

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Berdasarkan Peraturan Gubernur Sumatera Utara Nomor 6 Tahun 2019, tentang tugas fungsi dan uraian tugas Dinas Perkebunan Provinsi Sumatera Utara, bahwa Dinas Perkebunan Provinsi Sumatera Utara mempunyai tugas pokok melaksanakan urusan pemerintahan daerah/kewenangan provinsi di bidang perkebunan dan tugas pembantuan yang ditugaskan kepada daerah provinsi guna mendorong terwujudnya sebuah pemerintahan yang baik (*good governance*) di Indonesia. Dalam menjalankan program dan kegiatan urusan wajib, Dinas Perkebunan Provinsi Sumatera Utara melibatkan unsur pegawai yang terdiri dari Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan tenaga honorer sebagai sumber daya manusia (*Peraturan Gubernur Sumatera Utara Nomor 6 Tahun 2019*).

Sumber daya manusia mendapatkan peran penting dalam mewujudkan organisasi kompetitif dalam era globalisasi yang sedang dan akan terus berlangsung. Sebagaimana dikemukakan bahwa dimensi pokok sisi sumber daya adalah kontribusinya terhadap organisasi, sedangkan dimensi pokok manusia adalah perlakuan kontribusi terhadapnya yang pada gilirannya akan menentukan kualitas dan kapabilitas hidupnya. Tanpa sumber daya manusia yang memiliki kompetensi tinggi dalam bidang pekerjaan dan tanggung jawabnya, organisasi akan gagal untuk mewujudkan eksistensinya (Sedarmayanti, 2016:19).

Kepuasan kerja dipandang sebagai hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidak sukanya pegawai terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapinya dalam lingkungan kerjanya. Kepuasan kerja merupakan sikap positif seseorang terhadap pekerjaannya yang timbul berdasarkan penilaian terhadap produk kerja yang dihasilkan (Saripuddin, 2015:211). Pegawai yang memiliki kepuasan kerja cenderung akan memiliki perasaan dan pemikiran yang positif terhadap pekerjaan yang dilakukan, begitu juga sebaliknya jika pegawai merasa tidak puas maka akan berpikiran negatif (*negative thinking*) terhadap pekerjaan yang dilakukan (Nasution, 2018:425). Sikap kerja pegawai merupakan cerminan dari perasaan pegawai terhadap pekerjaannya. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual.

Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai nilai yang berlaku pada dirinya. 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. Pegawai yang merasa mendapat kepuasan dalam bekerja pada umumnya tidak mau berhenti dari instansi tempat mereka bekerja (Sapila, 2013:27). Biasanya orang akan merasa puas terhadap pekerjaannya, apabila apa yang dikerjakannya itu dianggapnya telah memenuhi harapannya. Kepuasan kerja tidak dapat dipisahkan oleh motivasi kerja.

Motivasi merupakan salah satu hal yang mempengaruhi perilaku manusia, motivasi disebut juga sebagai pendorong, keinginan, pendukung atau, kebutuhan-

kebutuhan yang dapat membuat seseorang bersemangat dan termotivasi untuk mengurangi serta memenuhi dorongan diri sendiri, sehingga dapat bertindak dan berbuat menurut cara-cara tertentu yang akan membawa kearah yang optimal (Jufrizen, 2017:27). Motivasi adalah proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan. Motivasi atau dorongan (*driving force*) dimaksudkan sebagai desakan yang dialami untuk memuaskan dan mempertahankan kehidupan (Samsudin, 2016:281).

Gambaran yang akurat tentang hubungan motivasi dan kepuasan kerja menurut Anoraga (2017:50), apabila seseorang mendambakan sesuatu, maka itu berarti bahwa dia memiliki suatu harapan, dan dengan demikian dia akan termotivasi untuk melakukan tindakan ke arah pencapaian harapan tersebut. Jika harapannya itu terpenuhi, maka ia akan merasa puas. Motivasi harus dimiliki setiap pegawai, dengan adanya motivasi kerja yang baik akan melaksanakan pekerjaan yang sebaik baiknya dan mengerahkan seluruh kemampuan yang miliki untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dan tanggung jawab.

Pegawai yang bekerja secara maksimal dan melakukan pekerjaan dengan sepenuh hati serta bertanggung jawab akan menciptakan suatu kepuasan kerja sehingga semakin mendekati pada tujuan-tujuan yang akan dicapai. Semakin tinggi tingkat dan kemauan untuk berkerja semakin meningkatkan kepuasan kerja sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerjanya (Hasibuan, 2016:93). Hal ini didukung oleh hasil penelitian dari Parimita (2018) dan Sapila (2013) yang

mengungkapkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Faktor lain yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja adalah pengembangan karir. Pengembangan karir merupakan suatu rangkaian atas sikap dan perilaku yang berkaitan dengan aktifitas pekerjaan dan pengalaman sepanjang kehidupan seseorang. Dalam pengembangan karir perlu dipahami dua proses, yaitu bagaimana seseorang merencanakan dan mengimplementasikan tujuan karirnya sendiri (*career planing*) dan bagaimana institusi merancang dan mengimplementasikan program pengembangan karirnya (*career management*). Pengembangan karir dapat dilihat dari dua perspektif ini yaitu individu dan institusi. Perencanaan karir seseorang yang berpusat pada individu adalah perencanaan yang lebih berpusat pada karir individu, sedangkan yang berpusat pada institusi adalah yang fokus pada pekerjaan dan pengidentifikasian jalan karir yang memberikan kemajuan yang logis atas orang-orang diantara pekerjaan dalam organisasi (Wahyudi, 2015:59).

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. Seorang pegawai 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, 2017:55). Akan terlalu banyak pegawai mengundurkan diri dari pekerjaan jika tidak ada perhatian manajemen untuk kemajuan karir yang pantas.

Perencanaan dan pengembangan karir yang jelas dalam organisasi dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, sehingga menciptakan rasa puas dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Akhmal (2018) dan Lisdiani (2017) yang mengungkapkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

Peneliti melakukan penelitian ini di Dinas Perkebunan Pemerintah Provinsi Sumatera Utara yang merupakan salah satu dinas pemerintahan di provinsi Sumatera Utara. Dinas Perkebunan Provinsi Sumatera Utara mempunyai tugas pokok melaksanakan urusan Pemerintahan Daerah/kewenangan Provinsi di bidang perkebunan dan tugas pembantuan yang ditugaskan kepada Daerah Provinsi. Dinas Perkebunan Pemerintah Provinsi Sumatera Utara bergerak dalam bidang usaha Agro bisnis dan Agro Industri Kelapa Sawit dan Karet. Dinas Perkebunan Provinsi Sumatera Utara mengelola sejumlah perkebunan yang tersebar di banyak tempat di pulau Sumatera. Dinas Perkebunan Pemerintah Provinsi Sumatera Utara selalu berupaya dalam peningkatan kinerja dan pemanfaatan seluruh sumber daya yang dimiliki untuk mewujudkan pembangunan perkebunan Provinsi Sumatera Utara.

Berdasarkan observasi awal yang dilakukan peneliti di Dinas Perkebunan Pemerintah Provinsi Sumatera Utara, ditemukan beberapa permasalahan yang dihadapi pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya dan dilihat juga bahwa produktivitas pegawai dalam bekerja mengalami fluktuasi. Hal ini dapat terjadi karena kurangnya kepuasan pegawai terhadap pekerjaannya.

Tidak adanya motivasi pegawai untuk melakukan pekerjaan secara penuh, yang terlihat dari para pegawai yang masih belum melaksanakan tugasnya secara maksimal dan masih terlihat kurang adanya rasa saling bertanggung jawab terhadap tugas dan kewajibannya. Hal ini terlihat ketika jam kerja, beberapa pegawai tidak berada di tempat dan keluar kantor untuk mencari sesuatu yang mereka butuhkan diluar pekerjaan dan pulang ke rumah sebelum jam kerja berakhir. Apabila tidak ada pekerjaan, pegawai terlihat bermalas-malasan dan sering menunggu perintah atau diawasi oleh atasan kemudian mereka baru melaksanakan pekerjaannya dengan baik.

Kurangnya motivasi yang diberikan oleh atasan terhadap pegawai maupun antara sesama pegawai. Hal ini dapat dilihat pada saat pegawai mendapatkan masalah dalam bekerja hanya sedikit rekan ataupun atasan yang membantu menyelesaikan masalahnya. Dalam hal pembagian kerja juga tidak merata, sebagian pegawai memiliki banyak sekali pekerjaan sementara ada beberapa pegawai yang hanya memiliki sedikit pekerjaan. Dikarenakan pembagian kerja yang tidak merata tersebut, maka pembagian insentif juga tidak merata. Pegawai hanya bekerja untuk memenuhi kebutuhan keluarga, tanpa disadari adanya keterbatasan usia pada pegawai dan tidak memikirkan pengembangan karirnya.

Pegawai mengalami ketidakpuasan dalam bekerja disebabkan oleh ketidakpastian dalam menjamin pengembangan karirnya atas dedikasi waktu yang telah diberikan selama bekerja untuk instansi, hal tersebut tentu saja menimbulkan ketidakpuasan pegawai dalam bekerja. Atasan kurang memberikan pengakuan dan

prestasi terhadap pekerjaan yang diselesaikan dengan baik sehingga menyebabkan kepuasan kerja berkurang.

Berdasarkan uraian diatas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan mengambil judul “Pengaruh Motivasi Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Dinas Perkebunan Pemerintah Provinsi Sumatera Utara”.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah dapat diketahui identifikasi sebagai berikut:

- 1) Produktivitas pegawai dalam bekerja mengalami fluktuasi.
- 2) Kurangnya kepuasan pegawai terhadap pekerjaannya.
- 3) Tidak adanya motivasi pegawai untuk melakukan pekerjaan secara penuh.
- 4) Pegawai belum melaksanakan tugasnya secara maksimal dan kurang adanya rasa saling bertanggung jawab terhadap tugas dan kewajibannya.
- 5) Pegawai bermalas-malasan dan sering menunggu perintah atau diawasi oleh atasan kemudian mereka baru melaksanakan pekerjaannya dengan baik.
- 6) Kurangnya motivasi yang diberikan oleh atasan terhadap pegawai maupun antara sesama pegawai.
- 7) Pembagian kerja dan pembagian insentif tidak merata.
- 8) Adanya ketidakpastian dalam menjamin pengembangan karir pegawai atas dedikasi waktu yang telah diberikan untuk instansi.
- 9) Atasan kurang memberikan pengakuan dan prestasi terhadap pekerjaan yang diselesaikan dengan baik.

1.3 Batasan dan Rumusan Masalah

1.3.1 Batasan Masalah

Peneliti membatasi permasalahan dalam penelitian ini hanya pada masalah motivasi kerja, pengembangan karir dan kepuasan kerja pegawai.

1.3.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, dalam penelitian ini penulis mengemukakan rumusan masalah sebagai berikut:

- 1) Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai di Dinas Perkebunan Pemerintah Provinsi Sumatera Utara.
- 2) Bagaimana pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pegawai di Dinas Perkebunan Pemerintah Provinsi Sumatera Utara.
- 3) Bagaimana pengaruh motivasi kerja dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pegawai di Dinas Perkebunan Pemerintah Provinsi Sumatera Utara.

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai di Dinas Perkebunan Pemerintah Provinsi Sumatera Utara.

- 2) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pegawai di Dinas Perkebunan Pemerintah Provinsi Sumatera Utara.
- 3) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pegawai di Dinas Perkebunan Pemerintah Provinsi Sumatera Utara.

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat sebagai berikut:

- 1) Menambah pengetahuan dan wawasan mengenai permasalahan-permasalahan yang dihadapi perusahaan atau organisasi seperti permasalahan mengenai kepuasan kerja pegawai dan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi perusahaan atau organisasi untuk mengetahui sejauh mana pengaruh motivasi kerja dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pegawai.
- 2) Dapat digunakan dalam kajian ilmiah bagi mahasiswa dan sebagai bahan penelitian serta bahan referensi selanjutnya dalam penelitian yang sama.
- 3) Diharapkan dapat memberikan informasi dan referensi bagi pihak-pihak yang berkepentingan terutama dalam mengamati kepuasan kerja pegawai.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Uraian Teoritis

2.1.1 Motivasi Kerja

2.1.1.1 Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi berasal dari bahasa latin, *mavere* yang berarti dorongan atau daya penggerak. Motivasi ini hanya diberikan kepada manusia, khususnya kepada para bawahan atau pengikut. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilan untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Pada dasarnya perusahaan bukan saja mengharapkan pegawai yang mampu cakap dan terampil, tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Kemampuan kecakapan dan keterampilan pegawai tidak ada artinya bagi perusahaan, jika mereka tidak mau bekerja keras dengan menggunakan kemampuan, kecakapan, dan keterampilan yang dimilikinya. Motivasi penting karena dengan motivasi ini diharapkan setiap individu pegawai mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi.

Menurut Samsudin (2016:28), motivasi adalah proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan. Motivasi adalah pekerjaan yang

dilakukan oleh manajer dalam memberikan inspirasi, semangat dan dorongan kepada orang lain, dalam hal ini pegawaiya, untuk mengambil tindakan-tindakan tertentu. Pemberian dorongan ini bertujuan untuk menggiatkan orang-orang atau pegawai agar mereka bersemangat dan dapat mencapai hasil yang dikehendaki oleh orang-orang tersebut.

Motivasi kerja adalah salah satu hal yang dapat mempengaruhi perilaku manusia. Motivasi disebut juga sebagai pendorong, keinginan, pendukung, atau kebutuhan-kebutuhan yang dapat membuat seseorang bersemangat maupun termotivasi untuk mengurangi serta memenuhi dorongan diri. Tujuan yang jika berhasil dicapai akan memuaskan atau memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut. Dimana dengan kebutuhan dimaksudkan suatu keadaan dalam diri yang menyebabkan hasil-hasil atau keluaran-keleuaran tertentu menjadi menarik (Munandar, 2014:323).

Jadi motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja, antara lain atasan, kolega, sarana, fisik, kebijaksanaan, peraturan, imbalan jasa uang, jenis pekerjaan dan tantangan. Motivasi individu untuk bekerja dipengaruhi pula oleh kepentingan pribadi dan kebutuhannya masing-masing, kemampuan manajer untuk memotivasi, mempengaruhi mengarahkan dan berkomunikasi dengan para bawahannya akan menentukan efektivitas manajer. Motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan, memelihara perilaku manusia. Motivasi ini merupakan subyek yang penting bagi manajer, karena menurut defenisi manajer harus bekerja dengan melalui orang lain.

Manajer perlu memahami orang-orang berperilaku tertentu agar dapat mempengaruhinya untuk bekerja sesuai dengan yang diinginkan organisasi.

2.1.1.2 Jenis-Jenis Motivasi

Adapun jenis-jenis motivasi menurut Jufrizen (2021:35) yaitu:

- 1) Motivasi positif (insentif positif) manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang yang berprestasi baik. Dengan motivasi positif ini semangat kerja bawahan akan meningkat, karena manusia pada umumnya senang menerima yang baik-baik saja.
- 2) Motivasi negatif (insentif negatif), manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hukuman kepada mereka yang bekerjanya kurang baik (prestasinya rendah). Dengan motivasi negatif ini semangat kerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat, karena mereka takut dihukum tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

Dalam praktek kedua jenis motivasi diatas sering digunakan oleh manajer suatu perusahaan. Penggunaanya harus tepat dan seimbang , supaya dapat meningkatkan semangat kerja pegawai. Yang menjadi masalah ialah kapan motivasi positif atau motivasi negatif efektif merangsang gairah kerja pegawai. Motivasi positif efektif untuk jangka waktu panjang, sedangkan motivasi negatif efektif untuk jangka waktu pendek saja. Tetapi manajer harus konsisten dan adil dalam menerapkannya.

2.1.1.3 Model-Model Motivasi

Perkembangan teori manajemen juga mencakup model-model atau teori-teori motivasi yang berbeda-beda. Menurut Richard M dan Layman W. Porter dalam Handoko (2016:252) antara lain:

- 1) Model tradisional, mengemukakan bahwa untuk memotivasi bawahan agar gairah bekerjanya meningkat dilakukan karena sistem intensif yaitu memberikan insentif material kepada pegawai yang berprestasi baik. Semakin berprestasi semakin banyak balas jasa yang diterimanya. Jadi motivasi bawahan untuk mendapatkan intensif (uang atau barang) saja.
- 2) Model hubungan manusia, mengemukakan bahwa untuk memotivasi bawahan supaya gairah bekerjanya meningkat, dilakukan dengan mengakui kebutuhan sosial mereka dan membuat mereka merasa berguna serta penting. Sebagai akibat pegawai mendapatkan beberapa kebebasan membuat keputusan dan kreativitas dalam melakukan pekerjaannya. Dengan memperhatikan kebutuhan material dan non material pegawai, maka motivasi bekerjanya akan meningkat pula. Jadi motivasi pegawai adalah untuk mendapatkan kebutuhan material dan non material.
- 3) Model sumber daya manusia, mengemukakan bahwa pegawai dimotivasi oleh banyak faktor, bukan hanya uang atau barang atau keinginan atau kepuasan saja, tetapi juga kebutuhan akan pencapaian dan pekerjaan yang berarti. Menurut model sumber daya manusia ini untuk motivasi bawahan dilakukan dengan memberikan tanggung jawab dan kesempatan yang luas bagi mereka untuk mengambil keputusan dan menyelesaikan pekerjaannya.

Motivasi gairah bekerja seseorang akan meningkat, jika kepada mereka diberikan kepercayaan dan kesempatan untuk membuktikan kemampuannya.

2.1.1.4 Tujuan Motivasi

Agar visi dan misi berjalan dengan apa yang diinginkan perusahaan harus mengetahui tujuan memotivasi pegawai, perusahaan dan sebaliknya pula. Adapun tujuan motivasi menurut Hasibuan (2016:221) adalah:

- 1) Mendorong gairah dan semangat kerja pegawai.
- 2) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja pegawai.
- 3) Meningkatkan produktifitas kerja pegawai.
- 4) Mempertahankan loyalitas dan kestabilan pegawai perusahaan
- 5) Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi pegawai
- 6) Mengefektifkan pengadaan pegawai.
- 7) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- 8) Meningkatkan kreatifitas dan partisipasi pegawai.
- 9) Meningkatkan tingkat kesejahteraan.
- 10) Mempertinggi rasa tanggung jawab pegawai terhadap tugasnya.
- 11) Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Motivasi kerja juga bertujuan untuk memberikan semangat atau dorongan kerja untuk mau berperilaku dan bekerja dengan giat dan baik, sesuai dalam mencapai tujuannya (Indrayani, 2013:80).

1) Balas Jasa

Balas jasa dalam bentuk uang yang merupakan sumber tenaga beli bagi tenaga kerja pada tingkat yang terlalu rendah, misalnya bagi kebutuhan fisik minimum saja tidak mencukupi. Hal ini akan merupakan faktor yang menghambat motivasi maupun disiplin kerja. Gaji yang dapat menjamin kebutuhan fisik minimum merupakan salah satu syarat mutlak untuk mengharapkan disiplin kerja dan motivasi kerja yang tinggi yang akhirnya menghasilkan produktivitas yang tinggi pula.

2) Kebijakan Organisasi

Kebijakan pimpinan terutama yang menyangkut hak-hak tenaga kerja untuk mendapatkan upah yang layak, kesempatan untuk maju yaitu promosi jabatan, rasa adanya kepastian, keterbukaan dalam masalah yang dihadapi organisasi.

3) Pengawasan

Pengawasan yang bersifat pembinaan yang persuasif, bukan bersifat kaku dan dipaksa serta kurang manusiawi tetapi akan berpengaruh negatif terhadap organisasi

4) Hubungan Manusia

Hubungan antar manusia dalam lingkungan pekerjaan baik hubungan vertikal maupun horizontal akan berpengaruh terhadap disiplin kerja dan motivasi kerja dan produktivitas.

5) Rasa Aman

Dalam menghadapi masa depan akan sangat berpengaruh disiplin dan motivasi pegawai. Ketidakpastian masa depan pegawai dan juga perusahaan akan tidak memungkinkan adanya hubungan kerja yang berjangka panjang.

2.1.1.5 Teori Motivasi

Teori hirarki kebutuhan adalah teori motivasi yang paling dikenal, menurut teori hirarki Abraham Maslow seseorang berperilaku/bekerja, karena adanya dorongan untuk memenuhi bermacam-macam kebutuhan. Maslow berpendapat kebutuhan yang diinginkan seseorang berjenjang artinya apabila kebutuhan yang pertama telah dipenuhi, maka kebutuhan tingkat kedua akan menjadi yang utama. Selanjutnya jika kebutuhan tingkat kedua telah terpenuhi, maka muncul kebutuhan tingkat ketiga dan seterusnya sampai tingkat kebutuhan kelima. Tingkat urutan kebutuhan tersebut menurut Maslow dalam Andjarwati (2015:50) adalah:

1) Kebutuhan Fisiologis

Kebutuhan fisiologis dalam hirarki Maslow merupakan kebutuhan pertama yang harus terlebih dahulu yaitu dalam pemenuhan kebutuhan akan sandang, pangan, dan papan.

2) Kebutuhan Rasa Aman

Adapun kebutuhan akan perlindungan terhadap bahaya, ancaman dan penderitaan baik bersifat fisik maupun mental. Para pekerja dalam melaksanakan tugasnya perlu mendapatkan perlindungan keselamatan kerja,

agar para pekerja dapat melaksanakan pekerjaannya sehari-hari sehingga mampu meningkatkan prestasi kerja.

3) Kebutuhan Sosial

Yaitu bahwa kebutuhan untuk sosialisasi dengan orang lain. Kebutuhan-kebutuhan tersebut antara lain, kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain dimana mereka hidup dan bekerja, kebutuhan akan perasaan dihormati, dan kebutuhan untuk bisa berpartisipasi dalam kelompok atau masyarakat, perlu diciptakan iklim kerja atau suasana kerja yang harmonis dan terciptanya hubungan yang akrab dan penuh kekeluargaan, baik antara sesama pegawai maupun antara pegawai dengan atasannya.

4) Kebutuhan Penghargaan

Merupakan kebutuhan akan memberikan penghargaan oleh pemimpin atas prestasi pegawai dalam menjalankan pekerjaan.

2.1.1.6 Sumber Motivasi Kerja

Teori motivasi yang sudah lazim dipakai untuk menjelaskan sumber motivasi sedikitnya bisa digolongkan menjadi dua, yaitu sumber motivasi dari dalam diri (intrinsik) dan sumber motivasi dari luar (ekstrinsik).

1) Motivasi Intristik

Yang dimaksud dengan motivasi intrinsik adalah motif-motif yang menjadi aktif atau berfungsinya tidak perlu dirangsang dari luar, karena dalam diri setiap individu sudah ada dorongan untuk melakukan sesuatu. Faktor individual yang biasanya mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu adalah:

a) Minat

Seseorang akan merasa terdorong untuk melakukan suatu kegiatan kalau kegiatan tersebut merupakan kegiatan yang sesuai dengan minatnya.

b) Sikap positif

Seseorang yang mempunyai sifat positif terhadap suatu kegiatan dengan rela ikut dalam kegiatan tersebut, dan akan berusaha sebisa mungkin menyelesaikan kegiatan yang bersangkutan dengan sebaik-baiknya.

c) Kebutuhan

Setiap orang tertentu dan akan berusaha melakukan kegiatan apapun asal kegiatan tersebut bisa memenuhi kebutuhannya. Jenis motivasi ini timbul dari dalam diri individu sendiri tanpa ada paksaan dorongan orang lain, tetapi atas dasar kemauan sendiri. Motivasi pada dasarnya memang sudah ada di dalam diri setiap orang, seperti asal kata motivasi yaitu motif yang berarti daya penggerak untuk melakukan sesuatu.

2) Motivasi Ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik adalah motif-motif yang aktif dan berfungsinya karena adanya perangsang dari luar. Motivasi ekstrinsik dapat juga dikatakan sebagai bentuk motivasi yang didalamnya aktivitas dimulai dan diteruskan berdasarkan dorongan dari luar yang tidak berkaitan dengan dirinya. Jadi motivasi ekstrinsik ini timbul sebagai akibat pengaruh dari luar individu, apakah karena ajakan, suruhan, atau paksaan dari lain orang sehingga dengan keadaan demikian seseorang mau melakukan sesuatu tindakan (Priansa, 2014:175).

2.1.1.7 Indikator Motivasi Kerja

Mangkunegara dalam Sudaryo (2018:73) mengemukakan indikator motivasi terdiri atas:

1) Kinerja (*achievement*)

Seseorang yang memiliki keinginan berkinerja sebagai suatu kebutuhan dapat mendorongnya mencapai sasaran. Mc Celland menjelaskan bahwa tingkat *need of achievement* yang telah menjadi naluri kedua, merupakan kunci keberhasilan seseorang, biasanya dikaitkan dengan sikap positif, keberanian mengambil resiko yang diperhitungkan untuk mencapai sasaran yang ditentukan.

2) Penghargaan (*recognition*)

Penghargaan, pengakuan atas suatu kinerja yang telah dicapai seseorang merupakan perangsang yang kuat. Pengakuan atas kinerja memberikan kepuasan batin yang tinggi daripada penghargaan dalam bentuk materi ataupun hadiah. Pengakuan atau penghargaan dalam bentuk piagam penghargaan atau medali dapat menjadi perangsang yang lebih kuat dibanding dengan hadiah berupa barang atau bonus/uang.

3) Tantangan (*challenge*)

Adanya tantangan yang dihadapi, merupakan perangsang yang kuat bagi manusia untuk mengatasinya. Suatu sasaran yang tidak menantang atau dengan mudah dicapai biasanya tidak mampu menjadi perangsang, bahkan cenderung menjadi kegiatan rutin. Tantangan demi tantangan biasanya akan menumbuhkan kegairahan untuk mengatasinya.

4) Tanggung jawab (*responsibility*)

Adanya rasa ikut memiliki (*sense of belonging*) akan menimbulkan motivasi untuk turut merasa bertanggung jawab. Dengan begitu seseorang akan ikut merasa terbebani setiap ada permasalahan dan bertanggung jawab untuk mencari solusi.

5) Pengembangan (*development*)

Pengembangan kemampuan seseorang baik dari pengalaman kerja atau kesempatan untuk maju, dapat merupakan perangsang kuat bagi tenaga kerja untuk bekerja lebih giat atau lebih bergairah. Apalagi jika pengembangan perusahaan selalu dikaitkan dengan kinerja atau produktivitas tenaga kerja.

6) Keterlibatan (*involvement*)

Rasa ikut terlibat dalam suatu proses pengambilan keputusan atau bentuknya, dapat pula “kotak saran” dari tenaga kerja yang dipadukan masukan untuk manajemen perusahaan merupakan perangsang yang cukup kuat untuk tenaga kerja. Melalui kotak saran tenaga kerja merasa diikutsertakan dalam proses pengambilan keputusan atau langkah-langkah kebijakan yang akan diambil manajemen. Rasa terlibat akan menambah rasa ikut bertanggung jawab, rasa dihargai yang merupakan “tantangan” yang harus dijawab, melalui peran serta berkinerja untuk pengembangan usaha dan pengembangan pribadi. Adanya rasa keterlibatan bukan saja menciptakan rasa memiliki dan rasa tanggung jawab, tetapi juga menimbulkan motivasi diri untuk bekerja lebih baik menghasilkan produk yang lebih bermutu.

7) Kesempatan (*opportunity*)

Kesempatan untuk maju dalam bentuk jenjang karir yang terbuka, dari tingkat bawah sampai tingkat manajemen puncak merupakan perangsang yang cukup kuat bagi tenaga kerja. Bekerja tanpa harapan atau perbaikan nasib, tidak merangsang untuk berkinerja atau bekerja secara produktif.

2.1.1.8 Hubungan Motivasi Kerja Dengan Kepuasan Kerja

Untuk menciptakan kepuasan kerja pegawai tidaklah mudah karena kepuasan kerja dapat tercipta jika variabel-variabel yang mempengaruhinya antara lain motivasi kerja dapat diakomodasikan dengan baik dan diterima oleh semua pegawai di dalam suatu organisasi/perusahaan. Kinerja organisasi tergantung dari kinerja individu atau dengan kata lain kinerja individu akan memberikan kontribusi pada kinerja organisasi, artinya bahwa perilaku anggota organisasi baik secara individu maupun kelompok memberikan kekuatan atas kinerja organisasi sebab motivasinya akan mempengaruhi pada kinerja organisasi.

Menurut Robbins (2014:123) untuk pencapaian kinerja yang maksimal biasanya akan tercipta jika pegawai merasakan kepuasan dalam bekerja. Jika pegawai mempunyai kepuasan kerja yang tinggi, maka secara langsung pegawai akan loyal terhadap perusahaan dan kinerja menjadi semakin meningkat. Untuk meningkatkan produktivitas kerja, maka perlu adanya peningkatan kepuasan kerja dari masing-masing pegawai. Untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai, perusahaan dapat mendorong pegawai agar memiliki motivasi yang tinggi, sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan.

2.1.2 Pengembangan Karir

2.1.2.1 Pengertian Pengembangan Karir

Pengembangan karir adalah suatu proses atau kegiatan mempersiapkan seorang pegawai untuk menduduki jabatan yang akan dilakukan pada masa yang akan datang. Dengan adanya pengembangan tersebut mencakup pengertian bahwa sumber daya manusia tersebut telah menyusun perencanaan sebelumnya dengan cara-cara tertentu dilakukan untuk mencapai pengembangan karir pegawai tersebut (Kadarisman, 2013:322).

Pengembangan karir merupakan suatu kondisi yang menunjukkan peningkatan status seseorang pegawai dalam sebuah organisasi ada jalur karir yang telah ditetapkan. Sedangkan Hasibuan mengatakan bahwa pengembangan karir adalah perpindahan yang membesarkan atas suatu tanggung jawab yang diberi oleh pegawai menuju jabatan yang lebih tinggi dalam sebuah organisasi sehingga kewajiban hak dan status menjadi lebih besar (Hasibuan, 2016:15).

Sudiro (2014:91) mengatakan bahwa pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang mencapai dalam rangka mencapai pada karir yang lebih diinginkan seseorang pegawai dalam kedudukannya. Sedangkan Susilo (2014:74) mendefinisikan pengembangan karir merupakan dari suatu kondisi yang akan menunjukkan adanya sebuah peningkatan-peningkatan status seseorang pada suatu organisasi dalam jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi dalam jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan.

Berdasarkan uraian yang disimpulkan diatas sebelumnya yaitu pengembangan karir merupakan suatu tanggung jawab dalam organisasi yang menyiapkan pegawai dengan adanya suatu kualifikasi dan pengalaman tertentu, agar saat dibutuhkan dalam suatu organisasi sudah memiliki pegawai dengan kualifikasi tertentu. Pertumbuhan organisasi atau instansi mempersyaratkan ketersediaan yang lebih handal dalam upaya penyediaan sumber daya manusia tersebut dan dapat diperoleh melalui peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam pengembangan karir, kegiatan-kegiatan dalam pengembangan potensi pegawai untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi demi mewujudkan rencana karir dimasa yang akan datang.

2.1.2.2 Teori Pengembangan Karir

Teori pengembangan karir yang digunakan adalah teori dari *Trait and factor*. Teori ini terdapat pembahasan dari pengertian *trait and factor* dari *Frank parson* dalam Rahmad (2013:33), dan tahapan-tahapan konseling diantaranya adalah:

- 1) Pengertian *Trait and factor* dari *Frank parson* adalah bagian ini dipaparkan yang menjadi suatu inspirasi lahirnya teori-teori perkembangan karir berikutnya. Untuk dapat diketahui bahwa teori *Trait and factor* pada dasarnya mengenali sifat individu yang kemudian akan disesuaikan dengan kualifikasi pekerjaan atau karir tertentu yang cocok dengannya. Teori ini berpengaruh besar terhadap studi tentang deskripsi pekerjaan dan persyaratan pekerjaan dalam upaya memprediksi keberhasilan pekerjaan dimasa depan berdasarkan pengukuran *Traits* yang terkait dengan pekerjaan.

Karakteristik utama dari teori ini adalah asumsi bahwa individu mempunyai pola kemampuan unik atau sifat yang dapat diukur secara objektif dan berkorelasi dengan tuntutan berbagai jenis pekerjaan.

- 2) Tahapan konseling secara konseptual ada tiga tahapan yang harus dilakukan oleh konselor dalam melakukan konseling *Trait and factor* yaitu, mendapatkan informasi tentang diri, memperoleh informasi tentang suatu pekerjaan, informasi yang terintegrasi tentang diri dan pekerjaan.

2.1.2.3 Tahapan Pengembangan Karir

Menurut Rivai (2013:298) tahapan pengembangan karir yang dilalui individu dalam kehidupan kerjanya, yaitu:

- 1) Pertumbuhan

Tahap dimana individu mengambil peran sebagai pelajar dan pelamar kerja (*applicant*). Dalam tahap perkembangan karir, mereka berusaha mengembangkan sebuah dasar untuk membuat pilihan-pilihan pekerjaan yang realitas.

- 2) Memasuki dunia kerja

Disini peran telah berubah dari calon menjadi pelamar yang direkrut atau bahkan masuk ke organisasi. Pada tahap ini individu masuk pasar kerja dan mendapatkan pekerjaan pertama yang mungkin menjadi sebuah karir.

- 3) Pelatihan dasar

Peran-peran disini meliputi trainee dan orang baru. Individu menghadapi realitas mengenai seperti apa tekanan yang dihadapi oleh keanggotaan kerja dan keanggotaan kelompok.

4) Keanggotaan penuh pada tahap awal karier

Peran-peran meliputi keanggotaan penuh organisasi. Khususnya, rentang usia berkisar 17 sampai 30 tahun. Pada tahap karir ini, individu menerima tanggung jawab dan dengan sukses mengakhiri tugas-tugas yang diasosiasikan dengan pengangkatan resmi pertama kali.

5) Keanggotaan penuh karier madya

Krisis terjadi pada usia antara 35 dan 45 tahun. Dikatakan bahwa krisis usia pertengahan dimulai pada usia 21 tahun dan berhenti pada usia kira-kira 65 dan 70 tahun, dan puncaknya adalah pada tahun-tahun pertengahan.

6) Karier terlambat

Secara aktual dibedakan menjadi dua bentuk, yaitu non kepemimpinan dan kepemimpinan. Untuk keduanya rentang usia adalah mulai dari 40 tahun sampai pensiun.

7) Penurunan dan Pelepasan

Usia pada tahap ini terjadi mulai 40 tahun sampai pensiun. Individu-individu memulai tahap ini pada usia yang berbeda-beda.

8) Pensiun

Transisi ini juga membutuhkan penyesuaian yang besar pada sebagian besar orang. Mereka memasuki pensiun dengan sedikit atau tidak ada persiapan sama sekali untuk perubahan besar yang terjadi.

2.1.2.4 Jenis-Jenis Pengembangan Karir

Adapun pendapat dari Hasibuan (2016:20) mengatakan bahwa jenis-jenis pengembangan karir adalah sebagai berikut:

- 1) Bersifat sementara adalah dimana seseorang pegawai dinaikan jabatannya untuk sementara karena adanya yang mendorong terdapat seharusnya segera diisi seperti jabatan dekan.
- 2) Bersifat tetap adalah pegawai ditempatkan dari suatu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi karena disebabkan pegawai tersebut telah memenuhi syarat untuk mempromosikan diri.
- 3) Bersifat kecil yaitu menaikan jabatan seseorang pegawai dari jabatan yang sulit yang meminta keterlambatan tertentu, serta adanya peningkatan wewenang, dan tanggung jawab serta gaji.
- 4) Bersifat kering yaitu seseorang pegawai dinaikan jabatannya ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan adanya peningkatan pangkat, wewenang, serta tanggung jawab tidak disertai dengan kenaikan gaji (upah).

2.1.2.5 Tujuan Pengembangan Karir

Tujuan pengembangan karir dikemukakan oleh Supardi (2016:77) yaitu:

- 1) Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan.
Pengembangan karir membantu pencapaian 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.
- 2) Menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai
Perusahaan merencanakan karir pegawai yang lebih tinggi loyalitasnya.
- 3) Membantu pegawai menyadari kemampuan potensi mereka.

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

4) Memperkuat hubungan antara pegawai dan perusahaan

Pengembangan karir akan memperkuat hubungan dan sikap pegawai terhadap perusahaan.

5) Membuktikan tanggung jawab sosial

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

6) Membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan

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

7) Mengurangi turnover dan biaya kepegawaian

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

8) Pengembangan mengurangi keusangan profesi dan manajerial karir dapat menghindarkan dari keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial.

9) Menggiatkan analisis dari keseluruhan pegawai

Perencanaan karir dimaksudkan mengintegrasikan perencanaan kerja dan pegawai.

2.1.2.6 Indikator Pengembangan Karir

Adapun indikator pengembangan karir menurut Rivai (2013:88) adalah sebagai berikut:

- 1) Kebutuhan karir, yaitu membantu para pegawai dalam menyesuaikan kebutuhan-kebutuhan karir internal mereka sendiri
- 2) Dukungan perusahaan dalam bentuk moril, yaitu dimana perusahaan memberikan umpan balik terhadap kinerja yaitu dengan mengembangkan kemampuan kinerja pegawai untuk menguji posisi jabatan/karir yang disediakan oleh perusahaan. Dukungan perusahaan dalam bentuk materil, yaitu dimana perusahaan memberikan umpan balik berupa fasilitas-fasilitas kerja yang mendukung jabatan pegawai.
- 3) Pelatihan, yaitu meningkatkan kemampuan/ketrampilan pegawai dalam bidang operasional.
- 4) Perlakuan yang adil dalam berkarir, yaitu memberikan kesempatan berkarir kepada pegawainya untuk mengembangkan dirinya.
- 5) Informasi karir, yaitu memberikan informasi kebutuhan karir yang dibutuhkan untuk mengetahui kemungkinan jabatan yang dapat dicapai pegawai untuk mengembangkan karirnya.
- 6) Promosi, yaitu memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang semakin besar kepada pegawai yang berprestasi tinggi.
- 7) Mutasi, yaitu memindahkan dan menempatkan pegawai dalam jabatannya didasarkan pada prestasi kerja pegawai.
- 8) Penempatan pegawai pada pekerjaan yang tepat, yaitu penempatan pegawai sesuai dengan keahlian dan kemampuan yang dimilikinya.

- 9) Pengembangan tenaga kerja, yaitu memberikan program pendidikan dan pelatihan untuk pegawai dengan tujuan untuk meningkatkan potensi dalam dirinya.

2.1.2.7 Hubungan Pengembangan Karir Dengan Kepuasan Kerja

Pengembangan karier merupakan proses peningkatan kemampuan kerja seseorang yang mendorong adanya peningkatan prestasi kerja dalam rangka mencapai karier yang diinginkan. Kegiatan pengembangan karier yang didukung oleh perusahaan, maka perusahaan mengharapkan adanya umpan balik dari pegawai yaitu berupa prestasi kerja. Pengembangan karier juga berguna bagi pegawai, apabila kemampuan yang dimiliki tinggi maka hasil yang dihasilkan juga memuaskan bagi diri sendiri dan perusahaan. Dengan begitu pengembangan karier diharapkan dapat mencapai tingkat kepuasan yang lebih tinggi.

Perencanaan dan pengembangan karier yang jelas dalam organisasi dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, sehingga menciptakan rasa puas dalam melaksanakan pekerjaannya (Anoraga, 2017:57).

2.1.3 Kepuasan Kerja

2.1.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Pada umumnya manusia bekerja untuk dapat memenuhi kebutuhan hidupnya, di dalam bekerja mereka selalu berharap apa yang diinginkan sesuai dengan harapannya sehingga dapat dicapai kepuasan dalam dirinya. Kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual, setiap individu memiliki tingkat

kepuasan yang berbeda-beda dalam dirinya. Hal ini sesuai dengan kepuasan itu sendiri, dimana kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan ataupun tidak menyenangkan dimana para pegawai memandang pekerjaannya, sikap positif bila puas atau sikap negatif bila tidak puas. Kepuasan kerja dapat mempengaruhi perilaku kerja seperti malas, rajin, produktif dan lain-lain. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan sikap (positif) pegawai terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaannya.

Sesuai dengan kodratnya, kebutuhan manusia sangat beraneka ragam, baik jenis maupun tingkatannya, bahkan manusia memiliki kebutuhan yang cenderung tak terbatas, artinya kebutuhan selalu bertambah dari waktu ke waktu dan manusia selalu berusaha dengan segala kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan tersebut.

Menurut Greenberg dan Baron dalam Sudaryo (2018:76), kepuasan kerja sebagai sikap positif atau negatif yang dilakukan individu terhadap pekerjaan mereka. Selain itu, menurut Gibson dalam Sudaryo (2018:76) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap yang dimiliki para pekerja tentang pekerjaan mereka. Hal itu merupakan hasil dari persepsi mereka tentang pekerjaan.

Menurut Affandi (2018:73) kepuasan kerja adalah suatu efektifitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan, seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Sedangkan menurut Sutrisno (2014:74) kepuasan kerja adalah suatu sikap pegawai terhadap

pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar pegawai, imbalan yang diterima dalam kerja dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis.

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

2.1.3.2 Teori Kepuasan Kerja

Menurut Mangkunegara (2012:117) ada lima teori kepuasan kerja, antara lain:

1) Teori keseimbangan

Teori ini dikemukakan oleh Wexley dan Yukl, mengatakan bahwa semua nilai yang diterima pegawai yang dapat menunjang pelaksanaan kerja. Misalnya, pendidikan, pengalaman, skill, usaha, peralatan pribadi dan jam kerja

2) Teori perbedaan

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Proter yang berpendapat bahwa mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan pegawai. Sedangkan Locke mengemukakan bahwa kepuasan kerja pegawai bergantung pada perbedaan antara apa yang didapat dan apa yang diharapkan oleh pegawai.

3) Teori pemenuhan kebutuhan

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai. Pegawai akan merasa puas apabila ia mendapatkan apa yang dibutuhkannya. Makin besar kebutuhan pegawai terpenuhi, makin puas pula pegawai tersebut.

4) Teori pandangan kelompok

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. Kelompok acuan tersebut dijadikan tolak ukur untuk menilai dirinya maupun lingkungannya. Jadi pegawai akan lebih merasa puas apabila hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok acuan.

5) Teori dua faktor

Teori ini dikembangkan oleh Frederick Herzberg yang menggunakan teori A. Maslow sebagai acuannya dimana Herzberg melakukan wawancara terhadap subjek insinyur dan akuntan. Masing-masing subjek diminta menceritakan kejadian yang dialami oleh mereka baik yang menyenangkan (memberikan kepuasan) maupun tidak menyenangkan atau tidak memberikan kepuasan. Kemudian dianalisis dengan analisis isi (*content analysis*) untuk menentukan faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan atau ketidakpuasan.

2.1.3.3 Faktor Kepuasan Kerja

Menurut Affandi (2018:75) ada lima faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja yaitu sebagai berikut :

1) Pemenuhan kebutuhan (*need fulfillment*)

Kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

2) Perbedaan (*discrepancies*)

Kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan, pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan apa yang diperoleh individu dari pekerjaannya.

3) Pencapaian nilai (*value attainment*)

Kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.

4) Keadilan (*equility*)

Kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja.

5) Budaya organisasi (*organization culture*)

Dalam sebuah organisasi yang terjalin budaya kerja yang baik dan harmonis maka pegawai akan merasa puas bekerja dan berupaya bekerja dengan baik.

2.1.3.4 Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Hasibuan (2016:202) indikator kepuasan kerja antara lain:

1) Menyenangi pekerjaannya

Orang yang menyadari betul arah kemana ia menjurus, mengapa ia

menempuh jalan itu, dan bagaimana caranya ia harus menuju sasarannya. Ia menyenangi pekerjaannya itu karena ia bisa mengerjakannya dengan baik.

2) Mencintai pekerjaannya

Memberikan sesuatu yang terbaik mencurahkan segala bentuk perhatian dengan segenap hati yang ia miliki dengan segala upaya untuk tujuan hasil yang terbaik bagi pekerjaannya. Pegawai mau mengorbankan dirinya walaupun susah, walaupun sakit, dengan tidak mengenal waktu, dimanapun pegawai berada selalu memikirkan pekerjaannya.

3) Moral kerja

Suasana batin dimaksud berupa perasaan senang atau tidak senang, bergairah atau tidak bergairah dan bersemangat atau tidak bersemangat dalam melakukan suatu pekerjaan

4) Kedisiplinan

Kondisi yang tercipta dan terbentuk melalui proses dari serangkaian perilaku yang menunjukkan nilai-nilai ketaatan, kepatuhan, kesetiaan, keteraturan dan keterlibatan.

5) Prestasi kerja

Hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan dan kesungguhan serta waktu.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian dan pembahasan yang dilakukan oleh peneliti ini merujuk dari penelitian-penelitian terdahulu. Berfokus pada pengaruh motivasi kerja dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Fahri Wanda Sinaga tahun 2019 dengan judul “Pengaruh Motivasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan”. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh yang signifikan antara motivasi terhadap kepuasan kerja dan ada pengaruh yang signifikan antara pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan. Motivasi dan pengembangan karir secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan.

Penelitian yang dilakukan oleh Nurul Husna tahun 2021, dengan judul “Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Rokan Hulu”. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa variabel pengembangan karir sangat berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Rokan Hulu.

Penelitian yang dilakukan oleh Eka Rulianti Putri pada tahun 2018, dengan judul “Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Lembaga Kesehatan Cuma-Cuma Dompot Dhuafa (LKC DD)”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Begitu juga motivasi yang signifikan terhadap kinerja

pegawai. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa hubungan antara pengembangan karir dan motivasi memiliki pengaruh yang signifikan secara simultan terhadap kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan oleh Widya Parimita pada tahun 2018, dengan judul “Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Pada Pegawai PT Tridaya Eramina Bahari”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kepuasan kerja dan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi terhadap kepuasan kerja. Motivasi kerja dan kompensasi dapat memprediksi kepuasan kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Sapila pada tahun 2013, dengan judul “Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Pasaman”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Pasaman. Seluruh variabel secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Pasaman.

Penelitian yang dilakukan oleh Akhmal pada tahun 2018, dengan judul “Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan oleh Vedriana Lisdiani pada tahun 2017, dengan judul “Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Hotel Grasia Semarang)”. Berdasarkan hasil pengolahan data terdapat pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan pegawai melalui motivasi kerja telah terbukti signifikansi. Motivasi kerja termasuk variabel intervening parsial atau sebagian antara variabel pengembangan karir terhadap kepuasan kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Yunitasari pada tahun 2021, dengan judul “Pengaruh Motivasi Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga Provinsi Jawa Timur Unit Pelaksanaan Teknis Pengelolaan Jalan dan Jembatan Kediri”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai, pengembangan karir dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, motivasi kerja dan pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan oleh Syaiful Bahri pada tahun 2017, dengan judul “Pengaruh Pengembangan Karir Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai”. Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja yang berarti pengembangan karir dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai, motivasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja, pengembangan karir dan motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Penelitian	Judul	Ringkasan Penelitian
1	Fahri Wanda Sinaga tahun 2019	Pengaruh Motivasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh yang signifikan antara motivasi terhadap kepuasan kerja dan ada pengaruh yang signifikan antara pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan. Motivasi dan pengembangan karir secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan
2	Nurul Husna tahun 2021	Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Rokan Hulu	Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa variabel pengembangan karir sangat berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Rokan Hulu
3	Eka Rulianti Putri pada tahun 2018	Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Lembaga Kesehatan Cuma-Cuma Dompot Dhuafa (LKC DD)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Begitu juga motivasi yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa hubungan antara pengembangan karir dan motivasi memiliki pengaruh yang signifikan secara simultan terhadap kinerja pegawai
4	Widya Parimita pada tahun 2018	Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Pada Pegawai PT Tridaya Eramina Bahari	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kepuasan kerja dan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kompensasi terhadap kepuasan kerja. Motivasi kerja dan kompensasi dapat memprediksi kepuasan kerja

No	Penelitian	Judul	Ringkasan Penelitian
5	Sapila pada tahun 2013	Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Pasaman	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Pasaman. Seluruh variabel secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Pasaman
6	Akhmal pada tahun 2018	Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai
7	Vedriana Lisdiani pada tahun 2017	Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Hotel Grasia Semarang)	Berdasarkan hasil pengolahan data terdapat pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan pegawai melalui motivasi kerja telah terbukti signifikansi. Motivasi kerja termasuk variabel intervening parsial atau sebagian antara variabel pengembangan karir terhadap kepuasan kerja
8	Yunitasari pada tahun 2021	Pengaruh Motivasi Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Pekerjaan Umum Bina Marga Provinsi Jawa Timur Unit Pelaksanaan Teknis Pengelolaan Jalan dan Jembatan Kediri	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai, pengembangan karir dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, motivasi kerja dan pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai

No	Penelitian	Judul	Ringkasan Penelitian
9	Syaiful Bahri pada tahun 2017	Pengaruh Pengembangan Karir Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai	Hasil dari penelitian ini menyimpulkan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja yang berarti pengembangan karir dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai, motivasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja, pengembangan karir dan motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja

Sumber: (Sinaga, 2019), (Husna, 2021), (Putri, 2018), (Parimita, 2018), (Sapila, 2013), (Akhmal, 2018), (Lisdiani, 2017), (Yunitasari, 2021), (Bahri, 2017), data diolah, 2023

2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual bertujuan untuk membantu peneliti menguraikan dan memahami hubungan antara variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian. Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dalam penelitian ini dapat diketahui variabel yang akan digunakan terdiri dari motivasi kerja dan pengembangan karir sebagai variabel bebas dan kepuasan kerja pegawai sebagai variabel terikat.

2.3.1 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja

Menurut Hasibuan (2016:225), kaitan motivasi dengan kepuasan kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan berintegrasi dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan. Pegawai yang termotivasi maka akan mengalami tingkat kepuasan kerja yang tinggi pula. Suatu perusahaan sangat

penting untuk memperhatikan motivasi kerja terhadap pegawaiya di dalam kegiatan sehari-hari.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Sinaga (2019) dan Sapila (2013) menyatakan bahwa motivasi berhubungan dengan kepuasan kerja pegawai. Motivasi memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai. Berdasarkan uraian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

2.3.2 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja

Pengembangan karir merupakan suatu kondisi yang menunjukkan peningkatan status seseorang pegawai dalam sebuah organisasi ada jalur karir yang telah ditetapkan. Pengembangan karir berguna bagi pegawai, apabila kemampuan yang dimiliki tinggi maka hasil yang dihasilkan juga memuaskan bagi diri sendiri dan perusahaan. Dengan begitu pengembangan karir diharapkan dapat mencapai tingkat kepuasan yang lebih tinggi. Perencanaan dan pengembangan karir yang jelas dalam organisasi dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, sehingga menciptakan rasa puas dalam melaksanakan pekerjaannya (Anoraga, 2017:57).

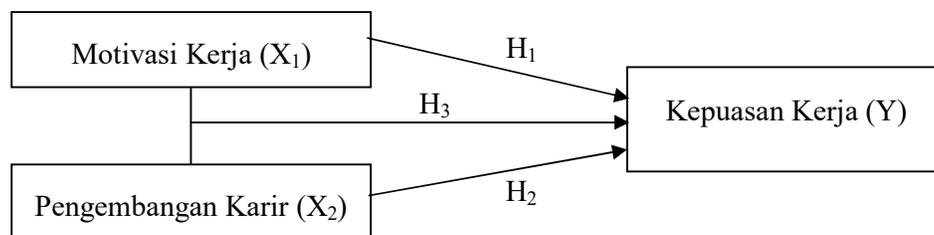
Hasil penelitian yang dilakukan oleh Lisdiani (2017) dan Yunitasari (2021) menyatakan bahwa pengembangan karir berkaitan dengan kepuasan kerja pegawai. Pengembangan karir memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai. Berdasarkan uraian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

2.3.3 Pengaruh Motivasi Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja

Menurut Sutrisno (2014:77), ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja antara lain kesempatan untuk maju, keamanan kerja, gaji perusahaan dan manajemen kompensasi, faktor intrinsik dari pekerjaan, kondisi kerja dan aspek sosial pekerjaan dan motivasi. Disamping itu faktor motivasi kerja dan pengembangan karir tentunya merupakan faktor yang harus diperhatikan untuk mendorong kepuasan kerja pegawai dalam suatu perusahaan. Pengembangan karir memberikan dampak langsung terhadap pegawai yang dapat memacu kinerja maupun kepuasan kerja pegawai untuk dapat meluangkan seluruh tenaga dan pikirannya dalam melakukan pekerjaan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Sapila (2013) menyatakan bahwa motivasi kerja dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.

Berdasarkan uraian diatas dapat digambarkan kerangka konseptual sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

Keterangan

X₁ = Motivasi kerja

X_2 = Pengembangan karir

Y = Kepuasan kerja

H_1 = Pengaruh motivasi kerja (X_1) terhadap kepuasan kerja pegawai (Y)

H_2 = Pengaruh pengembangan karir (X_2) terhadap kepuasan kerja pegawai (Y)

H_3 = Pengaruh motivasi kerja (X_1) dan pengembangan karir (X_2) terhadap
kepuasan kerja pegawai (Y)

2.4 Hipotesis

Hipotesis pada dasarnya merupakan suatu anggapan mungkin benar dan sering digunakan sebagai dasar pembuatan keputusan pemecahan persoalan atau untuk dasar penelitian lebih lanjut. Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

- 1) Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Dinas Perkebunan Pemerintah Provinsi Sumatera Utara.
- 2) Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Dinas Perkebunan Pemerintah Provinsi Sumatera Utara.
- 3) Motivasi kerja dan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Dinas Perkebunan Pemerintah Provinsi Sumatera Utara.