

## **II. TINJAUAN PUSTAKA**

### **A. Pengembangan Karier**

#### **1. Pengertian Pengembangan Karier**

Pengembangan karier sangat penting bagi suatu organisasi, karena karier merupakan kebutuhan yang harus terus dikembangkan dalam diri seorang pegawai sehingga mampu memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Pengembangan karier meliputi setiap aktivitas untuk mempersiapkan seseorang untuk menempuh jalur karier tertentu. suatu rencana karier yang telah dibuat oleh seseorang pekerja harus disertai oleh suatu tujuan karier yang realistis,. Karena perdefinisi perencanaan, termasuk perencanaan karier, menurut Sunyoto (2012:164) perencanaan karier adalah proses yang dilalui oleh individu karyawan untuk mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan kariernya.

Dengan demikian seorang pegawai perlu mengambil langkah-langkah tertentu guna mewujudkan rencana tersebut. Berbagai langkah yang perlu ditempuh itu dapat diambil atas prakarsa pekerja sendiri, tetapi dapat pula berupa kegiatan yang disponsori oleh organisasi, atau gabungan dari keduanya. Hal ini merupakan salah satu prinsip pengembangan karier yang sangat fundamental sifatnya.

Flippo (1984 : 271) menyatakan bahwa “ Karier dapat didefinisikan sebagai serangkaian kegiatan pekerjaan yang terpisahkan dan memberikan kedudukan dan arti dalam riwayat hidup seseorang. Sedangkan menurut Hani Handoko dalam Sunyoto (2012:165) pengertian karier ada tiga yakni:

1. Karier sebagai suatu urutan promosi atau pemindahan (transfer) lateral ke jabatan –jabatan yang lebih menuntut tanggung jawab atau lokasi-lokasi yang lebih baik dalam atau menyilang hierarki hubungan kerja selama kehidupan kerjaa seseorang;
2. Karier sebagai penunjuk pekerjaan-pekerjaan yang membentuk suatu pola kemajuan sistematis yang jelas kariernya;
3. Karier sebagai sejarah pekerjaan seseorang atau serangkaian posisi yang dipegangnya selama kehidupan kerja.

Cascio dalam Marwansyah (2012 : 207) berpendapat bahwa kata karier dapat dipandang dari dua perspektif yang berbeda, antara lain dari perspektif yang obyektif dan subyektif. Dipandang dari perspektif yang obyektif, karier merupakan urutan-urutan posisi yang diduduki oleh seseorang selama hidupnya, sedangkan dari perspektif yang subyektif , karier merupakan perubahan-perubahan nilai, sikap, dan motivasi yang terjadi karena seseorang menjadi semakin tua.

Kedua perspektif tersebut terfokus pada individu dan menganggap bahwa setiap individu memiliki beberapa tingkatan pengendalian terhadap nasibnya sendiri sehingga individu tersebut dapat memanipulasi peluang untuk memaksimalkan keberhasilan dan kepuasan yang berasal dari kariernya.

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas dapat dikatakan bahwa karier adalah merupakan serangkaian perubahan sikap, nilai dan perilaku serta motivasi yang terjadi pada setiap individu selama rentang waktu kehidupannya untuk menemukan secara jelas keahlian, tujuan karier dan kebutuhan untuk pengembangan, merencanakan tujuan karier, dan secara kontinyu mengevaluasi, merevisi dan meningkatkan rancangannya. Karier juga merupakan suatu proses kemitraan interaksi dalam tahapan dan kerja sama antara organisasi/perusahaan atau manajemen, atasan langsung dan individu itu sendiri.

Pengembangan karier pegawai baik dari segi karier menurut (Moenir, 1993 : 10), pengetahuan dan kemampuan dapat melalui empat cara, yaitu :

1. Melalui pendidikan
2. Melalui promosi
3. Melalui perpindahan pegawai atau mutasi
4. Rekomendasi atau dukungan dari atasan.

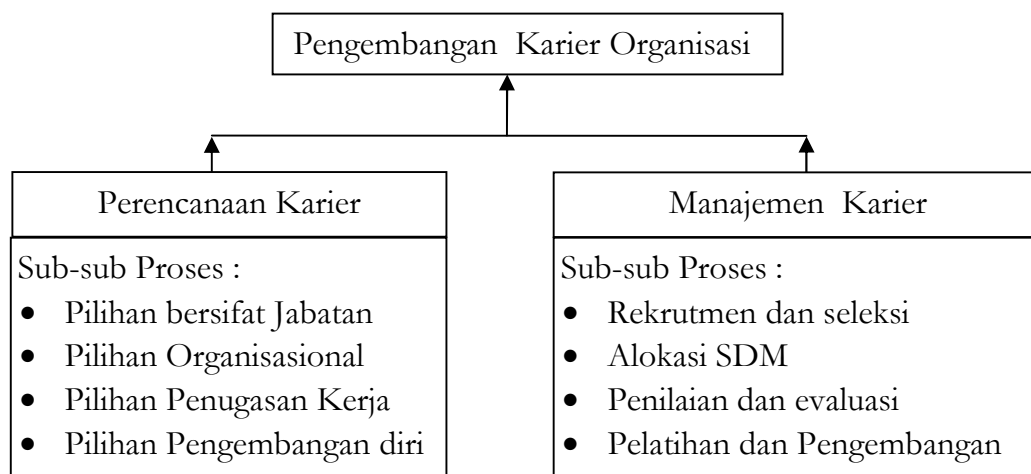
Marwansyah (2012:224) mengemukakan bahwa sarana pengembangan karier meliputi keterampilan, pendidikan dan pengalaman serta teknik-teknik modifikasi dan perbaikan perilaku, yang memberikan nilai tambah sehingga memungkinkan seseorang untuk bekerja lebih baik. Metode yang lazim digunakan misalnya : penyuluhan karier, penyediaan informasi tentang perusahaan atau organisasi, sistem penilaian kinerja dan lokakarya.

Pengembangan karier menurut Andrew J. Fubrin dalam Mangkunegara (2001:77) adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karier masa depan mereka di organisasi, agar organisasi dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum. Pengembangan karier yang digunakan instansi/lembaga tidak terlepas dari perencanaan karier. Setiap pegawai atau karyawan dalam organisasi sebelum mengembangkan kariernya harus mempunyai perencanaan karier yang matang terlebih dahulu. Selain itu, juga harus mengetahui hal-hal yang mempengaruhi pengembangan karier.

Menurut Marwansyah (2012:208) pengembangan karier adalah kegiatan-kegiatan pengembangan diri yang ditempuh oleh seseorang untuk mewujudkan rencana karier pribadinya sedangkan menurut Sunyoto (2012: 164), pengembangan karier adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karier. Dari beberapa pendapat ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa fokus pengembangan karier adalah peningkatan kemampuan mental yang terjadi yang terjadi seiring penamabahan usia pegawai. Perkembangan kemampuan mental pegawai telah berlangsung selama seseorang menjadi pekerja pada sebuah organisasi yang terwujud melalui pelaksanaan pekerjaan yang menjadi tugas pokok dan fungsinya.

Menurut Hastho dan Meilan dalam Sunyoto ( 2012:175) manajemen karier adalah proses pengelolaan karier pegawai yang meliputi tahapan perencanaan karier , pengembangan dan konseling karier serta pengambilan keputusan karier. Sedangkan Henry Simamora dalam

Sunyoto (2012:175) manajemen karier adalah proses berkelanjutan dari penyiapan , penerapan dan pemantauan rencana karier yang dilakukan oleh individu itu sendiri atau seiring dengan sistem karier organisasi.



Sumber : Henry Simamora dalam Sunyoto (2012:166)

Gambar 1. Hubungan perencanaan, Manajemen dan pengembangan karier.

## 2. Faktor-Faktor Mempengaruhi Pengembangan Karier

Menurut Rivai (2013:278 ) faktor- faktor yang mempengaruhi pengembangan karier adalah sebagai berikut :

### 1. Prestasi kerja

Prestasi kerja (*Job Performance*) merupakan komponen yang paling penting untuk pengembangan karir yang paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karir seorang karyawan. Kemajuan karir sebagian besar tergantung atas prestasi kerja yang baik dan etis. Dengan mengetahui hasil atas kinerjanya maka karyawan dapat mengukur kesempatannya terhadap pengembangan karir. Asumsi terhadap kinerja yang baik akan melandasi seluruh aktivitas pengembangan karir. Ketika kinerja di bawah standar maka

dengan mengabaikan upaya-upaya ke arah pengembangan karir pun biasanya tujuan karir yang paling sederhana pun tidak dapat dicapai. Kemajuan karir umumnya terletak pada kinerja dan prestasi

## 2. Eksposur

Manajer atau atasan memperoleh pengenalan ini terutama melalui kinerja, dan prestasi karyawan, laporan tertulis, presentasi lisan, pekerjaan komite dan jam-jam yang dihabiskan.

## 3. Jaringan kerja

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

## 4. Kesetiaan terhadap organisasi

Level loyalitas yang rendah merupakan hal yang umum terjadi di kalangan lulusan perguruan tinggi terkini yang disebabkan ekspektasi terlalu tinggi pada perusahaan tempatnya bekerja pertama kali sehingga seringkali menimbulkan kekecewaan. Hal yang sama juga terjadi pada kelompok profesional dimana loyalitas pertamanya di peruntukkan bagi profesi. Untuk mengatasi hal ini sekaligus mengurangi tingkat keluarnya karyawan (turn over) biasanya perusahaan "membeli" loyalitas karyawan dengan gaji, tunjangan yang tinggi, melakukan praktek-praktek SDM yang efektif seperti perencanaan dan pengembangan karir.

#### 5. Pembimbing dan sponsor

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

#### 6. Peluang untuk tumbuh

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

Penelitian ini menggunakan Faktor-Faktor yang mempengaruhi pengembangan karir milik Rivai (2013:65) dimana pernyataan-pernyataan disusun untuk mengukur apakah perusahaan telah menciptakan kondisi yang menunjang upaya-upaya individu untuk mewujudkan perencanaan karirnya, di mana di dalamnya juga mencakup upaya organisasi dalam menciptakan kesadaran pegawai akan pentingnya mengetahui sasaran karir, serta langkah-langkah yang perlu diketahui oleh individu karyawan untuk mencapai sasaran karir tersebut.

Namun komponen bawahan yang mempunyai peran kunci (key subordinate)

tidak dipergunakan, karena hubungan antara atasan dan bawahan sudah terwakili oleh aspek loyalitas organisasi serta aspek pembimbing dan sponsor. Namun komponen bawahan pengunduran diri dan pengalaman internasional tidak dipergunakan, karena hubungan antara atasan dan bawahan sudah terwakili oleh aspek eksposur dan aspek peluang untuk tumbuh.

Menurut Saksono, (2003:45) aspek yang dinilai dalam pengembangan karier adalah sebagai berikut:

1. Kesempatan untuk mencapai suatu berharga

Parameter yang diukur adalah: promosi jabatan, adil dalam berkarir dan mendapatkan informasi peluang promosi

2. Kesempatan untuk mencapai hal baru

Parameter yang diukur adalah: kesempatan mengembangkan pengetahuan inovasi dan kreativitas

3. Kesempatan untuk membuat pegawai merasa senang

Parameter yang diukur adalah: kesempatan memilih pekerjaan sesuai dengan kesenangan dan kesempatan menyelesaikan pekerjaan dengan cara masing-masing

4. Kesempatan untuk mengembangkan kecakapan dan kemampuan

Parameter yang diukur adalah: kesempatan mengikuti diklat, seminar secara adil dan merata

### **3. Tujuan Pengembangan Karier**

Tujuan pengembangan karier yang dikemukakan oleh Andrew J. Dubrin dalam Mangkunegara (2001:77) adalah sebagai berikut :



1. Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan  
Pengembangan karier membantu pencapaian tujuan perusahaan dan tujuan individu.
2. Menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai  
Perusahaan merencanakan karier pegawai dengan meningkatkan kesejahteraan pegawai agar pegawai lebih tinggi loyalitasnya.
3. Membantu pegawai menyadari kemampuan potensi mereka  
Pengembangan karier membantu menyadarkan pegawai akan kemampuannya untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahliannya.
4. Memperkuat hubungan antara pegawai dan perusahaan  
Pengembangan karier akan memperkuat hubungan dan sikap pegawainya terhadap perusahaannya.
5. Membuktikan tanggung jawab sosial  
Pengembangan karier suatu cara menciptakan iklim-iklim kerja yang positif dan pegawai-pegawai menjadi lebih bermental sehat.
6. Membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan  
Pengembangan karier membantu program-program perusahaan lainnya agar tujuan perusahaan tercapai.
7. Mengurangi turnover dan biaya kepegawaian  
Pengembangan karier dapat menjadikan turnover rendah dan begitu pula biaya kepegawaian menjadi lebih efektif.
8. Mengurangi keusangan profesi dan manajerial  
Pengembangan karier dapat menghindarkan dari keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial.

9. Menggiatkan analisis dari keseluruhan pegawai

Perencanaan karier dimaksudkan mengintegrasikan perencanaan kerja dan kepegawaian .

10. Menggiatkan suatu pemikiran jkarak waktu yang panjang

Pengembangan karier berhubungan dengan jarak waktu yang panjang.

Hal ini karena penempatan suatu posisi jabatan memerlukan persyaratan dan kualifikasi yang sesuai dengan porsinya

Pengembangan karier pegawai bukan merupakan tanggung jawab pegawai saja tetapi merupakan bagian dari tanggung jawab organisasi dimana pegawai itu bekerja. Untuk melakukan pengembangan karier pegawai di sebuah instansi selain membuat perencanaan karier pegawai, manajemen karier juga harus di perhatikan oleh organisasi dimana pegawai tersebut bekerja. Ike Kusdy Rachmawati (2008: 136) mengemukakan bahwa keterlibatan suatu organisasi dalam pengembangan karier pegawai adalah suatu organisasi adalah suatu keharusan. Dukungan tersebut dapat berupa :

1. Pendidikan Karier

Karyawan harus menyadari dan memahami bahwa pendidikan merupakan hal yang penting yang dapat memacu karier. Bentuk pendidikan dapat berupa seminar, *workshop*, lokakarya, pelatihan, dan lain sebagainya

## 2. Data Informasi Tentang Jenjang Karier Pada Organisasi

Data informasi yang digunakan seperti uraian jabatan, persyaratan jabatan dan standar kerja sehingga karyawan dapat merumuskan rencana karier yang dijalankan melalui jalur karier dalam organisasi.

## 3. Bimbingan Karier

Upaya bimbingan karier menentukan karier yang paling tepat bagi karyawan melalui penyadaran minat dan kemampuan untuk memilih jalur karier yang tepat.

Sementara para karyawan atau pegawai itu sendililiki tindakan atau sikap yang dapat mendorong kepentingan perencanaan dan pengembangan kariernya sendiri disamping batuan datri pihak lain, beberapa sikap yang hamenjadi upaya pengembangan karier adalah:

### 1. Meningkatkan unjuk kerja.

Pengambilan keputusan dipakai sebagai dasar menduduki sebuah jabatan. Sementara unjuk kerja yang buruk dapat mempersempit peluang karyawan dalam menapaki jalur kariernya.

### 2. Kemampuan individu

Menunjukkan kemampuan potensi diri kepada manajemen sehingga karyawan berhak dan layak melakukan yang ditugaskan.

### 3. Mengundurkan diri

Mengundurkan diri dari organisasi bisa menjadi pilihan bagi karyawan apabila karyawan menganggap bahwa jalur kariernya macet dan tidak bisa berkembang. Barangkali dengan pindah keytempat lain,

karyawan akan mendapat pengalaman yang lebih untuk mengembangkan karier pribadinya.

4. Mencari konsultan atau mentor

Karyawan dapat mencari bimbingan karier secara informal dengan tenaga konsultan atau mentor untuk membantu karyawan dalam mengembangkan karier seperti promosi, transfer, mutasi, pendidikan dan pelatihan.

5. Meningkatkan keterampilan pribadi

karyawan harus berupaya meningkatkan keterampilan pribadi dengan mencari kesempatan atau mencari peluang mengikuti program pelatihan dan pengembangan, kursus, pendidikan lanjutan yang dapat membantu pengembangan karier.

6. Mengembangkan jaringan dan informasi

Karyawan dapat menjalin kerjasama dan mencari informasi-informasi baru tentang jalur karier yang sama atau lebih tinggi sehingga karyawan memiliki data informasi dan jaringan yang luas dan dapat berkomunikasi dengan pihak lain.

7. Memiliki semangat kompetisi

Karyawan harus mempunyai semangat kompetisi yang positif dengan rekan kerja sehingga dapat dijadikan dasar untuk selalu dapat mengembangkan diri lewat keterampilan baru yang terus diasah.

#### 8. Menjaga hubungan dengan organisasi

Dengan memahami seluruh aktivitas, struktur, bagian, misi, tujuan dan sasaran organisasi, diharapkan tumbuh kecintaan pada organisasi sehingga loyalitas karyawan dapat tumbuh, dengan demikian karyawan akan berusaha menyelaraskan tujuan pribadi dan tujuan organisasi sehingga keduanya dapat membina hubungan dengan lebih baik.

Menurut Harsono (2011:128) Mamfaat pengembangan karier adalah sebagai berikut :

##### a. Bagi PNS

1. Meningkatkan kualitas PNS juga memperbaiki kinerjanya karena menyadari kemampuan, kekuatan dan kelemahan;
2. Menyadarkan PNS akan kebutuhan , nilai serta tujuan yang diinginkan dalam organisasinya;
3. Melalui pola karier yang jelas PNS berpeluang mewujudkan karier sesuai dengan kemampuannya;
4. Karier akan meningkatkan harga diri , kebanggaan, penghasilan dan kontribusinya terhadap organisasi;
5. Menumbuhkan produktifitas dan kepuasan PNS;
6. Mengarahkan pada karier yang diinginkan dimasa yang akan datang.

b. Bagi Organisasi

1. Memungkinkan pengembangan dan penempatan PNS dalam jabatan yang sesuai dengan minatnya;
2. Melalui perencanaan karier yang sistematis diketahui kualitas dan pemamfaatan PNS secara maksimal;
3. Pola karier dan manajer kepegawaian menetapkan peserta diklat maupun kaderisasi;
4. Menumbuhkan persaingan sehat melalui unjuk kinerja serta meningkatkan produktivitas kerja PNS;
5. Mempertahankan dan memotivasi PNS agar tetap berprestasi;
6. Menjamin ketersediaan kader yang berkualitas dal;am organisasi;
7. Meningkatkan citra dan daya saing organisasi.

Pembinaan karier pegawai negeri sipil selama ini dilakukan berdasarkan pada prinsip “*merit system*” yaitu sistem karier PNS yang didasrkan pada prestasi kerja yang jelas untuik menilai prestasi kerjanya. Sistem ini dibagi menjadi 2 (dua) yaitu :

- a. Pembinaan karier terbuka yaitu sistem dimana untuk mengisi jabatan yang lowong/kosong dsalam suatu unit organisasi berlaku untuk setiap PNS yang memiliki kecakapan, keahlian dan pengalaman kerja yang diperlukan untuk jabatan tersebut;
- b. Sistem karier tertutup dyaitu sistem dimana untuk mengisi suatu jabatan yang lowong/kosong dalam suatu unit organisasi tidak boleh atau dapat diisi oleh PNS di luar organisasi tgersebut.

Menurut Harsono (2011:126) apabila PNS ingin mengoptimalkan pengembangan kariernya maka ia harus memenuhi syarat-syarat tertentu antara lain :

- a. Ia harus bekerja dalam suatu lapangan pekerjaan, karena kariernya hanya dapat dicapai dalam suatu pekerjaan;
- b. Adanya kejelasan yang berkaitan dengan jalur karier yang ada dalam suatu organisasi;
- c. Karier diperoleh melalui perjuangan yang panjang, karier tidak serta-merta datang dengan sendirinya, tetapi diperoleh melalui perjuangan yang tidak kenal dengan putus selama ia bekerja;
- d. Karier merupakan dambaan siapa saja karena disamping memberikan kedudukan juga merupakan prestasi sekaligus prestise, bagi yang berkarier akan mengisi riwayat hidupnya.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa pengembangan karier yang efektif ketika :

- a. Produktivitas kerja dan kepuasan kerja pegawai tinggi sehingga kinerja pegawai dapat berjalan secara optimal;
- b. Penempatan pegawai sesuai dengan disiplin ilmu dan pengalaman yang dimiliki pegawai tersebut;
- c. Tersedianya kader pegawai yang berkualitas sehingga sistem karir PNS dapat diterapkan dalam pengisian jabatan kosong/ lowong dalam suatu organisasi yang hanya berlaku pada PNS yang memiliki kecakapan, keahlian, dan pengalaman yang diperlukan untuk mengisi jabatan tertentu;

Untuk menganalisis pengembangan karier (Rivai,2011:284) mengemukakan bahwa perlu dilakukan pendekatan diagnostik, pengembangan karier berkaitan erat dengan dua faktor yaitu:

a. Pengaruh lingkungan eksternal, antara lain:

1. Peraturan perundang-undangan dan persyaratan yang dikeluarkan oleh pemerintah:
2. Tingkat kompetisi:
3. Lokasi Organisasi.

b. Pengaruh lingkungan internal, antara lain:

1. Tujuan Organisasi;
2. Budaya organisasi ;
3. Sifat pekerjaan;
4. Gaya kepemimpinan dan pengalaman.

Dengan demikian, pengembangan karier terdiri atas semua pekerjaan yang dipegang seseorang selama kehidupan pekerjaannya. Peningkatan karier akan mendorong karyawan agar lebih berprestasi. Berawal dari proses perencanaan karier, pegawai mengidentifikasi jalur-jalur menuju sasaran tersebut. Kemudian melalui kegiatan-kegiatan atau pengembangan para pegawai mencari cara-cara untuk meningkatkan dirinya dan mengembangkan sasaran-sasaran karier mereka. Pengembangan karier erat kaitannya dengan lingkungan kerja sehingga dalam penelitian ini untuk



mengetahui kepuasan kerja pegawai dirasa perlu untuk menambahkan variabel lain yaitu iklim organisasi untuk mendukung keakuratan hasil penelitian tersebut.

## **B. Iklim Organisasi**

Terdapat beberapa definisi iklim organisasi yang dikemukakan oleh para ahli, salah satunya oleh Taiguri dan Litwin (dalam Wirawan, 2007:121) mengatakan bahwa iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi dan mempengaruhi perilaku mereka serta dapat dilukiskan dalam satu set karakteristik atau sifat organisasi. Kualitas lingkungan organisasi ini dialami oleh para karyawan di dalam organisasinya tersebut dalam bentuk nilai, ciri atau sifat organisasinya. Sedangkan Stringer (dalam Wirawan, 2007) ia mendefinisikan bahwa iklim organisasi sebagai koleksi dan pola lingkungan yang menentukan munculnya motivasi serta berfokus pada persepsi-persepsi yang masuk akal atau dapat dinilai, sehingga mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja anggota organisasi.

Menurut Litwin & Stringer's seperti yang dikutip oleh Hidayat dalam Waspodo (2012:4) ketika mengkaji tentang dimensi-dimensi iklim organisasi dalam suatu model alat ukur yang disebut *Litwin & Stringer' Organizational Climate* (LSOC). Mereka juga mendefinisikan iklim organisasi sebagai satu set ciri yang dapat diukur tentang lingkungan kerja, yang bergantung pada persepsi manusia yang bekerja di dalam organisasi tersebut, baik secara langsung

maupun tidak langsung, dan dianggap dapat mempengaruhi motivasi dan perilaku mereka.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa bahwa iklim organisasi erat kaitannya dengan tiga hal: lingkungan internal organisasi, individu dalam organisasi, dan karakteristik khas antara satu organisasi dengan organisasi lainnya.

Di dalam praktiknya, menciptakan sebuah iklim kerja yang tepat dan menyediakan sumber daya yang efektif sangat penting bagi setiap organisasi guna menjauhkan organisasi dari hal-hal negatif dan dapat meningkatkan motivasi karyawan untuk giat bekerja. Sumber daya pekerjaan yang terkait dengan hal seperti: kerja keras dan kerjasama tim sangat membantu untuk mewujudkan tujuan suatu organisasi.

Pengertian yang lain menyebutkan bahwa iklim organisasi adalah keadaan di mana seseorang bekerja (Soedjono, 2009:4). Tempat kerja yang baik meliputi fisik dan nonfisik yang dapat memberikan kesan menyenangkan, aman, tentram, perasaan betah atau kerasan, dan lain sebagainya, indikatornya adalah :

- 1) Perlengkapan kerja, yang meliputi sarana dan prasarana penunjang kerja seperti komputer, mesin ketik, mesin pengganda, dan lain sebagainya.
- 2) Kondisi kerja, seperti ruang, suhu, penerangan, dan ventilasi udara.
- 3) Hubungan personal yang meliputi kerjasama antar pengelola, dan atasan.

Menurut Sudiman (1999:23) Iklim organisasi adalah segala situasi (yang bukan fisik) yang muncul akibat hubungan antara atasan dan bawahan maupun antara sesama bawahan. Lebih lanjut menurut Sardiman (1999:23) aspek-

aspek yang diukur dalam iklim organisasi adalah

**1) Kerja sama (*cohesiveness*)**

Hubungan kerjasama yang harmonis antara bawahan dan bawahan maupun bawahan dengan atasan secara tidak langsung dapat menciptakan iklim organisasi yang kondusif.

**2) Kepuasan (*satisfaction*)**

Kepuasan adalah sikap dari pegawai terhadap pekerjaan itu sendiri, situasi kerja dan kerja sama antara pimpinan dan pegawai. Kepuasan kerja cara pegawai merasakan dirinya atau pekerjaannya artinya kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisinya. Pegawai akan merasa puas dalam bekerja apabila aspek-aspek pekerjaannya dan aspek-aspek dirinya menyokong dan sebaliknya jika aspek-aspek tersebut tidak menyokong pegawai tidak puas.

**3) Demokrasi (*democracy*).**

Terjadinya silang pendapat sering menimbulkan konflik dalam suatu organisasi, oleh karena itu setiap anggota organisasi harus saling mentoleransi jika terjadi perbedaan pendapat, serta bermusyawarah dalam pengambilan keputusan.

Dari uraian sebelumnya dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi yang baik ketika :

- a. Fasilitas kerja yang memadai ;
- b. Kondisi kerja kondusif;
- c. Hubungan personal yang harmonis.

Penelitian ini menggunakan komponen iklim organisasi milik Soedjono (2009:66) dimana indikator iklim kerja lebih difokuskan pada tempat kerja atau lingkungan kerja untuk mengukur apakah organisasi telah menciptakan keadaan dalam iklim organisasi, baik dalam arti fisik maupun psikis yang mempengaruhi suasana hati orang yang bekerja, yang mencakup dalam beberapa indikator yaitu fasilitas kerja, tata ruang, kenyamanan dan hubungan dengan teman sejawat. Sehubungan dengan variabel pengembangan karier yang telah diuraikan sebelumnya , kondisi kerja yang akan di teliti dalam penelitian ini adalah Budaya Organisasi, Lokasi Organisasi dan Peraturan perundang-undangan dan persyaratan yang dikeluarkan oleh pemerintah.

### **C. Kepuasan Kerja**

Robbins (2003:91) menyatakan : “Kepuasan kerja adalah merujuk ke sikap umum seseorang individu terhadap pekerjaannya . seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan sikap positif terhadap kerja, sedangkan seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan itu sendiri.”, Adapun Yulk dan wexley dalam

Sutrisno (2009:76) mengemukakan bahwa “kepuasan kerja sebagai perasaan seseorang terhadap pekerjaan”.

Hasibuan (2006:202) mengemukakan : “Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan kinerja.” Sedangkan menurut Keith Davis dalam Mangkunegara (2001:117) mengatakan: “Kepuasan kerja adalah perasaan menyokong atau tidak menyokong yang dialami karyawan dalam bekerja.”

Menurut Zainun (2001:158) Kepuasan Kerja adalah cara seseorang pegawai merasakan pekerjaannya yang umumnya diwujudkan dalam sikap terhadap pekerjaannya, berdasarkan evaluasi dari aspek yang berada terhadap pekerjaan. Sikap tersebut merupakan pencerminan pengalaman yang memberikan kesenangan serta ketidaksenangan dan pekerjaannya serta harapan akan pengalaman dimasa mendatang. Sedangkan secara teoritis pengertian semangat dan kegairahan kerja adalah Melakukan pekerjaan secara lebih giat, sehingga dengan demikian pekerjaan akan dapat diharapkan lebih cepat dan lebih baik serta adanya kesenangan yang mendalam terhadap pekerjaan yang dilakukan (Nitisemito, 1992:160).

Dari beberapa defenisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan yang menyenangkan dan tidak menyenangkan bagi karyawan, yang secara langsung maupun tidak langsung dapat berpengaruh pada tingkat emosional dan tingkah laku karayawan dalam melaksanakan pekerjaannya yang terlihat pada kinerja, disiplin dan moral kerja.

Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan dan suasana lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan ini akan lebih mengutamakan pekerjaannya dari balas jasa, walaupun balas jasa itu penting. Adanya kepuasan kerja tentunya mempengaruhi beberapa aspek yang melingkupi pada karyawan itu sendiri.

Pada umumnya terdapat banyak teori yang membahas masalah kepuasan seseorang dalam bekerja. Teori-teori kepuasan kerja menurut Mangkunegara (2001:120) antara lain:

1. Teori Dua Faktor Herzberg (*Herzberg's Two Factor Theory*)

Teori dua faktor dikembangkan oleh Frederick Herzberg (1950). Ia menggunakan teori Abraham Maslow sebagai titik acuannya. Penelitian Herzberg diadakan dengan melakukan wawancara terhadap subjek insinyur dan akuntan. Masing-masing subjek diminta menceritakan kejadian yang dialami mereka baik yang menyenangkan (memberikan kepuasan) maupun yang tidak menyenangkan atau tidak memberi kepuasan. Kemudian dianalisis dengan analisis isi (*content analysis*) untuk menentukan faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan atau ketidakpuasan.

Dua faktor yang dapat menyebabkan timbulnya rasa puas atau tidak puas menurut Herzberg, yaitu faktor pemeliharaan (*maintenance factors*) dan faktor pemotivasian (*motivational factors*). Faktor pemeliharaan disebut pula *dissatisfiers*, *hygiene factors*, *job context*, *extrinsic factors* yang meliputi administrasi dan kebijakan perusahaan, kualitas pengawasan, hubungan dengan pengawas, hubungan dengan sub ordinat, upah, keamanan kerja, kondisi kerja dan status. Sedangkan faktor pemotivasian disebut pula *satisfier*, *motivators*, *job content*, *intrinsic factors* yang meliputi dorongan berprestasi, pengenalan, kemajuan (*advancement*), kesempatan berkembang dan tanggung jawab.

Kepuasan kerja karyawan terbentuk karena adanya faktor-faktor yang melatarbelakanginya. Seperti kajian teori-teori kepuasan kerja sebelumnya, kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor eksternal dan internal. Menurut Chiselli dan Brown dalam Anoraga (2009:83) faktor-faktor yang dapat menimbulkan kepuasan kerja, yaitu: kedudukan, pangkat jabatan, masalah umur, jaminan finansial dan jaminan sosial serta mutu pengawasan sedangkan Menurut As'ad (2003:112), bahwa salah satu faktor yang memberikan kepuasan kerja adalah faktor utama dalam pekerjaan, yang meliputi upah, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja dan kesempatan untuk maju. selain itu juga penghargaan terhadap kecakapan, hubungan sosial didalam suatu pekerjaan, ketepatan dalam menyelesaikan konflik antar manusia, perasaan diperlakukan adil baik yang menyangkut pribadi maupun tugas.

Ardana, dkk (2012:149) mengemukakan Pemahaman tentang kepuasan kerja dapat terwujud apabila analisis tentang kepuasan kerja dikaitkan dengan prestasi kerja, kemangkiran, keinginan pindah, usia, tingkat jabatan dan besar kecilnya organisasi.

Aspek-aspek lain yang terdapat dalam kepuasan kerja menurut Hartatik (2014:229) yaitu:

1. Kerja yang secara mental menantang

Karyawan cenderung menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka mengerjakan. Karakteristik ini membuat kerja secara mental menantang. Pekerjaan yang terlalu kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi terlalu banyak menantang menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

2. Ganjaran yang pantas

Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, tidak kembar arti, dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Tentu saja, tidak semua orang mengejar uang.



Banyak orang bersedia menerima baik uang yang lebih kecil untuk bekerja dalam lokasi yang lebih diinginkan atau dalam pekerjaan yang kurang menuntut atau mempunyai keleluasaan yang lebih besar dalam kerja yang mereka lakukan dan jam-jam kerja. Tetapi kunci hubungan antara upah dengan kepuasan bukanlah jumlah mutlak yang dibayarkan; yang lebih penting adalah persepsi keadilan. Serupa pula karyawan berusaha mendapatkan kebijakan dan praktik promosi yang lebih banyak, dan status sosial yang ditingkatkan. Oleh karena itu individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat dalam cara yang adil (*fair and just*) kemungkinan besar akan mengalami kepuasan dari pekerjaan mereka.

### 3. Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas. Studi-studi memperagakan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar fisik yang tidak berbahaya atau merepotkan. Temperatur (suhu), cahaya, kebisingan, dan faktor lingkungan lain seharusnya tidak ekstrem (terlalu banyak atau sedikit).

### 4. Rekan kerja yang mendukung

Orang-orang mendapatkan lebih daripada sekedar uang atau prestasi yang berwujud dari dalam kerja. Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung menghantar ke kepuasan kerja yang meningkat. Perilaku

atasan seorang juga merupakan determinan utama dari kepuasan. Umumnya studi mendapatkan bahwa kepuasan karyawan ditingkatkan bila penyelia langsung bersifat ramah dan dapat memahami, menawarkan pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat karyawan, dan menunjukkan suatu minat pribadi pada mereka.

#### 5. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan

Pada hakikatnya orang yang tipe kepribadiannya kongruen (sama dan sebangun) dengan pekerjaan yang mereka pilih seharusnya mendapatkan bahwa mereka mempunyai bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaan mereka. Dengan demikian akan lebih besar kemungkinan untuk berhasil pada pekerjaan tersebut, dan karena sukses ini, mempunyai kebolehhadiran yang lebih besar untuk mencapai kepuasan yang tinggi dari dalam kerja mereka.

Sedangkan menurut Fathoni (2009:175) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai adalah sebagai berikut :

1. Balas jasa yang adil dan layak;
2. Penempatan yang sesuai dengan keahlian;
3. Berat ringannya pekerjaan;
4. Suasana dan lingkungan pekerjaan;
5. Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan;
6. Sikap pemimpin dalam kepemimpinannya;
7. Sikap pekerjaan yang monoton atau tidak.

Penelitian ini menggunakan faktor-faktor kepuasan kerja milik Fathoni (2009:76) dimana pernyataan-pernyataan disusun untuk mengukur apakah organisasi telah berhasil meningkatkan kepuasan kerja pegawai guna meningkatkan produktivitas kinerja pegawai yang berimplikasi pada pencapaian tujuan suatu organisasi.

Sunyoto (2012:213) mengemukakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh pada hal-hal sebagai berikut:

1. Kemangkiran.

Dari berbagai penelitian yang ditelaah dilakukan oleh para ahli serta pengalaman banyak organisasi terlihat bahwa terdapat korelasi kuat antara kepuasan kerja dengan tingkat kemangkiran, artinya telah terbukti bahwa karyawan yang tinggi tingkat kepuasannya akan rendah tingkat kemangkiran, begitu juga sebaliknya. Dengan demikian salah satu cara paling efektif untuk mengurangi tingkat kemangkiran karyawan adalah meningkatkan kepuasan kerja.

2. Keinginan Pindah Tempat Kerja.

Ketidakpuasan kerja berpengaruh besar pada keinginan untuk pindah kerja, penyebab ketidakpuasan itu beraneka ragam seperti penghasilan rendah atau dirasa kurang memadai, fasilitas kerja yang dirasa kurang memadai hingga hubungan yang tidak harmonis. Keadaan seperti ini perlu diwaspadai karena jika terjadi dalam skala besar, organisasi pula yang akan dirugikan.

### 3. Tingkat Jabatan.

Semakin tinggi kedudukan seseorang dalam suatu organisasi, pada umumnya tingkat kepuasan cenderung lebih tinggi, berbagai alasan hal tersebut antara lain :

- a. Penghasilan yang dapat menjamin taraf hidup yang layak;
- b. Pekerjaan yang memungkinkan mereka menunjukkan kemampuan kerjanya;
- c. Status sosial yang relatif tinggi di dalam dan diluar organisasi

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa Kepuasan kerja yang berpengaruh besar pada :

- a. Disiplin kerja pegawai terkait tingkat kemangkiran pegawai ;
- b. Keinginan pegawai untuk pindah tempat kerja;
- c. Tingkat Jabatan yang sesuai.

Dengan demikian, untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai dalam suatu organisasi guna mengoptimalkan pencapaian visi dan misi organisasi tersebut, kepuasan kerja pegawai harus memonitor kepuasan kerja karena hal ini akan mempengaruhi, tingkat kehadiran atau absensi, perputaran pegawai, kinerja pegawai dan masalah penting lainnya. dalam penelitian ini untuk mengetahui kepuasan kerja pegawai dilakukan dengan meneliti pengaruh pengembangan karier dan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja.

#### **D. Hubungan Antara Pengembangan Karier dan Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Pengembangan karier tidak terlepas dari perencanaan karier. setiap pegawai dan organisasi sebelum mengembangkan kariernya harus mempunyai perencanaan karier yang berkesinambungan dalam mewujudkan karier yang dituju. Manajemen karier yang ada dalam organisasi akan menjadi suatu kekuatan dalam upaya untuk individu agar dapat merealisasikan potensinya secara penuh . permasalahan yang sering timbul dalam manajemen karier adalah bagaimana mengembangkan karier dalam lingkungan kerja yang begitu dinamis sehingga meminimalkan ketidaksesuaian penempatan kerja, meningkatkan kompetensi dan menempatkan individu pada posisi kunci . Strategi pengembangan karier memungkinkan kepada organisasi untuk mengembangkan dan menepatkan pegawai dalam jabatan-jabatan yang sesuai dengan minat, kebutuhan, dan tujuan kariernya.

Dalam penelitian ini untuk hasil dari penelitian tentang kepuasan kerja lebih akurat, maka ditambahkan variabel lain , disamping pengembangan karier yaitu iklim organisasi karena pengembangan karier erat kaitannya dengan kondisi lingkungan internal dan lingkungan eksternal sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya. Iklim organisasi diduga berpengaruh terhadap kepuasan kerja Pegawai dikarenakan iklim organisasi secara tidak langsung akan memberikan suasana tersendiri terhadap Produktivitas pegawai .

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa tingkat kepuasan kerja pegawai diduga dipengaruhi oleh variabel pengembangan karier dan iklim organisasi , karena jika dikaitkan dengan tingkat jabatan, kepuasan kerja pegawai akan

meningkat, dan ketika seorang pegawai sudah duduk dalam suatu jabatan maka kepuasan kerja pegawai cenderung akan semakin tinggi dan pada gilirannya, hal tersebut mendorong pegawai untuk merencanakan kariernya dan mengambil langkah-langkah yang diperlukan untuk itu, seperti mengikuti pendidikan dan pelatihan tambahan sehingga jabatan yang lebih tinggi dapat diraih. Dalam hal pelaksanaan pengembangan karier seorang pimpinan harus memperhatikan hal-hal yang berkaitan dengan hal tersebut yaitu iklim organisasi . Oleh karena itu penulis dalam ini meneliti pengaruh pengembangan Karier dan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai pada Biro Otonomi Daerah sekretariat Daerah Provinsi Lampung.

#### **E. Penelitian Terdahulu**

penelitian terdahulu yang membahas tentang penempatan pegawai dan pengembangan karier terhadap kepuasan kerja dan sesuai dengan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian oleh Septyaningsih Ekayadi (2009) dengan Judul Pengaruh Motivasi dan Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Rimbajtiraya Citrakarya . Hasil Penelitian ini didapat suatu model dimana Motivasi dan Pengembangan Karier dapat mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Rimbajtiraya Citrakarya , hanya saja tidak seluru variabel kepuasan kerja dipengaruhi oleh 2 variabel tersebut. Hal ini dibuktikan dengan nilai R square sebesar 0,823 atau hanya 82,3 % yang mempengaruhi variabel kepuasan kerja karyawan sedangkan sisanya 17,7 % dipengaruhi oleh faktor lain .

Perbedaan dengan penelitian Ekayadi dengan penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Variabel bebas penelitian ekayadi adalah motivasi dan Pengembangan karier sedangkan penelitian ini adalah Pengembangan karier dan Iklim Organisasi.
  - b. sampel dan populasi Karyawan Rimbajitiraya Citrakarsa sedangkan dalam penelitian ini sampel dan populasi berasal dari pegawai Biro Otonomi Daerah Sekretariat daerah Provinsi Lampung.
2. Penelitian oleh Nurita Sari, S. dengan judul Pengaruh Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai di Kantor Kecamatan Gura Kabupaten Kediri (2012) hanya saja tidak seluruh variabel kepuasan kerja dipengaruhi oleh 2 variabel tersebut. Hal ini dibuktikan dengan nilai R square sebesar 0,783 atau hanya 21,7 % yang mempengaruhi variabel kepuasan kerja karyawan sedangkan sisanya 21,7 % dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dikutsertakan dalam penelitian ini.

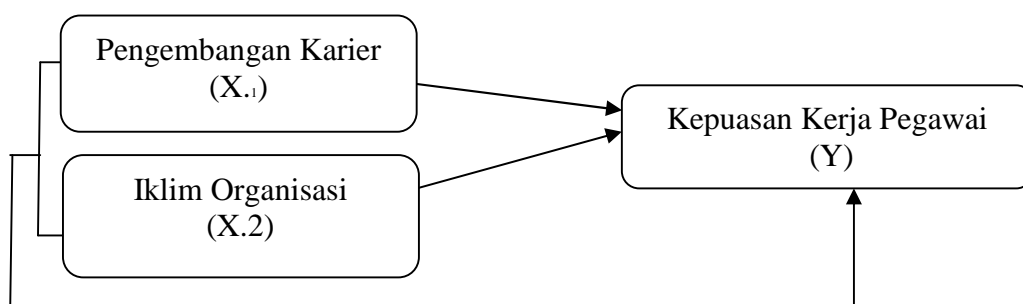
Perbedaan penelitian yang dilakukan Nurita Sari dan penelitian ini , pertama, sampel dan populasi dimana sampel dan populasi penelitian ini berasal dari Pegawai di Kantor Kecamatan Gura Kabupaten Kediri sedangkan dalam penelitian ini sampel dan populasi berasal dari pegawai Biro Otonomi Daerah Sekretariat daerah Provinsi Lampung. Kedua, variabel bebas penelitian ini adalah pengembangan karier sedangkan penelitian ini mengaitkan pengembangan karier dan iklim organisasi untuk menemukan pengaruh keduanya terhadap kepuasan kerja.

## F. Kerangka Pikir

Kerangka pikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting, (Effendi, 2010:79). Berdasarkan berbagai pendapat tentang penempatan pegawai, pengembangan karier, dan kepuasan kerja yang telah dijelaskan sebelumnya, maka dapat dikatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pada hakekatnya adalah faktor intern yang timbul dari dalam diri pegawai itu sendiri dan faktor ekstern yang datang dari luar diri pegawai seperti, pengembangan karier dan iklim organisasi dimana pegawai itu bekerja.

Adapun yang menjadi kerangka pikir dalam penelitian ini adalah sebagai berikut

**Gambar 2. Kerangka Pikir**



Pada penelitian ini dilakukan analisis pengembangan karier (X1) dan iklim organisasi (X2) terhadap kepuasan kerja pegawai (Y) pegawai pada Biro Otonomi Daerah Sekretariat Daerah Provinsi Lampung. Dengan mewujudkan



pengembangan karier dan iklim kerja yang baik akan mempengaruhi kepuasan kerja pegawai pada setiap organisasi.

### **G. Hipotesis**

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah

1. Ada pengaruh pengembangan karier terhadap kepuasan kerja pegawai pada Biro Otonomi Daerah Sekretariat Daerah Provinsi Lampung
2. Ada pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai pada Biro Otonomi Daerah Sekretariat Daerah Provinsi Lampung.
3. Ada pengaruh pengembangan karier dan iklim organisasi secara bersama-sama terhadap kepuasan kerja pegawai pada Biro Otonomi Daerah Sekretariat Daerah Provinsi Lampung