

BAB II

TINJAUAN PUSTAKAN

Kerangka teori merupakan hal yang penting, adanya kerangka teori memungkinkan diperolehnya pengertian tentang pokok-pokok penelitian, baik secara teoritis maupun kenyataan empiris pada obyek penelitian. Kerangka teori membahas tentang konsep-konsep yang relevan dalam penelitian.

2.1. Pengertian Pengembangan Karier

Pengembangan karier sangat penting untuk suatu organisasi, karena karier merupakan kebutuhan yang harus terus dikembangkan oleh pegawai itu sendiri, dapat mengembangkan, menciptakan kondisi dan kesempatan pengembangan karier serta melakukan penyesuaian antara keduanya. Pengembangan karier juga sangat membantu pegawai dalam menganalisis kemauan dan minat mereka untuk tumbuh lebih dapat disesuaikan dengan kebutuhan sumber daya manusia sejalan dengan pertumbuhan dan perkembangan organisasi. Pengembangan karier merupakan tindakan pegawai untuk pencapaian karier individual.

Menurut Casio dalam buku Bambang Wahyudi (2002:162) mengatakan bahwa karier adalah "Rangkaian promosi jabatan atau mutasi jabatan yang lebih tinggi dalam jenjang hirarki yang dialami oleh seorang karyawan selama masa kerjanya. Menurut Fubrin dalam buku Anwar Prabu Mangkunegara (2001:77) mendefinisikan pengembangan karir adalah aktifitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karier masa depan mereka di aparat pemerintah agar organisasi dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum".

Menurut Veithzal Rivai (2003:290) mengemukakan bahwa pengembangan karier adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karier yang diinginkan. Dari pendapat para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan karier adalah suatu proses rangkaian kegiatan untuk meningkatkan kemampuan kerja individu pegawai untuk merencanakan karier dimasa sekarang dan masa depan yang diikuti dengan rangkaian kegiatan pelatihan, promosi, dan mutasi jabatan. Pelatihan sebagai bagian dari pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan diluar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktik dari pada teori. Menurut Veithzal Rivai (2004:226) "Pelatihan adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan kinerja saat ini dan kinerja dimasa mendatang".

Promosi menurut Bambang Wahyudi (2002:173) mengatakan bahwa "Promosi adalah perubahan posisi/jabatan atau pekerjaan dari tingkat lebih rendah ke tingkat lebih tinggi biasanya akan diikuti dengan meningkatnya tanggung jawab, hak, serta status sosial seseorang". Dengan promosi berarti ada kepercayaan dan pengakuan mengenai kemampuan dan kecakapan karyawan itu sendiri untuk menduduki suatu jabatan yang tinggi. Menurut Bambang Wahyudi (2002:166) "Mutasi adalah suatu perubahan posisi jabatan atau berpindah dari satu departement ke departement lain untuk mengetahui menilai kinerja pegawai dan tempat pekerjaan yang dilakukan dengan baik secara horizontal maupun vertikal dalam suatu organisasi. Mutasi secara vertikal adalah karyawan dipindahkan pada posisi jabatan dan pekerjaan yang lebih tinggi atau rendah dari

sebelumnya. Sedangkan mutasi horizontal adalah terjadinya perubahan posisi jabatan dan pekerjaan akan tetapi masih dalam level tingkat yang sama”.

2.1.1. Penyusunan Program Pengembangan Karier

Menurut Flipo dalam buku Bambang Wahyudi (2002:163) untuk menyusun pengembangan karier terdiri dari beberapa unsur yang harus diperhatikan. Unsur-unsur tersebut adalah sebagai berikut:

1. Menaksir kebutuhan karier

Suatu organisasi harus mampu memberikan kesempatan membantu setiap pegawainya mengambil keputusan yang tepat tentang pengembangan karier dirinya. Mereka harus didorong dengan berbagai informasi dengan sebanyak-banyaknya dan petunjuk agar mampu mengukur kebutuhan akan karier yang mungkin dicapainya di kemudian hari. Unsur ini sangat berpengaruh terhadap terwujudnya sasaran utama dari pengembangan karier ini yaitu memelihara sumber daya manusia yang ada agar memiliki kemampuan dalam organisasi dengan intensitas yang cukup tinggi.

2. Kesempatan karier

Organisasi harus memberikan informasi tentang kesempatan karier yang ada dalam organisasi maka setiap karyawan mengetahui dengan jelas bagaimana jabatan yang akan didudukinya. Sehingga pegawai mengetahui jabatan mana yang mempunyai batas maksimum dengan kesempatan untuk meraih jabatan yang lebih tinggi. Para pekerja juga perlu mengetahui jenis-jenis pekerjaan yang tersedia untuk sekarang atau dimasa yang akan datang.

3. Penyesuaian kebutuhan dan kesempatan karier

Setelah menaksir kebutuhan karir dan kesempatan karier ditetapkan maka yang harus dilakukan adalah mengadakan penyesuaian diantara kedua kepentingan tersebut. Dalam pelaksanaannya penyesuaian tersebut dapat dilakukan dengan bantuan program mutasi pegawai atau program pelatihan dan pengembangan pegawai. Dengan program mutasi pemindahan jabatan yang sesuai dengan karier yang diinginkan. Sedangkan program pelatihan dan pengembangan tenaga kerja yang bersangkutan untuk disesuaikan dengan kemampuan yang dibutuhkan oleh jabatan yang diinginkan berdasarkan rencana karier yang ditetapkan.

2.1.2. Tujuan Pengembangan Karier

Tujuan karier adalah posisi dimasa mendatang yang ingin dicapai oleh individu dalam pekerjaannya. Tujuan pengembangan karir yang dikemukakan oleh Fubrin dalam buku Anwar Prabu Mangkunegara (2001:77):

1. Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan organisasi. Pengembangan karir membantu dalam pencapaian tujuan individu dan tujuan organisasi. Apabila seorang pegawai yang sukses dengan prestasi kerja sangat baik kemudian menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi, hal ini berarti tujuan organisasi dan tujuan individu tercapai.
2. Menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai organisasi merencanakan karier pegawai dengan meningkatkan kesejahteraannya agar pegawai lebih tinggi loyalitasnya.

3. Membantu pegawai menyadari kemampuan potensi mereka, pengembangan karier membantu pegawai menyadari kemampuan potensi mereka untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahliannya.
4. Memperkuat hubungan antara pegawai dan organisasi, pengembangan karier akan memperkuat hubungan dan sikap pegawai terhadap organisasinya.
5. Membuktikan tanggung jawab sosial, pengembangan karier suatu cara menciptakan iklim kerja yang positif dan pegawai-pegawai menjadi lebih bermental sehat.
6. Mengurangi turnover dan biaya kepegawaian, pengembangan karier dapat menjadikan turnover rendah dan begitu pula biaya kepegawaian lebih efektif.

2.1.3. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karier

Menurut Gouzali Saydam (2000:565) faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karier seorang pegawai yaitu:

1. Kebijakan diorganisasi

Merupakan faktor dominan yang mempengaruhi pengembangan karier seorang pegawai dan penentu ada tidaknya kesempatan pengembangan dalam organisasi, berlaku tidaknya kesempatan pengembangan karier untuk semua orang tanpa pilih kasih dan ada tidaknya pola karier yang dapat dipertanggung jawabkan.

2. Latar belakang pendidikan

Merupakan suatu acuan untuk meningkatkan karier seseorang.

3. Pelatihan

Merupakan pelatihan yang dapat diperoleh sepanjang kariernya dan dapat membantu peningkatan karirnya dimasa mendatang dan menambah kemampuan pegawai.

4. Pengalaman kerja

Merupakan bagian penting dari pengembangan manajemen yang memberikan kontribusi dalam berbagai kondisi di berbagai pengembangan.

5. Kesetiaan pada organisasi

Merupakan pemberian loyalitas (dedikasi) pada karier yang besar pada organisasi untuk mengurangi turnover pegawai.

6. Keluwesan bergaul dan hubungan antar sesama

Merupakan kebutuhan akan perasaan seseorang untuk dihormati dan menghormati sesamanya dengan mencerminkan lingkungan yang aman, nyaman dan tentram.

2.2. Pengertian Motivasi

Motivasi berasal dari kata Latin “movere” yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi (motivation) dalam manajemen hanya ditujukan untuk sumber daya manusia dalam hal ini pegawai. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan agar mau bekerjasama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Motivasi menjadi penting karena pemimpin membagikan pekerjaan pada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik terintegrasi untuk mencapai tujuan organisasi. Proses timbulnya motivasi diawali dengan munculnya

suatu kebutuhan yang belum terpenuhi sehingga menyebabkan adanya ketidakseimbangan antara fisik dan psikologi dalam diri seseorang. Kemudian ketidakseimbangan inilah membuat orang dalam, untuk mengurangi atau mencerminkan upah sebagai akibat dari usaha yang ia lakukan. Dalam suatu organisasi motivasi merupakan salah satu faktor yang memainkan peran yang sangat penting dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

Melayu, (2001 : 140). Abraham Sperling mengemukakan bahwa motivasi itu didefinisikan sebagai suatu kecenderungan untuk beraktivitas, mulai dari dorongan dalam diri (drive) dan diakhiri dengan penyesuaian diri. William J. Stanton mendefinisikan motivasi “Suatu motif adalah kebutuhan yang distimulasi yang berorientasi kepada tujuan individu dalam mencapai kinerja kerja. Sedangkan Mangkunegara, (2001 : 68), mengatakan bahwa motivasi terbentuk dari sikap (attitude) seorang karyawan dalam menghadapi situasi (situation) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi Menurut Nawawi (2001 : 351), bahwa kata motivasi (motivation) kata dasarnya adalah motif (motive) yang berarti dorongan, sebab atau alasan seseorang melakukan sesuatu. Dengan demikian motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadikan sebab seseorang melakukan suatu perbuatan/ kegiatan, yang berlangsung secara sadar. Sedarmayanti (2001 : 66), motivasi dapat diartikan sebagai suatu daya pendorong (driving force) yang menyebabkan orang berbuat sesuatu atau yang diperbuat karena takut akan ada sesuatu yang mempengaruhi. Misalnya ingin naik pangkat atau jabatan, maka perbuatannya akan menunjang pencapaian keinginan tersebut.

Yang menjadi pendorong dalam hal tersebut adalah bermacam-macam faktor diantaranya faktor ingin lebih terpuja diantara rekan kerja atau lingkungan dan kebutuhannya untuk berprestasi.

Motivasi dapat didefinisikan sebagai berikut : “kondisi mental yang mendorong aktivitas dan memberi energi yang mengarah kepada pencapaian kebutuhan, memberi kepuasan atau mengurangi ketidak seimbangan” Bernard Berendoom dan Gary A. Stainer Sedarmayanti, (2001 : 66). Kootz et al. Ali, (1989 : 115) mendefinisikan motivasi sebagai suatu reaksi yang diawali dengan adanya kebutuhan yang menimbulkan keinginan atau upaya mencapai tujuan, selanjutnya menimbulkan ketegangan, kemudian menyebabkan timbulnya tindakan yang mengarah pada tujuan dan akhirnya dapat memuaskan.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa tidak ada motivasi jika tidak dirasakan adanya kebutuhan dan kinerja serta ketidak seimbangan. Rangsangan terhadap hal tersebut akan menumbuhkan tingkat motivasi, dan motivasi yang telah tumbuh akan merupakan dorongan untuk mencapai tujuan pemenuhan kebutuhan atau pencapaian keseimbangan. Dalam kehidupan organisasi, pemahaman terhadap motivasi bagi setiap pemimpin sangat penting artinya, namun motivasi juga dirasakan sebagai sesuatu yang sulit. Hal ini dikemukakan oleh Wahjosumidjo, (1994 : 173) sebagai berikut : a. Motivasi sebagai suatu yang penting (important subject) karena seorang pemimpin dapat memperhatikan karyawan. Setiap pemimpin tidak boleh tidak harus bekerja bersama-sama dan melalui orang lain atau bawahan, untuk itu diperlukan kemampuan memberikan motivasi kepada bawahan. b. Motivasi sebagai suatu

yang sulit (puzzling subject), karena motivasi sendiri tidak bisa diamati dan diukur secara pasti. Dan untuk mengamati dan mengukur motivasi berarti harus mengkaji lebih jauh perilaku bawahan.

2.2.1. Tujuan Motivasi

Menurut Hasibuan (2002:146) mengemukakan bahwa tujuan motivasi antara lain sebagai berikut:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja pegawai.
2. Meningkatkan produktivitas kerja pegawai.
3. Mempertahankan kestabilan pegawai pada instansi.
4. Meningkatkan kedisiplinan pegawai organisasi.
5. Mengefektifitaskan pengadaan pegawai
6. Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi pegawai
7. Mempertinggikan rasa tanggung jawab pegawai terhadap tugas-tugasnya.

2.2.2. Menurut Hasibun (2008:150) ada dua jenis motivation, yaitu motivasi positif dan motivasi negatif.

1. Motivasi positif

Motivasi bawahan dengan memberikan pujian dan penghargaan kepada pegawai yang berprestasi diatas prestasi standar. Dengan motivasi positif, semangat kerja pegawai akan meningkat karena umumnya pegawai senang menerima yang baik-baik saja.

2. Motivasi Negatif

Motivasi bawahan dengan standar pegawai tidak dapat penghargaan dan prestasinya rendah, tidak semangat kerja pada akhirnya produktivitasnya kurang.

Dalam praktek kedua jenis motivasi sering digunakan oleh perusahaan atau instansi pemerintah. Penggunaan harus tepat dan seimbang supaya dapat meningkatkan semangat kerja pegawai. Motivasi positif akan menjadi efektif dalam meningkatkan atau merangsang semangat kerja pegawai pada jangka waktu yang panjang sedangkan motivasi negatif pada jangka waktu pendek.

2.2.3. Teori - teori motivasi

Teori Hirarki Kebutuhan (*Need Hirarchi*) dari Maslow yang menyatakan bahwa motivasi kerja menentukan apa yang memotivasi orang dalam pekerjaan dan memahami apa yang memotivasi orang dalam bekerja: Teori Maslow mendefinisikan lima tingkat dalam hirarki kebutuhan, teori ini menyatakan bahwa pegawai yang kebutuhannya terpenuhi akan mendukung tercapai tujuan organisasi. Tentunya dukungan karyawan sesuai dengan bidang dan kemampuannya masing-masing.

Menurut Maslow terdapat lima (5) tingkat kebutuhan yang sebaliknya dipenuhi adalah seperti pada gambar tersebut.



Gambar 2.2, Maslow Teory Hiraki kebutuhan (Robbins 2003:209)

Secara singkat dapat dijelaskan sebagai berikut:

Kebutuhan Psikologi : Tingkatan paling dasar dalam hiraki ini umumnya berhubungan dengan kebutuhan primer seperti lapar, haus, pakaian, perumahan dan jasmani.

Kebutuhan Keamanan : Antara lain keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.

Kebutuhan Sosial : Pada tingkat ini mencakup kasih sayang, rasa memiliki, diterima baik dan persahabatan.

Kebutuhan penghargaan: Tingkat penghargaan mewakili kebutuhan manusia yang lebih tinggi. Kebutuhan dan kekuasaan, prestasi dan status dapat dianggap sebagai dari tingkat ini.

Kebutuhan Aktualisasi Diri: Tingkat ini adalah semua puncak kebutuhan manusia yang terendah, sedang dan lebih tinggi, orang yang telah memiliki aktualisasi diri adalah orang terpenuhi dan menyadari semua potensinya. Maslow beranggapan bahwa orang akan memenuhi kebutuhan

yang lebih pokok sebelum mengarahkan perilaku untuk memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi

2.3. Kepuasan Kerja

2.3.1. Pengertian Kepuasan Kerja

Salah satu sarana penting pada manajemen sumber daya manusia dalam sebuah organisasi adalah terciptanya kepuasan kerja para pegawai. Kepuasan kerja menurut Martoyo Susilo (1992: 115), pada dasarnya merupakan salah satu aspek psikologis yang mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, ia akan merasa puas dengan adanya kesesuaian antara kemampuan, keterampilan dan harapannya dengan pekerjaan yang ia hadapi. Kepuasan sebenarnya merupakan keadaan yang sifatnya subyektif yang merupakan hasil kesimpulan yang didasarkan pada suatu perbandingan mengenai apa yang diterima pegawai dari pekerjaannya dibandingkan dengan yang diharapkan diinginkan, dan dipikirkannya sebagai hal yang pantas atau berhak atasnya. Sementara setiap tenaga kerja/ pegawai secara subyektif menentukan bagaimana pekerjaan itu memuaskan.

Dalam tulisannya Jewell & Siegell (M. Idrus, 2006: 96) mengungkap bahwa kepuasan kerja merupakan sikap yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Lebih lanjut diungkap oleh Jewell & Siegell, mengingat kepuasan kerja adalah sikap, dan karenanya merupakan konstruksi hipotesis sesuatu yang tidak dilihat, tetapi ada atau tidak adanya diyakini berkaitan dengan pola perilaku tertentu.

Menurut Hani Handoko (2000: 193) kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan di mana pegawai memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini tampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi dilingkungan kerjanya. Sedangkan menurut Blum (Moch. As'ad, 1995: 104) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individu diluar kerja. Dari beberapa pendapat para ahli mengenai kepuasan kerja di atas penulis menyimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual yang merupakan sikap dan perasaan seseorang yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja dan apa yang diperoleh dari pekerjaannya, kepuasan akan dirasakan jika adanya kesesuaian antara kemampuan, keterampilan dan harapannya dengan pekerjaan yang ia hadapi. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku dalam dirinya. Ini disebabkan karena adanya perbedaan pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka akan semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan dan sebaliknya.

2.3.2. Teori – Teori Kepuasan Kerja

Menurut Wexley dan Yulk (Moch. As'ad, 1995: 105), pada dasarnya teori

- teori tentang kepuasan kerja yang lazim dikenal ada tiga macam yaitu:

1. *Discrepancy theory*

Discrepancy theory yang dipelopori oleh Porter menjelaskan bahwa kepuasan kerja seseorang diukur dengan menghitung selisih apa yang seharusnya diinginkan dengan kenyataan yang dirasakan. Kemudian Locke menerangkan bahwa kepuasan kerja seseorang tergantung pada perbedaan antara apa yang diinginkan dengan apa yang persepsinya telah diperoleh melalui pekerjaannya.

2. *Equity theory*

Equity theory dikembangkan oleh Adams tahun 1963. Dalam *equity theory*, kepuasan kerja seseorang tergantung para pegawai itu sendiri, perasaan keadilan atau ketidakadilan atas suatu situasi diperoleh dengan membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekantor maupun di tempat lain. Menurut Wexley dan Yulk (Moch. As'ad, 1995: 105), teori elemen– elemen dari *equity* ada tiga yaitu :

1. *Input* adalah sesuatu berharga yang dirasakan pegawai sebagai sumbangan terhadap pekerjaannya, seperti pendidikan, pengalaman kerja, dan percakapan.

2. *Out Comes* adalah sesuatu yang berharga yang dirasakan pegawai sebagai hasil dari pekerjaannya, seperti gaji, status, simbol, dan penghargaan.

3. *Comparison Person* adalah dengan membandingkan *input, out comes* terhadap orang lain. Bila perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan bisa menimbulkan kepuasan, tetapi bisa pula tidak. Akan tetapi bila perbandingan itu tidak seimbang dan merugikan, akan menimbulkan ketidakpuasan. Kelemahan dari teori ini adalah kenyataan bahwa kepuasan kerja seseorang juga ditentukan oleh *individual differences* (misalnya pada waktu orang melamar kerja apabila ditanya tentang besarnya upah/ gaji yang diinginkan).

3. *Two Factor Teory*

Menurut *two factor theory*, kepuasan kerja itu merupakan dua hal yang berbeda, artinya kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu tidak merupakan suatu variable kontinu. Herzberg membagi situasi yang mempengaruhi perasaan seseorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok yaitu kelompok *satisfiers* atau motivator yang terdiri dari prestasi pengakuan, tanggung jawab. Kedua yaitu kelompok sebagai sumber ketidakpuasan atau *dissatisfiers* yang terdiri dari prosedur kerja, upah atau gaji, hubungan antar pegawai.

2.3.3. Faktor – Faktor timbulnya kepuasan kerja

Sebagian besar orang berpendapat bahwa gaji atau upah merupakan faktor utama untuk dapat menimbulkan kepuasan kerja. Sampai taraf tertentu, hal ini memang bisa diterima, terutama dalam negara yang sedang berkembang, dimana uang merupakan kebutuhan yang sangat vital untuk bisa memenuhi kebutuhan pokok sehari – hari. Akan tetapi kalau masyarakat sudah bisa memenuhi

kebutuhan keluarganya secara wajar, maka gaji/upah ini tidak menjadi faktor utama. Sesuai dengan tingkatan motivasi manusia yang dikemukakan oleh Maslow, maka upah atau gaji merupakan kebutuhan dasar.

Harold E. Burt (Moch. As'ad, 1995: 114) mengemukakan pendapatnya tentang faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja sebagai berikut :

1. Kesempatan untuk maju.

Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh kesempatan peningkatan pengalaman dan kemampuan kerja selama bekerja.

2. Keamanan kerja.

Faktor ini sering disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik pegawai pria maupun wanita. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan kerja pegawai selama bekerja.

3. Gaji

Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang yang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.

4. Manajemen kerja.

Manajemen kerja yang baik adalah yang memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil, sehingga pegawai dapat bekerja dengan nyaman.

5. Kondisi kerja.

Dalam hal ini adalah tempat kerja, ventilasi, penyaliran, kantin, dan tempat parkir.

6. Komunikasi.

Komunikasi yang lancar antara karyawan dengan pimpinan banyak dipakai untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak pimpinan untuk mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat atau prestasi pegawainya sangat berperan dalam menimbulkan kepuasan kerja.

2.4. Kinerja Pegawai

2.4.1. Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja (*performance management*) adalah suatu upaya untuk memperoleh hasil terbaik dari organisasi, kelompok, dan individu-individu melalui pemahaman dan penjelasan kinerja dalam suatu kerangka kerja atas tujuan-tujuan yang terencana, standard dan persyaratan-persyaratan atribusi atau kompensasi yang disetujui bersama (Armstrong,1998). Manajemen kinerja bersifat menyeluruh dan menjamah semua elemen, unsur atau input yang harus didayakan oleh organisasi untuk meningkatkan kinerja organisasi. System manajemen kinerja berusaha mengidentifikasi, mendorong, mengukur, mengevaluasi, meningkatkan dan member penghargaan terhadap kinerja pegawai (Mathis dan Jackson, 2002). Manajemen kinerja meliputi upaya membangun harapan yang jelas serta pemahaman tentang:

- a. Fungsi kinerja esensial
- b. Kontribusi pekerjaan
- c. Kemampuan kerja sama
- d. Pengukuran prestasi kerja
- e. Mengenali dan menghilangkan hambatan kinerja (Bacal,2001).

Menurut Mangkunegara, (2001:67) “kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Sedangkan Veithzal Rivai, (2008:309) “kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan”. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kinerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya organisasi untuk mencapai tujuannya. Sulistiyani, (2003:223) “kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya”.

2.4.2. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Terdapat empat faktor pokok dalam manajemen kinerja, yaitu input process, output, dan outcome.

1. *Input* : *The skill, knowledge, and expertise bring to their job (their attribute)*. Hal ini menyangkut atribusi individual.
2. *Process* : *How individual believe in carrying out their work : the behavioral competence bring to full their accountability*. Hal ini menyangkut perilaku kemampuan yang dibawa dalam pekerjaan untuk mengisi tanggung jawab.
3. *Output* : *The measurable result achieved by individuals according to the levels of performance they achieved in carrying out their task*. Hal ini merupakan ukuran kinerja yang dicapai seseorang.
4. *Outcomes* : *The impacts of what has been achieved by the performance of individuals of the results of their team, departement, unit*

or finction and ultimately, the organization. Hal ini menyangkut kontribusi kinerja individu terhadap team, departemen, unit atau organisasi.

2.4.3. Tujuan penilaian kinerja

Tujuan dilakukannya penilaian kinerja karyawan menurut Veithzal rivai (2008:312-313) adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui tingkat karyawan selama ini.
2. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji pokok dan pemberian penghargaan.
3. Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi kedalam:
4. Penugasan kembali, seperti diadakannya mutasi atau transfer, rotasi pekerjaan.
5. Promosi, kenaikan jabatan dan *Training*

2.5. Penelitian Terdahulu

Salah satu data pendukung yang menurut penelitian perlu dijadikan bagian tersendiri adalah penelitian terdahulu yang relevan dengan permasalahan yang sedang dibahas dalam penelitian ini. Dalam hal ini, focus penelitian yang dijadikan acuan adalah terkait dengan masalah motivasi, kepuasan dan kinerja. oleh karena itu, penelitian melakukan langka kajian pustakan tentang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara penlitian yang pernah dilakukan sebelumnya dengan yang akan dilakukan. Menyiratkan bahwa sebagian besar menyatakan variabel motivasi dan kepuasan mempengaruhi variabel kinerja, selanjutnya peneliti membuat skematis hasil penelitian tersebut dalam sebuah tabel, untuk

memudahkan pemahaman terhadap bagian ini, dapat diperhatikan pada tabel 2.1

sebagai berikut:

Tabel 2.1, Penelitian terdahulu

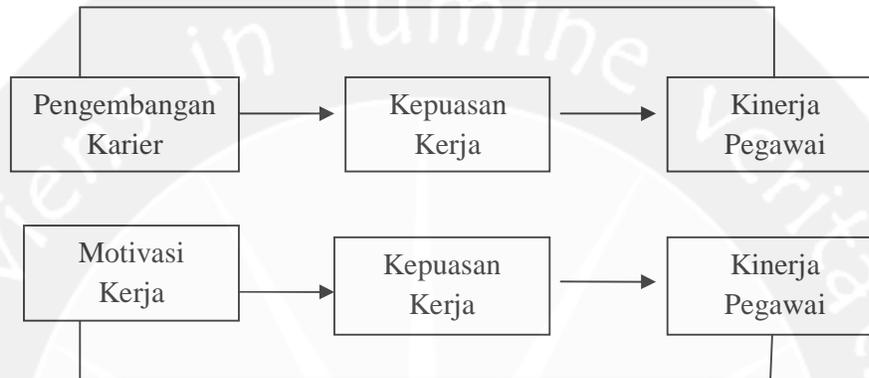
Penelitian	Lokasi Penelitian	Objek yang diteliti	Hasil
Sukmawati S. Dan Djoko Susanto ((2001).	BKKBN Kabupaten Semarang	Pengaruh Motivasi kerja dan Kepuasan kerja terhadap peningkatan Kinerja karyawan	Berdasarkan hasil pengujian diperoleh hasil t hitung antara motivasi terhadap kepuasan kinerja pegawai sebesar -1'903 lebih kecil, dibandingkan dengan t tabel sebesar 2,0032 sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.
Darwin Azhar (2002),	PT.Putra Darma Cemerlang Palembang	Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan kerja	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh nyata terhadap kepuasan kerja pegawai. Keadaan ini dapat dilihat dari hasil penelitian Regresi linear berupa Adjusted R ² 0.970.

Sumber: Data Sekunder

2.6. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan model konseptual tentang bagaimana teori yang telah dijabarkan berhubungan secara logis dengan berbagai faktor yang diidentifikasi sebagai masalah yang penting (Sekaran, 2006). Berdasarkan pada hasil penelitian ; Veithzal Rivai (2003), Robbins, (1996), Rahardja (2000), Rahayuningsih (2006), Kreitner & Kinichi (2005), dan Ostroff (1992), maka

penelitian ini menyelidiki dan meningkatkan kinerja karyawan yang dipengaruhi oleh pengembangan karir dalam budaya organisasi, dan kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut maka kerangka pemikiran teoritis dapat digambarkan sebagai berikut.



Gambar 2.1. Kerangka Penelitian.

Sumber : Dikembangkan dari penelitian Veithzal Rivai (2003), Robbins, (1996), Rahardja (2000), Rahayuningsih (2006), Kreitner & Kinichi (2005), dan Ostroff (1992), untuk tesis ini. Dari gambar kerangka penelitian diatas dapat diuraikan bahwa: kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh pengembangan karier, Motivasi dan kepuasan kerja. Dengan kata lain bagus atau tidaknya kinerja pegawai sangat ditentukan oleh ketiga variabel ini yaitu: pengembangan karier, motivasi kerja dan kepuasan kerja. Berdasarkan identifikasi masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian dan penelitian dahulu serta kerangka pemikiran, maka penelitian berpendapat bahwa kinerja adalah prestasi kerja tersebut sangat dipengaruhi oleh pengembangan karier, motivasi dan kepuasan kerja yang baik maka semakin tinggi pula prestasi kerja yang dihasilkan oleh setiap pegawai.

2.7. Hipotesis Penelitian

2.7.1. Pengaruh pengembangan karier terhadap kepuasan kerja?

Pengembangan karier pada dasarnya merupakan suatu proses yang secara terus menerus untuk dikembangkan oleh organisasi untuk pegawainya dapat meningkatkan kepuasan kerja melalui pelatihan dan pengembangan sehingga bisa meningkatkan kemampuan, potensi dalam suatu bentuk program memperdayakan pegawai yang sistematis, terpola, terorganisasi dan formal (Ginting 1999). Dengan kata lain pengembangan karier ditujukan pada peningkatan kesempatan-kesempatan bagi pegawai yang tepat ditempatkan pada waktu yang tepat. Sehingga diharapkan secara individu akan terdorong untuk bekerja dengan penuh dedikasi dan produktivitas untuk mencapai tujuan organisasi.

Individu yang memiliki persepsi positif terhadap karier mereka akan memiliki implikasi-implikasi yang penting bagi organisasi karena individu dengan sikap positif terhadap kariernya yang lebih besar kemungkinannya mempunyai komitmen harapan-harapan untuk memperoleh kesempatan untuk maju serta memperluas kemampuan dan mengembangkan potensi-potensi dalam hal untuk meningkatkan kepuasan yang efektif dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya. Akan tetapi sering terjadi, ada di organisasi yang tidak menyediakan kesempatan untuk promosi dalam hal menaikkan pangkat / golongan. Akibatnya pegawai tersebut merasa dirinya tidak berkembang, maka tidak puas dengan pekerjaannya. Sehingga kinerja pegawai tersebut menurun dan tidak efektif.

Berdasarkan kerangka pemikiran 2.7, maka Hipotesis (H1) adalah sebagai berikut:

H1: *Pengembangan karier berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja*

2.7.2. Pengaruh Pengembangan karier dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai?

Keberhasilan suatu organisasi baik sebagai keseluruhan maupun berbagai kelompok dalam suatu organisasi tertentu, sangat tergantung pada mutu pengembangan pegawai, jika perestasiya baik maka pegawai akan merasa puas dengan pekerjaannya dalam organisasi yang bersangkutan. Bahkan kiranya dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja pegawai itu dilihat dari prestasi kerja pegawai itu sendiri. Menurut Veithzal Rivai (2003:299) mengemukakan bahwa tujuan mendasar dari pengembangan karier adalah untuk membantu pegawai menganalisis kemampuan dan minat dalam penyesuaian antara kebutuhan untuk tumbuh berkembang dengan kebutuhan organisasi. Pengembangan karier juga merupakan hal yang penting dimana manajemen dapat meningkatkan produktivitas, meningkatkan sikap pegawai terhadap pekerjaan dan membangun kepuasan kerja yang lebih tinggi. Dari uraian diatas, dapat dijelaskan bahwa karier yang baik dan mereka merasa puas dengan pekerjaan maka dapat meningkatkan kinerja pegawai, sehingga pengembangan karier dan motivasi kerja mempunyai pengaruh yang kuat terhadap kepuasan kerja. Adanya pekerjaan yang berbeda dan menuntut kreativitas seseorang, akan membuat pegawai merasa bertentangan untuk mengerjakannya. Tetapi sebaliknya jika pekerjaan yang

dilakukan setiap hari sama, berulang-ulang dan tidak banyak menuntut kreatifitas, maka membuat pegawai akan cepat merasa bosan dan tidak akan termotivasi untuk dapat mengerjakan pekerjaan secara maksimal. Teori karakteristik kerja berupaya mengidentifikasi karakteristik tugas dari pekerjaan-pekerjaan, bagaimana karakteristik ini digabung untuk membentuk pekerjaan yang berbeda dan hubungan dari karakteristik tugas ini dengan motivasi, kepuasan dan kinerja pegawai (Robbins, 1996: 208). Robbins mengemukakan bahwa faktor-faktor penting yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja salah satu adalah pekerjaan yang secara mental menantang. Pegawai lebih menyukai pekerjaan yang motivasi dan memberikan mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baiknya mereka mengerjakan. Pekerjaan yang secara mental kurang menantang menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan pegawai akan mengalami kesenangan dan kepuasan. Temuan Rahardja (2000) juga menyatakan bahwa motivasi pegawai mempunyai keterkaitan kuat dengan kepuasan kerja. Rahayuningsih (2006), pemenuhan kebutuhan dan keinginan yang berakhir pada kepuasan, akan menimbulkan motivasi kerja untuk meningkatkan produktivitas pegawai, karena kepuasan kerja tersebut tidak dapat dipisahkan dari motivasi kerja yang seringkali merupakan harapan kerja karyawan. Dari pandangan-pandangan di atas maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan karier dan motivasi serta kepuasan kerja saling terkait satu sama lain.

Berdasarkan kerangka pemikiran 2.7, maka Hipotesis (H2) adalah sebagai berikut:

H2: *Pengembangan karier dan kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai*

2.7.3. Pengaruh Motivasi kerja terhadap kepuasan kerja?

Kepuasan kerja mempunyai fungsi dan peran yang sangat penting bagi organisasi tanpa kepuasan kerja, para pegawai akan bekerja tidak seperti yang diharapkan. Dan selanjutnya mengakibatkan timbulnya penyimpangan kerja seperti absensi yang tinggi, hilangnya waktu kerja dalam sehari-hari kerja sampai terjadinya unjuk rasa dan pemogokan kerja. Motivasi pegawai untuk bekerja bukan dilakukan untuk memperoleh uang melainkan juga merupakan factor penting dalam meningkatkan kepuasan pribadi seseorang. Kerja mempunyai sifat dasar yang dapat menimbulkan berbagai penyesuaian diri dan sering didesak untuk melakukan pekerjaan yang tidak mudah dilakukan. Kepuasan dan ketidakpuasan seseorang pegawai terhadap pekerjaannya ditentukan sejak langka awal ia membuat keputusan mengenai karier yang akan ditekuninya.

Dalam menentukan factor-faktor dianggap dominan yang menjadi motivasi para pegawai, seorang pemimpin sering kali salah duga, faktor yang dapat mengubah motivasi dan kepuasan pegawai belum tentu faktor yang dianggap pegawai sebagai faktor yang dapat diberikan kepuasan pada pegawai, secara histori sering diasumsikan bahwa para pegawai yang memperoleh kepuasan kerja akan melaksanakan pekerjaan dengan baik bahkan diakui bahwa dalam banyak kasus hubungan positif antara kepuasan kerja dengan motivasi kerja

tinggi. Dengan terpenuhinya harapan-harapan dan kebutuhan-kebutuhan pegawai maka diharapkan akan memacu dan dorongan pegawai untuk bekerja dengan segenap potensi untuk mencapai tujuan organisasi

Dengan pandangan di atas maka dapat disimpulkan bahwa motivasi dan kepuasan kerja saling terkait satu sama lain. Motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang melahirkan kepuasan kerja. Makanya organisasi harus memperhatikan hal ini. Biasanya untuk mempertahankan kepuasan kerja pegawainya, organisasi akan mendorong (memotivasinya) melalui pemberian insentif, promosi jabatan, pengembangan karier, kenaikan gaji, penciptaan kondisi kerja dan keamanan, dan lain-lain.

Berdasarkan kerangka pemikiran 2.5 maka hipotesis (H3) adalah sebagai berikut

H₃: Motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja

2.7.4. Pengaruh Motivasi kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja pegawai?

Kinerja pegawai adalah sebagai fungsi dan interaksi antara motivasi kerja, kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Disamping itu motivasi sebagai dorongan agar dapat mendorong pegawai dapat mengembangkan kemampuan mereka kecerdasan dan ketrampilan untuk menjelaskan dan menilai kinerja pegawai. Kinerja merupakan fungsi perkalian dan usaha pegawai yang didukung dengan memberikan motivasi yang tinggi para pegawai agar pegawai itu semangat dapat melaksanakan tugas masing-masing dengan motivasi maka akan meningkatkan kepuasan kerja pegawai, dengan motivasi yang diberikan para pegawai dengan baik maka kinerja pegawai makin tinggi, sebab motivasi, kepuasan kerja dan

kinerja itu langsung menyakut pada unsur manusia dalam organisasi. Dalam organisasi masalah motivasi tanggung jawab pimpinan untuk mencipta, mengatur, dan melaksanakan sesuai dengan kemampuan atau memberikan dorongan/motivasi para setiap pegawai yang ada dalam organisasi menjadi tanggung jawab seorang pimpinan. Adanya usaha-usaha yang perlu dilakukan oleh pimpinan untuk memberikan motivasi dan meningkatkan prestasi kerja pegawai secara komulatif tentunya akan meningkatkan kinerja organisasi itu sendiri.

Berdasarkan kerangka pemikiran 2.7, maka Hipotesis (H4) adalah sebagai berikut:

H₄: *Motivasi kerja dan kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.*

2.7.5. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai?

Kepuasan kerja adalah suatu keadaan pada seseorang yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dari pegawai itu sendiri, secara peneuh keunggulan, guna melakukan pekerjaan mencapai kepuasan sehingga menghasilkan sesuatu kinerja yang optimal. Untuk itu seorang pimpinan harus dapat memberikan dorongan pada pegawainya untuk mengembangkan kariernya baik melalui pendidikan formal maupun non formal seperti pelatihan-pelatihan yang dapat meningkatkan sumber daya manusia. Sehingga akan meningkatkan pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan yang pada akhirnya akan meningkatkan kepuasan pegawai maka prestasi kerja juga meningkat dengan baik. Kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap kinerja pegawai, sebab kepuasan kerja biasanya

menunjukkan potensi orang dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan untuk mencapai kepuasan, dengan demikian pegawai itu puas atau tidak nya sesuai dengan kemampuannya sendiri jika pimpinan dapat mengembangkan melalui pendidikan dan pelatihan maka kinerja pegawai itu akan meningkat dalam mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan kerangka pemikiran 2.7, maka Hipotesis (H5) adalah sebagai berikut:

H₅: *Kepuasan kerja berperan sebagai variable intervening berpengaruh terhadap kinerja pegawai.*