

**PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR  
TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN  
DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI  
VARIABEL INTERVENING**

(Studi Pada Hotel Grasia Semarang)



**SKRIPSI**

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

Disusun Oleh:

**DANU BUDI UTOMO**

**NIM. 12010110141158**

**FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG**

**2014**

## **PERSETUJUAN SKRIPSI**

Nama Penyusun : Danu Budi Utomo

Nomor Induk Mahasiswa : 12010110141158

Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/Manajemen

Judul Skripsi : **PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KEPUASAN KERJA DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi pada Hotel Grasia Semarang)**

Dosen Pembimbing : Ismi Darmastuti, S.E., M.Si.

Semarang, 12 September 2014

Dosen Pembimbing,

(Ismi Darmastuti, S.E., M.Si.)  
NIP. 197508062000032001

## **PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN**

Nama Penyusun : Danu Budi Utomo

Nomor Induk Mahasiswa : 12010110141158

Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/Manajemen

Judul Skripsi : **PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR  
TERHADAP KEPUASAN KERJA DENGAN  
MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL  
INTERVENING (Studi pada Hotel Grasia  
Semarang)**

**Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal**

Tim Penguji :

1. Ismi Darmastuti, S.E., M.Si. (.....)

2. Dr. Hj. Indi Djastuti, M.S. (.....)

3. Dr. Ahyar Yuniawan, S.E., M.Si. (.....)

## **PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI**

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Danu Budi Utomo, menyatakan bahwa skripsi dengan judul: **PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KEPUASAN KERJA DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi pada Hotel Grasia Semarang)**, adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain 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 / tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin itu, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut diatas, baik disengaja maupun 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 ijasah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang,

Pembuat pernyataan,

**Danu Budi Utomo**

NIM : 12010110141158

## **MOTTO DAN PERSEMBAHAN**

**Motto :**

**Nikmati dan maknai proses dari segala sesuatu, maka kita akan merasakan  
kepuasan atas hasil yang dicapai**

**“Janganlah kamu bersikap lemah, dan janganlah kamu bersedih hati, karena  
kamulah orang-orang yang paling tinggi (kedudukannya di hadapan Allah), jika  
kamu beriman” (QS Ali Imran 3:139)**

**Persembahan :**

**Skripsi ini saya persembahkan sebagai “Hadiah Pernikahan”  
untuk kakak saya tercinta**

## ABSTRAK

Suatu organisasi tentu mengharapkan produktivitas dari karyawannya untuk pencapaian tujuan organisasi. Produktivitas kerja dipandang sebagai kemampuan karyawan untuk mencapai hasil yang diinginkan, dalam mencapai hasil yang diinginkan tentu dibutuhkan sikap kerja yang positif dari karyawan. Oleh karenanya diharapkan bagi organisasi harus menyadari dan membuat sebuah sistem pengelolaan yang memperhatikan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap sikap kerja karyawan demi tercapainya tujuan organisasi itu sendiri.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh variabel pengembangan karir dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. Penelitian ini dilakukan pada Hotel Grasia Semarang. Jumlah sampel yang ditetapkan adalah sebanyak 51 responden dengan pengambilan sampel menggunakan metode *simple random sampling*. Pengukuran dalam kuisioner menggunakan skala Likert. Metode analisis data yang digunakan adalah *path analysis* dengan bantuan program SPSS versi 20 untuk menguji pengaruh mediasi digunakan Uji Sobel.

Hasil pengujian terhadap hipotesis, menunjukkan bahwa variabel pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dengan koefisien regresi sebesar 0,359. Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja karyawan. Hasil pengujian dengan Uji Sobel menunjukkan nilai t sebesar 2,30 lebih besar dibanding t tabel pada taraf 5% yaitu 1,96. Hasil koefisien determinasi total sebesar 52,5% menunjukkan bahwa variasi hubungan pengembangan karir, motivasi kerja, dan kepuasan kerja dapat diperoleh dalam penelitian ini. Dari hasil Analisis Jalur menunjukkan bahwa pengaruh langsung pengembangan karir terhadap kepuasan kerja sebesar 0,359 dan pengaruh tidak langsung melalui motivasi kerja sebesar 0,172.

Kata kunci: Pengembangan Karir, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja

## **ABSTRACT**

*An organization necessarily expect the productivity of employees to the attainment of an organization. Labor productivity viewed as the employees to achieve desired result, in achieving a desired result of a positive work attitude required from employees. Therefor expected for the organazitation must realize and make a system management having regard to the factors that affect the employees to work to achieve the goal organization it self.*

*This study aimed to analyzing variable influence career development and motivation work againts complacence employees work. This study was conducted at Hotel Grasia Semarang. The number of samples was estabilished by 51 respondents with the sample using methods simple random sampling. Measurement in kuisioneer using likert scale. Methods of analysis data is used path analysis with assistance SPSS program version 20 for test influence mediation used test sobel.*

*The testing of hypotheses, indicate that variable career development variables are positive and significant effect on job satisfaction of employees with regression coefficients of 0,359. Positive effect on career development job satisfaction through employee's motivation. Sobel testing by test results indicate its value t of 2,30 more than higher t table in standard 5% is 1,96. Results the coefficient of determination of total of 52.5% Indicates that the variation relation of career development, work motivation, job satisfaction can be obtained in this study. The results of path analysis showing that directly influence career development towards job satisfaction of 0,359 and indirect influence through the work motivation of 0,172.*

*Keywords: Career Development, Work Motivation, Job Satisfaction.*

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT atas rahmat serta hidayah-NYA dalam proses pengerjaan skripsi ini dari awal, pertengahan, hingga akhirnya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KEPUASAN KERJA DENGAN MOTIVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi pada Hotel Grasia Semarang)**. Skripsi ini disusun sebagai syarat akademisi dalam menyelesaikan studi program Sarjana (S1) Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.

Penulis menyadari bahwa dalam proses penyelesaian skripsi ini, penulis telah mendapatkan banyak bantuan dan kontribusi dari berbagai pihak. Untuk itu dengan segala kerendahan hati, penulis ingin menyampaikan rasa terimakasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Prof. Drs. Mohamad Nasir, M.Si., Ph.D., Akt. selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
2. Bapak Dr. Suharnomo., M.Si selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro.
3. Ibu Ismi Darmastuti, S.E., M.Si. selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu dan sangat sabar dalam membimbing, memotivasi, memberikan saran dan pemikiran selama proses penyelesaian skripsi ini.

4. Ibu Imroatul Khasanah, SE, MM selaku dosen wali yang banyak memberikan ilmu dan nasihat yang berarti selama penulis berkuliah di Jurusan Manajemen terkhusus konsentrasi Sumber Daya Manusia.
5. Segenap dosen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro untuk pengetahuan, pengalaman, dan pembelajaran hidup yang penulis dapatkan selama menempuh perkuliahan.
6. Seluruh karyawan dan staf Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro yang telah membantu selama proses perkuliahan.
7. Kedua orang tua penulis Bapak Suparman dan Ibu Sriwati yang selalu memberikan perhatian, kasih sayang, senantiasa mendoakan, dan mendukung penulis baik moril maupun materil setiap waktu.
8. Saudara kandung penulis Yuniato Utomo S.E dan kakak ipar Maya Furi Minati, S. ST yang selalu mendukung dan mendoakan penulis dalam proses penyelesaian skripsi ini.
9. Bapak Sapto Widodo selaku HRD Hotel Grasia Semarang yang telah memberikan ijin penelitian sehingga penulis dapat melakukan penelitian di Hotel Grasia Semarang.
10. Seluruh karyawan Hotel Grasia Semarang yang bersedia menjadi responden dan meluangkan waktunya untuk menjawab setiap pertanyaan dalam kuesioner yang penulis berikan.

11. Ibu Imma Rina Valeri yang sudah bersedia membantu penulis dalam proses pengerjaan skripsi ini.
12. Sahabat sedarah setanah air JS, Sentot, Tapir, Putut, Ali, Batang, Gori, Aseng, Sigit Mbel, Tegar, Memed, Gentong, Gery yang selalu mengingatkan, menyemangati dan membantu penulis selama proses pembuatan skripsi ini.
13. Teman-teman Manajemen 2010 yang juga kumpulan orang hebat dan selalu penuh keceriaan Deny, Purna, Gunawan, Bukhori, Ardi, Destu, Adi, Ariyanto, Cici, Ginza, Monte, Jani, Akhsan, Galuh, Jalu, Mul, Ojan, Ifa, Ulfa, Anik, Rosi, Lilis, Zarah, Desy, Dhita, Yosevine, Nuri, Farah, Fifi, Lutviana, Nindy, Rere, Hesy, Nur, Rama Difa Yoga, Aditiya El, Darmawan, Taufik, Yasir. Kita semua hebat.
14. Sahabat terdahsyat Dian Adi, Dimas Mischa, Endin, Imel, Dani, Rifki, Vinda, Priskila, Dirga yang sudah bersedia direpotkan untuk berbagi ilmu dan bersedia membantu dalam proses pengerjaan skripsi. Terimakasih atas canda dan kekeluargaan yang kalian berikan.
15. Sahabat sekaligus teman sekaligus orang terkasih Oktavilia Menuridia Priyanti yang selalu memberikan semangat dan pengertiannya selama proses pengerjaan skripsi ini.
16. Sahabat batak Yosevine Girlbert, S.E., Gunawan Siagian, S.E. dan Amos Rico Brolin Aruan, S.E. yang sudah bersedia membagi ilmu dalam proses penyelesaian skripsi ini.

17. Sahabat Rusli's Kosan Deny, Purna, Dion, Hanif, Guntur. Terima kasih atas persahabatan dan keluarganya.
18. Keluarga KKN Desa Tanjungsari yang menambah kenangan manis dalam perjalanan hidupku Purna, Doni, Erlangga, Riri, Ayu, Nisa, Wita, Silvi, Chandra semangat terus dan sukses buat kalian.
19. Semua pihak yang terlibat dalam penyusunan skripsi yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Semarang, 8 September 2014

Penulis

Danu Budi Utomo

## 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
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Perumusan Masalah .....	8
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	9
1.3.1 Tujuan Penelitian .....	9
1.3.2 Manfaat Penelitian .....	10
1.4 Sistematika Penulisan .....	10
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....</b>	<b>12</b>

2.1 Landasan Teori .....	12
2.1.1 Kepuasan Kerja.....	12
2.1.2 Pengembangan Karir .....	34
2.1.3 Motivasi Kerja .....	48
2.1.4 Hubungan Antar Variabel.....	61
2.1.5 Penelitian Terdahulu.....	64
2.2 Kerangka Pemikiran Penelitian .....	66
2.3 Hipotesis .....	67
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>68</b>
3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....	68
3.2 Populasi dan Sampel.....	73
3.3 Jenis dan Sumber Data.....	74
3.4 Metode Pengambilan Data.....	75
3.5 Metode dan Alat Analisis Data.....	77
3.5.1 Metode Analisis Data .....	77
3.5.2 Alat Analisis Data.....	78
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>88</b>
4.1 Deskripsi Objek Penelitian .....	88
4.2 Gambaran Umum Responden.....	91
4.3 Analisis Data.....	97
4.3.1 Analisis Data Deskriptif .....	97

4.3.2 Analisis Data Kuantitatif .....	104
4.3.3 Uji Asumsi Klasik.....	107
4.3.4 Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ).....	112
4.3.5 Uji F.....	114
4.3.6 Koefisien Determinasi ( $R^2$ ).....	114
4.3.7 Pengujian Hipotesis .....	115
4.4 Pembahasan .....	118
<b>BAB V PENUTUP</b> .....	122
5.1 Simpulan.....	122
5.2 Keterbatasan Penelitian.....	123
5.3 Saran .....	123
5.3.1 Implikasi Kebijakan.....	123
5.3.2 Saran Penelitian Selanjutnya .....	124
DAFTAR PUSTAKA .....	125
LAMPIRAN .....	128

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1	Data <i>Turn Over</i> Karyawan Hotel Grasia Semarang ..... 7
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu ..... 64
Tabel 4.1	Rincian Penyebaran Kuesioner ..... 91
Tabel 4.2	Data Responden Menurut Status Usia ..... 92
Tabel 4.3	Data Responden Menurut Jenis Kelamin ..... 92
Tabel 4.4	Data Responden Menurut Status Pernikahan ..... 93
Tabel 4.5	Data Responden Menurut Pendidikan Terakhir..... 94
Tabel 4.6	Data Responden Menurut Jumlah Anak ..... 94
Tabel 4.7	Data Responden Menurut Masa Kerja..... 95
Tabel 4.8	Data Responden Menurut Jabatan ..... 96
Tabel 4.9	Data Responden Menurut Status Kepegawaian..... 96
Tabel 4.10	Frekuensi Nilai Jawaban Variabel Pengembangan Karir..... 99
Tabel 4.11	Frekuensi Nilai Jawaban Variabel Motivasi Kerja ..... 101
Tabel 4.12	Frekuensi Nilai Jawaban Variabel Kepuasan Kerja..... 103
Tabel 4.13	Hasil Pengujian Validitas dengan Analisis Faktor..... 105
Tabel 4.14	Hasil Pengujian Reliabilitas ..... 107
Tabel 4.15	Hasil Pengujian Shapiro-Wilk..... 110
Tabel 4.16	Hasil Pengujian Linearitas ..... 111
Tabel 4.17	Tabel Koefisien Persamaan Regresi Linear..... 112

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Beberapa Model dari Hubungan Kausal antara Motivasi Kerja, Unjuk Kerja, dan Sikap Kerja .....	13
Gambar 2.2 Pengembangan Karir Organisasional .....	47
Gambar 2.3 Kerangka Pemikiran .....	66
Gambar 4.1 Skor Indikator Pengembangan Karir .....	100
Gamabr 4.2 Skor Indikator Motivasi Kerja.....	102
Gambar 4.3 Skor Indikator Kepuasan Kerja .....	104
Gambar 4.4 Uji Normalitas Grafik Histogram.....	108
Gambar 4.5 Uji Normalitas Grafik Normal Plot.....	109
Gambar 4.6 Gambar Alur Uji Sobel.....	117

## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran A Surat Ijin Penelitian .....	128
Lampiran B Kuesioner Penelitian .....	129
Lampiran C Tabulasi Jawaban Kuesioner Responden.....	138
Lampiran D Hasil Olah Data .....	140

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Dalam suatu organisasi tentu terdapat suatu tujuan yang ingin dicapai. Salah satu faktor yang mendukung dalam pencapaian tujuan tersebut adalah individu-individu atau sumber daya manusia di dalam organisasi itu sendiri. Maka sumber daya manusia di dalam suatu organisasi perlu untuk dilakukan pengelolaan yang kemudian diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi. Manajemen sumber daya manusia menganggap bahwa karyawan adalah kekayaan (*asset*) utama organisasi yang harus dikelola dengan baik, jadi MSDM sifatnya lebih strategis bagi organisasi dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan (Yuniarsih dan Suwatno, 2011). Untuk mencapai tujuan, suatu organisasi tentu mengharapkan produktivitas dari karyawannya. Produktivitas kerja dipandang sebagai kemampuan karyawan untuk mencapai hasil yang diinginkan, dalam mencapai hasil yang diinginkan tentu dibutuhkan sikap kerja yang positif dari karyawan. Untuk itu diharapkan bagi organisasi harus menyadari dan membuat sebuah sistem pengelolaan yang memperhatikan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap sikap kerja karyawan demi tercapainya tujuan organisasi itu sendiri. Menurut Anoraga (2001) kepuasan kerja merupakan suatu sikap yang positif yang menyangkut penyesuaian diri yang sehat dari

para karyawan terhadap kondisi dan situasi kerja, termasuk di dalamnya masalah upah, kondisi sosial, kondisi fisik, dan kondisi psikologis.

Howell dan Dipboye (1986, dalam Munandar, 2010) memandang kepuasan kerja sebagai hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidak sukanya tenaga kerja terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya. Dari pengertian di atas, bahwa kepuasan kerja dapat dilihat dari sikap kerja karyawan yang bentuknya positif, sikap kerja karyawan merupakan cerminan dari perasaan karyawan terhadap pekerjaannya. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individu. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Menurut Munandar (2010) kepuasan kerja memiliki dampak terhadap produktivitas, ketidakhadiran, keluarnya pegawai, dan dampaknya terhadap kesehatan. Dalam bekerja orang-orang memerlukan rasa aman, rasa puas, atau rasa senang. Karyawan yang merasa mendapat kepuasan dalam bekerja pada umumnya tidak mau berhenti dari organisasi tempat mereka bekerja (Sapila, 2013).

Biasanya orang akan merasa puas terhadap pekerjaannya, apabila apa yang ia kerjakan itu dianggapnya telah memenuhi harapannya. Kepuasan kerja tidak dapat dipisahkan oleh motivasi kerja, gambaran yang akurat tentang hubungan ini menurut Anoraga (2001) apabila seseorang mendambakan sesuatu, maka itu berarti bahwa dia memiliki suatu harapan, dan dengan demikian ia akan termotivasi untuk melakukan tindakan ke arah pencapaian harapan tersebut. Jika harapannya itu terpenuhi, maka ia akan merasa puas. Hal ini didukung oleh hasil penelitian dari Nugroho dan Kunartinah

(2012) dan Sapila (2013) yang mengungkapkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Motivasi adalah suatu proses dimana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ke tercapainya tujuan tertentu (Munandar, 2010). Motivasi menurut Robbins (2002) adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individual. Pada umumnya individu yang dibutuhkan oleh organisasi adalah individu yang bekerja dengan motivasi yang tinggi. Orang yang bekerja dengan motivasi yang tinggi adalah orang yang merasa senang dan mendapatkan kepuasan dalam pekerjaannya (Anoraga, 2001). Karyawan yang bekerja dengan motivasi yang tinggi akan berusaha dengan maksimal untuk memperoleh hasil yang maksimal dengan semangat yang tinggi, serta mempunyai niat dan berusaha untuk mengembangkan tugas dan dirinya. Proses dan besarnya upaya seseorang untuk mengatasi rintangan-rintangan agar dapat mencapai tujuannya menggambarkan besarnya motivasinya (Munandar, 2010).

Motivasi kerja seseorang dapat bercorak lebih proaktif atau reaktif (Munandar, 2010). Pada motivasi kerja yang proaktif orang akan berusaha untuk meningkatkan kemampuan-kemampuannya sesuai dengan yang dituntut oleh pekerjaannya dan akan berusaha untuk mencari, menemukan dan menciptakan peluang dimana ia dapat menggunakan kemampuan-kemampuannya untuk dapat berunjuk-kerja yang tinggi. Sebaliknya motivasi kerja seseorang yang lebih reaktif, cenderung menunggu upaya

atau tawaran dari lingkungannya. Ia baru mau bekerja jika didorong, dipaksa untuk bekerja.

Ada beberapa teori mengenai motivasi, salah satunya yaitu teori dua factor yang juga dinamakan teori *hygiene*-motivasi yang dikembangkan oleh Herzberg. Menurut Herzberg (dalam Munandar, 2010) faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan kerja, yang ia namakan faktor motivator, mencakup faktor-faktor yang berkaitan dengan isi dari pekerjaan, yang merupakan faktor dari intrinsik pekerjaan. Faktor-faktor intrinsik pekerjaan tersebut adalah tanggung jawab (*responsibility*), besar kecilnya tanggung jawab yang dirasakan diberikan kepada seorang tenaga kerja; kemajuan (*advancement*), besar kecilnya kemungkinan tenaga kerja dapat maju dalam pekerjaannya; pekerjaan itu sendiri, besar kecilnya tantangan yang dirasakan tenaga kerja dari pekerjaannya; capaian (*achievement*), besar kecilnya kemungkinan tenaga kerja mencapai prestasi kerja yang tinggi; pengakuan (*recognition*), besar kecilnya pengakuan yang diberikan kepada tenaga kerja atas unjuk-kerjanya.

Faktor lain yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja adalah pengembangan karir. Perencanaan dan pengembangan karir yang jelas dalam organisasi dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, sehingga menciptakan rasa puas dalam melaksanakan pekerjaannya (Nugroho dan Kunartinah, 2012). Hal ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Ekayadi (2009) dan Nugroho dan Kunartinah (2012) yang mengungkapkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Menurut Sadili Samsudin (2006, dalam Isyanto dkk, 2013) mendefinisikan pengembangan karir adalah suatu usaha meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan. Karir dapat didefinisikan sebagai suatu rangkaian kegiatan kerja yang terpisah tetapi berkaitan, yang memberikan kesinambungan, ketenteraman, dan arti dalam hidup seseorang (Flippo, 1996). Dengan adanya program pengembangan karir, dapat lebih meningkatkan dorongan atau motivasi kepada karyawan untuk lebih berprestasi dan memberikan kontribusi yang maksimal kepada perusahaan. Hal ini terjadi dikarenakan bahwa motivasi seseorang akan timbul apabila pengembangan karir yang ada di sebuah perusahaan sudah ada dan jelas untuk dapat dilaksanakan (Ekayadi, 2009). Isyanto dkk (2013) dalam hasil penelitiannya mengungkapkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

Dengan anggapan bahwa sumber daya manusia adalah asset yang berharga bagi perusahaan, maka perusahaan wajib mengembangkan potensi karyawan dan bertanggung jawab terhadap peningkatan kesejahteraan karyawan melalui pengembangan karir. Sumber daya manusia harus selalu dikembangkan jika organisasi ingin tetap eksis di dunia usaha yang selalu mengalami perubahan.

Pengembangan sumber daya manusia secara internal yang dilakukan dengan baik akan memberikan hasil yang lebih baik daripada melakukan perekrutan dari luar yang mungkin dilakukan secara terburu-buru. Konon 3 diantara 5 manusia karier mendambakan karir mereka menanjak terus dengan pesat. Penghasilan makin besar,

kedudukan sosio ekonomis makin tinggi dan mantap, batin merasa puas karena berhasil mewujudkan jati diri (Anoraga, 2001) . Akan terlalu banyak karyawan “mengundurkan diri dari pekerjaan” jika tidak ada perhatian manajemen untuk kemajuan karir yang pantas (Flippo, 1996).

Objek dari penelitian ini adalah Hotel Grasia Semarang. Hotel Grasia Semarang merupakan salah satu hotel yang termasuk ke dalam hotel bintang tiga yang spesial menangani berbagai *banquet activities* baik untuk keluarga, instansi, maupun perusahaan (*The Family and Convention Hotel* ) yang berlokasi di Jl. S. Parman No. 29 Gajahmungkur Semarang. Hotel Grasia Semarang selain senantiasa meningkatkan sarana dan prasarana yang dimiliki, juga senantiasa meningkatkan mutu pelayanan yang bertujuan untuk kepuasan pengunjung. Hotel Grasia saat ini memiliki 106 karyawan.

**Tabel 1.1**  
**Data *Turnover* Karyawan**  
**Hotel Grasia Semarang**  
**Tahun 2009 s/d 2013**

<b>Tahun</b>	<b>Jumlah karyawan awal tahun</b>	<b>Jumlah karyawan yang keluar</b>	<b>Jumlah karyawan yang masuk</b>	<b>Jumlah karyawan akhir tahun</b>	<b>Turnover rate</b>
2009	73	5	7	75	6,75%
2010	75	3	4	76	3,97%
2011	76	8	10	78	10,38%
2012	78	8	8	78	10,25%
2013	78	10	10	78	12,82%

Sumber : Hotel Grasia Semarang, 2014

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa *turnover* pada Hotel Grasia Semarang terjadi keberlanjutan dan cenderung mengalami peningkatan pada tahun 2009 sampai dengan 2013. Sebagian karyawan yang keluar adalah karyawan tetap yang sudah memiliki masa kerja selama kurang lebih 10 tahun. Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak HRD diperoleh beberapa alasan karyawan keluar dari perusahaan, yaitu karyawan diterima kerja di perusahaan yang lain, karyawan merasa tidak ada penghargaan yang diberikan kepadanya, dan karir yang dirasakan tidak berkembang. Selain itu adanya keluhan dari karyawan mengenai hubungan rekan kerja yang kurang mendukung dalam melaksanakan pekerjaan. Menurut Mangkunegara (2004) bahwa kepuasan kerja lebih tinggi dihubungkan dengan *turnover* karyawan yang

rendah, sedangkan karyawan-karyawan yang kurang puas biasanya *turnover*nya lebih tinggi.. Hal ini mengindikasikan bahwa adanya masalah mengenai kepuasan kerja karyawan pada Hotel Grasia Semarang. Dari beberapa alasan penyebab tersebut diduga faktor pengembangan karir dan motivasi kerja karyawan memegang peranan penting yang cukup signifikan.

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka penulis tertarik melakukan penelitian di Hotel Grasia Semarang dengan judul **“Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Hotel Grasia Semarang)”**.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas, didukung dengan adanya data turnover karyawan yang berkelanjutan dan cenderung mengalami kenaikan dapat dilihat dari *turnover rate* tahun 2009 sebesar 6,75%, tahun 2010 sebesar 3,97%, tahun 2011 sebesar 10,38%, tahun 2012 sebesar 10,25% dan, tahun 2013 sebesar 12,82%. Dari wawancara dengan bagian HRD dijelaskan bahwa alasan karyawan yang keluar dari perusahaan dikarenakan bermacam hal, yaitu diantaranya karyawan diterima kerja di perusahaan lain, karyawan merasa tidak ada penghargaan yang diberikan kepadanya, kemudian karir yang dirasakan tidak berkembang. Selain itu diketahui adanya keluhan dari karyawan mengenai hubungan rekan kerja yang dirasa kurang mendukung dalam melaksanakan pekerjaan. Hal tersebut menunjukkan adanya indikasi adanya

masalah mengenai kepuasan kerja karyawan Hotel Grasia Semarang yang apabila tidak ditangani akan berdampak negatif pada perusahaan ke depannya.

Berdasarkan rumusan masalah yang dikemukakan di atas, maka dapat dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Apakah pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan Hotel Grasia Semarang ?
2. Apakah pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan melalui motivasi kerja karyawan di Hotel Grasia Semarang ?

### **1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian**

Tujuan penelitian yang dilakukan di Hotel Grasia Semarang adalah sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan Hotel Grasia Semarang.
2. Untuk menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan melalui motivasi kerja karyawan di Hotel Grasia Semarang.

Manfaat penelitian yang dilakukan pada Hotel Grasia Semarang adalah sebagai berikut :

1. Bagi Pihak Hotel

Penelitian ini diharapkan dapat membantu pihak manajemen hotel dalam memberikan saran dan masukan guna meningkatkan sumber daya manusia perusahaan.

2. Bagi Akademis

Dengan penelitian ini diharapkan dapat memperluas wawasan dan ilmu pengetahuan mengenai sumber daya manusia khususnya yang berkaitan dengan pengaruh pengembangan karir, motivasi kerja, dan kepuasan kerja karyawan.

#### **1.4 Sistematika Penulisan**

### **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 mengenai variabel penelitian, definisi operasional variable, populasi dan sampel yang digunakan, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, serta metode analisis data yang digunakan.

### **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

Bab ini menjelaskan mengenai gambaran umum responden, alat analisis, dan pembahasan

### **BAB V PENUTUP**

Bab ini memuat tentang kesimpulan, keterbatasan penelitian, dan saran.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

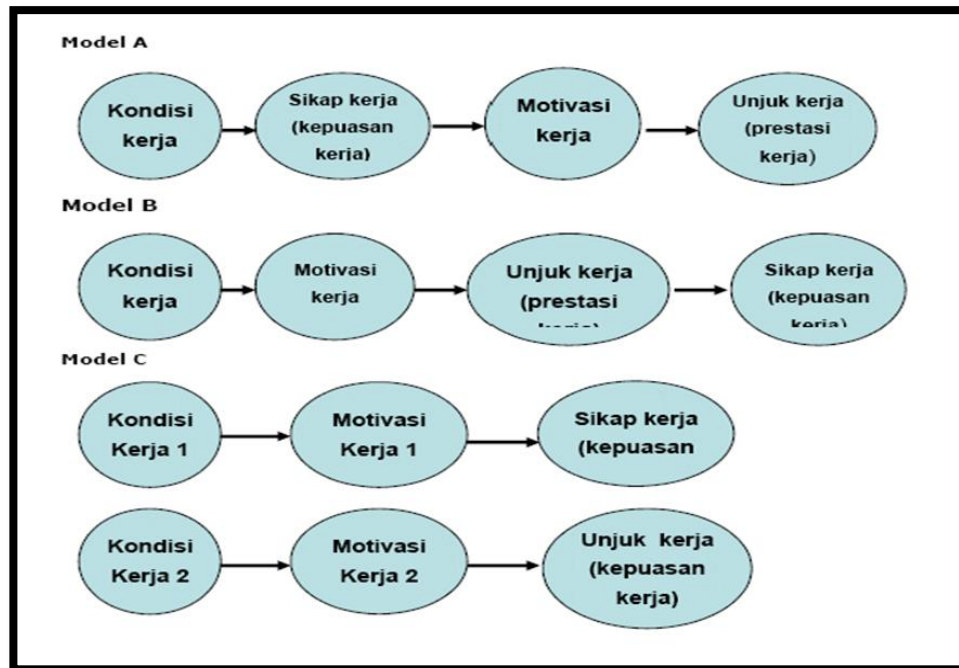
##### **2.1.1 Kepuasan Kerja**

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individu. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Biasanya orang akan merasa puas atas kerja yang telah atau sedang ia jalankan, apabila apa yang ia kerjakan itu dianggapnya telah memenuhi harapannya, sesuai dengan tujuan ia bekerja (Anoraga, 2001). Menurut Anoraga (2001) kepuasan kerja merupakan suatu sikap yang positif yang menyangkut penyesuaian diri yang sehat dari para karyawan terhadap kondisi dan situasi kerja, termasuk di dalamnya masalah upah, kondisi sosial, kondisi fisik, dan kondisi psikologis.

Howell dan Dipboye (1986, dalam Munandar, 2010) memandang kepuasan kerja sebagai hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidak sukanya tenaga kerja terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya. Dengan kata lain kepuasan kerja mencerminkan sikap tenaga kerja terhadap pekerjaannya

. Gambar 2.1

### Beberapa Model dari Hubungan Kausal antara Motivasi Kerja, Unjuk Kerja, dan Sikap Kerja



Sumber : Howell & Dipboye (1986, dalam Munandar, 2010)

Mereka selanjutnya membahas tiga model yang mencerminkan hubungan-hubungan yang berbeda antara sikap dan motivasi untuk berunjuk kerja secara efektif. Pada model A, kondisi kerja mempengaruhi sikap tenaga kerja terhadap pekerjaan dan organisasi, dan sikap ini mempengaruhi secara langsung besarnya upaya untuk melakukan pekerjaan. Berdasarkan model A, manajemen perlu menciptakan kondisi kerja yang akan menimbulkan sikap kerja yang positif terhadap pekerjaan dan

organisasi. Sikap kerja yang positif menyebabkan tenaga kerja bekerja keras sehingga cenderung menjadi efektif.

Pada model B, sikap kerja merupakan akibat dari, dan bukan yang menentukan motivasi kerja dan unjuk kerja. Tenaga kerja yang bekerja keras dan yang berhasil akan merasa bangga terhadap capaian mereka dan akan mengembangkan sikap-sikap yang positif terhadap pekerjaan mereka dan organisasi. Ini berarti bahwa manajemen tidak perlu secara langsung memperhatikan kepuasan kerja dari para tenaga kerja. Perhatian secara langsung perlu ditujukan kepada tindakan yang dapat meyakinkan bahwa para tenaga kerja akan bekerja keras, bahwa mereka memiliki peluang untuk berunjuk kerja secara memuaskan, dan bahwa mereka mendapat cukup balikan tentang hasil unjuk kerjanya ini.

Pada model C mengungkapkan bahwa tidak ada hubungan kausal langsung antara sikap kerja dan unjuk kerja. Sikap tidak menyebabkan timbulnya unjuk kerja tertentu, sebaliknya unjuk kerja juga tidak menimbulkan sikap kerja tertentu. Sikap kerja dan unjuk kerja merupakan hasil terpisah dari kondisi kerja dan motivasi kerja yang berbeda. Salah satu implikasi dari model C ialah bahwa manajemen perlu melakukan serangkaian tindakan tertentu jika menginginkan timbulnya sikap kerja yang positif dan perlu melakukan serangkaian tindakan yang lain jika menginginkan memotivasi para tenaga kerja untuk mencapai unjuk kerja yang lebih tinggi. Hasil-hasil penelitian menunjukkan bahwa model C nampaknya memperoleh tunjangan yang paling banyak, yang berarti bahwa untuk keseluruhan tujuan-tujuan praktikal, sikap

kerja dan unjuk kerja merupakan hasil-hasil yang terpisah dari proses-proses yang serupa tetapi tidak sama. Sikap kerja yang dibicarakan dalam model A, B, C mengungkapkan kepuasan kerja. Makin positif sikap kerjanya, makin besar kepuasan kerjanya.

Luthans (2006) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Terdapat tiga dimensi yang diterima secara umum dalam kepuasan kerja. Pertama, kepuasan kerja merupakan respon emosional terhadap situasi kerja, dengan demikian, kepuasan kerja dapat dilihat dan dapat diduga. Kedua, kepuasan kerja sering ditentukan menurut seberapa baik hasil yang dicapai memenuhi atau melampaui harapan. Ketiga, kepuasan kerja mewakili beberapa sikap yang berhubungan.

Mathis dan Jackson (2001) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang positif dari mengevaluasi pengalaman kerja seseorang. Ketidakpuasan kerja muncul saat harapan-harapan tidak terpenuhi.

Locke memberikan definisi komprehensif dari kepuasan kerja yang meliputi reaksi atau sikap kognitif, afektif dan evaluative dan menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang (Luthans, 2006).

Luthans (2006) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai

penting. Terdapat tiga dimensi yang diterima secara umum dalam kepuasan kerja. Pertama, kepuasan kerja merupakan respon emosional terhadap situasi kerja, dengan demikian, kepuasan kerja dapat dilihat dan dapat diduga. Kedua, kepuasan kerja sering ditentukan menurut seberapa baik hasil yang dicapai memenuhi atau melampaui harapan. Ketiga, kepuasan kerja mewakili beberapa sikap yang berhubungan.

Robbins (2002) menyatakan kepuasan kerja (*job satisfaction*) mengacu kepada sikap individu secara umum terhadap pekerjaannya. Kemudian Martoyo (2000) menyatakan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) dimaksudkan keadaan emosional karyawan di mana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dari perusahaan/organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang diinginkan karyawan yang bersangkutan. Bentuk balas jasa dapat berupa finansial maupun nonfinansial. Bila kepuasan kerja terjadi, maka pada umumnya tercermin pada perasaan karyawan terhadap pekerjaannya, yang diwujudkan dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi ataupun ditugaskan kepadanya di lingkungan kerjanya.

#### **2.1.1.1 Teori Kepuasan Kerja**

Dalam buku Munandar (2010) yang berjudul Psikologi Industri, terdapat beberapa teori-teori kepuasan kerja, yaitu :

## 1. Teori Pertentangan (Disperancy Theory)

Teori pertentangan dari Locke menyatakan bahwa kepuasan atau ketidakpuasan terhadap beberapa aspek dari pekerjaan mencerminkan penimbangan dua nilai: pertentangan yang dipersepsikan antara apa yang diinginkan seseorang individu dengan apa yang ia terima, pentingnya apa yang diinginkan bagi 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.

Menurut Locke, seorang individu akan merasa puas atau tidak puas merupakan sesuatu yang pribadi, tergantung bagaimana ia mempersepsikan adanya kesesuaian atau pertentangan antara keinginan-keinginannya dan hasil-keluarannya.

## 2. Model dari Kepuasan Bidang/Bagian (Facet Satisfaction)

Model Lawler dari kepuasan bidang berkaitan erat dengan teori keadilan dari Adams. Menurut model Lawler orang akan puas dengan bidang tertentu dari pekerjaan mereka (misalnya dengan rekan kerja, atasan, gaji) jika jumlah dari bidang mereka persepsikan harus mereka terima untuk melaksanakan kerja mereka sama dengan jumlah yang mereka persepsikan dari yang secara actual mereka terima.

Menurut Lawler, jumlah dari bidang yang dipersepsikan orang sebagai sesuai tergantung dari bagaimana orang mempersepsikan masukan pekerjaan, ciri-ciri pekerjaannya dan bagaimana mereka mempersepsikan masukan dan

keluaran dari orang lain yang dijadikan pertimbangan bagi mereka. Tambahan lagi, jumlah dari bidang yang dipersepsikan orang dari apa yang secara actual mereka terima tergantung dari hasil-keluaran yang secara actual mereka terima dan hasil-keluaran yang dipersepsikan dari orang dengan siapa mereka bandingkan diri mereka sendiri.

### 3. Teori Proses-Bertentangan (Opponent-Process Theory)

Teori proses-bertentangan dari Landy memandang kepuasan kerja dari perspektif yang berbeda secara mendasar daripada pendekatan yang lain. Teori ini menekankan bahwa orang ingin mempertahankan suatu keseimbangan emosional (*emotional equilibrium*).

Teori proses-bertentangan mengasumsikan bahwa kondisi emosional yang ekstrim tidak memberikan kemaslahatan. Kepuasan atau ketidakpuasan kerja (dengan emosi yang berhubungan) memacu mekanisme fisiologikal dalam sistem pusat syaraf yang membuat aktif emosi yang bertentangan atau berlawanan. Di hipotesiskan bahwa emosi yang berlawanan, meskipun lebih lemah dari emosi yang asli, akan terus ada dalam jangka waktu yang lebih lama.

Teori ini menyatakan bahwa jika orang memperoleh ganjaran pada pekerjaan mereka merasa senang, sekaligus ada rasa tidak senang (yang lebih lemah). Setelah beberapa saat rasa senang menurun dan dapat menurun sedemikian rupa sehingga orang merasa agak sedih sebelum kembali ke normal. Ini demikian karena emosi tidak senang (emosi yang berlawanan) berlangsung lebih lama.

Berdasarkan asumsi bahwa kepuasan kerja bervariasi secara mendasar dari waktu ke waktu, akibatnya ialah bahwa pengukuran kepuasan kerja perlu dilakukan secara periodik dengan interval waktu yang sesuai.

Kemudian untuk tambahan dari teori kepuasan kerja di atas, ada beberapa teori kepuasan kerja yang dikutip dari Mangkunegara (2004), yaitu :

1. Teori Keseimbangan (*Equity Theory*)

Teori ini dikembangkan oleh Adam. Adapun komponen dari teori ini adalah *input* (misalnya pendidikan, pengalaman, skill, usaha, peralatan pribadi, jumlah jam kerja), *outcome* (misalnya upah, keuntungan tambahan, status simbol, pengenalan kembali, kesempatan untuk berprestasi atau mengekspresikan diri), *comparison person* (seorang pegawai dalam organisasi yang sama, seorang pegawai dalam organisasi yang berbeda atau dirinya sendiri dalam pekerjaan sebelumnya), *equity-in-equity*.

Menurut teori ini, puas atau tidaknya pegawai merupakan hasil dari membandingkan antara *input-outcome* dirinya dengan perbandingan *input-outcome* pegawai lain (*comparison person*). Jadi, jika perbandingan tersebut dirasakan seimbang (*equity*) maka pegawai tersebut akan merasa puas. Tetapi, apabila terjadi tidak seimbang (*inequity*) dapat menyebabkan dua kemungkinan, yaitu *over compensation inequity* (ketidakseimbangan yang menguntungkan dirinya), dan sebaliknya *under compensation inequity*

(ketidakseimbangan yang menguntungkan pegawai lain yang menjadi pembandingan atau *comparison person*).

2. Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*)

Menurut teori ini kepuasan kerja pegawai tergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai. Pegawai akan merasa puas apabila ia mendapatkan apa yang dibutuhkannya.

3. Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Group Theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang oleh para pegawai dianggap sebagai kelompok acuan.

4. Teori Dua Faktor dari Herzberg

Menurut teori ini, dua factor yang dapat menyebabkan timbulnya rasa puas atau tidak puas yaitu factor pemeliharaan (*maintenance factors*), dan factor pemotivasian (*motivational factors*).

Factor pemeliharaan disebut pula *hygiene factors*, *dissatisfiers*, *job context*, *extrinsic factors* yang meliputi administrasi dan kebijakan perusahaan, kualitas pengawasan, hubungan dengan pengawas, hubungan dengan subordinat, upah, keamanan kerja, kondisi kerja, dan status. Sedangkan factor pemotivasian disebut juga *motivators*, *satisfier*, *job content*, *intrinsic factors* yang meliputi dorongan berprestasi, pengenalan, kemajuan, *work it self*, kesempatan berkembang, dan tanggung jawab.

## 5. Teori Pengharapan (*Expectancy Theory*)

Teori pengharapan dikembangkan oleh Victor H. Vroom. Kemudian teori ini diperluas oleh Porter dan Lawler. Keith Davis (1985, dalam Mangkunegara, 2004) mengemukakan bahwa “Vroom menjelaskan bahwa motivasi merupakan suatu produk dari bagaimana seseorang menginginkan sesuatu, dan penaksiran seseorang memungkinkan aksi tertentu yang akan menuntunnya”. Pernyataan tersebut berhubungan dengan rumus dibawah ini, yaitu :

$$\text{Valensi} \times \text{Harapan} = \text{Motivasi}$$

Keterangan :

- Valensi merupakan kekuatan hasrat seorang untuk mencapai sesuatu
- Harapan merupakan kemungkinan mencapai sesuatu dengan aksi tertentu
- Motivasi merupakan kekuatan dorongan yang mempunyai arah pada tujuan tertentu

Selanjutnya Keith Davis mengemukakan bahwa “Pengharapan merupakan kekuatan keyakinan pada suatu perlakuan yang diikuti dengan hasil khusus. Hal ini menggambarkan bahwa keputusan pegawai yang memungkinkan mencapai suatu hasil dapat menuntun hasil lainnya. Pengharapan merupakan suatu aksi yang berhubungan dengan hasil, dari range 0-1. Jika pegawai merasa tidak mungkin mendapatkan hasil, maka harapannya adalah 0. Jika aksinya berhubungan dengan hasil tertentu maka harapannya bernilai 1. Harapan pegawai secara normal adalah diantara 0-1”.

### **2.1.1.2 Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Robbins (2002) menyatakan variabel-variabel yang menentukan kepuasan kerja, yaitu :

- a. Pekerjaan yang secara mentalitas memberi tantangan. Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan tugas-tugas yang bervariasi, kebebasan, dan umpan balik tentang seberapa baik mereka bekerja.
- b. Penghargaan yang layak. Karyawan menginginkan sistem penggajian dan kebijakan promosi yang mereka rasakan wajar, tidak membingungkan, dan sejalan dengan harapan mereka.
- c. Kondisi kerja yang menunjang. Para karyawan menaruh perhatian yang besar terhadap lingkungan kerja mereka, baik dari segi kenyamanan pribadi maupun kemudahan untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Mereka lebih menyukai lingkungan fisik yang nyaman, aman, bersih, dan memiliki tingkat gangguan minimum.
- d. Rekan kerja yang mendukung. Orang menginginkan sesuatu dari pekerjaan mereka yang lebih daripada sekedar uang atau prestasi yang tampak di mata. Bagi sebagian besar karyawan, bekerja juga dapat memenuhi kebutuhan untuk berinteraksi sosial. Oleh karena itu, tidak mengherankan

bahwa memiliki rekan-rekan kerja yang ramah dan mendukung dapat meningkatkan kepuasan kerja.

Luthans (2006) mengemukakan dimensi-dimensi yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu :

a. Pekerjaan itu sendiri.

Kepuasan pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan, dimana pekerjaan tersebut memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, kesempatan untuk menerima tanggung jawab dan kemajuan untuk karyawan. Penelitian terbaru menemukan bahwa karakteristik pekerjaan dan kompleksitas pekerjaan menghubungkan antara kepribadian dan kepuasan kerja. Jika persyaratan kreatif pekerjaan terpenuhi, maka mereka cenderung menjadi puas. Selain itu, perkembangan karir (tidak perlu promosi) merupakan hal penting untuk karyawan muda dan tua.

b. Gaji.

Gaji sebagai faktor multidimensi dalam kepuasan kerja merupakan sejumlah upah/ uang yang diterima dan tingkat dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi. Uang tidak hanya membantu orang memperoleh kebutuhan dasar, tetapi juga alat untuk memberikan kebutuhan kepuasan pada tingkat yang lebih tinggi. Karyawan melihat gaji sebagai refleksi dari bagaimana manajemen memandang kontribusi mereka terhadap perusahaan.

Jika karyawan fleksibel dalam memilih jenis benefit yang mereka sukai dalam sebuah paket total (rencana benefit fleksibel), maka ada peningkatan signifikan dalam kepuasan benefit dan kepuasan kerja secara keseluruhan.

c. Promosi.

Kesempatan promosi adalah kesempatan untuk maju dalam organisasi, sepertinya memiliki pengaruh yang berbeda pada kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan promosi memiliki sejumlah bentuk yang berbeda dan memiliki penghargaan, seperti promosi atas dasar senioritas atau kinerja dan promosi kenaikan gaji. Lingkungan kerja yang positif dan kesempatan untuk berkembang secara intelektual dan memperluas keahlian dasar menjadi lebih penting daripada kesempatan promosi.

d. Pengawasan

Pengawasan merupakan kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku. Ada 2 (dua) dimensi gaya pengawasan yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Yang pertama adalah berpusat pada karyawan, diukur menurut tingkat dimana penyelia menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada karyawan, seperti memberikan nasehat dan bantuan kepada karyawan, komunikasi yang baik dan meneliti seberapa baik kerja karyawan. Yang kedua adalah iklim partisipasi atau pengaruh dalam pengambilan keputusan yang dapat mempengaruhi pekerjaan karyawan. Secara umum, kedua dimensi tersebut sangat berpengaruh pada kepuasan kerja karyawan.

e. Rekan Kerja.

Pada umumnya, rekan kerja yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana pada karyawan secara individu. Kelompok kerja, terutama tim yang 'kuat' bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasehat, dan bantuan pada anggota individu. Karena kelompok kerja memerlukan kesalingtergantungan antar anggota dalam menyelesaikan pekerjaan. Kondisi seperti itulah efektif membuat pekerjaan menjadi lebih menyenangkan, sehingga membawa efek positif yang tinggi pada kepuasan kerja.

Mangkunegara (2004) mengemukakan bahwa ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu :

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

Sedangkan menurut Anthony (1977, dalam Anoraga, 2001), ada faktor-faktor internal yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu :

1. Kita harus menyukai pekerjaan kita.

Agar kita merasa puas dalam bekerja, pekerjaan apapun yang kita pegang, kita harus menyukainya. Bila kita menyukai pekerjaan kita, maka kita akan melakukan pekerjaan dengan hati riang, tekun, mantap, dan bersemangat. Maka suasana yang mengitari pekerjaan kita bukanlah suasana yang murung, pengap menghimpit, melainkan suasana yang lapang ceria.

2. Kita harus berorientasi mencapai prestasi yang tinggi.

Kita akan senang dalam bekerja dan mencapai kepuasan kerja jika kita merasa puas dengan hasil yang kita capai. Ini hanya mungkin jika hasil pekerjaan kita mempunyai mutu yang tinggi. Sedangkan hasil kerja yang bermutu tinggi hanya mungkin dicapai jika kita bertekad mencapai prestasi yang setinggi mungkin.

3. Kita harus mempunyai sikap positif dalam menghadapi kesulitan.

Kesulitan-kesulitan yang kita hadapi hendaknya tidak dipandang sebagai sesuatu yang menjengkelkan atau tidak dengan sikap pesimis. Apapun kesulitan yang kita hadapi dan betapa besarnya kesulitan itu, seyogyanya dipandang sebagai tantangan (*challenge*) yang harus diatasi, dicari pemecahannya.

Harold E. Burt dalam buku Pandji Anoraga (2001) yang berjudul Psikologi Kerja, mengemukakan pendapatnya tentang faktor-faktor yang ikut menentukan kepuasan kerja sebagai berikut :

1. Faktor hubungan antar karyawan, antara lain :
  - a. Hubungan langsung antara manajer dengan karyawan
  - b. Faktor psikis dan kondisi kerja
  - c. Hubungan sosial di antara karyawan
  - d. Sugesti dari teman sekerja
  - e. Emosi dan situasi kerja
2. Faktor-faktor individual, yaitu yang berhubungan dengan :
  - a. Sikap
  - b. Umur
  - c. Jenis kelamin
3. Faktor-faktor luar, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan :
  - a. Keadaan keluarga karyawan
  - b. Rekreasi
  - c. Pendidikan

Menurut Munandar (2010) ada beberapa faktor penentu kepuasan kerja, yaitu :

1. Ciri-ciri intrinsik pekerjaan.

Berdasarkan survei diagnostik pekerjaan diperoleh hasil tentang lima ciri yang memperlihatkan kaitannya dengan kepuasan kerja untuk berbagai macam pekerjaan. Ciri-ciri tersebut ialah :

- a. Keragaman keterampilan. Banyak ragam keterampilan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan. Makin banyak ragam keterampilan yang digunakan, makin kurang membosankan pekerjaan.
  - b. Jati diri tugas (*task identity*). Sejauh mana tugas merupakan suatu kegiatan keseluruhan yang berarti. Tugas yang dirasakan sebagai bagian dari pekerjaan yang lebih besar dan yang dirasakan tidak merupakan satu kelengkapan tersendiri akan menimbulkan rasa tidak puas. Misalnya, pekerjaan pada perakitan.
  - c. Tugas yang penting (*task significance*). Rasa pentingnya tugas bagi seseorang. Jika tugas dirasakan penting dan berarti oleh tenaga kerja, maka ia cenderung mempunyai kepuasan kerja.
  - d. Otonomi. Pekerjaan yang memberikan kebebasan, ketidagantungan dan peluang mengambil keputusan akan lebih cepat menimbulkan kepuasan kerja.
  - e. Pemberian balikan pada pekerjaan membantu meningkatkan tingkat kepuasan kerja.
2. Gaji penghasilan, imbalan yang dirasakan adil.

Uang memang mempunyai arti yang berbeda-beda bagi orang yang berbeda-beda. Di samping memenuhi kebutuhan-kebutuhan tingkat rendah (makanan, perumahan), uang dapat merupakan simbol dari capaian (*achievement*), keberhasilan, dan pengakuan/penghargaan. Yang penting ialah sejauh mana gaji yang diterima dirasakan adil. Jika gaji dipersepsikan sebagai adil

didasarkan tuntutan-tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar gaji yang berlaku untuk kelompok pekerjaan tertentu, maka akan ada kepuasan kerja.

### 3. Penyeliaan.

Locke memberikan kerangka kerja teoretis untuk memahami kepuasan tenaga kerja dengan penyeliaan. Ia menemukan dua jenis dari hubungan atasan-bawahan, yaitu hubungan fungsional dan keseluruhan (*entity*). Hubungan fungsional mencerminkan sejauh mana penyelia membantu tenaga kerja. Hubungan keseluruhan didasarkan pada ketertarikan antar pribadi yang mencerminkan sikap dasar dan nilai-nilai yang serupa. Menurut Locke, tingkat kepuasan kerja yang paling besar dengan seorang atasan ialah jika kedua jenis hubungan adalah positif. Namun jika cara penyeliaan dilakukan oleh atasan yang memiliki ciri-ciri pemimpin yang transformasional, maka tenaga kerja akan meningkatkan motivasinya dan sekaligus dapat merasa puas dengan pekerjaannya.

### 4. Rekan-rekan sejawat yang menunjang.

Di dalam kelompok kerja dimana para pekerjanya harus bekerja sebagai satu tim, kepuasan kerja mereka dapat timbul karena kebutuhan-kebutuhan tingkat tinggi mereka (kebutuhan harga diri, kebutuhan aktualisasi diri) dapat dipenuhi, dan mempunyai dampak pada motivasi kerja mereka.

#### 5. Kondisi kerja yang menunjang.

Bekerja dalam ruangan kerja yang sempit, panas, yang cahaya lampunya menyilaukan mata, kondisi kerja yang tidak mengenakan (*uncomfortable*) akan menimbulkan keengganan untuk bekerja. Orang akan mencari alasan untuk sering-sering keluar ruangan kerjanya. Kondisi kerja yang memperhatikan prinsip-prinsip ergonomi, kebutuhan-kebutuhan fisik akan terpenuhi dan memuaskan tenaga kerja.

#### 2.1.1.3 Variabel-variabel Kepuasan Kerja

Sesuai dengan pendapat Keith Davis (1985, dalam Mangkunegara, 2004) yang mengemukakan bahwa “*job satisfaction is related to a number of major employee variables, such as turnover, absences, age, occupation, and size of the organization in which an employee works*”.

##### 1. Turnover

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

##### 2. Tingkat ketidakhadiran (absen) kerja

Pegawai-pegawai yang kurang puas cenderung tingkat ketidakhadirannya (absen) tinggi. Mereka sering tidak hadir kerja dengan alasan yang tidak logis dan subjektif.

### 3. Umur

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

### 4. Tingkat Pekerjaan

Pegawai-pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih puas daripada pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih rendah. Pegawai yang tingkat pekerjaanya lebih tinggi menunjukkan kemampuan kerja yang baik dan aktif dalam mengemukakan ide-ide serta kreatif dalam bekerja.

### 5. Ukuran Organisasi

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

#### **2.1.1.4 Dampak Kepuasan Kerja**

Dampak perilaku dari kepuasan dan ketidakpuasan kerja telah banyak diteliti dan dikaji (Munandar, 2010), sebagai berikut:

## 1. Dampak terhadap Produktivitas

Pada mulanya orang berpendapat bahwa produktivitas dapat dinaikkan dengan menaikkan kepuasan kerja. Vroom yang mempelajari sejumlah besar hasil penelitian melaporkan bahwa korelasi mediannya adalah 0,14. Kenyataan ini sebagian dapat dijelaskan dengan mengatakan bahwa produktivitas dipengaruhi oleh banyak faktor-faktor moderator di samping kepuasan kerja.

Akhir-akhir ini terdapat pandangan bahwa kepuasan kerja mungkin merupakan akibat, dan bukan merupakan sebab dari produktivitas. Lawler dan Porter mengharapkan produktivitas yang tinggi menyebabkan peningkatan dari kepuasan kerja hanya jika tenaga kerja mempersepsikan bahwa ganjaran intrinsik (misalnya rasa telah mencapai sesuatu) dan ganjaran ekstrinsik (misalnya gaji) yang diterima kedua-duanya adil dan wajar dan diasosiasikan dengan unjuk-kerja yang unggul.

## 2. Dampak terhadap Ketidakhadiran (*Absenteisme*) dan Keluarnya Tenaga Kerja (*Turnover*).

Porter & Steers berkesimpulan bahwa ketidakhadiran dan berhenti bekerja merupakan jenis jawaban-jawaban yang secara kualitatif berbeda. Ketidakhadiran lebih spontan sifatnya dan dengan demikian kurang mungkin mencerminkan ketidakpuasan kerja. Lain halnya dengan berhenti atau keluar dari pekerjaan. Perilaku ini karena akan mempunyai akibat-akibat ekonomis yang besar, maka lebih besar kemungkinannya ia berhubungan dengan ketidakpuasan kerja.

Steers dan Rhodes mengembangkan model dari pengaruh terhadap kehadiran. Mereka melihat adanya dua faktor pada perilaku hadir, yaitu motivasi untuk hadir dan kemampuan untuk hadir. Mereka percaya bahwa motivasi untuk hadir dipengaruhi oleh kepuasan kerja dalam kombinasi dengan tekanan-tekanan internal dan eksternal untuk datang pada pekerjaan.

Model meninggalkan pekerjaan dari Mobley, Horner, dan Hollingworth menunjukkan bahwa setelah tenaga kerja menjadi tidak puas terjadi beberapa tahap (misalnya berpikir untuk meninggalkan pekerjaan) sebelum keputusan untuk meninggalkan pekerjaan diambil. Dari penelitian dengan menggunakan model ini mereka menemukan bukti yang menunjukkan bahwa tingkat dari kepuasan kerja berkorelasi dengan pemikiran-pemikiran untuk meninggalkan pekerjaan, dan bahwa niat untuk meninggalkan pekerjaan berkorelasi dengan meninggalkan pekerjaan secara aktual.

### 3. Dampak terhadap Kesehatan.

Salah satu temuan yang penting dari kajian yang dilakukan oleh Kornhauser tentang kesehatan mental dan kepuasan kerja, ialah bahwa untuk semua tingkatan jabatan, persepsi dari tenaga kerja bahwa pekerjaan mereka menuntut penggunaan efektif dari kecakapan-kecakapan mereka berkaitan dengan skor kesehatan mental yang tinggi. Skor-skor ini juga bertkaitan dengan tingkat dari kepuasan kerja dan tingkat dari jabatan.

### **2.1.2 Pengembangan Karir**

Pengembangan karir pada dasarnya berorientasi pada perkembangan organisasi/perusahaan dalam menjawab tantangan bisnis di masa mendatang. Setiap organisasi /perusahaan harus menerima kenyataan, bahwa eksistensinya di masa depan tergantung pada SDM (Nawawi, 2005). Tanpa memiliki SDM yang kompetitif sebuah organisasi akan mengalami kemunduran dan akhirnya akan tersisih karena ketidakmampuan menghadapi pesaing. Kondisi demikian mengharuskan organisasi/perusahaan untuk melakukan pembinaan karir bagi para karyawan, yang harus dilakukan secara berencana dan berkelanjutan.

Sebelumnya perlu diketahui terlebih dahulu definisi dari karir itu sendiri. Menurut Anoraga (2001), karir dalam arti sempit (sebagai upaya mencari nafkah, mengembangkan profesi, dan meningkatkan kedudukan), karir dalam arti luas (sebagai langkah maju sepanjang hidup atau mengukir kehidupan seseorang). Sedangkan menurut Handoko (2001) karir adalah semua pekerjaan jabatan yang ditangani atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang.

Menurut Sadili Samsudin (2006, dalam Isyanto dkk, 2013) mendefinisikan pengembangan karir adalah suatu usaha meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan.

Pengertian pengembangan karir menurut Nawawi (2005), pengembangan karir adalah suatu rangkaian (urutan) posisi atau jabatan yang ditempati seseorang selama masa kehidupan tertentu. Pengertian ini menempatkan posisi/jabatan seseorang pekerja di lingkungan suatu organisasi/perusahaan, sebagai bagian rangkaian dari posisi/jabatan yang ditempatinya selama masa kehidupannya.

Pengertian dari Andrew J. Fubrin yang dikutip dari Mangkunegara (2004), berpendapat bahwa pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karier masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum.

Dari pengertian pengembangan karir di atas, pekerja dan organisasi atau perusahaan mempunyai peran masing-masing dalam usaha pengembangan karir. Pekerja mempunyai tugas berupa perencanaan karir dan organisasi atau perusahaan mempunyai tugas memberikan bantuan berupa program-program pengembangan karir, agar pekerja yang potensial dapat mencapai setiap jenjang karir sejalan dengan usaha mewujudkan perencanaan karirnya.

#### **2.1.2.1 Tujuan Pengembangan Karir**

Pengembangan karir sebagai kegiatan SDM pada dasarnya bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan oleh para pekerja, agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan bisnis

organisasi/perusahaan (Nawawi, 2005). Kemudian menurut Rivai (2004, dalam Nurcahyo, 2012) bahwa pengembangan karir yang dirancang secara baik akan membantu dalam menentukan kebutuhan karir mereka sendiri dan menyesuaikan antara kebutuhan karyawan dengan tujuan perusahaan.

Adapun tujuan pengembangan karir yang dikemukakan oleh Andrew J. Dubrin (1982, dalam Mangkunegara, 2004) adalah sebagai berikut :

- a. Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan.

Pengembangan karir membantu pencapaian tujuan perusahaan dan tujuan individu. Seorang pegawai yang sukses dengan prestasi kerja sangat baik kemudian menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi, hal ini berarti tujuan perusahaan dan tujuan individu tercapai. Pengembangan Karir Organisasi Manajemen Karir (*Career Management*) Perencanaan Karir (*Career Planning*).

- b. Menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai.

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

- c. Membantu pegawai menyadari kemampuan potensi mereka.

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

- d. Memperkuat hubungan antara pegawai dan perusahaan.

Pengembangan karir akan memperkuat hubungan dan sikap pegawai terhadap perusahaannya.

- e. Membuktikan tanggung jawab social.

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

- f. Membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan.

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

- g. Mengurangi *turnover* dan biaya kepegawaian.

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

- h. Mengurangi keusangan profesi dan manajerial.

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

- i. Menggiatkan analisis dari keseluruhan pegawai.

Pengembangan karir dimaksudkan mengintegrasikan perencanaan kerja dan kepegawaian.

- j. Menggiatkan suatu pemikiran (pandangan) jarak waktu yang panjang.

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

### 2.1.2.2 Tahap-tahap Pengembangan Karir

Dessler (1998) mengemukakan adanya tahap-tahap utama dari siklus karir, yaitu :

1. Tahap pertumbuhan.

Tahap ini berlangsung kira-kira sejak lahir sampai usia 14 tahun. Dalam periode ini orang mengembangkan pemahaman mandiri melalui identifikasi dengan dan interaksi dengan orang lain seperti, keluarga, teman, dan guru.

2. Tahap penjelajahan.

Tahap ini terjadi pada periode usia 15 - 24 tahun. Individu secara serius menjelajahi berbagai alternatif kedudukan, berusaha untuk mencocokkan alternatif-alternatif ini dengan minat dan kemampuannya, serta mencoba memulai suatu pekerjaan.

3. Tahap penetapan.

Tahap ini berlangsung kira-kira dari usia 24 sampai 30 tahun, yang merupakan jantung dari kehidupan kerja kebanyakan orang.

- a. Subtahap percobaan

Tahap ini berlangsung pada usia 25 – 30 tahun. Individu menetapkan bidang pilihan yang cocok, dan jika tidak cocok berusaha mengubahnya.

- b. Subtahap pemantapan

Tahap ini berlangsung pada usia 30 – 40. Selama periode ini, tujuan kedudukan perusahaan ditetapkan dan perencanaan karir yang lebih

eksklusif dijalankan untuk menetapkan urutan bagi pemenuhan tujuan-tujuan tersebut.

c. Subtahap krisis pertengahan akhir

Tahap ini berlangsung pada usia 40-an. Selama periode ini orang sering membuat penilaian baru yang besar atas kemajuan mereka sehubungan dengan ambisi dan tujuan awal karir mereka.

4. Tahap pemeliharaan.

Tahap ini berlangsung pada usia sekitar 45-65 tahun. Selama periode ini orang mengamankan tempatnya dalam dunia kerja.

5. Tahap kemerosotan.

Tahap ini disebut juga usia pensiun, di mana individu menghadapi prospek harus menerima berkurangnya level kekuasaan dan tanggung jawab.

### **2.1.2.3 Faktor-faktor Pengembangan Karir**

Menurut Rivai dan Sagala (2009, dalam Nurcahyo, 2012) aspek-aspek yang terdapat dalam pengembangan karir individu adalah :

1. Prestasi Kerja (*Job Performance*).

Merupakan komponen yang paling penting untuk pengembangan karir yang paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karir seorang karyawan. Kemajuan karir sebagian besar tergantung atas prestasi kerja yang baik dan etis.

Dengan mengetahui hasil atas kinerjanya maka karyawan dapat mengukur kesempatannya terhadap pengembangan karir. Asumsi terhadap kinerja yang baik akan melandasi seluruh aktivitas pengembangan karir. Ketika kinerja di bawah standar maka dengan mengabaikan upaya-upaya ke arah pengembangan karir pun biasanya tujuan karir yang paling sederhana pun tidak dapat dicapai. Kemajuan karir umumnya terletak pada kinerja dan prestasi.

2. Pengenalan oleh pihak lain (*Exposure*).

Tanpa pengenalan oleh pihak lain maka karyawan yang baik tidak akan mendapatkan peluang yang diperlukan guna mencapai tujuan mereka. Manajer atau atasan memperoleh pengenalan ini terutama melalui kinerja, dan prestasi karyawan, laporan, tertulis, presentasi lisan, pekerjaan komite dan jam-jam yang dihabiskan.

3. Jaringan kerja (*Net Working*).

Jaringan kerja berarti perolehan *eksposure* di luar perusahaan. Mencakup kontak pribadi dan professional. Jaringan tersebut akan sangat bermanfaat bagi karyawan terutama dalam pengembangan karirnya.

4. Pengunduran diri (*resignation*).

Kesempatan berkarier yang banyak dalam sebuah perusahaan memberikan kesempatan untuk pengembangan karir karyawan, hal ini akan mengurangi tingkat pengunduran diri untuk mengembangkan diri di perusahaan lain (*leveraging*).

5. Kesetiaan terhadap organisasi (*Organization loyalty*).

Level loyalitas yang rendah merupakan hal yang umum terjadi di kalangan lulusan perguruan tinggi terkini yang disebabkan ekspektasi terlalu tinggi pada perusahaan tempatnya bekerja pertama kali sehingga seringkali menimbulkan kekecewaan. Hal yang sama juga terjadi pada kelompok profesional dimana loyalitas pertamanya diperuntukkan bagi profesi. Untuk mengatasi hal ini sekaligus mengurangi tingkat keluarnya karyawan (*turn over*) biasanya perusahaan “membeli” loyalitas karyawan dengan gaji, tunjangan yang tinggi, melakukan praktek-praktek SDM yang efektif seperti perencanaan dan pengembangan karir. Sementara perusahaan lainnya membatasi mobilitas dengan mengikat kontrak nonkompetitif untuk menghambat karyawan bekerja di perusahaan pesaing, biasanya kontrak ini berlaku untuk jangka waktu setahun.

6. Pembimbing dan sponsor (*Mentors and sponsors*).

Adanya pembimbing dan sponsor akan membantu karyawan dalam mengembangkan karirnya. Pembimbing akan memberikan nasehat-nasehat atau saran-saran kepada karyawan dalam upaya pengembangan karirnya, pembimbing berasal dari internal perusahaan. Mentor adalah seseorang di dalam perusahaan yang menciptakan kesempatan untuk pengembangan karirnya.

7. Bawahan yang mempunyai peran kunci (*Key subordinate*).

Atasan yang berhasil memiliki bawahan yang membantu kinerja mereka. Bawahan dapat memiliki pengetahuan dan keterampilan khusus sehingga atasan dapat belajar darinya, serta membantu atasan melakukan tugas-tugasnya. Bawahan kunci mengumpulkan, menafsirkan informasi, melengkapi keterampilan atasan mereka dan bekerja secara kooperatif untuk mengembangkan karir atasan mereka. Hal ini juga menguntungkan bagi mereka membuat mereka mendaki tangga karir ketika atasan mereka dipromosikan, serta menerima tugas penting dalam upaya mengembangkan karir mereka.

8. Peluang untuk tumbuh (*Growth opportunities*).

Karyawan hendaknya diberikan kesempatan untuk meningkatkan kemampuannya, misalnya melalui pelatihan-pelatihan, kursus, dan melanjutkan pendidikannya. Hal ini akan memberikan karyawan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang sesuai dengan rencana karirnya.

9. Pengalaman internasional (*International experience*).

Untuk orang-orang yang mendekati posisi operasional atau staf senior, maka pengalaman internasional menjadi peluang pertumbuhan yang sangat penting.

Khususnya bagi perusahaan-perusahaan domestik dimana penjualan tinggi berasal dari operasi internasional, juga bagi perusahaan-perusahaan global. Penelitian ini menggunakan komponen pengembangan karir milik Rivai dan Sagala dimana pernyataan-pernyataan disusun untuk mengukur apakah

perusahaan telah menciptakan kondisi yang menunjang upaya-upaya individu untuk mewujudkan perencanaan karirnya, di mana di dalamnya juga mencakup upaya perusahaan dalam menciptakan kesadaran individu akan pentingnya mengetahui sasaran karir, serta langkah-langkah yang perlu diketahui oleh individu karyawan untuk mencapai sasaran karir tersebut. Namun komponen bawahan yang mempunyai peran kunci (*key subordinate*) tidak dipergunakan, karena hubungan antara atasan dan bawahan sudah terwakili oleh aspek loyalitas organisasi serta aspek pembimbing dan sponsor.

Menurut Siagian (2003) faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir seorang karyawan adalah :

1. Prestasi kerja

Faktor yang paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karir seorang karyawan adalah pada prestasi kerjanya dalam melakukan tugas yang dipercayakan kepadanya. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sukar bagi seorang pekerja untuk diusulkan oleh atasannya agar dipertimbangkan untuk dipromosikan ke pekerjaan atau jabatan yang lebih tinggi di masa depan.

2. Pengenalan oleh pihak lain

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

3. Kesetiaan pada organisasi

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

4. Pembimbing dan sponsor

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

5. Dukungan para bawahan

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

6. Kesempatan untuk tumbuh

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

7. Pengunduran diri

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

#### 2.1.2.4 Indikator Pengembangan Karir

Indikator pengembangan karir menurut Faustino Cardoso Gomes (2003, dalam Nurcahyo, 2012) adalah :

1. Perencanaan karir
  - a. Kesesuaian minat dan keahlian dengan pekerjaan
  - b. Peluang pengembangan karir di dalam perusahaan
  - c. Kejelasan rencana karir jangka panjang dan jangka pendek
2. Manajemen karir
  - a. Mengintegrasikan dengan perencanaan sumber daya manusia
  - b. Menyebarkan informasi karir
  - c. Publikasi lowongan pekerjaan
  - d. Pendidikan dan pelatihan

Edwin B. Flippo yang dikutip oleh Bambang Wahyudi (2002, dalam Nurcahyo, 2012) menyebutkan ada 3 unsur yang harus diperhatikan dalam langkah penyusunan program pengembangan karir yaitu :

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

Menaksir kebutuhan karir menunjukkan peranan organisasi atau perusahaan dalam memberikan kesempatan dan membantu setiap anggotanya untuk mengambil keputusan yang tepat tentang pengembangan karir dirinya dengan

memberikan informasi sebanyak-banyaknya dan petunjuk agar mampu mengukur kebutuhan akan karir yang mungkin dicapainya dikemudian hari.

2. Kesempatan karir (Career Opportunities)

Kesempatan karir adalah tanggung jawab organisasi untuk menggambarkan kesempatan karir yang ada dalam organisasi yang bersangkutan. Dengan informasi tentang kesempatan karir yang ada dalam organisasi, maka setiap tenaga kerja mengetahui dengan jelas berbagai jabatan yang akan didudukinya.

3. Penyesuaian kebutuhan dan kesempatan karir (*Need-Opportunity alignment*)

Penyesuaian kebutuhan dan kesempatan karir adalah mengadakan penyesuaian kedua kepentingan tersebut.

### **2.1.2.5 Model Pengembangan Karir**

Menurut Simamora (2004) tentang model pengembangan karir adalah sebagai berikut :

Pengembangan karir (*career development*) meliputi perencanaan karir (*career planning*) dan manajemen karir (*career management*). Memahami pengembangan karir dalam sebuah organisasi membutuhkan satu pemeriksaan atas dua proses, yaitu bagaimana masing-masing individu merencanakan dan menerapkan tujuan-tujuan karirnya (perencanaan karir) dan bagaimana organisasi merancang dan menerapkan program-program pengembangan karir.

**Gambar 2.2**  
**Pengembangan Karir Organisasional**



Sumber : Henry Simamora (2003)

Dalam pelaksanaan pengembangan karir dilakukan pemisahan antara pengembangan karir individu dengan pengembangan karir institusional. Pengembangan karir individual adalah pengembangan yang dilakukan oleh individu/karyawan, sedangkan pengembangan karir institusional dilakukan oleh perusahaan.

Subproses yang terdapat dalam pengembangan karir individual adalah sebagai berikut :

1. Pilihan bersifat jabatan
2. Pilihan organisasi
3. Pilihan penugasan pekerjaan
4. Pilihan pengembangan diri

Sedangkan subproses yang terdapat dalam pengembangan karir institusional adalah sebagai berikut :

- a. Rekrutmen dan seleksi
- b. Alokasi SDM
- c. Penilaian dan Evaluasi
- d. Pelatihan dan Pengembangan

**Pengembangan karir organisasional** merupakan hasil yang muncul dari interaksi antara perencanaan karir dan proses manajemen karir institusional. **Perencanaan karir** merupakan proses yang disengaja supaya (1) menyadari diri sendiri, peluang, kesempatan, kendala, pilihan, dan konsekuensi, (2) mengidentifikasi tujuan yang berkaitan dengan karir, (3) penyusunan program kerja, pendidikan, dan yang berhubungan dengan pengalaman bersifat pengembangan untuk menyediakan arah, waktu, dan urutan langkah-langkah yang diambil untuk meraih tujuan karir spesifik. **Manajemen karir** merupakan proses berkelanjutan dari penyiapan, penerapan, dan pemantauan rencana karir yang dilakukan oleh individu itu sendiri atau seiring dengan system karir organisasi.

### 2.1.3 Motivasi Kerja

Kata motivasi (*motivation*) kata dasarnya adalah motif (*motive*) yang berarti dorongan, sebab, atau alasan seseorang melakukan sesuatu (Nawawi, 2005). Kemudian motif menurut Drs. Manullang yang dikutip dalam buku Susilo Martoyo (2000) adalah

daya pendorong atau tenaga pendorong yang mendorong manusia untuk bertindak atau suatu tenaga dalam diri manusia yang menyebabkan manusia bertindak. Menurut Anoraga (2001) bahwa motif adalah yang melatarbelakangi individu untuk berbuat mencapai tujuan tersebut.

Adapun ciri-ciri motif individu adalah sebagai berikut (Anoraga, 2001) :

- a. Motif adalah majemuk. Dalam suatu perbuatan sebenarnya tidak hanya mempunyai suatu tujuan tetapi beberapa tujuan yang berlangsung secara bersama-sama.
- b. Motif dapat berubah-ubah. Motif bagi seseorang seringkali mengalami perubahan. Hal ini disebabkan keinginan manusia selalu berubah-ubah sesuai dengan kebutuhan atau kepentingannya.
- c. Motif berbeda-beda bagi individu.
- d. Beberapa motif tidak disadari oleh individu. Banyak tingkah laku manusia yang tidak disadari oleh pelakunya, sehingga beberapa dorongan yang muncul, karena berhadapan dengan situasi yang kurang menguntungkan, lalu ditekan di bawah sadarnya.

Motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan/kegiatan, yang berlangsung secara sadar (Nawawi, 2005). Munandar (2010) mengemukakan bahwa motivasi adalah suatu proses dimana

kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ke tercapainya tujuan tertentu.

Lebih jauh Anoraga (2001) menyatakan bahwa motivasi ialah suatu model dalam menggerakkan dan mengarahkan para karyawan agar dapat melaksanakan tugasnya masing-masing dalam mencapai sasaran – dengan penuh kesadaran, kegairahan, dan bertanggung jawab. Kemudian Martoyo (2000) mengemukakan pengertian motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja.

Ada perbedaan antara orang yang bermotif (*motivated*) untuk bekerja dengan orang yang bekerja dengan motivasi yang tinggi (Anoraga, 2001). Orang yang bermotif untuk bekerja, ia bekerja hanya karena harus memenuhi kebutuhan-kebutuhannya yang vital bagi diri dan keluarganya seperti untuk mendapatkan jaminan kesehatan di hari tua, status, ataupun untuk memperoleh pergaulan yang menyenangkan. Baginya pekerjaan yang menyenangkan dan menarik, belum tentu akan memberikan kepuasan baginya dalam menjalankan tugas-tugasnya.

Sedangkan orang yang bekerja dengan motivasi yang tinggi adalah orang yang merasa senang dan mendapatkan kepuasan dalam pekerjaannya. Ia akan lebih berusaha untuk memperoleh hasil yang maksimal dengan semangat yang tinggi serta selalu berusaha mengembangkan tugas dan dirinya.

Dalam kenyataannya kegiatan yang didorong oleh sesuatu yang tidak disukai berupa kegiatan yang terpaksa dilakukan, cenderung berlangsung tidak efektif dan tidak efisien. Dengan demikian berarti juga yang menjadi prinsip utama dari segi psikologis, bagi manajemen di muka bumi adalah menciptakan kondisi yang mampu mendorong setiap pekerja agar melaksanakan tugas-tugasnya dengan rasa senang dan puas (Nawawi, 2005).

### **2.1.3.1 Teori-Teori Motivasi**

Dikutip dari buku Munandar (2010) yang berjudul Psikologi Industri dan Organisasi, terdapat beberapa teori motivasi sebagai berikut :

#### **1. Teori Tata Tingkat Kebutuhan (Abraham Maslow)**

Menurut Maslow, individu dimotivasi oleh kebutuhan yang belum dipuaskan, yang paling rendah, paling dasar dalam tata tingkat. Begitu tingkat kebutuhan ini dipuaskan, ia tidak akan lagi memotivasi perilaku. Kebutuhan pada tingkat berikutnya yang lebih tinggi menjadi dominan. Dua tingkat kebutuhan dapat beroperasi pada waktu yang sama, tetapi kebutuhan pada tingkat lebih rendah yang dianggap menjadi motivator yang lebih kuat dari perilaku.

Berikut lima kelompok kebutuhan yang diajukan Maslow :

- a. Kebutuhan Fisiologikal (faali). Kebutuhan yang timbul berdasarkan kondisi fisiologikal badan kita, seperti kebutuhan untuk makanan

dan minuman, kebutuhan akan udara segar (oksigen). Kebutuhan ini merupakan kebutuhan primer atau kebutuhan dasar yang harus dipenuhi.

- b. Kebutuhan rasa aman. Kebutuhan ini mencakup kebutuhan untuk dilindungi dari bahaya dan ancaman fisik.
- c. Kebutuhan sosial. Kebutuhan ini mencakup memberi dan menerima persahabatan, cinta kasih, rasa memiliki (*belonging*).
- d. Kebutuhan harga diri (*esteem needs*). Kebutuhan harga diri meliputi dua jenis, yaitu yang mencakup faktor-faktor internal (seperti kebutuhan harga diri, kepercayaan-diri, otonomi dan kompetensi), dan yang mencakup faktor-faktor eksternal (seperti reputasi, kebutuhan untuk dikenali dan diakui, dan status).
- e. Kebutuhan aktualisasi diri. Kebutuhan untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan kemampuan yang dirasakan dimiliki. Kebutuhan ini mencakup seperti kebutuhan untuk menjadi kreatif, kebutuhan untuk dapat merealisasikan potensinya secara penuh. Kebutuhan ini menekankan kebebasan dalam melaksanakan tugas pekerjaannya.

## 2. Teori Eksistensi-Relasi-Pertumbuhan (Alderfer)

Teori ini dikenal sebagai teori ERG (*Existence-Relatedness-Growth needs*), yang merupakan satu modifikasi dari reformulasi dari teori tata tingkat kebutuhan dari Maslow. Alderfer mengelompokkan kebutuhan ke dalam tiga kelompok :

- a. Kebutuhan eksistensi (*existence need*), merupakan kebutuhan akan substansi material seperti keinginan untuk memperoleh makanan, air, perumahan, uang, mebel, dan mobil. Kebutuhan ini mencakup kebutuhan fisiologikal dan kebutuhan rasa aman dari Maslow.
- b. Kebutuhan hubungan (*relatedness needs*), merupakan kebutuhan untuk membagi pikiran dan perasaan dengan orang lain dan membiarkan mereka menikmati hal-hal yang sama dengan kita. Kebutuhan ini mencakup kebutuhan sosial dan bagian eksternal dari kebutuhan penghargaan (*esteem*) dari Maslow.
- c. Kebutuhan pertumbuhan (*growth needs*), merupakan kebutuhan-kebutuhan yang dimiliki seseorang untuk mengembangkan kecakapan mereka secara penuh. Selain kebutuhan aktualisasi diri, juga mencakup bagian intrinsik dari kebutuhan harga diri dari Maslow.

Teori ERG menyatakan bahwa kebutuhan-kebutuhan eksistensi, hubungan, dan pertumbuhan terletak pada satu kesinambungan kekonkretan, dengan kebutuhan eksistensi sebagai kebutuhan yang paling konkret dan kebutuhan pertumbuhan sebagai kebutuhan yang paling kurang konkret (abstrak). Dasar pemikiran dari teori ini ialah bahwa: (1) makin lengkap satu kebutuhan yang lebih konkret dipenuhi, makin besar keinginan/dorongan untuk memuaskan kebutuhan yang kurang konkret/abstrak, dan (2) makin kurang

lengkap satu kebutuhan dipenuhi, makin besar keinginannya untuk memuaskannya.

### 3. Teori Dua Faktor/ Teori *hygiene*-motivasi (Herzberg)

Herzberg menemukan bahwa faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan kerja berbeda dengan faktor-faktor yang menimbulkan ketidakpuasan kerja. Faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan kerja ia namakan faktor motivator, mencakup faktor intrinsik dari pekerjaan, yaitu:

- a. Tanggung jawab (*responsibility*), besar kecilnya tanggung jawab yang dirasakan diberikan kepada seorang tenaga kerja.
- b. Kemajuan (*advancement*), besar kecilnya kemungkinan tenaga kerja dapat maju dalam pekerjaannya.
- c. Pekerjaan itu sendiri, besar kecilnya tantangan yang dirasakan tenaga kerja dari pekerjaannya.
- d. Capaian (*achievement*), besar kecilnya kemungkinan tenaga kerja mencapai prestasi kerja yang tinggi.
- e. Pengakuan (*recognition*), besar kecilnya pengakuan yang diberikan kepada tenaga kerja atas unjuk-kerjanya.

Kelompok faktor yang lain yang menimbulkan ketidakpuasan, berkaitan dengan faktor-faktor ekstrinsik dari pekerjaan, yaitu:

- a. Administrasi dan kebijakan perusahaan, derajat kesesuaian yang dirasakan tenaga kerja dari semua kebijakan dan peraturan yang berlaku dalam perusahaan.
- b. Penyeliaan, derajat kewajaran penyeliaan yang dirasakan diterima oleh tenaga kerja.
- c. Gaji, derajat kewajaran dari gaji yang diterima sebagai imbalan unjuk-kerjanya.
- d. Hubungan antar pribadi, derajat kesesuaian yang dirasakan dalam berinteraksi dengan tenaga kerja lainnya.
- e. Kondisi kerja, derajat kesesuaian kondisi kerja dengan proses pelaksanaan tugas pekerjaannya.

Kelompok faktor ini dinamakan kelompok hygiene. Kalau factor-factor yang dirasakan kurang atau tidak diberikan, maka tenaga kerja akan merasa tidak puas (*dissatisfied*). Tenaga kerja akan banyak mengeluh. Jika faktor-faktor *hygiene* dirasakan ada atau diberikan, maka yang timbul bukanlah kepuasan kerja, tetapi menurut Herzberg, *not dissatisfied* atau tidak lagi tidak puas.

4. Teori Motivasi Berprestasi/*Achievement motivation* (David McClelland)
  - a. Kebutuhan untuk Berprestasi (*need for achievement*). Ada sementara orang yang memiliki dorongan yang kuat untuk berhasil. Mereka lebih mengejar prestasi pribadi daripada imbalan terhadap keberhasilan. Mereka bergairah

untuk melakukan sesuatu lebih baik dan lebih efisien dibandingkan hasil sebelumnya. Dorongan ini yang disebut kebutuhan untuk berprestasi.

- b. Kebutuhan untuk Berkuasa (*need for power*), ialah adanya keinginan yang kuat untuk mengendalikan orang lain, untuk mempengaruhi orang lain, dan untuk memiliki dampak terhadap orang lain.
- c. Kebutuhan untuk Berafiliasi (*need for affiliation*). Orang-orang dengan kebutuhan untuk berafiliasi yang tinggi ialah orang-orang yang berusaha mendapatkan persahabatan. Mereka ingin disukai dan diterima oleh orang lain. Mereka lebih menyukai situasi-situasi kooperatif dari situasi kompetitif, dan sangat menginginkan hubungan yang melibatkan saling pengertian dalam derajat yang tinggi. Mereka akan berusaha menghindari konflik.

#### 5. Teori Pengukuhan (*Reinforcement Theory*)

Teori ini mempunyai dua aturan pokok, yaitu aturan pokok yang berhubungan dengan pemerolehan jawaban-jawaban yang benar, dan aturan pokok lainnya berhubungan dengan penghilangan jawaban-jawaban yang salah. Pada dasarnya teori pengukuhan ini didasarkan pada asumsi bahwa corak motivasi kerja adalah reaktif.

#### 6. Teori Penetapan Tujuan (*goal setting theory*)

Teori ini secara relative lempang dan sederhana. Aturan dasarnya adalah penetapan dari tujuan-tujuan secara sadar. Menurut Locke, tujuan-tujuan yang cukup sulit, khusus dan yang pernyataannya jelas dan dapat diterima oleh

tenaga kerja, akan menghasilkan unjuk-kerja yang lebih tinggi daripada tujuan-tujuan yang taksa, tidak khusus, dan yang mudah dicapai. Manajemen Berdasarkan Sasaran (*Manajemen by Objectives=MBO*) menggunakan teori penetapan ini.

#### 7. Teori Harapan (*Expectancy*)

Model teori harapan dari Lawler mengajukan empat asumsi:

- a. Orang mempunyai pilihan-pilihan antara berbagai hasil-keluaran yang secara potensial dapat mereka gunakan. Dengan perkataan lain, setiap hasil-keluaran alternatif mempunyai harkat (*valence=V*).
- b. Orang mempunyai harapan-harapan tentang kemungkinan bahwa upaya (*effort=E*) mereka akan mengarah ke perilaku unjuk-kerja (*performance=P*) yang dituju. Ini diungkapkan sebagai harapan E-P.
- c. Orang mempunyai harapan-harapan tentang kemungkinan bahwa hasil-hasil keluaran (*outcomes=O*) tertentu akan diperoleh setelah unjuk-kerja (P) mereka. Ini diungkapkan dalam rumusan harapan P-O.
- d. Dalam setiap situasi, tindakan-tindakan dan upaya yang berkaitan dengan tindakan-tindakan tadi yang dipilih oleh seseorang untuk dilaksanakan ditentukan oleh harapan-harapan (E-P), dan P-O) dan pilihan-pilihan yang dipunyai orang pada saat itu.

Model harapan dari Lawler menyatakan bahwa besar kecilnya motivasi seseorang dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{Indeks Motivasi} = \text{jml}\{(E-P) \times \text{jml}[(P-O)(V)]\}$$

#### 8. Teori Keadilan (*equity theory*)

Teori keadilan mempunyai empat asumsi dasar sebagai berikut:

- a. Orang berusaha untuk menciptakan dan mempertahankan satu kondisi keadilan.
- b. Jika dirasakan adanya kondisi ketidakadilan, kondisi ini menimbulkan ketegangan yang memotivasi orang untuk menguranginya atau menghilangkannya.
- c. Makin besar persepsi ketidakadilannya, makin besar motivasinya untuk bertindak mengurangi kondisi ketegangan itu.
- d. Orang akan mempersepsikan ketidakadilan yang tidak menyenangkan (misalnya menerima gaji terlalu sedikit) lebih cepat daripada ketidakadilan yang menyenangkan (misalnya mendapat gaji terlalu besar).

Menurut teori keadilan dapat diungkapkan ke dalam rumusan sebagai berikut:

$$\frac{\text{Hasil-keluaran seseorang}}{\text{Masukan seseorang}} = \frac{\text{Hasil-keluaran orang lain}}{\text{Masukan orang lain}}$$

Keadilan dirasakan ada jika orang merasa bahwa perbandingan antara hasil-keluarannya dengan masukannya sama dengan perbandingan hasil-keluaran orang lain (yang dianggap penting bagi dirinya) dengan masukannya.

### 2.1.3.2 Faktor-faktor Motivasi

Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja menurut J. Ravianto yang dikutip dalam buku Susilo Martoyo (2000) adalah:

- a. Atasan
- b. Rekan
- c. Sarana fisik
- d. Kebijaksanaan dan peraturan
- e. Imbalan jasa uang dan nonuang
- f. Jenis pekerjaan dan tantangan.

Kemudian Munandar (2010) menyatakan ada beberapa cara untuk meningkatkan motivasi kerja, yaitu:

1. Peran Pemimpin/Atasan
  - a. Bersikap keras. Dengan memaksakan tenaga kerja untuk bekerja keras atau dengan memberikan ancaman, maka tenaga kerja, kalau tidak dapat menghindarkan diri dari situasi yang mengancam tersebut, akan bekerja keras.
  - b. Memberi tujuan yang bermakna. Bersama-sama dengan tenaga kerja yang bersangkutan ditentukan tujuan-tujuan yang bermakna, sesuai dengan kemampuannya, yang dapat dicapai melalui prestasi kerjanya yang tinggi.

## 2. Peran Diri Sendiri

Orang-orang dari tipe X, dari teori McGregor, memiliki motivasi kerja yang bercorak reaktif. Mereka memerlukan orang lain untuk mendorong mereka, memaksa mereka untuk bekerja. Sistem nilai pribadi (*personal value system*) mereka memprioritaskan kegiatan-kegiatan lain dalam kehidupan. Bekerja dipandang sebagai satu kegiatan yang harus dilakukan agar memperoleh gaji untuk membiayai hidup. Sistem nilai yang perlu diubah, nilai “bekerja adalah mulia”, “bekerja adalah ibadah”, “hasil kerja yang bermutu” adalah nilai-nilai yang perlu dimiliki setiap tenaga kerja.

## 3. Peran Organisasi

Berbagai kebijakan dan peraturan perusahaan dapat menarik atau mendorong motivasi kerja seorang tenaga kerja. Gugus Kendali Mutu (GKM = *Quality Circles*) merupakan satu kebijakan yang dituangkan ke dalam berbagai peraturan yang mendasari kegiatan dan yang mengatur pertemuan pemecahan masalah dalam kelompok kecil, khususnya kelompok pekerja. Kebijakan lain ialah kebijakan di bidang imbalan keuangan. Untuk pekerjaan-pekerjaan tertentu, pekerjaan menjual misalnya, selain gaji kepada tenaga kerja juga diberi tambahan penghasilan (insentif) yang besarnya ditetapkan dalam peraturan sendiri.

### **2.1.3.3 Tujuan Motivasi**

Ada beberapa tujuan yang dapat diperoleh dari pemberian motivasi menurut Hasibuan (2007, dalam Nurcahyo, 2012) yaitu:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
7. Meningkatkan loyalitas, kreatifitas dan partisipasi karyawan.
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku

### **2.1.4 Hubungan Antar Variabel**

#### **2.1.4.1 Hubungan Pengembangan Karir dengan Kepuasan Kerja**

Dessler (1997) berpendapat bahwa dengan adanya perencanaan dan pengembangan karir, keuntungan yang jelas bagi pegawai adalah kepuasan, pengembangan pribadi, dan kehidupan kerja yang berkualitas. Beberapa manfaat strategik yang mungkin diperoleh dari pelatihan dan pengembangan mencakup kepuasan karyawan, meningkatnya semangat, tingkat retensi yang lebih tinggi,

turnover yang lebih rendah, perbaikan dalam penarikan karyawan, hasil akhir yang lebih baik, dan kenyataan bahwa para karyawan yang puas akan menghasilkan para pelanggan yang puas (Mondy, 2008).

Hendaknya pimpinan lebih memberikan perhatian berupa penghargaan yang dapat diwujudkan dalam bentuk pujian atas prestasi atau bonus. Sedangkan untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan karyawan perlu diberi pelatihan. Hal tersebut berpengaruh besar terhadap kepuasan kerja karyawan (Ekayadi, 2009).

Beberapa penelitian telah dilakukan berkaitan antara pengembangan karir dan kepuasan kerja. Ekayadi (2009) dan Nugroho dan Kunartinah (2012) mengemukakan adanya pengaruh positif pengembangan karir terhadap kepuasan kerja.

**H1: Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan .**

#### **2.1.4.2 Hubungan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja melalui**

##### **Motivasi Kerja**

Menurut Nawawi (2005) pengembangan karir adalah dorongan (motivasi) untuk maju dalam bekerja di lingkungan suatu organisasi/perusahaan. Dengan demikian berarti juga merupakan motivasi untuk mewujudkan karir yang sukses. Menurut Mondy (2008) pengembangan karir formal berperan penting untuk memelihara angkatan kerja yang termotivasi dan berkomitmen. Dengan adanya program pengembangan karir, dapat lebih meningkatkan dorongan atau motivasi

kepada karyawan untuk lebih berprestasi dan memberikan kontribusi yang maksimal kepada perusahaan. Hal ini terjadi dikarenakan bahwa motivasi seseorang akan timbul apabila pengembangan karir yang ada di sebuah perusahaan sudah ada dan jelas untuk dapat dilaksanakan (Ekayadi, 2009). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Isyanto dkk (2013) dan Nugroho dan Kunartinah (2012) menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

Menurut Martoyo (2000) sangat penting untuk disadari oleh setiap pimpinan dalam suatu organisasi, adanya teknik-teknik untuk dapat memelihara prestasi dan kepuasan kerja karyawan, antara lain adalah memberikan motivasi (dorongan). Kemudian menurut Robbins (2006) menyatakan bahwa motivasi merupakan suatu kerelaan untuk berusaha seoptimal mungkin dalam mencapai tujuan organisasi yang dipengaruhi oleh kemampuan usaha untuk memuaskan beberapa kebutuhan individu. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Nugroho dan Kunartinah (2012) dan Sapila (2013) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Dengan adanya program pengembangan karir, maka hal itu akan memberikan harapan bagi karyawan untuk mencapai sasaran karirnya. Kemudian karyawan akan termotivasi untuk melakukan tindakan ke arah pencapaian harapannya. Jika harapannya terpenuhi, maka karyawan akan merasa puas.

## H2: Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja

### 2.1.5 Penelitian Terdahulu

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

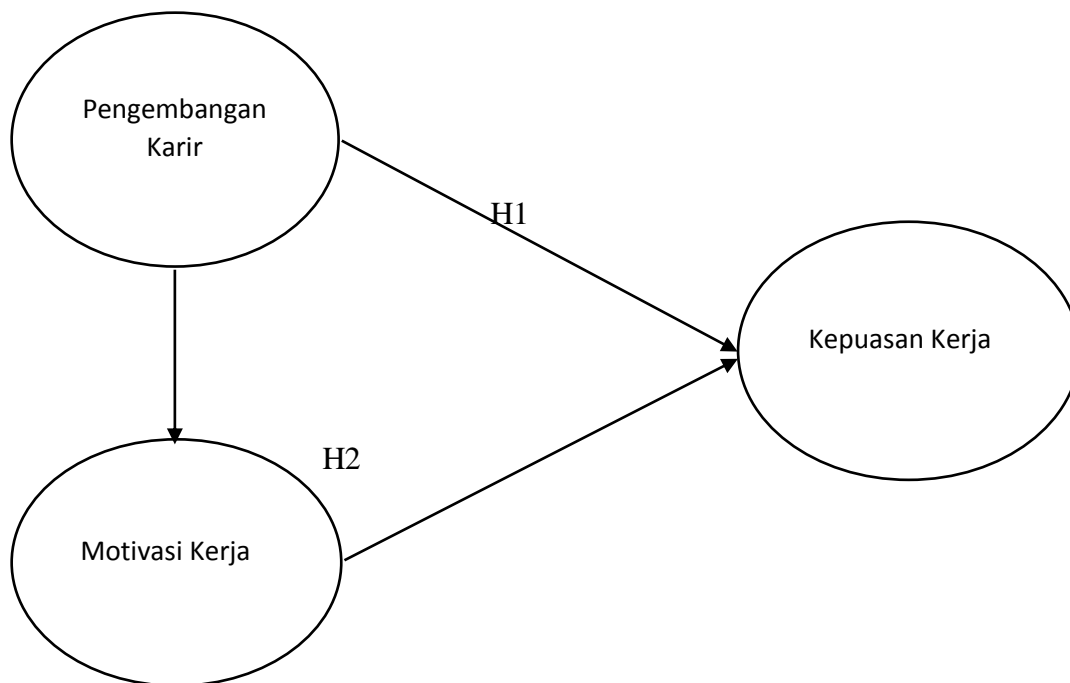
No	Nama Peneliti	Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Septyaningsih Ekayadi	2009	Pengaruh Motivasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. RIMBAJATIRAYA CITRAKARYA	Motivasi dan pengembangan karir secara bersama-sama berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Secara parsial hanya variabel pengembangan karir yang mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja. Secara keseluruhan dari kedua variabel, ternyata pengembangan karir mempunyai pengaruh yang paling besar terhadap kepuasan kerja karyawan.
2	Puji Isyanto, Sungkono, Cynthia Desriani	2013	Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada PT. Excel Utama Indonesia Karawang	Pengembangan karir dan motivasi kerja termasuk dalam kategori baik. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Nilai koefisien determinasi pengembangan karir terhadap motivasi kerja karyawan sebesar 49%.

3	Agus Dwi Nugroho dan Kunartinah	2012	Analisis Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja dengan Mediasi Motivasi Kerja	Variable kompensasi dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel motivasi kerja, dengan nilai R Square = 0,474 atau 47,4%. Variabel kompensasi, pengembangan karir, dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja. Dengan nilai R Square = 0,727 atau 72,7%.
4	Endang Sapila	2013	Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Pasaman	Terdapat pengaruh signifikan antara motivasi kerja terhadap kepemimpinan. Terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja, kepemimpinan terhadap pengembangan karir. Terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja, kepemimpinan, dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan pada Dinas Pendidikan Kabupaten Pasaman.

## 2.2 Kerangka Penelitian Teoritis

Berdasarkan tinjauan pustaka dan penelitian terdahulu, maka kerangka pemikiran antara Pengembangan Karir dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dapat dilihat pada gambar berikut:

**Gambar 2.3**  
**Kerangka Pemikiran**



Sumber: Dikembangkan untuk penelitian ini

### **2.3 Hipotesis**

Pengertian hipotesis menurut Sugiyono (2004) adalah jawaban sementara terhadap rumusan penelitian di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan.

Hipotesis yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

H1 : Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan

H2 : Pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan melalui motivasi kerja

## **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, 2006). 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 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 Kepuasan Kerja.

## 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 Motivasi Kerja.

### **3.1.2 Definisi Operasional Variabel**

Definisi operasional variabel merupakan suatu definisi yang diberikan kepada suatu variabel dengan memberikan arti untuk menspesifikasikan kegiatan atau membenarkan suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur variabel tersebut (Sugiyono, 2004). Definisi operasional 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. Pengembangan Karir

Pengembangan karir adalah suatu rangkaian (urutan) posisi atau jabatan yang ditempati seseorang selama masa kehidupan tertentu (Nawawi, 2005). Menurut Andrew J. Fubrin yang dikutip dari Mangkunegara (2004) pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karier masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum.

Pengukuran menggunakan skala Likert yang merupakan pengembangan dari pengukuran skala Ordinal dengan indikator yang digunakan mengacu pada indikator yang dikemukakan oleh Edwin B. Flippo antara lain:

##### a. Menaksir kebutuhan karir

- Kesesuaian minat dan keahlian dalam pekerjaan
- Kesempatan karir yang sama bagi seluruh karyawan
- Peran pelatihan dan pendidikan dalam membantu mengukur kebutuhan karir

b. Kesempatan karir

- Penyebaran informasi mengenai kesempatan karir
- Kejelasan informasi kesempatan karir yang diberikan perusahaan
- Kejelasan rencana karir yang diberikan perusahaan

c. Penyesuaian karir

- Kesesuaian kebutuhan karir dan kesempatan karir dalam perusahaan
- Kesesuaian penempatan karyawan dengan pekerjaannya
- Peran pelatihan dan pengembangan dalam membantu meningkatkan kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan

2. Motivasi Kerja

Motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan/kegiatan, yang berlangsung secara sadar (Nawawi, 2005). Motivasi adalah suatu proses dimana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ke tercapainya tujuan tertentu (Munandar, 2010).

Pengukuran menggunakan skala Likert yang merupakan pengembangan dari pengukuran skala Ordinal dengan indikator yang digunakan mengacu pada indikator yang dikemukakan oleh Teori dua faktor atau hygiene-motivasi yang dikembangkan oleh Herzberg antara lain:

Faktor motivator adalah faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan kerja, yang mencakup faktor intrinsik dari pekerjaan, yaitu:

- Tanggung jawab
- Kemajuan
- Pekerjaan itu sendiri
- Capaian
- Pengakuan

Faktor hygiene adalah faktor-faktor yang dapat menimbulkan rasa tidak puas (*dissatisfied*) jika faktor-faktor tersebut dirasakan kurang atau tidak diberikan, berkaitan dengan faktor ekstrinsik dari pekerjaan, yaitu:

- Administrasi dan kebijakan perusahaan
- Penyeliaan
- Gaji
- Hubungan antar pribadi
- Kondisi kerja

### 3. Kepuasan Kerja

Howell dan Dipboye (1986, dalam Munandar, 2010) memandang kepuasan kerja sebagai hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidak sukanya tenaga kerja terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya. Dengan kata lain kepuasan kerja mencerminkan sikap tenaga kerja terhadap pekerjaannya.

Pengukuran menggunakan skala Likert yang merupakan pengembangan dari pengukuran skala Ordinal dengan indikator yang digunakan mengacu pada indikator yang dikemukakan oleh Luthans (2006) antara lain:

- Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri
- Kepuasan terhadap gaji
- Kepuasan terhadap promosi
- Kepuasan terhadap pengawasan
- Kepuasan terhadap rekan kerja

### **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, 2006). Dalam penelitian ini populasi adalah seluruh karyawan Hotel Grasia Semarang yang berjumlah 106 orang.

Sampel adalah subset dari populasi, terdiri dari beberapa anggota populasi. Subset ini diambil karena dalam banyak kasus tidak mungkin meneliti seluruh anggota populasi (Ferdinand, 2006). Jumlah sampel ditentukan berdasarkan perhitungan dari rumus Slovin dengan tingkat kesalahan ditolerir sebesar 10% dengan formula sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N (e)^2}$$

N = Ukuran Populasi

n = Ukuran Sampel

e = margin of error, yaitu persen kelonggaran ketidakteelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir sebesar 10%

$$n = \frac{106}{1 + 106 (0.1)^2}$$

$$n = 51.4 = 51 \text{ Responden}$$

Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *simple random sampling* yaitu cara pengambilan sampel dimana setiap anggota populasi memiliki kesempatan yang sama dengan yang lainnya untuk jadi anggota sampel (Ferdinand, 2006).

### **3.3 Jenis dan Sumber Data**

#### **3.3.1 Data Primer**

Data primer adalah data yang didapat dari sumber pertama baik dari individu atau perseorangan seperti hasil wawancara atau hasil pengisian kuesioner yang biasa dilakukan oleh peneliti (Ferdinand, 2006). Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari hasil pengisian kuesioner yang disebarakan kepada karyawan Hotel Grasia Semarang.

### **3.3.2 Data Sekunder**

Data sekunder merupakan data primer yang telah diolah lebih lanjut dan disajikan baik oleh pengumpul data primer atau oleh pihak lain misalnya dalam bentuk tabel-tabel atau diagram-diagram (Ferdinand, 2006). Sumber sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya melalui pihak lain dengan menggunakan dokumen-dokumen (Sugiyono, 2004).

### **3.4 Metode Pengambilan Data**

Untuk dapat mengumpulkan data secara lengkap, maka dalam penelitian ini digunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut:

#### **1. Kuesioner**

Dalam penelitian ini data diperoleh dengan menggunakan kuesioner. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab (Sugiyono, 2004). Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu dengan pasti variabel yang akan diukur dan tahu apa yang bias diharapkan dari responden.

Skala yang digunakan dalam penyusunan kuesioner adalah skala Likert. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2004). Dengan skala Likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan

menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrument yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan. Jawaban setiap item instrument yang menggunakan skala Likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif.

Menurut Sugiyono (2008) untuk keperluan analisis kuantitatif, maka jawaban itu dapat diberi skor dalam skala likert, misalnya:

Sangat setuju/selalu/sangat positif	diberi skor	5
Setuju/sering/positif	diberi skor	4
Ragu-ragu/kadang-kadang/netral	diberi skor	3
Tidak setuju/hampir tidak pernah/negatif	diberi skor	2
Sangat tidak setuju/tidak pernah/sangat negatif	diberi skor	1

## 2. Wawancara

Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data, apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit/kecil (Sugiyono, 2004). Dalam penelitian ini digunakan metode wawancara untuk melakukan penelitian pendahuluan guna menemukan

permasalahn yang akan diteliti dan memperluas serta melengkapi data yang terkumpul melalui kuesioner.

### **3.5 Metode dan Alat Analisis Data**

#### **3.5.1 Metode Analisis Data**

Dalam penelitian ini menggunakan dua metode analisis, yaitu:

##### **1. Analisis Kualitatif**

Analisis kualitatif adalah bentuk analisa yang berdsarkan dari data yang dinyatakan dalam bentuk uraian. Data kualitatif merupakan data yang hanya dapat diukur secara langsung (Hadi, 2001).

Proses analisis kualitatif ini dilakukan dalam tahapan sebagai berikut:

##### **a. Pengeditan (*Editing*)**

Pengeditan adalah memilih atau mengambil data yang perlu dan membuang data yang dianggap tidak perlu, untuk memudahkan perhitungan dalam pengujian hipotesa.

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

Mengubah data yang bersifat kualitatif ke dalam bentuk kuantitatif.

Dalam penelitian ini urutan pemberian skor menggunakan skala Likert.

Tingkatan skala Likert yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Sangat Setuju (SS)	= Diberi bobot / skor 5
Setuju (S)	= Diberi bobot / skor 4
Netral (N)	= Diberi bobot / skor 3
Tidak Setuju (TS)	= Diberi bobot / skor 2
Sangat Tidak Setuju (STS)	= Diberi bobot / skor 1

c. Tabulating

Pengelompokkan data atas jawaban dengan benar dan teliti, kemudian dihitung dan dijumlahkan sampai berwujud dalam bentuk yang berguna. Berdasarkan hasil tabulasi tersebut akan disepakati untuk membuat data tabel agar mendapatkan hubungan atau pengaruh antara variabel-variabel yang ada.

2. Analisis Kuantitatif

Analisis kuantitatif adalah bentuk analisa yang menggunakan angka-angka dan perhitungan dengan metode statistik, maka data tersebut harus diklasifikasikan dalam kategori tertentu dengan menggunakan tabel - tabel tertentu, untuk mempermudah dalam menganalisis dengan menggunakan program SPSS for windows.

### 3.5.2 Alat Analisis Data

#### 3.5.2.1 Angka Indeks

Dalam penelitian manajemen peneliti mungkin saja ingin mengetahui persepsi umum responden mengenai sebuah variabel yang diteliti. Untuk mendapatkan

gambaran mengenai derajat persepsi responden atas variabel yang akan diteliti, sebuah angka indeks dapat dikembangkan (Ferdinand, 2006).

Dalam penelitian manajemen analisis ini diharapkan dilakukan untuk semua variabel penelitian sehingga diperoleh gambaran deskriptif mengenai karakteristik responden pada masing-masing variabel penelitian. Perhitungan angka indeks ini dapat dilakukan untuk sebuah konstruk penelitian yang dibangun dengan menggunakan beberapa indikator (Ferdinand, 2006).

### **3.5.2.2 Uji Realibilitas dan Validitas**

Untuk menunjang proses analisis maka alat pengukur data harus terlebih dahulu diuji reliabilitas dan validitasnya. Jika pertanyaan sudah reliabel dan valid, berarti pertanyaan tersebut sudah bisa digunakan untuk mengukur faktornya.

#### **a. Uji Realibilitas**

Realibilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dinyatakan reliable atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2006).

Pengukuran realibilitas dapat dilakukan dengan dua cara yaitu:

- *Repeated Measure* atau pengukuran ulang. Disini seseorang akan disodori pertanyaan yang sama pada waktu yang berbeda, dan kemudian dilihat apakah ia tetap konsisten dengan jawabannya.

- *One Shot* atau pengukuran sekali saja. Disini pengukurannya hanya sekali dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan. SPSS memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistic Cronbach Alpha ( $\alpha$ ). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha  $> 0.60$  (Nunnally, 1967, dalam Ghozali, 2006).

#### **b. 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, 2006). Mengukur validitas dapat dilakukan dengan tiga cara, yaitu:

1. Melakukan korelasi antar skor butir pertanyaan dengan total skor konstruk atau variabel.
2. Uji validitas dapat juga dilakukan dengan melakukan korelasi bivariate antara masing-masing skor indikator dengan total skor konstruk.
3. Uji dengan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) untuk menguji apakah suatu konstruk mempunyai unidimensionalitas atau apakah

indikator-indikator yang digunakan dapat mengkonfirmasi sebuah konstruk atau variabel.

### **3.5.2.3 Uji Penyimpangan Asumsi Klasik**

#### **a. Uji Normalitas**

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Cara untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak yaitu dengan analisis grafik dengan melihat grafik histogram yang membandingkan antara data observasi dengan distribusi yang mendekati distribusi normal. Metode yang lebih handal adalah dengan melihat normal probability plot yang membandingkan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Distribusi normal akan membentuk suatu garis lurus diagonal dan plotting data akan dibandingkan dengan garis diagonal. Jika distribusi data adalah normal maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonalnya. Cara lain yang dapat dilakukan adalah melengkapi uji grafik dengan uji statistic. Uji statistic sederhana dapat dilakukan dengan melihat nilai kurtosis dan skewness dari residual (Ghozali, 2006).

#### **b. Uji Linearitas**

Uji ini digunakan untuk melihat apakah spesifikasi model yang digunakan sudah benar atau tidak (Ghozali, 2006). Dengan uji linearitas

akan diperoleh informasi apakah model empiris sebaiknya linear, kuadrat atau kubik. Uji linearitas dilakukan dengan mencari persamaan garis regresi variabel bebas  $x$  terhadap variabel terikat  $y$ .

#### **3.5.2.4 Uji Koefisien Determinasi Total ( $R^2$ )**

Koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Koefisien determinan total ( $R^2$  total) juga dimaksudkan untuk menentukan jalur yang signifikan dan non-signifikan. Nilai  $R^2$  yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai  $R^2$  yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Ghozali, 2006). Selain itu koefisien determinasi dipergunakan untuk mengetahui presentase perubahan variabel terikat ( $Y$ ) yang disebabkan oleh variabel bebas ( $X$ ).

#### **3.5.2.5 Uji F (Pengujian Secara Simultan)**

Uji F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat (Ghozali, 2006). Dalam penelitian ini pengujian hipotesis secara simultan dimaksudkan untuk mengukur besarnya pengaruh pengembangan karir dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap variabel terikatnya, yaitu kepuasan kerja karyawan.

Hipotesis yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah:

$H_0 : \beta_1 = \beta_2 = 0$ , Variabel-variabel (pengembangan karir dan motivasi kerja) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan secara bersama-sama terhadap variabel terikatnya (kepuasan kerja karyawan).

$H_1 : \beta_1 = \beta_2 \neq 0$ , Variabel-variabel (pengembangan karir dan motivasi kerja) mempunyai pengaruh yang signifikan secara bersama-sama terhadap variabel terikatnya (kepuasan kerja karyawan).

Dasar pengambilan keputusan (Ghozali, 2006):

1. Dengan membandingkan nilai F hitung dengan F tabel

Apabila  $F_{\text{tabel}} > F_{\text{hitung}}$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak

Apabila  $F_{\text{tabel}} < F_{\text{hitung}}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima

2. Dengan menggunakan angka probabilitas signifikansi

Apabila probabilitas signifikansi  $> 0,05$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak.

Apabila probabilitas signifikansi  $< 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima.

### 3.5.2.6 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 kausal) yang ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori. Yang dapat dilakukan oleh analisis jalur adalah menentukan pola hubungan antara tiga variabel atau lebih variabel dan tidak dapat digunakan untuk mengkonfirmasi atau menolak hipotesis kausalitas imajiner (Ghozali, 2006).

Persamaan regresi:

$$X_2 = \rho_{21} X_1 + e_1 \quad (1)$$

$$Y = \rho_{y1} X_1 + \rho_{y2} X_2 + e_y \quad (2)$$

Dimana:

$X_1$  = Variabel Pengembangan Karir

$X_2$  = Variabel Motivasi Kerja

$Y$  = Variabel Kepuasan Kerja

$\rho_{21}, \rho_{y1}, \rho_{y2}$  = Koefisien jalur

$e_1, e_y$  = Variabel atau faktor residual

### 3.5.2.7 Uji Hipotesis

Untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat maka dilakukan pengujian terhadap hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini.

Pengujian hipotesis 1 menggunakan uji t, sedangkan pengujian hipotesis 2 menggunakan uji sobel.

**a. Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji Statistik t)**

Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas/independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen (Ghozali, 2006). Hipotesis yang akan digunakan dalam pengujian ini adalah:

$H_0 : b_i = 0$                       Variabel-variabel bebas (pengembangan karir dan motivasi kerja) tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (kepuasan kerja karyawan)

$H_1 : b_i < 0$                       Variabel-variabel bebas (pengembangan karir) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (kepuasan kerja karyawan)

$H_2 : b_i > 0$                       Variabel-variabel bebas (motivasi kerja) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (kepuasan kerja karyawan)

Dasar pengambilan keputusan (Ghozali, 2006):

1. Dengan membandingkan nilai t hitungnya dengan nilai t tabel

Apabila  $t_{tabel} > t_{hitung}$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak

Apabila  $t_{tabel} < t_{hitung}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima

Dengan tingkat signifikansi 95% (derajat kepercayaan = 5%)

2. Dengan menggunakan angka probabilitas signifikansi

Apabila angka probabilitas signifikansi  $> 0,05$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak

Apabila angka probabilitas signifikansi  $< 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima

**b. Uji Efek Mediasi (Uji Sobel)**

Menurut Barin dan Kenny (1986, dalam Ghozali, 2009) suatu variabel disebut variabel intervening jika variabel tersebut ikut mempengaruhi hubungan antara variabel predictor (independen) dan variabel criterion (dependen). Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (1982) dan dikenal dengan Uji Sobel (*Sobel Test*).

Uji Sobel ini dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen (X) kepada 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. Standar error koefisien a dan b ditulis dengan  $S_a$  dan  $S_b$ , besarnya standar error tidak langsung (*indirect effect*)  $S_{ab}$  dihitung dengan rumus berikut 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 t hitung lebih besar dari nilai t tabel maka dapat disimpulkan terjadi pengaruh mediasi (Ghozali, 2009).