaan tersebut diperkuat melalui teori atau jurnal yang mendasari dan hasil dari penelitian terdahulu. Hipotesis yang ada di dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1 : Iklim kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

H2 : Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

H3 : Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen karir

## 2.5 Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti	Judul	Alat Analisis	Hasil
1.	Sanguansak Bhaesajsangan (2010)	The Relationship among Organizational Climate, Job Satisfaction and Organizational Commitment in the Thai Telecommunication Industry	SEM	Suasana kerja positif yang tercipta menyebabkan perubahan pada diri karyawan. Tetapi, peran utama lebih didasarkan karena telah terciptanya pola-pola yang telah dibuat pihak manajemen sehingga karyawan sangat mudah untuk mengikutinya.
2.	K.K Jain, Fauzia Jabeen, Vinita Mishra, Naveen Gupta (2007)	Job Satisfaction as Related to Organisational Climate and Occupational Stress; A Case of Indian Oil Company	SPSS	Keadaan perusahaan akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja seorang karyawan. Rasa puas karyawan tercipta karena pimpinan mereka secara berkala memberikan <i>empowerment</i> kepada bawahannya untuk terus bekerja maksimal.
3.	Sri Herald Monis and T.N Sreedhara (2003)	Employee Satisfaction with Career Developments Practices; A Compartive Study of Indian and Foreign MNC BPO Firms	SPSS	Setidaknya ada dua hal yang menjadi penyebab munculnya kepuasan dalam diri karyawan yaitu: kejelasan karyawan mengenai <i>carrier path</i> dan <i>carrier path</i> menjadi faktor utama dalam mempertahankan kinerja tetapi hal itu belum mampu menjawab lebih mengingat pada dasarnya karyawan masih belum mampu menyadari pekerjaannya saat ini telah sesuai dengan dirinya, serta kesempatan untuk

				mendapat ilmu dan pengetahuan dari karirnya.
4.	Bola Adekola (2011)	Career Planning and Career Management As Correlates For Career Development and Job Satisfaction: A Case Study of Nigerian Bank Employees	SPSS	Kontribusi perusahaan terhadap masa depan karyawan pada akhirnya akan menciptakan rasa puas karyawan terhadap perusahaan.
5.	Oladejo Maruff, Fagunwa Adenike O, Akinpelu Solomon O, Marakinyo Adenike R (2003)	Job-Related Factors, Leadership-Motivation and Career Commitment in a Nigerian College of Education	SPSS	Munculnya rasa puas karyawan yang dihasilkan dari faktor internal perusahaan pada akhirnya memang mampu meningkatkan rasa juang karyawan untuk mendapatkan karir yang diinginkan. Namun, penilaian hasil kerja menjadi faktor dominan dibandingkan dengan yang lain, sehingga masih adanya kemungkinan turunnya komitmen tersebut yang diakibatkan penilaian yang dilakukan secara subjektif.
6.	Gboyega Adio dan S.O. Popoola. (2009)	Job Satisfaction and Career Commitment of Librarians in Federal University Libraries in Nigeria	SPSS	Tenaga kerja yang puas terhadap suasana dan kebijakan karir perusahaan akan berfokus pada karir serta bekerja secara professional dan tidak akan berpikir untuk keluar dari pekerjaannya. Fokus karyawan menjadi faktor kunci dalam pencapaian komitmen terhadap karir karyawan sedangkan tidak adanya keinginan menunjukkan adanya bentuk rasa puas tenaga kerja dalam bekerja di dalam organisasi.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional**

##### **3.1.1 Variabel Penelitian**

Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat dari orang, objek, atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh penelitian untuk dipelajari dan ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2004). Variabel digunakan untuk memudahkan suatu penelitian sehingga bermuara pada suatu tujuan yang jelas. Perlakuan terhadap variabel penelitian akan bergantung pada model yang dikembangkan untuk memecahkan masalah penelitian yang diajukan (Ferdinand, 2007). Berdasarkan dari telaah pustaka dan rumusan hipotesis, maka variabel yang terdapat dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Variabel Independen

Variabel independen atau variabel bebas adalah variabel yang menjadi sebab timbulnya atau berubahnya variabel terikat (Sugiyono, 2004). Variabel independen menjadi variabel yang mempengaruhi variabel dependen, baik yang berpengaruh positif ataupun negatif (Ferdinand, 2007). Dalam penelitian ini yang menjadi variabel independen adalah Iklim Kerja dan Pengembangan Karir.

## 2. Variabel Dependen

Variabel dependen atau variabel terikat adalah variabel yang menjadi pusat perhatian peneliti. Hakekat dari sebuah masalah mudah terlihat dengan mengenali berbagai variabel dependen yang digunakan dalam sebuah model (Ferdinand, 2007). Variabel dependen dipengaruhi oleh data, dikarenakan adanya variabel bebas (Sugiyono, 2004). Di dalam penelitian ini yang menjadi variabel dependen adalah Komitmen Karir.

## 3. Variabel *Intervening*

Variabel *intervening* atau variabel antara adalah variabel yang menghubungkan variabel independen utama pada variabel yang dianalisis. Variabel ini memiliki peran yang sama seperti fungsi dari variabel independen (Ferdinand, 2007). Di dalam penelitian ini yang menjadi variabel *intervening* adalah Kepuasan Kerja.

### **3.1.2 Definisi Operasional Variabel**

Definisi operasional variabel merupakan suatu definisi yang diberikan kepada suatu variabel dengan memberikan arti untuk menspesifikkan kegiatan atau membenarkan suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur variabel tersebut (Sugiyono, 2004). Definisi operasional variabel berguna untuk memahami secara lebih dalam mengenai variabel di dalam sebuah penelitian. Dengan pemahaman yang mendalam diharapkan dapat memberikan kemudahan di dalam pembuatan indikator-

indikator sehingga nantinya variabel mampu diukur. Definisi operasional variabel pada penelitian ini ialah sebagai berikut:

1. Iklim kerja menunjukkan segala sesuatu yang terdapat di dalam lingkungan kerja seorang karyawan yang dapat berpengaruh langsung ataupun tidak langsung terhadap keadaan karyawan tersebut ataupun orang-orang lain yang ada di sekitarnya. Penelitian yang dilakukan oleh Melinda (2011) menggunakan indikator yang dikemukakan oleh Brown dan Leigh (1996) dengan menggunakan Skala Likert 1-5, menghasilkan nilai reliabilitas 0,930. Indikator-indikator dikemukakan antara lain:

X1 : kesempatan kepada saya untuk berkomunikasi dengan atasan untuk kelancaran tugas

X2 : rekan kerja saya memiliki rasa toleransi diantara sesama

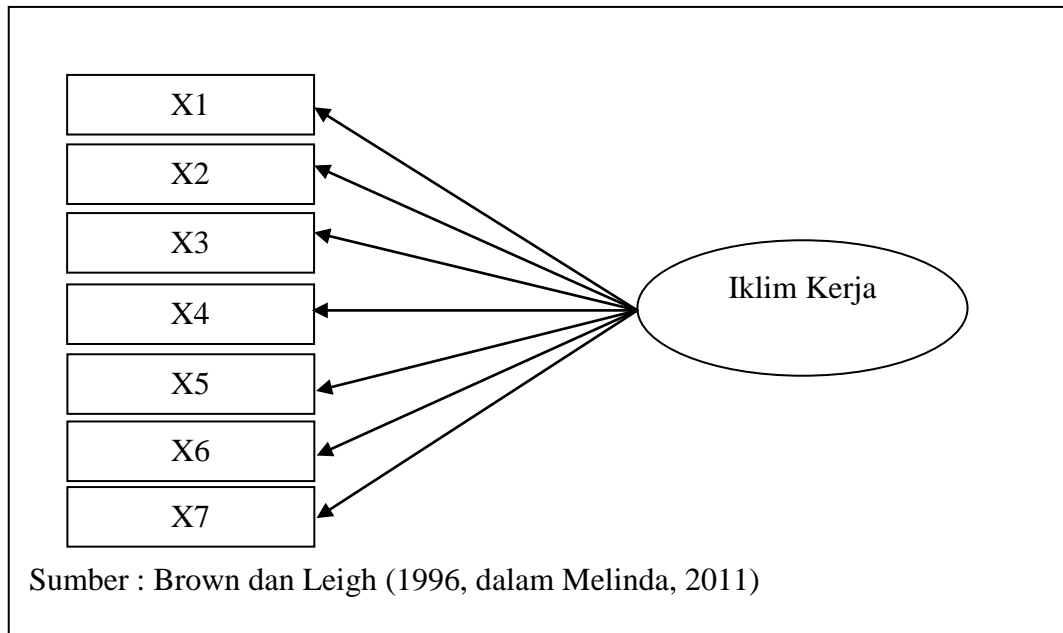
X3 : perusahaan memberikan kesempatan saya saat mengajukan usulan atau gagasan

X4 : perusahaan memberikan kebebasan menyelesaikan tugas karyawan dengan caranya sendiri

X5 : rekan kerja saya memiliki sifat kekeluargaan

X6 : saya memahami kewajiban saya di perusahaan ini

X7 : intensitas pujian yang diberika atasan kepada saya

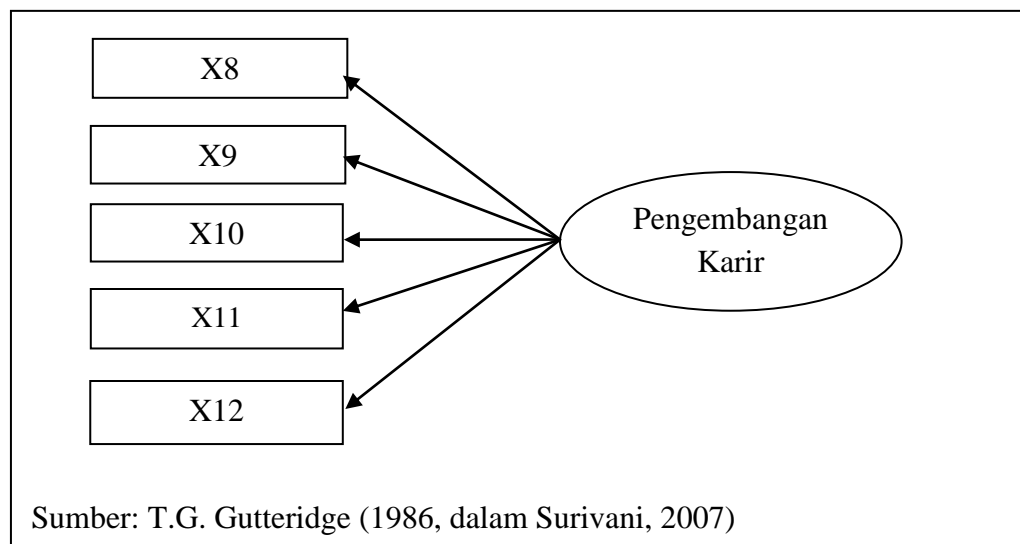
**Gambar 3.1****Model Variabel Iklim Kerja**

2. Pengembangan karir menggambarkan persepsi individu yang ada di sebuah organisasi (perusahaan) tentang pengembangan anggota organisasi (karyawan) dalam sebuah jenjang yang dapat dicapai selama masa kerja tertentu, sebagai upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan efektifitas pelaksanaan pekerjaan oleh karyawan agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik di dalam mewujudkan tujuan organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Surivani (2007) menggunakan metode yang dikembangkan oleh T.G. Gutteridge (1986) menggunakan Skala likert 1-5 menghasilkan nilai uji reliabilitas 0,979. Indikator-Indikator yang dikembangkan antara lain:

- X8 : pemahaman diri yang baik terhadap kemampuan dalam mengembangkan karir
- X9 : pengembangan karir perusahaan menunjukan repon positif di benak karyawan
- X10 : sarana pelatihan yang ada menunjang pengembangan karir
- X11 : manfaat pengembangan karir bagi pribadi karyawan
- X12 : informasi pengembangan karir yang diberikan secara jelas

**Gambar 3.2**

**Model Variabel Pengembangan Karir**



3. Kepuasan kerja menunjukkan suatu perasaan menyenangkan (positif) menurut pandangan seorang karyawan terhadap pekerjaannya yang terjadi apabila ada kesesuaian antara ciri-ciri pekerjaan dengan keinginan karyawan. Penelitian kepuasan kerja yang dikembangkan menjadi sebuah kuesioner penelitian ini menggunakan metode *Job Description Index* dalam penelitian yang dilakukan oleh Kosnin dan Lee (2008) dengan menggunakan Skala Likert 1-5 dengan nilai reliabilitas 0,897. Indikator-indikator yang dikemukakan antara lain:

X13 : Secara umum saya puas dengan pekerjaan saya sekarang

X14 : Secara umum saya puas dengan kompensasi perusahaan

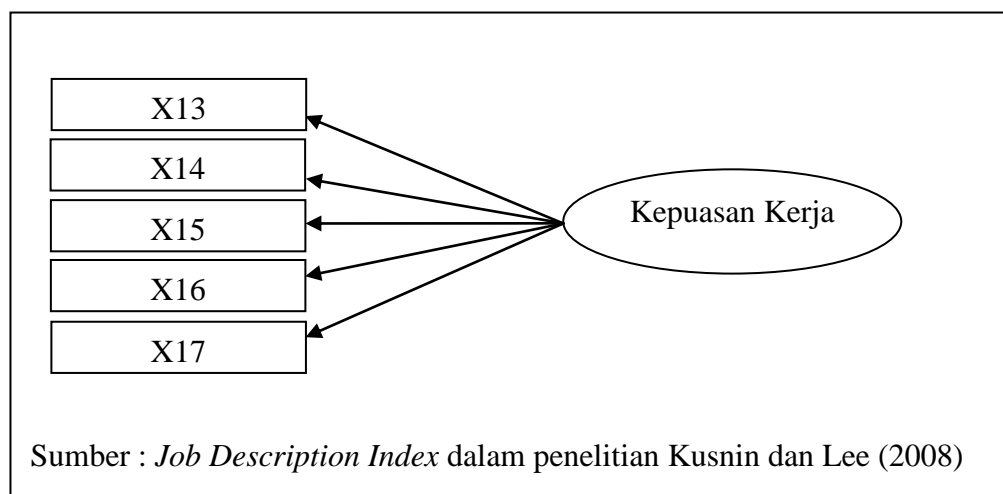
X15 : Secara umum saya puas dengan atasan saya

X16 : Secara umum saya puas dengan rekan kerja saya

X17 : Secara umum saya puas dengan kesempatan promosi perusahaan

**Gambar 3.3**

**Model Variabel Kepuasan Kerja**



Sumber : *Job Description Index* dalam penelitian Kusnin dan Lee (2008)

4. Komitmen karir menunjukkan sikap seseorang terhadap pekerjaannya yang secara aktif terlibat di dalamnya dan gigih dalam mengejar tujuannya meskipun terdapat hambatan dan rintangan yang ditemui. Penelitian yang dilakukan oleh Widharti (2010) menggunakan indikator yang dikemukakan oleh Carson dan Bedeian (1994) dengan menggunakan Skala Likert 1-5, menghasilkan nilai reliabilitas 0,915. Indikator-indikator yang dikemukakan antara lain:

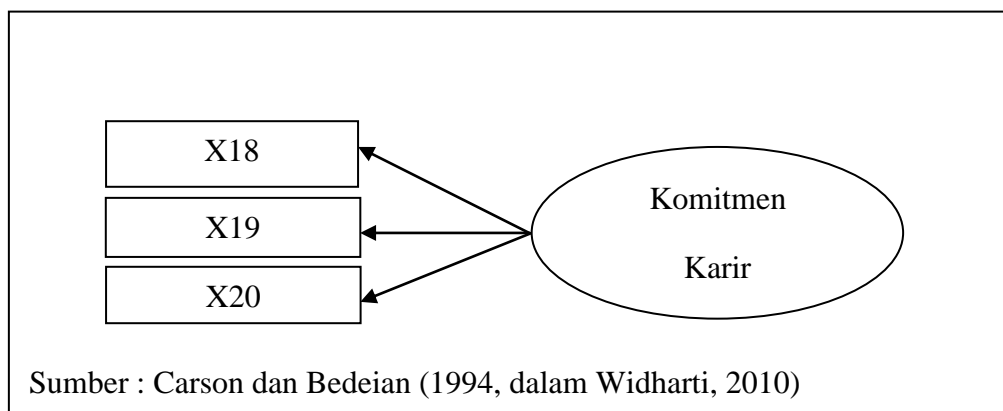
X18 : ketahanan karir pribadi dalam hal masalah ketidaknyamanan, dan tantangan kerja

X19 : perencanaan karir pribadi dalam tujuan, strategi dan pengembangannya

X20 : identitas karir diri sendiri dalam kepentingan, kesesuaian, dan pemilihan karir sesuai dengan pribadi

**Gambar 3.4**

**Model Variabel Komitmen Karir**



### 3.2 Populasi dan Sampel

Populasi adalah gabungan dari seluruh elemen yang berbentuk peristiwa, hal atau orang yang memiliki karakteristik yang serupa yang menjadi pusat perhatian seorang peneliti karena itu dipandang sebagai sebuah semesta penelitian (Ferdinand, 2007). Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh karyawan PT Pertamina (Persero) Pemasaran Wilayah Jateng dan DIY. Karakteristik populasi di dalam penelitian ini adalah:

- a. Karyawan tetap yang berada di kantor Unit Pemasaran Wilayah Jateng dan DIY yang tidak berada di level manajerial (manajer, asisten manajer, dan koordinator)
- b. Masuk ke dalam rentan usia produktif diantara 20-50 tahun

Sampel adalah subset dari populasi, terdiri dari beberapa anggota populasi. Subset ini diambil karena dalam banyak kasus tidak mungkin meneliti seluruh anggota populasi (Ferdinand, 2007). Menurut Roscoe (1975, dalam Ferdinand, 2007) menyatakan bahwa ukuran sampel yang lebih besar dari 30 dan kurang dari 500 sudah memadai bagi keseluruhan penelitian. Dalam menggunakan metode *random sampling* yaitu mengambil sampel secara acak. Teknik penarikan sampel dengan menggunakan teknik angka acak (*random numbers*). Dalam penentuan jumlah sampel menggunakan pendekatan Yamane (1973, dalam Ferdinand, 2007).

$$\begin{aligned}
 N &= \frac{N}{1 + Nd^2} \\
 &= \frac{90}{1 + 90(0,1)^2} \\
 &= 47,36 = 47
 \end{aligned}$$

### 3.2 Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan di dalam penelitian ini terdiri dari dua jenis:

#### 1. Data Primer

Dalam penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh dari sumber primer. Sumber primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2004). Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari hasil pengisian kuesioner yang disebarkan kepada karyawan PT Pertamina (Persero) Pemasaran Wilayah Jawa Tengah dan DIY.

#### 2. Data Sekunder

Data sekunder dikumpulkan dari berbagai pusat data yang ada antara lain pusat data di perusahaan. Badan-badan penelitian dan sejenisnya yang memiliki *poll data* (Ferdinand, 2007). Data sekunder diperoleh dari sumber sekunder. Sumber sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya melalui pihak lain dengan menggunakan dokumen-dokumen (Sugiyono, 2004). Data sekunder yang digunakan di dalam penelitian ini adalah data struktur organisasi PT

Pertamina (Persero) Pemasaran Wilayah Jawa Tengah dan DIY data karyawan  
PT Pertamina (Persero) Pemasaran Wilayah Jawa Tengah dan DIY.

### **3.4 Metode Pengumpulan Data**

Dalam penelitian ini menggunakan dua cara untuk mengumpulkan data yaitu:

1. Observasi

Observasi adalah teknik pengumpulan data dengan pengamatan langsung secara sistematis mengenai apa yang sebenarnya terjadi di lapangan.

2. Kuesioner (Angket)

Kuesioner (angket) ialah daftar pertanyaan yang mencakup semua pertanyaan yang akan digunakan untuk mendapatkan data, baik yang dilakukan melalui telepon, surat atau bertatap muka (Ferdinand, 2007).

3. Studi Pustaka

Metode pencarian informasi dari buku-buku yang relevan dan sumber-sumber lain yang membahas masalah dalam penelitian ini.

4. Wawancara

Mengajukan pertanyaan-pertanyaan secara langsung kepada responden untuk memperoleh informasi yang berguna bagi penelitian.

#### 4.5 Metode Analisis

Analisis data penelitian merupakan bagian dari proses pengujian data setelah tahap pemilihan dan pengumpulan data. Sebuah penelitian memerlukan interpretasi dan analisis data, yang diharapkan mampu memberikan solusi pada *research question* yang menjadi dasar penelitian tersebut.

##### 1. Pengeditan (*Editing*)

Proses pengeditan adalah sebuah proses pemilihan atau pengambilan data-data yang diperlukan dan membuang data yang dianggap tidak perlu. Hal ini dilakukan untuk memudahkan perhitungan di dalam pengujian hipotesis.

##### 2. Pemberian Skor (*Scoring*)

Di dalam penelitian ini proses *scoring* menggunakan skala Likert. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap dan pendapat karyawan tentang variabel yang diteliti. Jawaban setiap item yang menggunakan Skala Likert mempunyai gradasi dari sangat positif hingga sangat negatif. Subjek mendapat nilai dari setiap pernyataan sesuai dengan nilai skala kategori jawaban yang diberikan. Skala Likert yang digunakan di dalam penelitian ini menggunakan Skala Likert 1-5 yaitu:

- Sangat Tidak Setuju (STS) : diberi bobot/skor 1
- Tidak Setuju (TS) : diberi bobot/skor 2
- Netral (N) : diberi bobot/skor 3
- Setuju (S) : diberi bobot/skor 4
- Sangat Setuju (SS) : diberi bobot/skor 5

### 3. *Tabulating*

Proses ini merupakan proses mengelompokkan data dari jawaban dengan benar serta teliti, yang selanjutnya dihitung lalu dijumlahkan, sehingga berwujud ke dalam sebuah bentuk yang berguna. Berdasarkan hal tersebut kemudian dibuat data berbentuk tabel agar mampu mendapatkan hubungan atau pengaruh antara variabel-variabel yang ada. Kemudian data tersebut mulai diolah dengan menggunakan beberapa tahapan analisis data.

Setelah semua proses dilakukan proses interpretasi data kemudian menggunakan teknik angka indeks untuk menggambarkan persepsi responden atas beberapa item yang diajukan (Ferdinand, 2007). Dari penilaian Skala Likert diatas kemudian dilakukan penilaian melalui metode angka indeks.

### 3.5.1 Uji Kualitas Data

#### 3.5.1.1 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas ialah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang mempunyai indikator dari variabel atau konstruk. Sebuah kuesioner dinyatakan *reliable* atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2007). Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan dua cara:

1. *Repeated Measure* atau pengukuran ulang

Dalam cara ini, seseorang akan diberikan pertanyaan yang sama pada waktu yang berbeda, lalu kemudian dilihat apakah responden tetap konsisten dengan jawabannya.

2. *One Shot* atau pengukuran sekali saja

Metode pengukuran dilakukan hanya sekali saja, lalu hasilnya kemudian dibandingkan dengan pertanyaan-pertanyaan lain atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan.

Uji reliabilitas ini dapat digunakan melalui program SPSS, yang akan memberikan fasilitas untuk mengukur nilai reliabilitas dengan menggunakan uji statistik *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ )  $> 0,60$  (Ghozali, 2007).

Dalam penelitian ini uji reliabilitas yang digunakan menggunakan metode *One Shot* dikarenakan adanya keterbatasan di dalam waktu pelaksanaan penelitian

yang diberikan kepada perusahaan untuk melaksanakan penelitian, ditambah untuk mengantisipasi dari sampel penelitian yang disibukkan dengan aktivitasnya, mengingat penelitian ini hanya bisa dilaksanakan di hari kerja.

### 3.5.1.2 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali, 2007). Tujuan utama analisis faktor adalah mendefinisikan struktur suatu data matrik dan menganalisis struktur saling hubungan (korelasi) antar sejumlah besar variabel (*test score, test items, jawaban kuesioner*) dengan cara mendefinisikan satu set kesamaan variabel atau dimensi dan sering disebut dengan faktor. Analisis faktor digunakan peneliti untuk mengidentifikasi suatu struktur dan kemudian menentukan sampai seberapa jauh setiap variabel dapat dijelaskan diketahui, maka dua tujuan utama analisis faktor dapat dilakukan yaitu data *summarization* dan data *reduction* (Ghozali, 2007).

Analisis faktor menjadi jalan untuk meringkas (*summarize*) informasi yang ada dalam variabel asli (awal) menjadi satu set dimensi baru atau *variate* (faktor). Hal ini dilakukan dengan cara menentukan struktur lewat data *summarization* atau lewat data *reduction* (pengurangan data). Analisis faktor mengidentifikasi struktur hubungan antar variabel atau responden dengan cara melihat korelasi antar variabel atau korelasi antar responden (Ghozali, 2007).

Cara untuk menentukan dapat atau tidaknya dilakukan analisis faktor adalah dengan melihat matrik korelasi secara keseluruhan. Untuk menguji apakah terdapat korelasi antar variabel digunakan uji *Bartlett Test of Sphericity*. Jika hasilnya signifikan berarti matrik korelasi memiliki korelasi signifikan dengan sejumlah variabel. Uji lain yang digunakan untuk melihat interkorelasi antar variabel adalah *Measure of Sampling Adequacy* (MSA) dimana nilai MSA bervariasi mulai dari 0 sampai 1. Jika nilai MSA 0,50, maka analisis faktor tidak dapat dilakukan (Ghozali, 2007).

### **3.5.1 Uji Normalitas**

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah di dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Seperti diketahui bahwa uji t dan uji F mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Kalau asumsi ini dilanggar maka uji ini menjadi tidak valid untuk jumlah sampel kecil (Ghozali, 2007). Di dalam penelitian ini, uji normalitas menggunakan analisis grafik normal P-P Plot dengan dasar untuk mengambil keputusan (Ghozali, 2007). Asumsi yang digunakan adalah:

1. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya menunjukkan pola distribusi normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
2. Jika data menyebar jauh maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

### 3.5.2 Uji Linieritas

Uji linieritas digunakan untuk melihat ada tidaknya autokorelasi dalam suatu model regresi. Dapat juga dikatakan bahwa uji linieritas digunakan untuk melihat hubungan antar variabel yang dianalisis merupakan hubungan yang bersifat linier (garis lurus). Dalam hal ini, peningkatan atau penurunan kuantitas di satu variabel, akan diikuti secara linear atau tidak dengan peningkatan atau penurunan kuantitas di variabel lainnya (Santoso, 2000). Ada banyak cara yang bisa digunakan di dalam penilaian uji linieritas. Salah satunya ialah melihat dari nilai signifikansi pada nilai *Linearity*. Apabila nilai signifikansi lebih kecil dari 0,05 maka variabel tersebut bersifat linier dengan variabel lain (Widharto, 2010).

### 3.5.3 Uji Hipotesis

#### 3.5.4.1 Uji Statistik F

Uji statistik F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen atau terikat (Ghozali, 2007). Kriteria di dalam pengambilan keputusan di dalam uji F ini adalah:

- $\alpha_{\text{hitung}} > \alpha (0,05)$ , maka  $H_0$  ditolak, berarti tidak ada pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen.
- $\alpha_{\text{hitung}} < \alpha (0,05)$ , maka  $H_0$  diterima, berarti ada pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen.

### 3.5.4.2 Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi merupakan perbandingan antara variasi variabel dependen yang dijelaskan oleh variabel independen secara bersama-sama dibandingkan dengan variasi total variabel dependen. Koefisien determinasi pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat. Pada penelitian ini pengukuran koefisien determinasi menggunakan pengukuran koefisien determinasi total. Hal ini dikarenakan Kerangka Pemikiran Teoritis (KPT) dalam penelitian ini menggunakan *path analysis*. Pengujian nilai koefisien determinasi total keragaman data dapat diukur dengan menggunakan rumus:

$$R_m^2 = 1 - P_{e1}^2 P_{e2}^2 \dots P_{ep}^2$$

Interpretasi hasil ini akan menunjukkan seberapa besar sebuah model mampu menjelaskan informasi yang terkandung di dalam data. Apabila hasil penilaian determinasi total menunjukkan angka yang tinggi berarti menunjukkan adanya hubungan yang signifikan dari model yang telah dibuat, sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lain (yang belum terdapat di dalam model) dan *error*.

### 3.5.4.3 Uji Statistik t

Menurut Ghozali (2007) uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen.

Cara melakukan uji t adalah sebagai berikut:

1. *Quick look*: bila jumlah *degree of freedom* (df) adalah 20 atau lebih, dan derajat kepercayaan sebesar 5% maka  $H_0$  yang menyatakan  $\beta_1 = 0$  dapat ditolak bila nilai t lebih besar dari 2 (dalam nilai absolut). Dengan kata lain kita menerima hipotesis alternatif yang menyatakan bahwa suatu variabel independen secara individual mempengaruhi variabel dependen.
2. Membandingkan nilai statistik t dengan titik kritis menurut tabel. Apabila nilai statistik t hasil perhitungan lebih tinggi dibandingkan nilai tabel, kita menerima hipotesis alternatif yang menyatakan bahwa suatu variabel independen secara individual mempengaruhi variabel dependen.

Selain dua cara diatas, dasar pengambilan keputusan adalah dengan menggunakan angka probabilitas signifikansi yaitu:

1. Apabila angka probabilitas signifikansi  $> 0,05$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak
2. Apabila angka probabilitas signifikansi  $< 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima

### 3.5.5 Uji Sobel

Di dalam penelitian ini terdapat variabel *intervening* yaitu kepuasan kerja. Menurut Baron dan Kenny (1986, dalam Ghozali, 2009) suatu variabel disebut variabel *intervening* jika variabel tersebut ikut mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen.

Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan prosedur uji Sobel (*Sobel Test*). Uji sobel dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen (X) ke variabel dependen (Y) melalui variabel *intervening* (M). Pengaruh tidak langsung X ke Y melalui M dihitung dengan cara mengalikan jalur X – M (a) dengan jalur M – Y (b) atau ab. Jadi koefisien  $ab = (c-c')$  dimana c adalah pengaruh X terhadap Y tanpa mengontrol M, sedangkan c' adalah koefisien pengaruh X terhadap Y setelah mengontrol M. *Standard error* koefisien a dan b ditulis dengan  $S_a$  dan  $S_b$ , besarnya *standard error* pengaruh tidak langsung (*indirect effect*)  $S_{ab}$  dihitung dengan rumus dibawah ini:

$$S_{ab} = \sqrt{b^2 S_a^2 + a^2 S_b^2 + S_a^2 S_b^2}$$

Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung, maka kita perlu menghitung nilai t dari koefisien dengan rumus sebagai berikut:

$$t = \frac{ab}{S_{ab}}$$

Nilai  $t$  hitung ini dibandingkan dengan nilai  $t$  tabel. Jika nilai  $r$  hitung lebih besar dari nilai  $t$  tabel maka dapat disimpulkan terjadi pengaruh mediasi (Ghozali, 2009).

### **3.5.6 Analisis Jalur**

Untuk menguji pengaruh variabel *intervening* digunakan metode analisis jalur (*Path Analysis*). Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis regresi linier berganda dimana penggunaan analisis regresi adalah untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (model kasual) yang ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori.

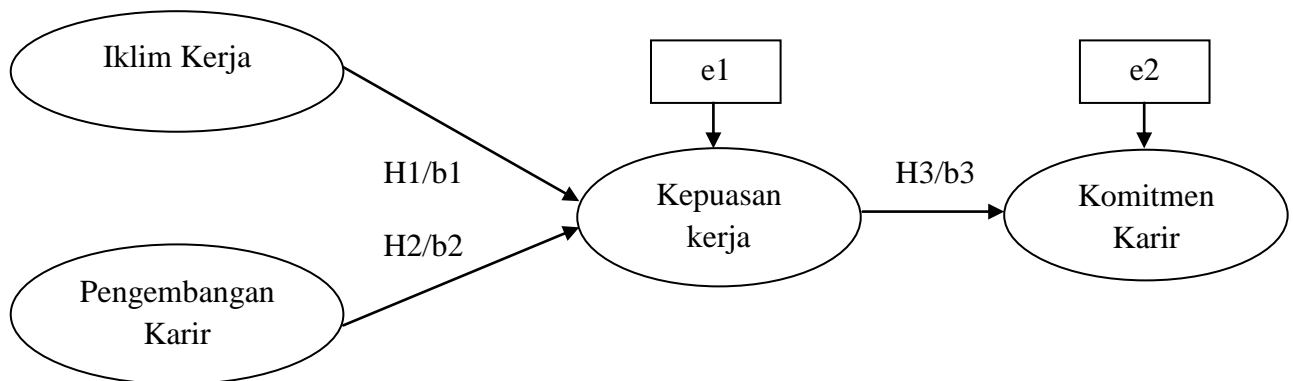
Diagram jalur memberikan secara eksplisit hubungan kausalitas antar variabel berdasarkan pada teori. Anak panah menunjukkan hubungan antar variabel. Di dalam menggambarkan diagram jalur yang perlu diperhatikan adalah anak panah berkepala satu yang merupakan hubungan regresi. Regresi sendiri adalah ketergantungan variabel dependen dengan satu atau lebih variabel independen dengan tujuan untuk mengestimasi atau memprediksi rata-rata populasi atau nilai rata-rata variabel dependen berdasarkan nilai variabel independen yang diketahui (Gujarati, 2003 dalam Ghozali, 2007) Regresi dikenakan kepada masing-masing variabel di dalam suatu model sebagai variabel pemberi respon sedang yang lain sebagai penyebab.

Dalam penelitian ini variabel iklim kerja dan pengembangan karir berhubungan dengan komitmen karir dimediasi oleh kepuasan kerja. Maka di dalam analisis regresi nantinya akan terdiri dari:

1. Variabel bebas : Iklim Kerja (X1) dan Pengembangan Karir (X2)
2. Variabel terikat : Komitmen Karir (Y)
3. Variabel *intervening* : Kepuasan Kerja (X3)

**Gambar 3.5**

**Analisis Jalur**



Untuk menguji variabel tersebut digunakan dengan rumus:

$$\mathbf{X3 = b1X1+b2X2+e1}$$

$$\mathbf{Y = b3X3+e2}$$

Keterangan:

- Y : Komitmen Karir
- X1 : Iklim Kerja
- X2 : Pengembangan Karir
- X3 : Kepuasan Kerja
- b1,b2,b3 : Koefisien garis regresi
- e : *Residuals/error*