

**PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN MOTIVASI
TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN
DI PT EMADO'S SHAWARMA CABANG
KOTA BANDUNG**

USULAN PENELITIAN

Diajukan untuk melengkapi Program Perkuliahan Sarjana
Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Pasundan Bandung

**Oleh :
JONI
NRP. 184010252**



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS PASUNDAN BANDUNG
2022**

LEMBAR PERSETUJUAN

**PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN MOTIVASI
TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN
DI PT EMADO'S SHAWARMA CABANG
KOTA BANDUNG**

USULAN PENELITIAN

Untuk memenuhi persyaratan Seminar Usulan Penelitian

Guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Pasundan

Bandung, Mei 2022

Menyetujui,

H. Rohmat Sarman, SE., MSi.

Dekan,

Ketua Program Studi Manajemen

Dr. H. Atang Hermawan, SE., MSIE, Ak

Dr. H. Heru Setiawan, SE, MM

LEMBAR PERNYATAAN
(Program Studi Sarjana)

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

1. Karya tulis saya, Proposal Skripsi ini, adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik sarjana, baik di Universitas Pasundan maupun perguruan tinggi lainnya.
2. Karya tulis ini murni gagasan, rumusan dan penelitian saya sendiri tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Tim Pembimbing.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang di tulis atau di publikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar nama pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya tulis ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di perguruan tinggi ini.

Bandung, Mei 2022
Yang memberi pernyataan,

JONI
NRP. 184010252

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum Wr. Wb

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya. Sholawat serta salam selalu tercurah kepada tauladan sepanjang masa, Nabi Muhammad SAW, beserta para keluarganya dan sahabatnya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Proposal Skripsi ini dengan judul **“Pengaruh Pengembangan Karir Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di PT Emado’s Shawarma Cabang Kota Bandung”**.

Penyusunan Proposal Skripsi ini merupakan salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi. Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan Proposal Skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Hal ini dikarenakan keterbatasan pengetahuan, wawasan, kemampuan, pengalaman, dan referensi yang penulis miliki. Oleh karena itu, penulis akan menerima segala kritik dan saran yang bermanfaat dan bersifat membangun dari berbagai pihak dan juga penulis berharap semoga Proposal Skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca pada umumnya dan penulis khususnya.

Pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih kepada berbagai pihak yang telah membantu, mendorong, serta membimbing selama proses penyusunan Proposal Skripsi terutama kepada orang tua tercinta, terima kasih yang tak terhingga atas doa, semangat, kasih sayang, dan ketulusannya dalam

mendampingi penulis. Semoga Allah SWT senantiasa melimpahkan rahmat dan ridho-Nya kepada keduanya.

Penulis juga mengucapkan banyak terima kasih kepada yang terhormat H. Rohmat Sarman, SE., MSi. selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu, memberikan arahan dan bimbingan yang begitu berharga dan bermanfaat dalam penyusunan Proposal Skripsi ini.

Selain itu, penulis juga mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian Proposal Skripsi ini. Ucapan terima kasih penulissampaikan dengan setulusnya kepada:

1. Prof. Dr. Ir. H. Eddy Jusuf Sp., M.Si., M.Kom selaku Rektor Universitas Pasundan Bandung.
2. Dr. H. Atang Hermawan, SE., MSIE, Ak selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pasundan Bandung.
3. Dr. H. Juanim, SE., M.Si selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pasundan Bandung.
4. Dr. H. Sasa S. Suratman, SE., MSc., Ak selaku Wakil Dekan II Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pasundan Bandung.
5. Dikdik Kusdiana. SE., MT selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomidan Bisnis Universitas Pasundan Bandung
6. Dr. H. Heru Setiawan, SE, MM selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pasundan Bandung
7. Ardi Gunardi, SE., MSi selaku Sekretaris Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pasundan Bandung.

8. H. Dadang Suherman, SE, MSi selaku Dosen Wali Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pasundan Bandung.
9. Seluruh Dosen beserta Asisten Dosen yang telah memberikan banyak ilmu bermanfaat kepada penulis selama masa studi Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pasundan Bandung.
10. PT Emado's Shawarma Cabang Kota Bandung yang telah membantu dan memberikan banyak ilmu baru kepada penulis.
11. Sahabat-sahabat yang selalu menjadi pendengar setia, memberikan doa dan semangat bagi penulis.
12. Teman-teman seperjuangan yang selalu memberikan semangat dan dukungan sampai saat ini.
13. Teman-teman kelas 18 Manajemen yang selalu membantu penulis.
14. Seluruh teman-teman Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pasundan Bandung.

Akhir kata penulis menyadari bahwa penulisan Proposal Skripsi ini masih jauh dari kata sempurna dan tidak dapat membalas kebaikan Ibu, Bapak dan pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan Proposal Skripsi ini, semoga segala amal baik serta bantuan yang telah diberikan kepada penulis akan mendapatkan balasanya yang lebih dari Allah SWT. Aamiin.

Bandung, Mei 2022

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN	ii
LEMBAR PERNYATAAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR BAGAN	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Identifikasi Masalah	21
1.3 Rumusan Masalah	21
1.4 Tujuan Penelitian	22
1.5 Kegunaan Penelitian	23
BAB II KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS PENELITIAN	24
2.1 Kajian Pustaka.....	24
2.2 Manajemen.....	25
2.2.1 Pengertian	25
2.2.2 Fungsi-Fungsi Manajemen	27

2.2.3 Unsur Manajemen.....	33
2.2.4 Prinsip Manajemen.....	37
2.3 Manajemen Sumber Daya Manusia	39
2.3.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia.....	40
2.3.2 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia.....	41
2.3.4 Fungsi Manajerial dan Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia	42
2.4 Pengembangan Karir.....	45
2.4.1 Pengertian Pengembangan Karir	45
2.4.2 Tujuan Pengembangan Karir	47
2.4.3 Dimensi-dimensi Pengembangan Karir.....	48
2.4.4 Faktor-faktor Mempengaruhi Pengembangan Karir .	50
2.5 Motivasi	57
2.5.1 Pengertian Motivasi.....	57
2.5.2 Pengertian Motivasi Kerja.....	59
2.5.3 Tujuan Motivasi.....	60
2.5.4 Asas-Asas Motivasi	61
2.5.5 Proses Motivasi	63
2.5.6 Metode Motivasi.....	64
2.5.7 Jenis-Jenis Motivasi.....	65
2.5.8 Teori Motivasi	66
2.5.9 Faktor-Faktor Motivasi Kerja.....	73
2.5.10 Prinsip-Prinsip Dalam Motivasi	80
2.5.11 Macam-Macam Motivasi Bagi Karyawan.....	81

2.5.12 Ciri-Ciri Karyawan Bermotivasi Tinggi dan Rendah	83
2.6 Kepuasan.....	83
2.6.1 Pengertian Kepuasan	84
2.6.2 Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Kepuasan Kerja .	88
2.6.3 Teori-Teori Kepuasan Kerja.....	90
2.6.4 Pengukuran Kepuasan Kerja	92
2.6.5 Penelitian Terdahulu.....	93
2.7 Kerangka Pemikiran.....	100
2.7.1 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	100
2.7.2 Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	102
2.7.3 Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.....	104
2.8 Hipotesis.....	109
BAB III METODE PENELITIAN	111
3.1 Metode Penelitian	111
3.2 Definisi dan Operasionalisasi Variabel Penelitian ..	112
3.2.1 Variabel Penelitian	113
3.2.2 Definisi Variabel dan Pengukurannya	115
3.2.3 Operasionalisasi Variabel.....	115
3.3 Populasi dan Sampel.....	116
3.3.1 Populasi.....	117
3.3.2 Sampel.....	117

3.3.3 Teknik Sampling	118
3.4 Teknik Pengumpulan Data	119
3.4.1 Prosedur Pengumpulan Data	119
3.5 Uji Instrumen Penelitian	123
3.5.1 Uji Validitas	123
3.5.2 Uji Reliabilitas	125
3.6 Rancangan Analisis Data dan Uji Hipotesis	126
3.6.1 Rancangan Analisis Data	127
3.6.2 Analisis Deskriptif	130
3.6.3 Analisis Verifikatif	132
3.6.3.1 Analisis Regresi Berganda	133
3.6.3.2 Analisis Koefisien Determinasi	136
3.6.4 Uji Hipotesis	136
3.7 Rancangan Kuesioner	139
3.8 Lokasi dan Waktu Penelitian	140
3.8.1 Lokasi Penelitian	140
3.8.2 Waktu Penelitian	140
3.8.3 Jadwal Penelitian	140
DAFTAR PUSTAKA	141

DAFTAR TABEL

No.	Judul	Halaman
1.1	Hasil Pra Survei Ketidakpuasan pada Karyawan PT Emado's Shawarma.....	8
1.2	Data pengembangan Karir PT Emado's Shawarma Cabang tahun 2019-2021	12
1.3	Pra Survei Motivasi Kerja	17
1.4	Pra Survei Motivasi Kerja mempengaruhi Disiplin Kerja	18
3.1	Definisi Operasional.....	122
3.2	Bobot Jawaban Responden.....	135
3.3	Kategori Skala	140
3.4	Jadwal Penelitian.....	148

DAFTAR BAGAN

No.	Judul	Halaman
2.1	Kerangka Pemikiran.....	115
2.2	Kerangka Ukuran Penelitian	116

DAFTAR GAMBAR

No.	Judul	Halaman
3.1	Garis Kontinium.....	140

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Kisi-Kisi Kuesioner
- Lampiran 2 Persetujuan Penelitian
- Lampiran 3 Lembar Persetujuan Responden
- Lampiran 4 Kuesioner Penelitian
- Lampiran 5 Lembar Bimbingan

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Persaingan bidang usaha yang terjadi di era globalisasi adalah salah satu alasan utama terciptanya ragam produk dan ragam fasilitas dan pelayanan yang disuguhkan para pengusaha bisnis kepada konsumen. Dalam melakukan persaingan itu, sebuah perusahaan ataupun seorang pemasar harus memiliki keunggulan bersaing untuk dapat terus bertahan pada produk yang mereka tawarkan pada konsumen.

Di era perdagangan bebas dewasa ini, perusahaan dituntut untuk menemukan dan membangun sistem manajemen yang mampu secara professional untuk menarik pelanggannya. Perusahaan untuk mampu memupuk keunggulan kompetitifnya masing-masing melalui upaya-upaya kreatif, inovatif, secara efisien, sehingga menjadi pilihan dari banyak pelanggan yang pada gilirannya menjadi loyal (Hurriyati, 2017):126

Industri di Indonesia yang saat ini berkembang dari makanan khususnya di Kota Bandung adalah industri di bidang perusahaan Kebab merupakan perusahaan provides Palestine menu dan di Kota Bandung nama perusahaan Kebab Emado's Shawarma dari berbagai cabang perusahaan yang bergerak dibidang makanan cepat saji khas Timur Tengah seperti

kebab dan burger. Pada tahun 2022 jumlah gerai dari perusahaan ini sudah lebih dari beberapa gerai yang tersebar diseluruh Jawa dan Jabodetabek Pihak Kebab membutuhkan sebuah sistem yang dapat memantau penjualan seperti barang terlaris, lokasi paling ramai sampai penggunaan stok bahan baku.

Keunikan dari beragam karakteristik konsumen Jawa dan Jabodetabek menuntut industri jasa atau produk didalam negeri mengubah strategi atau konsep dari industri rumah makan ini dengan disesuaikan keadaan persaingan saat ini. Industri rumah makan di Jawa dan Jabodetabek sangat beragam, salah satunya Kota Bandung yang merupakan alternative tempat yang dapat dijadikan sasaran para wirausaha dan perusahaan untuk membuka bisnis kuliner, dikarenakan letak wilayah Kota Bandung yang merupakan kota tujuan wisatawan. Banyaknya jumlah usaha rumah makan atau restoran dan rumah makan membuat persaingan semakin ketat dan mempunyai sumber daya yang berkopeten.

Sumber daya manusia merupakan fondasi penting dalam sebuah organisasi. Oleh karena itu sumber daya manusia dalam organisasi perlu dikelola untuk mencapai tujuan organisasi. Manajemen sumber daya manusia berkeyakinan bahwa karyawan merupakan aset utama yang harus dikelola dengan baik berbagai aktivitas untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, tetapi perusahaan tidak terlepas dari tujuan utamanya yaitu untuk mensejahterakan karyawannya, seperti perusahaan mencanangkan pengelolaan karier karyawan berbasis kompetensi, yang

dikembangkan berdasarkan kemitraan partisipatif antara pegawai, manajer dan yang dilakukan dengan pendekatan adalah karyawan merencanakan karier yang hendak dicapainya pada masa yang akan datang dengan diikuti pengembangan kompetensi sesuai dengan persyaratan dan aktivitasnya (Tjutju, 2018):66.

Salah satu aktivitas perusahaan untuk memajukan kemampuan karyawannya adalah pengembangan karir karyawan, dimana Pengembangan karier memiliki eksistensi yang sangat besar bagi perusahaan swasta maupun pemerintahan dikarenakan pengembangan karir merupakan tolak ukur bagi karyawan di dalam melakukan pembinaan karirnya. Apabila perusahaan swasta ataupun pemerintahan tidak melakukan pengembangan karir maka perusahaan ataupun pemerintahan tidak akan dapat melakukan peningkatan pembinaan karir. Selain pengembangan karir perusahaan juga dapat memberikan motivasi kepada karyawan. Keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya tidak hanya ditentukan oleh struktur organisasi yang lengkap, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor penempatan individu pada posisi yang sesuai dan adanya rasa termotivasi bagi mereka dalam melakukan pekerjaan (Badriyah, 2015):87

Menurut (Rosalina, 2018):98 Pembangunan di bidang sumber daya manusia (SDM) bertujuan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia Indonesia, yang juga diarahkan untuk meningkatkan kualitas pemerintah. Karyawan yang bekerja dalam suatu perusahaan harus memiliki

suatu motivasi dalam menyelesaikan pekerjaannya, menyatakan motivasi kerja adalah suatu keahlian dalam mengarahkan karyawan dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil sehingga keinginan para karyawan dan tujuan organisasi sekaligus tercapai.

Menurut (Syamsuddinnor, 2018):59, sumber daya manusia merupakan salah satu modal utama dalam suatu organisasi, dimana dapat memberikan kontribusi yang tidak ternilai dalam strategi pencapaian tujuan organisasi. Salah satu contoh pentingnya kontribusi sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan bisa dilihat dari proses produksi. Dimana ketika perusahaan tersebut sudah memiliki financial yang kuat, bahan baku yang terpenuhi, dan teknologi terbaru namun tidak adanya sumber daya manusia yang baik, maka proses produksi tidak akan berjalan dengan lancar.

Proses produksi akan berjalan dengan efektif jika salah satu fungsi manajemen dari Sumber Daya Manusia (SDM) yang dapat melakukan pengembangan karir serta motivasi kerja untuk mencapai kepuasan kerja karyawan dengan hasil yang maksimal. Menurut (Rahmat, 2017) menjelaskan bahwa sebagai manifestasi dan contoh manajemen yaitu fungsi pengembangan tenaga kerja, sumber daya manusia yang memiliki organisasi harus diberi latihan pada pendidikan yang terbaik. Program pendidikan dan pengalaman merupakan proses berlanjut karena munculnya kondisi baik perkembangan teknologi, perkembangan ekonomis dan non ekonomis dalam perusahaan mengantisipasi adanya perkembangan lain,

kondisi baru, mendorong perusahaan untuk menyusun program latihan secara menyeluruh.

Menurut (Siagian, 2017):187 pengembangan karir adalah perubahan- perubahan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir, pengembangan karir menunjukkan proses dan kegiatan mempersiapkan seorang Karyawan untuk jabatan dalam organisasi yang akan datang. Pengembangan karir di perusahaan dinyatakan baik jika ia kepuasannya juga baik.

Pemberian motivasi menjadi faktor yang dapat memberikan kepuasan kerja setiap karyawan. Pemberian motivasi sangat penting dilakukan karena biasanya karyawan yang puas dengan apa yang diperolehnya dari perusahaan akan memberikan lebih dari apa yang diharapkan dan mereka akan terus berusaha bekerja dengan baik. Begitupun sebaliknya, karyawan yang kepuasan kerjanya rendah cenderung melihat pekerjaan sebagai hal yang membosankan sehingga mereka bekerja dengan terpaksa dan hasil yang didapat tidak maksimal. Adanya motivasi yang tinggi dalam diri karyawan, diharapkan mereka akan lebih mencintai pekerjaannya, sanggup bekerja dengan baik, dan memiliki loyalitas yang tinggi serta berkeinginan untuk melakukan kinerja yang lebih baik (Marpaung, 2018):98

Kondisi ini diperlukan untuk meningkatkan kepuasan karyawan, jika karyawan mempunyai motivasi tinggi, maka mereka akan terdorong dan berusaha untuk meningkatkan kemampuannya, sehingga akan diperoleh

kepuasan yang maksimal. Dalam perusahaan, pengembangan karir dan pemberian motivasi tentulah bukan pekerjaan yang sederhana. Apalagi jika perusahaan tersebut memiliki banyak karyawan dalam jumlah besar dan dari berbagai latar belakang budaya, usia, dan pendidikan yang berbeda. Penelitian sebelumnya pernah dilakukan oleh Ekayadi (2018) dengan menggunakan tiga variabel, yaitu motivasi, pengembangan karir dan kepuasan kerja. Dalam penelitiannya ditemukan bahwa dengan motivasi dan pengembangan karir akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Karena memang kedua hal tersebut sangat dibutuhkan dalam rangka menciptakan hubungan yang harmonis antara perusahaan dengan karyawan yang pada akhirnya diharapkan dapat menciptakan kepuasan kerja yang optimal.

Menurut Hasibuan (2018:226), mengungkapkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor sebagai berikut : balas jasa yang adil dan layak, penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian, suasana dan lingkungan pekerjaan, berat ringannya pekerjaan, peralatan yang menunjang dan sikap pemimpin dalam kepemimpinannya. Untuk menciptakan kepuasan kerja di dalam diri Karyawan diperlukan faktor-faktor utama yang mempengaruhinya. (Nelson dan Quick, 2018) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi 5 dimensi spesifik yaitu: gaji, pekerjaan itu sendiri, kesempatan promosi, supervisi dan rekan kerja.

Menurut (Hariandja, 2018):89 faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dalam peningkatan kinerja antara lain: (a) faktor psikologis, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan; (b) faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial sesama karyawan ,atasannya maupun Karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya; (c) faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan ; (d) faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan Karyawan yang meliputi besarnya gaji, tunjangan, fasilitas yang diberikan dan promosi.

Kondisi kepuasan kerja Karyawan PT Emado's Shawarma menunjukkan bahwa sebagian Karyawan yang merasa bahwa pekerjaan mereka kurang menarik disebabkan oleh pekerjaan yang bersifat monoton, keterbatasan waktu dalam pekerjaan karena memiliki cabang perusahaan dimana-mana seluruh Indonesia kemudian pimpinan jarang memberikan arahan secara langsung kepada bawahan yang menyebabkan kurangnya kepuasan kerja pada diri karyawan, dan adanya perbedaan pemikiran dengan sesama rekan kerja yang mengakibatkan terdapat kesulitan dalam bekerjasama dengan rekan kerjanya.

Pada penelitian ini untuk mengidentifikasi tingkat ketidakpuasan kerjapada Karyawan PT Emado's Shawarma dilakukan pra survei kepada Karyawan PT Emado's Shawarma. Berikut ini diagram merupakan Daftar

Identifikasi Ketidakpuasan Karyawan PT Emado's Shawarma Tahun 2021
yaitu

Tabel 1.1 Hasil Pra Survei Ketidakpuasan pada Karyawan PT Emado's Shawarma

No.	Dimensi	SS	S	KS	TS	Jml skor	Rata-rata
		4	3	2	1		
1.	Gaji	2	2	4	2	24	2.4
2.	Tunjangan	3	1	5	1	26	2.6
3.	Kondisi Perusahaan	2	1	5	2	23	2.3
4.	Rekan kerja	1	2	5	2	22	2.2
5.	Tipe pekerjaan	1	3	4	2	23	2.3
6.	Komunikasi	1	3	3	3	22	2.2
Skor rata-rata							2.3

Sumber : Data diolah tahun 2022

Berdasarkan tabel 1.1 diatas diketahui ketidakpuasan terhadap gaji didapatkan skor rata-rata sebesar 2,4. Hal ini dapat dilihat dari pernyataan karyawan bahwa ketidakpuasan dalam pembayaran gaji yang dilakukan oleh PT Emado's Shawarma belum tepat waktu. Hasil jawaban dimensi ini didukung dengan hasil data bahwa pada dasarnya PT Emado's Shawarma belum memberikan gaji sesuai dengan kontribusi karyawan, namun terkadang masih terjadi keterlambatan penggajian dikarenakan tanggal yang ditentukan untuk distribusi gaji jatuh pada hari sabtu atau minggu, sehingga terjadi penundaan penggajian.

Ketidakpuasan terhadap tunjangan didapatkan sebesar 2,6, hal ini terjadi karena masih ada penempatan Karyawan pada jabatan tertentu yang tidak sesuai dengan kemampuan. Ketidakpuasan terhadap kondisi perusahaan sebesar 2.3 pada dasarnya PT Emado's Shawarma memiliki

kondisi perusahaan yang kurang nyaman, sehingga diketahui sesama rekan kerja sebesar 2,2, dengan demikian pada kondisi perusahaan dapat mempengaruhi rekan kerja kurang baik, hal ini dibuktikan dengan komunikasi antara karyawan di di PT Emado's yaitu sebesar 2,2, selain itu dalam kondisi perusahaan belum memberikan kesempatan kepada semua Karyawan untuk mendapatkan promosi jabatan namun ada beberapa Karyawan yang merasa terjadi ketidakadilan dalam kebijakan tersebut, hal ini terjadi karena ada beberapa Karyawan yang masih baru di PT Emado's Shawarma dan belum pernah mendapatkan promosi.

Ketidakpuasan terhadap tunjangan sebesar 2,6, hal ini disebabkan oleh ada beberapa Karyawan yang merasa bahwa mereka belum mendapat tunjangan langsung dari atasan. Pimpinan hanya mengarahkan kepada kepala bidang saja sehingga Karyawan merasa kurang mendapat pengarahan secara langsung dari pimpinan, sehingga terjadi adanya beberapa Karyawan yang tidak sepemikiran dengan rekan kerja yang lain.

Menurut (Handoko, 2018):88 mengemukakan bahwa kepuasan Karyawan yang tinggi merupakan harapan setiap instansi. Jadi untuk meningkat atau menurunnya kepuasan kerja Karyawan secara teoritis kita harus mengetahui dulu apa kebutuhan orang tersebut pada saat tertentu. Karyawan yang tidak puas biasanya mempunyai kepuasan kerja yang rendah sehingga dalam bekerja pun mereka biasanya kurang semangat, malas dan lambat yang dapat menimbulkan pemborosan biaya waktu dan sebagainya.

Menurut (Kreitner dan Kinicki, 2018):222 kepuasan kerja adalah suatu efektivitas atau respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Kepuasan kerja sangat diperlukan dan penting artinya bagi organisasi, karena setiap karyawan yang merasa puas diharapkan akan dapat bekerja pada kapasitas penuh (*full capacity*), sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi. Sebaliknya jika karyawan tidak merasa puas dalam kinerjanya maka akan terjadi kondisi penurunan kinerja mereka.

Menurut (Hasibuan, 2017):178 bahwa kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Ini adalah sikap efektif perasaan relative atau perasaan tidak suka terhadap sesuatu. Oleh karena itu untuk menunjang hal diatas faktor terpenting untuk tercapainya tujuan adalah dengan pemberian motivasi yang diharapkan sebagai semangat dan penentuan untuk mencapai kesuksesan yang lebih besar, sehingga dapat mempengaruhi pengembangan karir.

Pengembangan karir juga merupakan salah satu yang harus diusahakan dalam mencapai kerja karyawan. Pengembangan karir adalah proses seumur hidup untuk siap dipilih, membuat pilihan, dan secara berkesinambungan membuat pilihan-pilihan dari berbagai macam pekerjaan yang ada di masyarakat. Pengembangan karir juga ditentukan interaksi dinamis antara individu, kontekstual, perantara (*mediating*) lingkungan dan faktor keluaran (*output*). Menurut Para Ahli (Yulia, 2018):58 menyatakan bahwa pengembangan karir tergantung dari interaksi dua faktor “kekuatan“

yaitu ambisi pribadi dan kebutuhan organisasi. Semakin junior seseorang, semakin kebutuhan dan ambisi pribadinya akan menjadi faktor utama dalam pertumbuhan kariernya. Pada saat karyawan mencapai tingkat senior atau puncak dalam hirarki manajemen, maka kebutuhan organisasi biasanya akan mempunyai pengaruh utama dan dalam pengembangan karirnya.

Menurut (Rivai, 2018):92 pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dimana pengembangan karir merupakan usaha secara formal dan terorganisir serta terencana untuk mencapai keseimbangan antara kepentingan karir individu dengan organisasi secara keseluruhan, yang dilakukan organisasi untuk menjamin orang-orang dalam organisasi mempunyai klasifikasi dan kemampuan serta pengalaman yang cocok ketika dibutuhkan. Oleh sebab itu, organisasi harus mengelola karir dan mengembangkannya dengan baik agar produktivitas dan loyalitas karyawan tetap terjaga serta dapat mendorong karyawan untuk selalu memberikan yang terbaik dan membantu organisasi memperoleh tenaga yang cakap dan terampil dalam melaksanakan tugas yang dapat memberikan dampak pada peningkatan kinerja karyawan serta peningkatan kinerja organisasi. Program pengembangan karir dapat dilakukan melalui pelatihan dan pendidikan, promosi, mutasi. Sistem mutasi dan promosi jabatan sangat penting karena individu sebagai pekerja akan merasa dihargai karena tidak disia-siakan oleh instansi atau perusahaan, tetapi lebih menempatkan tenaga kerja pada tempat yang tepat. Hal ini dapat memberikan dorongan kepada individu tersebut agar prestasinya meningkat sesuai dengan harapan instansi

atau perusahaan.

Berdasarkan survei awal studi pendahuluan terkait pengembangan karir yang dilakukan PT Emado's Shawarma Cabang 3 tahun terakhir tahun 2019-2021 yaitu sebagai berikut :

Tabel 1.2 Data pengembangan Karir PT Emado's Shawarma Cabang tahun 2019-2021

No.	Dimensi	SS	S	KS	TS	Jml skor	Rata-rata
		4	3	2	1		
1.	Pelatihan	2	2	4	2	26	2.6
2.	Pendidikan	3	1	5	1	22	2.2
3.	Promosi	2	1	5	2	24	2.4
4.	Mutasi	1	2	5	2	22	2.2
Skor rata-rata							2.4

Sumber : Data diolah 2022

Berdasarkan hasil survei awal penelitian terkait pengembangan karir diketahui bahwa pelatihan selama 3 tahun terakhir yaitu tahun 2019-2021 yaitu sebesar 2.6, sedangkan pengembangan karir pada dimensi pendidikan selama tahun 2019-2021 yaitu 2.2 dan upaya promosi tahun 2019 sampai tahun 2021 sebesar 2.2, sehingga karyawan memiliki skor rata rata dalam variabel pengembangan karir yaitu sebesar 2.4 artinya pengembangan karir dapat membantu organisasi memperoleh tenaga yang cakap dan terampil dalam melaksanakan tugas yang dapat memberikan dampak pada peningkatan produk yang optimal, disamping itu pula perusahaan belum menawarkan adanya pelatihan untuk karyawan sehingga karyawan tidak memiliki pengembangan karir yang diterima oleh karyawan, pendidikan pun tidak pernah ada tawaran untuk melanjutkan ke jenjang karir yang lebih baik.

Pengembangan karir merupakan usaha berkelanjutan dan formal oleh instansi yang terfokus pada pengembangan dan memperkaya sumber daya manusia organisasi dalam memenuhi kebutuhan karyawan dan organisasi. Pengembangan karir juga merupakan suatu proses dimana seorang karyawan menginginkan peningkatan dalam karirnya, mencakup pada peningkatan jabatan, wewenang dan tanggung jawab. Menurut (Mondy, 2019):⁴⁰ mendefinisikan pengembangan karir sebagai pendekatan formal yang digunakan organisasi untuk memastikan bahwa orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia jika dibutuhkan. Pengembangan karir formal berperan penting untuk memelihara angkatan kerja yang termotivasi dan berkomitmen.

Profil PT Emado's Shawarma Cabang merupakan Emado's Kebab Indonesia yang dimana perusahaan bergerak pada bidang makanan dan minuman yang menyajikan sensasi makanan khas timur tengah. PT Emado's Shawarma Cabang telah melakukan ekspansi pekerjaan pada daerah-daerah sekitar Pulau Jawa, seperti Sumatra, Jawa Tengah, Palembang dll. Kondisi yang berkaitan dengan pengembangan karir karyawan PT Emado's Shawarma Cabang diketahui bahwa pihak manajemen masih jarang melakukan pelatihan kepada karyawan, pengangkatan jabatan masih dengan sistem kepercayaan, penempatan karyawan yang tidak sesuai dengan kemampuan atau formasi yang telah ditentukan, dan pangkat / golongan yang telah sesuai persyaratan, belum

tentu dapat menduduki suatu jabatan dan masih jarang dilakukan promosi untuk kejenjang karir yang lebih tinggi.

Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan di PT Emado's Shawarma Cabang menilai koefisien determinasi sebesar 49 persen, artinya pengaruh pengembangan karir terhadap motivasi kerja karyawan adalah 49 persen sedangkan sisanya 51 persen dipengaruhi oleh faktor- faktor lain.

Para karyawan dapat termotivasi apabila penetapan tujuan perusahaan didasarkan atas kepentingan dan kebutuhan karyawan. (Heidjrachman, 2018):44 mengemukakan beberapa faktor motivasi yang dipengaruhi oleh kepuasan kerja yaitu gaji yang baik, pekerjaan yang aman, rekan kerja yang kompak, penghargaan terhadap pekerjaan dan pekerjaan yang berarti. Motivasi adalah faktor pendorong seseorang yang menimbulkan semangat kerja karyawan. Karyawan yang termotivasi dengan baik akan mengalami tingkat kepuasan kerja yang tinggi pula.

Selain itu, ada juga kepuasan kerja yang mencakup berbagai hal seperti kondisi dan kecenderungan perilaku seseorang. Kepuasan-kepuasan itu tidak tampak serta nyata, tetapi dapat diwujudkan dalam suatu hasil pekerjaan. Salah satu masalah yang sangat penting agar mendorong karyawan untuk bekerja dengan lebih produktif. Menurut (Hasibuan, 2017):78 kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja,

kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan.

Menurut (Prabu, 2017):⁸⁹ kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana para pekerja memandang pekerjaannya. Hal ini tampak dari sikap positif pekerja terhadap pekerjaan yang di hadapi dan lingkungannya. Sebaliknya, pekerja yang tidak puas akan memberikan dampak negatif terhadap pekerjaan dalam bentuk yang berbeda satu dengan yang lainnya. Seorang karyawan tidak dapat melepaskan diri dari kenyataan bahwa mereka adalah individu yang juga mempunyai kebutuhan, keinginan, dan juga harapan bagi dirinya sendiri dari tempat nya bekerja. Situasi ini sering dialami oleh para karyawan di sebuah organisasi bahkan berkaitan erat dengan persoalan-persoalan manusiawi yang ada pada setiap individu.

Motivasi merupakan suatu keadaan atau kondisi yang mendorong, merangsang atau menggerakkan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan sehingga ia dapat mencapai tujuannya. Motivasi kerja karyawan dapat bersumber dari dalam diri seseorang yang sering dikenal dengan motivasi internal dan motivasi eksternal yang timbul karena adanya pengaruh-pengaruh dari luar untuk mendorong seseorang melakukan sesuatu sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Menurut (Suswanto, 2019):¹⁷⁷ motivasi kerja adalah kekuatan yang menyebabkan individu bertindak dengan cara tertentu. Adapun cara untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan adalah dengan meningkatkan motivasi kerja melalui training, misalnya

mengadakan pelatihan untuk meningkatkan kerja, berikan reward (bonus) bagi karyawan yang berprestasi, melakukan pendekatan untuk mengoptimalkan kinerja pegawai, mengadakan kegiatan khusus untuk membangun kekeluargaan antar karyawan dengan pimpinan.

Motivasi kerja merupakan suatu daya pendorong atau penggerak yang dimiliki atau terdapat dalam diri setiap individu dalam melakukan suatu kegiatan agar individu mau berbuat, bekerja serta beraktifitas untuk menggunakan segenap kemampuan dan potensi yang dimilikinya guna mencapai tujuan yang dikehendaki, sebagaimana ditetapkan sebelumnya. Untuk mewujudkan motivasi kerja yang tinggi memerlukan tingkat perhatian khusus kepada karyawan guna bertujuan perusahaan dalam menghasilkan laba agar dapat berkesinambungan. Seperti yang dikemukakan oleh Stephen P. Robbins dalam (Hasibuan, 2017):278 motivasi merupakan suatu kerelaan untuk berusaha seoptimal mungkin dalam pencapaian tujuan organisasi yang dipengaruhi oleh kemampuan usaha untuk memuaskan beberapa kebutuhan individu.

Menurut (Nawawi, 2018):95 menyatakan bahwa motivasi merupakan sesuatu yang muncul karena adanya kebutuhan baik materi maupun bukan materi dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Kebutuhan materi dapat berupa pemenuhan kebutuhan fisiologi atau kebutuhan fisik berupa pakaian, rumah, fasilitas transportasi, uang dan lainnya. Sedangkan kebutuhan bukan materi yaitu keamanan atau keselamatan sosial, penghargaan serta harga diri dan aktualisasi.

Terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi terjadinya motivasi kerja. Salah satu faktor yang menjadi penyebab terjadinya motivasi kerja adalah gaya komunikasi dan iklim organisasi. Menurut (Arif, 2019):55 menyatakan bahwa iklim kerja dapat mempengaruhi terhadap motivasi. Menurut Moekijat, 2019:63 menyatakan bahwa Indikasi turunnya semangat dan kegairahan kerja karyawan secara umum dapat berupa turunnya produktivitas kerja, tingkat absensi yang tinggi, *labour turnover* yang tinggi, tingkat kerusakan yang tinggi, kegelisahan di mana-mana, tuntutan yang seringkali terjadi, dan adanya pemogokan yang dilakukan oleh karyawan. Faktor Iklim Kerja tentunya merupakan faktor yang harus diperhatikan untuk mendorong semangat kerja karyawan dalam suatu perusahaan. Iklim Kerja merupakan hal yang dapat memacu kinerja maupun semangat kerja karyawan untuk dapat meluangkan seluruh tenaga dan pikirannya dalam melakukan pekerjaan.

Tabel 1.3 Pra Survei Motivasi Kerja

No.	Dimensi	SS	S	KS	TS	Jml skor	Rata-rata
		4	3	2	1		
1.	Kebutuhan Fisologis	2	2	4	2	24	2.4
2.	Kebutuhan Keselamatan dan Keamanan	3	1	5	1	26	2.6
3.	Kebutuhan Cinta dan Sosial	2	1	5	2	23	2.3
4.	Kebutuhan Harga Diri	1	2	5	2	22	2.2
5	Kebutuhan Aktualisasi diri	2	2	3	3	25	2.5
Skor rata-rata							2.3

Sumber : Data diolah 2022

Tabel diatas memperlihatkan hasil pra survei yang susah dilakukan terhadap 10 orang karyawan PT PT Emado's Shawarma diketahui bahwa motivasi kerja menunjukkan nilai 2,3, dengan demikian bahwa motivasikerja dilihat dari kebutuhan fisologis, Keselamatan dan Keamanan, Cinta dan Sosial, Harga Diri serta Aktualisasi diri karwayan belum mendapatkan yang seharusnya diterima artinya belum mendapatkan sesuai kebutuhan, oleh karena itu motivasi pada karyawan rendah.

Menurut Maslow 2015:17 menyebutkan bahwa motivasi adalah tenaga pendorong dari dalam yang menyebabkan manusia berbuat sesuatu atau berusaha untuk memenuhi kebutuhannya. Dalam penelitian ini yang dimaksud dengan motivasi adalah keinginan yang menggerakkan atau yang mendorong seseorang atau diri sendiri untuk berbuat sesuatu, dengan demikian motivasi kerja dapat mempengaruhi kedisiplinan kerja, dimana hasil pra survei sebagai berikut yaitu:

Tabel 1.4 Pra Survei Motivasi Kerja mempengaruhi Disiplin Kerja

No.	Dimensi	SS	S	KS	TS	Jml skor	Rata-rata
		4	3	2	1		
1.	Tidak mengikuti apel	2	2	4	2	24	2.4
2.	Datang terlambat	3	1	5	1	26	2.6
3.	Pulang sebelum waktunya	2	1	5	2	23	2.3
4.	Pergi tanpa keterangan saat jam kerja	1	2	5	2	22	2.2
5	Tidak masuk kerja tanpa keterangan	2	2	3	3	25	2.5
Skor rata-rata							2.3

Sumber : Data diolah 2022

Berdasarkan data diatas diketahui bahwa Motivasi Kerja dapat mempengaruhi Disiplin Kerja terhadap 10 orang karyawan yaitu 2,3, artinya kedisiplinan dalam bekerja di PT Emado's Shawarma yaitu rendah, masih ada karyawan sesuai tabel pra survei diatas karyawan datang terlambat, karyawan pulang lebih cepat, ada karyawan tidak masuk kerja, berdasarkan uraian tersebut diindikasikan bahwa motivasi karyawan kurang.

Pimpinan yang mengarahkan melalui motivasi akan menciptakan kondisi dimana para Karyawan merasa mendapat inspirasi untuk bekerja keras. Jika Karyawan memiliki motivasi yang tinggi maka hasil kinerja yang tinggi akan dapat dicapai. Fenomena motivasi kerja Karyawan PT Emado's Shawarma diantaranya karyawan kurang terdorong untuk mengembangkan potensi yang ada pada diri karyawan, hal ini disebabkan oleh karyawan kurang mendapat pengakuan dan penghargaan dari pimpinan ketika karyawan tersebut memiliki potensi yang lebih dari karyawan yang lainnya,

Karyawan juga jarang mendapat penghargaan secara langsung dari pimpinan jika karyawan tersebut memiliki prestasi, hal ini menimbulkan kurang semangat dalam bekerja bagi sebagian karyawan . Karyawan masih sering menunda pekerjaan, prestasi kerja menurun, kurang disiplin dan terjadi penurunan persentase dalam hal kehadiran. Berikut merupakan data rekapitulasi kehadiran karyawan PT Emado's Shawarma Periode tahun 2021 yaitu Persentase kehadiran karyawan PT Emado's Shawarma terjadi penurunan. Hal ini dapat dilihat dari ketidakhadiran selama satu tahun pada

pertengahan bulan Januari-Juni tahun 2021 yang tidak masuk kerja yaitu 13%

Bulan Juli-Desember 2021 sebesar 5%, sedangkan untuk karyawan yang masuk terlambat sebesar 25% dan meningkat menjadi 35%. Peningkatan persentase pada ketidakhadiran karyawan disebabkan oleh kurangnya pengawasan dari pihak PT Emado's Shawarma terhadap absensi karyawan. Umumnya karyawan yang tidak hadir hanya diberikan surat peringatan namun tidak ada tindakan lebih lanjut apabila karyawan mengulangi kemangkiran atas peringatan tersebut. Hal ini berdampak terhadap motivasi karyawan yang semakin menurun dikarenakan tidak adanya penghargaan atas karyawan yang bekerja secara optimal ataupun karyawan yang selalu datang tepat waktu.

Dari data yang telah tersedia dan teori yang sudah dijelaskan menunjukkan adanya indikasi timbulnya permasalahan di dalam pengembangan karir dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan uraian diatas perlu dilakukan penelitian yang berjudul :

“Pengaruh Pengembangan Karir Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT Emado's Shawarma Cabang Kota Bandung”.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian diatas maka identifikasi masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Belum adanya Pengembangan karir pada karyawan di PT Emado's Shawarma Cabang Kota Bandung belum terpenuhi
2. Motivasi kerja karyawan di PT Emado's Shawarma Cabang Kota Bandung masih kurang
3. Apakah pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT Emado's Shawarma Cabang Kota Bandung
4. Apakah motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT Emado's Shawarma Cabang Kota Bandung
5. Seberapa besar pengaruh pengembangan karir dan motivasi kerja karyawan di PT Emado's Shawarma Cabang Kota Bandung

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka perumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengembangan karir pada karyawan di PT Emado's Shawarma Cabang Kota Bandung
2. Bagaimana motivasi kerja karyawan di PT Emado's Shawarma Cabang Kota Bandung

3. Bagaimana pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT Emado's Shawarma Cabang Kota Bandung
4. Bagaimana motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT Emado's Shawarma Cabang Kota Bandung
5. Bagaimana pengaruh pengembangan karir dan motivasi kerja karyawan di PT Emado's Shawarma Cabang Kota Bandung

1.4 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengembangan karir pada karyawan di PT Emado's Shawarma Cabang Kota Bandung
2. Untuk mengetahui motivasi kerja karyawan di PT Emado's Shawarma Cabang Kota Bandung
3. Untuk mengetahui pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT Emado's Shawarma Cabang Kota Bandung
4. Untuk mengetahui pemberian motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT Emado's Shawarma Cabang Kota Bandung
5. Mengetahui besarnya pengaruh pengembangan karir (X1) dan motivasi kerja karyawan (X2) di PT Emado's Shawarma Cabang Kota Bandung

1.5 Kegunaan Penelitian

Manfaat yang diharapkan didalam penelitian ini adalah:

1. Sebagai masukan dan pertimbangan bagi pimpinan PT Emado's Shawarma, khususnya tentang pentingnya pemberian motivasi, pengembangan karir untuk meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja karyawan.
2. Sebagai menambah khasanah penelitian di Universitas Pasundan Bandung, khususnya di Program Studi Ilmu Manajemen.
3. Sebagai menambah wawasan dan pengetahuan penulis dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya mengenai pengembangan karir, motivasi, dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan PT Emado's Shawarma.
4. Sebagai bahan referensi bagi penelitian selanjutnya dalam mengkaji masalah yang sama di masa yang akan datang yaitu tentang pengaruh pengembangan karir dan motivasi kerja karyawan.

BAB II
KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS
PENELITIAN

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka adalah salah satu bagian penting dari keseluruhan langkah-langkah metode penelitian. Kajian pustaka merupakan kegiatan untuk mengkaji teori-teori dan pengertian-pengertian yang digunakan dalam penelitian secara sungguh-sungguh dan mendalam. Kajian pustaka merupakan kegiatan mendalami, mencermati, menelaah dan mengidentifikasi pengetahuan-pengetahuan (Sugiyono, 2018b):52.

Pada sub bab ini peneliti akan menjelaskan mengenai landasan teori penelitian yang dapat berguna sebagai dasar pemikiran pada saat melakukan pembahasan mengenai masalah yang diteliti. Selain itu, landasan teori penelitian ini dapat pula digunakan sebagai dasar analisis yang berhubungan dengan variabel-variabel yang terdapat pada penelitian ini. Adapun teori-teori yang akan dibahas adalah sesuai dengan variabel penelitian yaitu pengembangan karir, motivasi dan kepuasan kerja karyawan.

2.2 Manajemen

Pada kajian teori manajemen berkaitan dengan penelitian yang mengarahkan bahwa di dalamnya terdapat pengertian, fungsi, unsur manajemen yang terurai sebagai berikut.

2.2.1 Pengertian

Terdapat banyak definisi Manajemen yang dikemukakan oleh banyak ahli, dengan berbagai susunan kalimat dan definisi yang berbeda-beda tetapi semua definisi tersebut memiliki kesamaan pada makna yang ingin di sampaikan dari definisi manajemen tersebut

Manajemen adalah ilmu (sekumpulan pengetahuan yang sistematis, telah dikumpulkan dan di terima secara umum dengan suatu objek atau objek tertentu) dan seni (suatu kreativitas, pribadi yang kuat dan disertai keterampilan) mengatur, memanfaatkan SDM dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu” (Hasibuan, 2018):10.

Menurut (Assauri, 2018):12 “manajemen adalah proses mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas kerja sehingga dapat selesai secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain”.

Menurut (Griffin, 2016):15 “manajemen adalah sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran (*goals*) secara efektif dan efisien”.

Manajemen sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, pengendalian, proses pengarahan dari pemberian fasilitas-fasilitas pada pekerjaan orang-orang yang diorganisasikan di dalam organisasi tersebut. Manajemen juga merupakan kegiatan yang dilandasi ilmu dan seni untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan bantuan orang lain di dalam pencapaian tujuan organisasi atau kelompok, dan juga merupakan suatu proses rangkaian kegiatan agar pelaksanaan pekerjaan dapat dapatberlangsung secara efektif dan efisien”.

Menurut (Wilson, 2016):26 Manajemen adalah proses kerja sama antar karyawan untuk mencapai tujuan organisasi sesuai dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, personalia, pengarahan, kepemimpinan, dan pengawasan. Proses tersebut dapat menentukan pencapaian sasaran-sasaran yang telah ditentukan dengan pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya untuk mencapai hasil lebih yang efisien dan efektif.

Menurut (Feriyanto, 2016):55 mengatakan bahwa manajemen adalah inti dari administrasi hal tersebut dikarenakan manajemen merupakan alat pelaksana administrasi dan berperan sebagai alat untuk mencapai hasil melalui proses yang dilakukan oleh anggota organisasi.

Pengertian Manajemen menurut (Hasibuan, 2017):18 mengemukakan bahwa “manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu”.

2.2.2 Fungsi-Fungsi Manajemen

Menurut (Molan, 2019):25 fungsi manajemen terbagi menjadi 4 fungsi yaitu sebagai berikut:

1. Merencanakan yaitu, fungsi manajemen yang mencakup proses mendefinisikan sasaran, menetapkan strategi untuk mencapai sasaran itu, dan menyusun rencana untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan sejumlah kegiatan. Singkatnya adalah mendefinisikan sasaran, menetapkan strategi, dan menyusun bagian- bagian rencana untuk mengkoordinasikan sejumlah kegiatan.
2. Mengorganisasi yaitu, fungsi manajemen yang mencakup proses menentukan tugas apa yang harus dilakukan, siapa yang harus melakukan, bagaimana cara mengelompokkan tugas-tugas itu, siapa harus melapor ke siapa, dan dimana keputusan harus dibuat. Singkatnya menentukan apa yang perlu dilakukan, bagaimana cara melakukan, dan siapa yang harus melakukannya.
3. Memimpin yaitu fungsi manajemen yang mencakup memotivasi bawahan, mempengaruhi individu atau tim pada saat mereka bekerja, memiliki saluran komunikasi yang paling efektif, dan memecahkan dengan berbagai cara masalah perilaku karyawan. Singkatnya mengarahkan dan memotivasi seluruh pihak yang terlibat konflik.
4. Mengendalikan, yaitu fungsi manajemen yang mencakup memantau prestasi atlit pelajar aktual, membandingkan aktual dengan standar, dan

membuat koreksinya, jika perlu. Singkatnya memantau kegiatan untuk menyakinkan bahwa kegiatan tersebut diselesaikan seperti yang direncanakan.

Menurut (Fayol, 2017):89, fungsi-fungsi manajemen meliputi perencanaan atau *planning*, pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*commanding*), pengkoordinasian (*coordinating*), pengendalian (*controlling*). Sedangkan menurut (Griffin, 2016):21, fungsi-fungsi manajemen meliputi Perencanaan dan Pengambilan Keputusan (*planning and decision making*), pengorganisasian (*organizing*), Pengarahan (*leading*) serta pengendalian (*controlling*). Dari perbandingan beberapa fungsi-fungsi manajemen di atas, dapat dipahami bahwa semua manajemen diawali dengan perencanaan (*Planning*) karena perencanaan yang akan menentukan tindakan apa yang harus dilakukan selanjutnya. Setelah perencanaan adalah pengorganisasian (*organizing*). Hampir semua ahli menempatkan pengorganisasian diposisi kedua setelah perencanaan. Pengorganisasian merupakan pembagian kerja dan sangat berkaitan erat dengan fungsi perencanaan karena pengorganisasian pun harus direncanakan.

Selanjutnya setelah menerapkan fungsi perencanaan dan pengorganisasian adalah menerapkan fungsi pengarahan yang diartikan dalam kata yang berbeda-beda seperti *actuating*, *leading*, dan *commanding*, tetapi mempunyai tujuan yang sama yaitu mengarahkan semua karyawan agar mau bekerjasama dan bekerja efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Tetapi juga ada penambahan fungsi pengkoordinasian (*coordinating*)

setelah fungsi pengarahan. Fungsi pengkoordinasian untuk mengatur karyawan agar dapat saling bekerjasama sehingga terhindar dari kekacauan, percekocokan dan kekosongan pekerjaan. Selanjutnya fungsi terakhir dalam proses manajemen adalah pengendalian (*controlling*).

Adapun penjelasan mengenai fungsi-fungsi manajemen menurut ahli (Fayol, 2017):77 adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan (*planning*)

Adalah fungsi dasar manajemen, karena pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian dan pengendalian pun harus terlebih dahulu direncanakan. Perencanaan ini dinamis artinya dapat dirubah sewaktu-waktu sesuai dengan kondisi pada saat itu. Perencanaan ini ditujukan pada masa depan yang penuh dengan tidak pastian, karena adanya perubahan kondisi dan situasi, sedangkan hasil dari perencanaan akan diketahui pada masa depan. Perencanaan dibedakan menjadi tiga macam jenisnya, yaitu :

1) Perencanaan Strategis

Merupakan suatu proses perencanaan dimana keputusan tentang tujuan organisasi akan dicapai melalui pengelolaan sumber-sumber daya dan dana yang dimiliki, didasarkan pada kebijaksanaan yang telah ditetapkan sebelumnya.

2) Perencanaan untuk mengendalikan manajemen

Merupakan suatu proses perencanaan dimana manajer

bertanggungjawab bahwa penggunaan sumber daya dan dana digunakan seefektif mungkin dan seefisien mungkin untuk mencapai tujuan organisasi.

3) Perencanaan operasional

Merupakan suatu proses dimana usaha melaksanakan kegiatan tertentu dijamin seefektif dan seefisien mungkin.

2. Pengorganisasian (*organizing*)

Fungsi pengorganisasian yang dalam bahasa Inggrisnya adalah *organizing* berasal dari kata *organize* yang berarti menciptakan struktur dengan bagian-bagian yang diintegrasikan sedemikian rupa, sehingga hubungannya satu sama lain terikat oleh hubungan terhadap keseluruhannya. Pengorganisasian tentu berbeda dengan organisasi. Pengorganisasian merupakan fungsi manajemen dan suatu proses yang dinamis, sedangkan organisasi merupakan alat atau wadah yang statis. Pengorganisasian dapat diartikan penentuan pekerjaan-pekerjaan yang harus dilakukan, pengelompokan tugas-tugas dan membagi-bagikan pekerjaan kepada setiap karyawan, penetapan departemen-departemen (*subsistem*) dan penentuan hubungan-hubungan. Untuk memahami pengorganisasian secara mendalam, maka perlu mengetahui arti pengorganisasian menurut beberapa ahli. Berdasarkan pengertian pengorganisasian, maka dapat dikatakan bahwa terdapat ciri-ciri yang dimiliki oleh organisasi yang melakukan fungsi pengorganisasian, yaitu

(Hasibuan, 2018):26:

- 1) Manusia, artinya organisasi baru ada jika ada unsure manusia yang bekerja sama, ada pemimpin dan ada yang dipimpin.
 - 2) Tempat kedudukan, artinya organisasi baru ada jika ada tempat kedudukannya
 - 3) Tujuan artinya, organisasi baru ada apabila ada tujuan yang hendak dicapai.
 - 4) Pekerjaan, artinya organisasi itu baru ada jika ada pekerjaan yang akan dikerjakan serta ada pembagian pekerjaan.
 - 5) Struktur, artinya organisasi itu baru ada jika ada hubungannya dan kerjasama antar manusia yang satu dengan yang lainnya.
 - 6) Teknologi, artinya organisasi itu baru ada jika terdapat unsur teknis.
 - 7) Lingkungan, artinya organisasi itu baru ada jika ada lingkungan yang saling mempengaruhi misalnya ada sistem kerjasama sosial.
3. Pengarahan (*commanding*)

Fungsi pengarahan (*commanding*) merupakan fungsi terpenting dan paling dominan dalam proses manajemen. Fungsi ini baru dapat diterapkan setelah rencana, organisasi, dan karyawan ada. Jika fungsi ini diterapkan maka proses manajemen dalam merealisasi tujuan dimulai. Namun, penerapan fungsi ini sangat sulit, rumit dan kompleks karena keinginan karyawan tidak dapat dipenuhi sepenuhnya. Hal ini

disebabkan karena karyawan adalah makhluk hidup yang punya pikiran, perasaan, harga diri, cita-cita dan lain- lainnya.

4. Pengoordinasian (*coordinating*)

Setelah dilakukan pendelegasian wewenang dan pembagian pekerjaan kepada para karyawan oleh manajer, langkah selanjutnya adalah pengkoordinasian. Setiap bawahan mengerjakan hanya sebagian dari pekerjaan perusahaan, karena itu masing-masing pekerjaan bawahan harus disatukan, diintegrasikan, dan diarahkan untuk mencapai tujuan. Tanpa koordinasi tugas dan pekerjaan dari setiap individu karyawan maka tujuan perusahaan tidak akan tercapai. Koordinasi itu sangat penting di dalam suatu organisasi. Beberapa alasan mengapa organisasi sangat penting, yaitu :

- 1) Untuk mencegah terjadinya kekacauan, percekocokan, dan kekembaran atau kekosongan pekerjaan.
- 2) Agar orang-orang dan pekerjaannya diselaraskan serta diarahkan untuk pencapaian tujuan perusahaan/organisasi.
- 3) Agar sarana dan prasarana dimanfaatkan untuk mencapai tujuan.
- 4) Supaya semua unsur manajemen (6M) dan pekerjaan masing-masing individu karyawan harus membantu tercpainya tujuan organisasi.

5. Pengendalian (*controlling*)

Fungsi pengendalian (*controlling*) adalah fungsi terakhir dari proses manajemen. Fungsi ini sangat penting dan sangat menentukan pelaksanaan proses manajemen, karena itu harus dilakukan dengan sebaik-baiknya. Pengendalian ini berkaitan erat dengan fungsi perencanaan dan kedua fungsi ini merupakan hal yang saling mengisi, karena :

- 1) Pengendalian harus terlebih dahulu direncanakan.
- 2) Pengendalian baru dapat dilakukan jika ada rencana.
- 3) Pelaksanaan rencana akan baik, jika pengendalian dilakukan dengan baik.
- 4) Tujuan baru dapat diketahui tercapai dengan baik atau tidak setelah pengendalian atau penilaian dilakukan.

2.2.3 Unsur Manajemen

Menurut (Hasibuan, 2018):9 Manajemen ini terdiri dari 6 unsur (6M), yaitu:

1. Manusia (*Man*)

Dimana aktivitas yang harus dilakukan mencapai tujuan (*planning, organizing, directing* dan *controlling*) tidak akan tercapai tanpa adanya manusia.

2. Uang (*Money*)

Untuk melakukan berbagai aktivitas manajemen diperlukan uang, seperti upah atau gaji. Pembelian faktor produksi dan lain sebagainya. Uang harus digunakan sedemikian rupa agar tujuan yang ingin dicapai, bila dinilai dengan uang lebih besar dan uang atau biaya yang dikeluarkan untuk mencapai tujuan tersebut.

3. Bahan-bahan (*Material*)

Dalam proses pelaksanaan kegiatan dalam tingkat teknologi sekarang ini material bukan saja sebagai pembantu bagi mesin dan mesin telah berubah kedudukannya sebagai pembantu manusia.

4. Cara pelaksanaan (*Method*)

Untuk melakukan kegiatan-kegiatan secara berdaya guna dan berhasil guna, maka manusia dihadapkan pada berbagai alternatif pelaksanaan (metode).

5. Pasar (*Market*)

Tanpa adanya pasar bagi hasil produksi, jelas tujuan instansi industri tidak mungkin tercapai, sebab masalah pokok yang dihadapi oleh instansi industri.

6. Mesin (*machine*)

Manajemen akan berfungsi jika produksi berjalan, maka machine disini adalah merupakan proses produksi suatu produk dari bahan mentah ke

bahan jadi.

Hal senada juga diungkapkan oleh (Agustini, 2018) untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, seorang manajer membutuhkan sarana manajemen yang disebut dengan unsur manajemen. Menurut pendapat yang dikemukakan oleh Manullang sebagaimana dikutip oleh Mastini tentang unsur manajemen tersebut, terdiri atas manusia, *material*, *mesin*, *metode*, *money dan markets*, setiap unsur-unsur tersebut memiliki penjelasan dan peranan bagi suatu manajemen agar untuk mengetahui bahwa manajemen memiliki unsur-unsur perlu dimanfaatkan unsur-unsur manajemen tersebut. Untuk mengetahui hal tersebut dapat dijelaskan unsur-unsur manajemen seperti di bawah ini.

1. Manusia (*Man*).

Sarana penting atau sarana utama setiap manajer untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan oleh individu-individu tersendiri atau manusianya. Berbagai kegiatan-kegiatan yang dapat diperbuat dalam mencapai tujuan seperti yang dapat ditinjau dari sudut pandang proses, perencanaan, pengorganisasian, *staffing*, pengarahan, dan pengawasan atau dapat pula kita tinjau dari sudut bidang, seperti penjualan, produksi, keuangan dan personalia. Man atau manusia ataupun juga sering diistilahkan dengan sumber daya manusia dalam dunia manajemen merupakan faktor yang sangat penting dan menentukan. Manusia yang merancang tujuan, menetapkan tujuan dan nantinya akan menjalankan proses dalam mencapai tujuan yang ditetapkan tersebut. Sudah jelas, tanpa adanya

manusia maka tidak akan pernah ada proses kerja karena manusia pada dasarnya adalah makhluk kerja.

2. Material (*Material*).

Dalam proses pelaksanaan kegiatan, manusia menggunakan material atau bahan-bahan. Oleh karena itu, material dianggap pula sebagai alat atau sarana manajemen untuk mencapai tujuan.

3. Mesin (*Machine*).

Dalam kemajuan teknologi, manusia bukan lagi sebagai pembantu mesin seperti pada masa lalu sebelum revolusi Industri terjadi. Bahkan, sebaliknya mesin telah berubah kedudukannya menjadi pembantu manusia.

4. Metode (*Method*).

Untuk melakukan kegiatan secara guna dan berhasil guna, manusia dihadapkan kepada berbagai alternatif metode cara menjalankan pekerjaan tersebut sehingga cara yang dilakukannya dapat menjadi sarana atau alat manajemen untuk mencapai tujuan.

5. Uang (*Money*).

Uang sebagai sarana manajemen harus digunakan sedemikian rupa agar tujuan yang diinginkan tercapai. Kegiatan atau ketidaksiaran proses manajemen sedikit banyak dipengaruhi oleh pengelolaan keuangan.

6. Pasar (*Markets*).

Bagi badan yang bergerak dibidang industri maka sarana manajemen penting lainnya seperti pasar-pasar atau market. Untuk mengetahui bahwa pasar bagi hasil produksi. jelas tujuan perusahaan industri tidak mustahil semua itu dapat diurai sebagian dari masalah utama dalam perusahaan industri adalah minimal mempertahankan pasar yang sudah ada. Jika mungkin, mencari pasar baru untuk hasil produksinya. Oleh karena itu. market merupakan salah satu sarana manajemen penting lainnya. baik bagi perusahaan industri maupun bagi semua badan yang bertujuan untuk mencari laba.

Dari beberapa unsur-unsur manajemen di atas dapat disimpulkan, bahwa manusia adalah unsur dan sarana utama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Berbagai kegiatan yang dapat diperbuat dalam mencapai tujuan seperti dari sudut pandang proses, perencanaan, pengorganisasian, *staffing*, pengarahan, dan pengawasan hanya dapat dilakukan oleh manusia ataupun juga sering diistilahkan dengan sumber daya manusia dalam dunia manajemen merupakan faktor yang sangat penting dan menentukan.

2.2.4 Prinsip Manajemen

Menurut (Ardana, 2018): 25 prinsip manajemen adalah dasar-dasar atau pedoman kerja yang bersifat pokok atau tidak boleh diabaikan oleh

setiap manajer atau pimpinan. Adapun prinsip-prinsip manajemen adalah sebagai berikut:

1. Pembagian kerja yang berimbang

Dalam membagi-bagikan tugas dan jenis semua kerabat kerja, seorang pemimpin hendaknya bersifat adil yaitu harus sama baik dan memberikan beban kerja yang berimbang, sehingga tidak adanya beban pekerjaan yang berbeda, harus disesuaikan menurut jabatan karyawan tersebut.

2. Pemberian kewenangan dan rasa tanggung jawab

Pemberian kewenangan dan rasa tanggung jawab yang tegas dan jelas setiap kerabat kerja atau karyawan harusnya diberikan wewenang yang sepenuhnya untuk melaksanakan tugasnya dengan baik dan mempertanggung jawabkan kepada atasannya secara langsung.

3. Disiplin

Disiplin adalah kesediaan untuk melakukan kegiatan atau usahanya yang nyata (bekerja sesuai dengan jenis pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya) berdasarkan rencana, peraturan, waktu (waktu kerja) yang telah ditetapkan.

4. Kesatuan Perintah

Setiap karyawan atau kerabat kerja hendaknya hanya menerima satu jenis perintah dari atasan langsung (Pemimpin, kepala seksi dan kepala bagian) bukan beberapa orang yang sama merasa menjadi atasan para

karyawan atau kerabat kerja tersebut.

5. Kesatuan Arah

Kegiatan hendaknya mempunyai tujuan yang sama dan dipimpin seorang atasan langsung serta didasarkan pada rencana kerja yang sama (satu tujuan, satu rencana dan satu pimpinan). Prinsip dalam manajemen bersifat lentur, dalam arti perlu dipertimbangkan sesuai dengan kondisi-kondisi khusus serta situasi-situasi yang berubah. Menurut (Fayol, 2017):17, prinsip-prinsip umum manajemen terdiri atas Pembagian kerja (*division of work*), Wewenang dan tanggung jawab (*authority and responsibility*), Disiplin (*discipline*), Kesatuan perintah (*unity of command*), Kesatuan pengarahan (*unity of direction*), Mengutamakan kepentingan organisasi, Penggajian karyawan, Pemusatan (*centralization*), Hierarki (tingkatan), Ketertiban (*order*), Keadilan dan kejujuran, Stabilitas kondisi karyawan, Prakarsa (*inisiative*), Semangat kesatuan.

2.3 Manajemen Sumber Daya Manusia

Berikut pengertian manajemen sumber daya manusia yang meliputi definisi, peran manajemen sumber daya manusia, dan fungsi manajemen terurai sebagai berikut.

2.3.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan aset penting dan berperan sebagai faktor penggerak utama dalam pelaksanaan seluruh kegiatan atau aktivitas instansi, sehingga harus dikelola dengan baik melalui Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Menurut para ahli manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut: Menurut (Handoko, 2018):12 manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi.

Menurut (Hasibuan, 2017):17 Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar aktif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Menurut (Mangkunegara, 2017):26 Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu. Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai. Berdasarkan beberapa pendapat menurut para ahli diatas, dapat disimpulkan manajemen sumber daya manusia merupakan suatu pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan secara efektif dan efisien agar dapat membantu terwujudnya tujuan dari perusahaan.

2.3.2 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut (Hasibuan, 2018):28 peranan Manajemen Sumber daya Manusia adalah sebagai berikut :

1. Menetapkan jumlah kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description, job specification, dan job evaluation*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right job*.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

2.3.4 Fungsi Manajerial dan Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut (Hasibuan, 2018):26 menjelaskan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi fungsi manajerial, fungsi operasional yaitu:

1. Fungsi Manajerial

a. Perencanaan

Perencanaan (*human resource planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya suatu tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian (*organizing*) adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*).

c. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan yang mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dengan efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

d. Pengendalian

Pengendalian (*Controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan yang telah direncanakan. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan perencanaan.

2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, perjanjian kerja, penempatan, orientasi, induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan perusahaan.

b. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

c. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang dan barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil artinya sesuai dengan prestasi kerjanya, layak artinya dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

d. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar terciptanya kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang paling penting dan sulit dalam Manajemen Sumber Daya Manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

e. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagai karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal perusahaan.

f. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi dari manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa

adanya kedisiplinan yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal.

g. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya

2.4 Pengembangan Karir

Pengembangan karir pada perusahaan sangat penting diantaranya adalah perencanaan organisasi pada suatu perusahaan. Berikut pengertian, tujuan, dimensi-dimensi, serta faktor-faktor pengembangan karir sebagai berikut.

2.4.1 Pengertian Pengembangan Karir

Pengembangan Karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan (Rahayu, 2020):22. Pengembangan karir adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi pada jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan (Samsudin, 2019):17.

Pengembangan karir adalah upaya yang dilakukan oleh organisasi dalam merencanakan karir karyawan nya, yang disebut sebagai manajemen

karir, antara lain merencanakan, melaksanakan, dan mengawasi karir (Sinabela, 2018):25. Pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir dan peningkatan-peningkatan oleh departemen personalia untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi (Sunnyoto, 2018):23.

Pengembangan karir adalah kegiatan-kegiatan pengembangan diri yang ditempuh oleh seseorang untuk mewujudkan rencana karir pribadinya (Marwansyah, 2016):18. Pengembangan karir adalah proses mengidentifikasi potensi karir karyawan dan materi serta menerapkan cara-cara yang tepat untuk mengembangkan potensi tersebut. Pengembangan Karir adalah suatu upaya yang dilaksanakan setiap karyawan atau organisasi untuk memacu dirinya agar berbuat yang optimal dalam mengabdikan dan meningkatkan kemampuan/keterampilan pada pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi profit dan non profit serta seluruh pekerjaan (Busro, 2018):152.

Berdasarkan uraian diatas maka dapat disimpulkan Pengembangan karir adalah proses atau upaya yang dilakukan dalam rangka meningkatkan kemampuan diri dan mencapai suatu karir tertentu, sebagai upaya memaksimalkan tugas pokok dan fungsi organisasi.

2.4.2 Tujuan Pengembangan Karir

Tujuan pengembangan karier yang dikemukakan (Mangkunegara, 2017):25 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 karyawan dengan meningkatkan kesejahteraan pegawai agar karyawan lebih tinggi loyalitasnya.
3. Membantu karyawan menyadari kemampuan potensi mereka. Pengembangan karier membantu menyadarkan pegawainya akan kemampuannya untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahliannya.
4. Memperkuat hubungan antara karyawan 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-karyawan 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 jarak 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.

2.4.3 Dimensi-dimensi Pengembangan Karir

Dimensi Pengembangan Karir adalah suatu upaya yang dilaksanakan setiap karyawan atau organisasi untuk memacu dirinya agar berbuat yang optimal dalam mengabdikan dan meningkatkan kemampuan atau keterampilan pada pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi profit dan non profit serta seluruh pekerjaan". Menurut (Busro, 2018):19 ada 3 dimensi pengembangan karir:

1. Kejelasan karir, diukur dari indikator (1) kenaikan pangkat secara jelas, (2) kesempatan menjadi kepala/pimpinan atau wakil kepala/pimpinan,

(3) kesempatan menduduki jabatan tertentu sesuai dengan struktur organisasi yang ada.

2. Pengembangan diri diukur dari indikator (1) kesempatan mengikuti berbagai pelatihan, (2) kesempatan melanjutkan pendidikan, (3) Kesempatan mengikuti berbagai seminar/ diskusi/workshop, (4) kesempatan mengikuti berbagai kursus kompetensi untuk mendapatkan sertifikasi keahlian.
3. Perbaikan mutu kinerja diukur dari indikator (1) peningkatan disiplin diri, (2) kesetiaan, (3) peningkatan motivasi di kalangan karyawan.

Menurut Bahri & Zamzam menyatakan bahwa “pengembangan karir adalah kesatuan kegiatan seseorang dalam kehidupannya untuk mengembangkan diri dan kegiatan organisasi mengembangkan karyawan dilaksanakan secara formal dengan tujuan mendapatkan keseimbangan antara karir individu dengan organisasi mengemukakan, bahwa dimensi pengembangan karir yaitu:

1. Perencanaan karir yang meliputi indikator (1) pola karir sesuai dengan konsep, (2) evaluasi dan penghargaan, (3) memberikan peluang pengembangan, (4) tempat kerja sesuai dengan tujuan organisasi.
2. Manajemen yang meliputi indikator (1) sidak kelapangan, (2) tindak lanjut sidak lapangan.
3. Keandalan meliputi indikator (1) meneliti kebenaran laporan, (2) latar belakang pendidikan dan pengalaman, (3) memiliki inisiatif dalam mengatasi masalah.

4. Sikap meliputi indikator (1) sikap yang loyal, (2) membantu karyawan lain, (3) kekompakan kerja dan selalu bekerjasama.

Berdasarkan uraian diatas dan fenomena subjek pada penelitian ini maka dapat disimpulkan pendapat Busro lebih tepat dan sesuai dengan kondisi subjek yang mengatakan tiga dimensi pengembangan karir yaitu kejelasan karir, pengembangan diri, dan perbaikan mutu kinerja.

2.4.4 Faktor-faktor Mempengaruhi Pengembangan Karir

Kesuksesan proses pengembangan karier penting bagi organisasi secara keseluruhan. (Bandura, 2018):65 menggambarkan tiga jenis tindakan pencegahan, termasuk antisipasi akibat fisik, sosial, dan evaluasi diri. Ia tetap mempertahankan bahwa manfaat diri dan ekspektasi hasil baik akan membantu menentukan sejumlah aspek penting perilaku manusia, seperti kegiatan yang orang-orang pilih, untuk diupayakan dan yang mereka hindari. Orang-orang mengembangkan ekspektasi hasil akhir mengenai berbagai pengalaman akademis dan karier dari berbagai pengalaman pembelajaran langsung dan perwakilan, seperti persepsi mengenai akibat-akibat yang telah mereka terima secara pribadi dalam upaya masa lalu yang relevan dan informasi sampingan yang mereka peroleh mengenai bidang-bidang karier yang berbeda (misalnya. Dengan mengamati anggota keluarga dan masyarakat atau melihat bagaimana bentuk pekerjaan yang rumit digambarkan di berbagai media).

Kemahiran diri juga dapat mempengaruhi perampasan hasil akhir, khususnya dalam situasi di mana hasil akhir berkaitan erat dengan kualitas kinerja (misalnya kinerja yang kuat pada tes kelas biasanya menghasilkan nilai yang tinggi dan manfaat lain yang menguntungkan). Hal ini dikarenakan orang-orang biasanya mengharapkan hasil positif (dan menghindari hal-hal negatif) sewaktu melakukan tugas-tugas yang mereka rasa kompeten (Bandura, 2018):66.

Personal goals dapat didefinisikan sebagai niat seseorang untuk melakukan kegiatan tertentu atau untuk menghasilkan hasil tertentu (Bandura, 2018):68. *Personal goals* menjawab pertanyaan, "berapa dan seberapa baik saya ingin melakukan ini?" SCCT membedakan antara tujuan pilihan (atau, lebih sederhana, pilihan jenis kegiatan atau karier yang ingin dikejar) dan tujuan kinerja (tingkat atau kualitas kinerja yang satu rencana untuk capai dalam suatu tugas atau ranah yang diberikan).

Personal goals menawarkan sarana penting, orang-orang dapat menggunakan hak pilihan dalam mengejar pendidikan dan pekerjaan mereka. Dengan menetapkan personal goals, membantu mengorganisasi, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku mereka sendiri, bahkan selama selang waktu yang panjang tanpa pembayaran eksternal.

Teori kognitif sosial menyatakan bahwa pilihan dan tujuan kinerja manusia dipengaruhi oleh kemapanan diri (*Self efficacy*) dan (*outcome expectations*) ekspektasi hasil akhir mereka. Selanjutnya, kemajuan (atau kurangnya kemajuan) dalam mencapai tujuan-tujuan, memiliki pengaruh

timbang balik terhadap keberhasilan diri sendiri dan ekspektasi hasil (Bandura, 2018):66.

Faktor pengembangan karier menurut (Sunyoto, 2018):78 meliputi:

1. Hubungan Karyawan dan Organisasi

Dalam keadaan ideal baik anggota maupun organisasi dapat mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Namun adakalanya anggota sudah bekerja dengan baik tetapi organisasi tidak mengimbangi prestasi anggota tersebut dengan penghargaan sewajarnya. Maka ketidak harmonisan hubungan antara anggota dan organisasi ini cepat atau lambat akan memengaruhi proses pengembangan karir. Misalnya saja proses perencanaan karir anggota akan tersendat karena anggota mungkin tidak diajak berpartisipasi dalam perencanaan karir tersebut. Proses pengembangan karir pun akan terhambat sebagai organisasi mungkin tidak peduli dengan karir anggota.

2. Personalitas Karyawan

Kadangkala manajemen karir anggota terganggu karena adanya anggota yang mempunyai personalitas yang menyimpang, missal: terlalu emosional, apatis, ambisius dan lain-lain. anggota apatis sangat sulit dibina karirnya sebab dirinya sendiri ternyata tidak peduli dengan karirnya sendiri. Begitu pula anggota yang cenderung ambisius, anggota ini mungkin akan memaksakan kehendaknya untuk mencapai tujuan karir yang terdapat dalam manajemen karir.

3. Faktor-faktor Eksternal

Adanya intervensi dari pihak luar. Seorang anggota mempromosikan ke jabatan lebih tinggi, misalnya mungkin akan terpaksa dibatalkan karena ada orang yang di-drop dari luar organisasi. Kejadian ini jelas mengacaukan manajemen karir yang telah dirancang oleh organisasi.

4. Politik dalam Organisasi

Manajemen karir anggota akan tersendat dan bahkan mati jika faktor lain seperti hubungan antar teman, nepotisme dan sebagainya lebih dominan memengaruhi karir seseorang dari pada prestasi kerjanya. Dengan kata lain jika politicking dalam organisasi sudah tidak sehat, maka manajemen karir hampir dipastikan akan mati dengan sendirinya. Perencanaan karir akan menjadi sekedar basa-basi.

5. Sistem Penghargaan

Organisasi yang tidak memiliki sistem penghargaan yang jelas akan cenderung memperlakukan anggotanya secara subjektif. Anggota yang berprestasi baik dianggap sama dengan anggota yang kurang baik. Saat ini mulai banyak organisasi yang membuat sistem penghargaan yang baik dengan harapan setiap prestasi yang ditunjukkan anggota dapat diberi kredit poin dalam jumlah tertentu.

6. Jumlah anggota

Semakin banyak anggota maka semakin ketat persaingan untuk menduduki suatu jabatan, dan semakin kecil kesempatan bagi seorang anggota untuk meraih tujuan karir tertentu. Jumlah anggota yang

dimiliki sebuah organisasi sangat memengaruhi manajemen karir yang ada. Jika jumlah anggota sedikit, maka manajemen karir akan sederhana dan mudah dikelola.

7. Ukuran Organisasi

Ukuran organisasi dalam konteks ini berhubungan dengan jumlah jabatan yang ada dalam organisasi tersebut, termasuk jumlah jenis pekerjaan dan jumlah personel anggota yang diperlukan untuk mengisi berbagai jabatan dan pekerjaan tersebut. Biasanya semakin besar organisasi, semakin kompleks urusan manajemen karir anggota. Namun kesempatan promosi dan rotasi karyawan juga lebih banyak.

8. Kultur Organisasi

Organisasi memiliki kultur dan kebiasaan-kebiasaan. Ada organisasi yang cenderung berkultur profesional, objektif, rasional, dan demokratis. Ada juga organisasi yang cenderung feodalistik, rasional, dan demokratis, tetapi ada juga organisasi yang cenderung menghargai prestasi kerja dan mementingkan senioritas anggota.

9. Tipe Manajemen

Secara teoritis normatif, semua manajemen sama, namun dalam implementasinya, manajemen suatu organisasi mungkin berlainan dengan manajemen organisasi lain. Jika manajemen cenderung tertutup maka keterlibatan anggota dalam hal pembinaan karirnya cenderung minimal. Sebaliknya jika cenderung terbuka, demokratis maka keterlibatan anggota dalam pembinaan karir cenderung besar.

Menurut (Samsudin, 2019):79 faktor pengembangan karir dibagi menjadi 6 yaitu:

1. Prestasi Kerja

Kegiatan paling penting untuk memajukan karir adalah prestasi kerja yang baik karena mendasari semua kegiatan pengembangan karir lainnya. Kemajuan karir sangat bergantung pada prestasi kerja (performance).

2. *Exposure*

Kemajuan karir juga ditentukan oleh *exposure*, yang berarti menjadi dikenal oleh orang-orang yang memutuskan promosi, transfer, dan kesempatan karir lainnya. Tanpa *exposure*, anggota yang berprestasi baik mungkin tidak memperoleh kesempatan untuk mencapai sasaran karirnya. Para pimpinan mendapatkan *exposure* terutama melalui prestasi, laporan tertulis, presentasi lisan, kerja panitia, pelayanan masyarakat, bahkan kerja mereka sendiri.

3. Permintaan berhenti

Hal ini merupakan suatu cara untuk mencapai sasaran karir bila ada kesempatan karir di tempat lain. Dengan permintaan berhenti tersebut, yang bersangkutan berpindah tempat organisasi. Berpindah-pindah tempat organisasi bagi sementara pimpinan profesional merupakan bagian strategi karir mereka.

4. Kesetiaan pada organisasional

Kesetiaan pada organisasi turut menentukan kemajuan karir yang bersangkutan. Kesetiaan organisasional yang rendah umumnya ditemui pada para anggota baru, yang mempunyai harapan tinggi, tetapi sering kecewa dengan tempat tugas pertama mereka, dan para profesional (yang kesetiaan pertamanya pada profesinya).

5. Mentor dan sponsor

Apabila para mentor atau pembimbing karir informal berhasil membimbing karir anggota atau pengembangan karirnya lebih lanjut, para mentor tersebut dapat menjadi sponsor mereka. Seorang sponsor adalah orang-orang dalam organisasi yang dapat menciptakan kesempatan pengembangan karir bagi orang lain. Seringkali sponsor anggota adalah atasan mereka langsung.

6. Kesempatan untuk berkembang

Hal ini terjadi bila anggota meningkatkan kemampuan, misalnya melalui program pelatihan, pengambilan kursus atau penambahan jabatan. Hal ini berguna dalam pengembangan sumber daya manusia internal maupun bagi pencapaian karir anggota.

Faktor yang dikemukakan (Samsudin, 2019), lebih tepat digunakan untuk membahas pengembangan karir dalam organisasi non profit dalam perusahaan, memang benar hubungan anggota organisasi dan organisasi dapat mempengaruhi kenapa bisa terjadi karena ketika seorang karyawan sudah bekerja dengan baik tetapi organisasinya tidak mendukung, ia tidak

diajak berpartisipasi dalam perencanaan karier maka tidak seimbang keharmonisan hubungan anggota dengan organisasi. begitu pula dengan personalitas anggota, di mulai dari karyawan yang apatis, karyawan yang ambisius, dapat mempengaruhi pengembangan karir seseorang. Lalu ada faktor eksternal atau faktor dari luar, selain itu ada politik yang tidak sehat dalam organisasi, tidak adanya sistem penghargaan, kultur dan kebiasaan organisasi, tipe manajemen organisasinya dan faktor lain yang perlu disesuaikan dengan dunia organisasi perusahaan.

2.5 Motivasi

Berikut beberapa teori motivasi yang meliputi pengertian motivasi, pengertian motivasi kerja, tujuan, asas-asas dan metode motivasi dan diartikan berdasarkan beberapa para ahli yang diuraikan sebagai berikut.

2.5.1 Pengertian Motivasi

Motivasi berasal dari kata latin "*Movere*" 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 bawahannya, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuannya dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Pada dasarnya perusahaan bukan saja mengharapkan karyawan yang mampu, cakap dan terampil, tetapi yang

terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal (Hasibuan, 2018):18.

Berikut ini beberapa pendapat para ahli mengenai definisi motivasi kerja, antara lain:

Menurut Hasibuan (2018):18 “motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerjasama, berkerja efektif, dan teritegrasi segala upayanya untuk mencapai kepuasan”. Motivasi adalah perangsang keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang karena setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai”.

Menurut (Robbins, 2018):18“menyatakan motivasi sebagai proses yang menyebabkan (*intensity*), arahan (*direction*), dan usaha terus menerus (*persistence*) individu menuju pencapaian tujuan”.

Menurut (Yusuf, 2018):25“mendefinisikan motivasi sebagai keinginan dan energi seseorang yang diarahkan untuk pencapaian suatu tujuan. Motivasi adalah sebab dari tindakan”.

Selanjutnya menurut (Widodo, 2017) “motivasi adalah kekuatan yang ada dalam diri seseorang, yang mendorong individual untuk melakukan tindakan”. Menurut (Herlambang, 2018) “motivasi merupakan dorongan (*ide*, emosi atau mencapai tujuan”. Berdasarkan pendapat para ahli diatas, dapat diketahui bahwa motivasi merupakan suatu dorongan dari dalam diri seseorang atau karyawan untuk bekerja seoptimal mungkin demi tercapainya tujuan organisasi sekaligus terpenuhinya kebutuhan karyawan.

Menurut (Yusuf, 2018):63 Manajemen adalah proses kerja sama antar karyawan untuk mencapai tujuan organisasi sesuai dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, personalia, pengarahan, kepemimpinan, dan pengawasan. Proses tersebut dapat menentukan pencapaian sasaran-sasaran yang telah ditentukan dengan pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya untuk mencapai hasil lebih yang efisien dan efektif.

Menurut (Herlambang, 2018):27 mengatakan bahwa manajemen adalah inti dari administrasi hal tersebut dikarenakan manajemen merupakan alat pelaksana administrasi dan berperan sebagai alat untuk mencapai hasil melalui proses yang dilakukan oleh anggota organisasi.

Pengertian Manajemen menurut (Hasibuan, 2018):19 mengemukakan bahwa “manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu”.

2.5.2 Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi kerja menurut Yusuf (2016) adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja. “motivasi kerja adalah penggerak atau pendorong dalam diri seseorang untuk mau berperilaku dan bekerja dengan giat dan baik sesuai dengan tugas dan kewajiban yang telah diberikan kepadanya”.

Sedangkan menurut (Djamarah, 2019) Motivasi kerja dapat didefinisikan sebagai suatu dorongan secara psikologis kepada seseorang yang menentukan arah dari perilaku (*direction of behavior*) seseorang dalam organisasi, tingkat usaha (*level of effort*), dan tingkat kegigihan atau ketahanan di dalam menghadapi suatu halangan atau masalah (*level of persistence*). Berdasarkan pendapat para ahli mengenai motivasi kerja, bahwa motivasi kerja merupakan dorongan bagi karyawan yang menimbulkan semangat untuk bekerja sehingga bisa bekerja lebih baik lagi dalam mencapai tujuan.

2.5.3 Tujuan Motivasi

Motivasi akan tampak sebagai kebutuhan dan juga sekaligus sebagai perangsang untuk dapat mengarahkan dan menggerakkan potensi sumber daya manusia itu kearah tujuan yang diinginkan. Menurut Hasibuan (2018), adapun tujuan pemberian motivasi kerja adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
7. Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan.
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.

10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Sedangkan tujuan motivasi menurut (Saydam, 2017):55 Pada hakikatnya tujuan pemberian motivasi kerja kepada para karyawan adalah untuk:

1. Mengubah perilaku sesuai keinginan perusahaan;
2. Meningkatkan gairah dan semangat kerja;
3. Meningkatkan disiplin kerja;
4. Meningkatkan prestasi kerja;
5. Meningkatkan rasa tanggung jawab;
6. Meningkatkan rasa tanggung jawab;
7. Meningkatkan produktivitas dan efisiensi;
8. Menumbuhkan loyalitas karyawan pada perusahaan.

2.5.4 Asas-Asas Motivasi

Menurut Hasibuan (2018):18 asas-asas motivasi ini mencakup asas mengikutsertakan, komunikasi, pengakuan, wewenang yang didelegasikan dan perhatian timbal balik.

1. Asas Mengikutsertakan

Asas mengikutsertakan maksudnya mengajak bawahan untuk ikut berpartisipasi dan memberikan kesempatan kepada mereka mengajukan

ide-ide, rekomendasi dalam proses pengambilan keputusan. Dengan cara ini, bawahan merasa ikut bertanggung jawab atas tercapainya tujuan perusahaan sehingga moral dan gairah kerjanya akan meningkat.

2. Asas Komunikasi

Sebab semakin banyak seseorang mengetahui suatu soal, semakin besar pula minat dan perhatiannya terhadap hal tersebut. Jika seorang pemimpin secara nyata berikhtiar untuk senantiasa memberikan informasi kepada bawahannya, ia akan berkata, “saya rasa Saudara orang penting, saya hendak memastikan bahwa Saudara mengetahui apa yang sedang terjadi”. Dengan cara ini, bawahan akan merasa dihargai dan akan lebih giat bekerja.

3. Asas Pengakuan

Asas pengakuan maksudnya memberikan penghargaan dan pengakuan yang tepat serta wajar kepada bawahan atas prestasi kerja yang dicapainya. Bawahan akan bekerja keras dan semakin rajin, jika mereka terus-menerus mendapat pengakuan dan kepuasan dari usahanya. Dalam memberikan pengakuan/pujian kepada bawahan hendaknya dijelaskan bahwa dia patut menerima penghargaan itu, karena prestasi kerja atau jasa-jasa yang diberikannya. Pengakuan dan pujian harus diberikan dengan ikhlas di hadapan umum supaya pengakuan/pujian itu semakin besar.

4. Asas Wewenang yang Didelegasikan

Asas wewenang yang didelegasikan adalah mendelegasikan sebagian wewenang serta kebebasan karyawan untuk mengambil keputusan dan berkreaitivitas dan melaksanakan tugas-tugas atasan atau manajer.

5. Asa Perhatian Timbal Balik perusahaan

Misalnya, manajer minta supaya karyawan meningkatkan prestasi kerjanya sehingga perusahaan memperoleh laba yang lebih banyak. Apabila laba semakin banyak, balas jasa mereka akan dinaikan. Jadi ada perhatian timbal balik untuk memenuhi keinginan semua pihak. Dengan asas motivasi ini diharapkan prestasi kerja karyawan akan meningkat.

2.5.5 Proses Motivasi

Kebutuhan dan tujuan adalah konsep yang memberikan dasar untuk menyusun suatu pola terpadu. Langkah permulaan dalam pengembangan suatu pola untuk menjelaskan proses motivasi adalah menghubungkan variabel-variabel mencapai tujuan. Sesudah lewat beberapa waktu, para manajer menilai prestasi kerja tersebut, evaluasi mengakibatkan beberapa jenis ganjaran dan hukuman (*reward and punishment*) kemudian, hasil dipertimbangkan oleh orang tersebut dan kebutuhan tidak terpenuhi dinilai kembali. Selanjutnya, ini menggerakkan proses dan lingkaran untuk dimulai lagi. Pola yang lebih lengkap dan terpadu dapat dikembangkan dengan menggunakan model lingkaran sebagai dasarnya. Sejumlah faktor, seperti

usaha dan kemampuan yang sangat penting untuk memahami proses motivasi, tidak disajikan dalam gambar diatas, tetapi faktor-faktor itu harus dimasukkan kedalam pola motivasi yang lengkap (Tampubolon, 2017):18.

Usaha atau (*effort*) adalah tenaga yang dikeluarkan orang pada waktu melakukan pekerjaan. Kemampuan (*ability*) menunjukkan kecakapan orang, seperti kecerdasan dan keterampilan. Jumlah usaha yang dikerahkan berhubungan dengan tingkat kemampuan. Seseorang karyawan yang tidak memiliki kemampuan untuk menganalisis persoalan mungkin sekali tidak akan berusaha dengan sungguh- sungguh untuk memecahkan permasalahan untuk mencari jalan keluar (Tampubolon, 2017):18.

Variabel keorganisasian juga mempengaruhi proses motivasi, pola pekerjaan, rentang kendali, gaya kepemimpinan, dan afiliasi kelompok dari orang itu, serta teknologi juga adalah variabel yang ikut mempengaruhi motivasi. Prilaku dan prestasi individu sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor ini (Tampubolon, 2017):19.

2.5.6 Metode Motivasi

Manajemen sumber daya manusia memiliki metode-metode untuk memotivasi karyawannya. Menurut Hasibuan (2018):19, metode-metode motivasi adalah Motivasi Langsung (*Direct Motivation*), adalah motivasi (*materil dan non materil*) yang memberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasannya. Jadi

sifatnya diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja/kelancaran tugas, sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya. Motivasi tidak langsung ini besar pengaruhnya untuk merangsang semangat kerja karyawan, sehingga produktivitas kerja meningkat.

2.5.7 Jenis-Jenis Motivasi

Menurut Hasibuan (2018):26, mengemukakan bahwa terdapat dua jenis motivasi yang digunakan antara lain :

1. Motivasi Positif (*intensif positif*). Dalam motivasi positif pimpinan memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi diatas prestasi standar, dengan motivasi positif ini semangat kerja bawahan akan meningkat. Insentif yang diberikan kepada karyawan diatas standar dapat berupa uang, fasilitas, barang, dan lain-lain.
2. Motivasi Negatif. Dalam motivasi negatif, pimpinan memotivasi dengan memberikan hukuman bagi mereka yang bekerja dibawah standar yang ditentukan. Dengan motivasi negative semangat bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu yang panjang dapat berakibat kurang baik.

2.5.8 Teori Motivasi

Pada dasarnya proses motivasi dapat digambarkan jika seseorang tidak puas akan mengakibatkan ketegangan, yang pada akhirnya akan mencari kepuasan yang menurut ukurannya sendiri sudah sesuai dan harus terpenuhi. Teori Hierarki Kebutuhan Abraham Maslow 2015:17. Teori ini mengatakan bahwa Maslow adalah sebagai berikut:

1. Kebutuhan fisik, yaitu kebutuhan untuk mempertahankan hidup yang termasuk ke dalam kebutuhan ini misalnya gaji, upah tunjangan, honorarium, bantuan pakaian, sewa perumahan, uang transport dan lain-lain.
2. Kebutuhan keamanan, misalnya jaminan masa pensiun, santunan kecelakaan, jamaninan asuransi kesehatan dan sebagainya.
3. Kebutuhan sosial atau afiliasi, yaitu kebutuhan sosial, teman, dicintai dan mencintai serta diterima dalam pergaulan kelompok karyawan dan lingkungannya. Pada dasarnya manusia normal tidak akan mau hidup menyendiri seorang diri ditempat terpencil. Ia selalu membutuhkan kehidupan berkelompok karena manusia adalah makhluk sosial, sudah jelas ia mempunyai kebutuhan-kebutuhan sosial.
4. Kebutuhan penghargaan, yaitu kebutuhan akan penghargaan diri, pengakuan serta penghargaan prestise dari karyawan dan masyarakat di lingkungannya.

5. Kebutuhan aktualisasi diri , yaitu kebutuhan akan aktualitas diri dengan menggunakan kecakapan, kemampuan, keterampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja yang sangat memuaskan atau luas biasa yang sulit dicapai oleh orang lain.

Adapun yang dapat membangkitkan semangat kerja seperti dikatakan di atas menurut Herzberg ialah motivator. Faktor ini terdiri dari faktor keberhasilan, penghargaan, faktor pekerjaannya sendiri, rasa tanggungjawab dan faktor peningkatan (Titisari, 2018):44. Teori Motivasi Alderfer (*Alderfer's ERG Theory*) Teori ERG dalam (Titisari, 2018):44 mengenalkan tiga kelompok inti dari kebutuhan-kebutuhan itu yakni :

1. Kebutuhan akan keberadaan (*Existence need*), adalah suatu kebutuhan akan tetapi bisa hidup sesuai dengan tingkat kebutuhan tingkat rendah dari Maslow yaitu meliputi kebutuhan fisiologis dan kebutuhan rasa aman.
2. Kebutuhan hubungan (*relatedness need*), adalah kebutuhan untuk berinteraksi dengan orang lain. Kebutuhan ini sesuai dengan kebutuhan sosial dari Maslow.
3. Kebutuhan pertumbuhan (*growth need*), adalah kebutuhan yang mendorong seseorang untuk memiliki pengaruh yang kreatif dan produktif terhadap diri sendiri atau lingkungan. Kebutuhan ini sesuai dengan kebutuhan penghargaan dan aktualisasi dari Maslow.

Existence merupakan kebutuhan seseorang untuk dapat dipenuhi dan terpeliharanya keberadaan yang bersangkutan sebagai seorang manusia di tengah-tengah masyarakat atau perusahaan. *Existence* meliputi kebutuhan fisiologis dan kebutuhan rasa aman. Kebutuhan ini berhubungan dengan fisik dari eksistensi karyawan seperti terpenuhinya kebutuhan sandang, papan dan pangan yang dalam hal ini merupakan pemberian gaji yang layak kepada pegawai, kebutuhan untuk beristirahat, tempat tinggal, kondisi kerja, situasi kantor, keamanan kondisi kerja berupa tunjangan kesehatan, asuransi kecelakaan, dll (Mangkunegara, 2017):18

Kebutuhan fisiologis dan kebutuhan rasa aman kadang-kadang diklasifikasikan dengan cara lain, misalnya dengan menggolongkannya sebagai kebutuhan primer, sedangkan yang lainnya dikenal pula dengan klasifikasi kebutuhan sekunder. Terlepas dari cara membuat klasifikasi kebutuhan manusia itu, yang jelas adalah bahwa sifat, jenis dan intensitas kebutuhan manusia berbeda satu orang dengan yang lainnya karena manusia merupakan individu yang unik. Juga jelas bahwa kebutuhan manusia itu tidak hanya bersifat materi, akan tetapi bersifat psikologikal, mental, intelektual dan bahkan juga spiritual.

4. *Relatedness* (Kekerabatan)

Relatedness merupakan keterkaitan seseorang dengan lingkungan sosial sekitarnya. Kebutuhan ini dapat dikatakan juga

sebagai kebutuhan interpersonal, yaitu kepuasan dalam berinteraksi dalam lingkungan kerja. Setiap orang normal butuh akan kasih sayang, dicintai, dihormati, diakui keberadaannya oleh orang lain :28. mereka akan terlibat dalam kegiatan saling menerima, pemberian pengertian, dan sebagainya yang merupakan proses kekerabatan. Dalam hubungan dengan kebutuhan ini, pemimpin perlu menerima eksistensi atau keberadaan karyawan sebagai anggota kelompok kerja, melakukan interaksi kerja yang baik dan hubungan kerja yang

5. *Growth* (Pertumbuhan)

Kebutuhan akan pertumbuhan dan perkembangan ini merupakan kebutuhan yang berkaitan dengan pengembangan potensi diri seseorang. Kebutuhan ini sebanding dengan kebutuhan harga diri dan perwujudan diri. Bila kebutuhan ini dapat dipenuhi, karyawan dapat secara penuh mengembangkan memperlakukan karyawan karena mereka perlu dihormati, diberi penghargaan terhadap prestasi kerjanya. Kebutuhan aktualisasi diri merupakan kebutuhan untuk mengembangkan diri dan potensi, mengemukakan ide-ide, memberikan penilaian, kritik dan berprestasi. Dalam hubungannya dengan kebutuhan ini, pemimpin perlu memberikan kesempatan kepada karyawan bawahan agar mereka dapat mengaktualisasikan diri secara baik dan wajar di perusahaan. “Kebutuhan aktualisasi diri berupa kebutuhan- kebutuhan individu

untuk merealisasikan potensi yang ada pada dirinya, untuk mencapai pengembangan diri secara berkelanjutan, untuk menjadi kreatif” (Mangkunegara, 2017):18.

Kebutuhan menurut Alderfer ini membedakan dua hal dasar yaitu:

1. Memecahkan kebutuhan- kebutuhan ke dalam tiga kategori yaitu kebutuhan eksistensi (kebutuhan fundamental), kebutuhan hubungan (kebutuhan akan hubungan interpersonal) dan kebutuhan pertumbuhan.
2. Kebutuhan ini lebih menekankan bahwa bila kebutuhan yang lebih tinggi dikecewakan, maka kebutuhan yang lebih rendah walaupun sudah dipenuhi akan muncul kembali. Alderfer berpendapat bahwa pemenuhan atas ketiga kebutuhan tersebut dapat dilakukan secara simultan, artinya hubungan dari teori ERG ini tidak bersifat hierarki. Penjelasan dari sanggahan Alderfer terhadap teori Maslow adalah sebagai berikut; seseorang menurut teori Maslow akan tetap pada tingkat kebutuhan tertentu sampai kebutuhannya terpuaskan. Sedangkan menurut teori ERG, jika kebutuhan ditingkat yang lebih tinggi buruk maka seseorang individu mungkin kembali untuk meningkatkan kepuasan dari kebutuhan tingkat rendah. Ini disebut frustasi-regresi dari aspek teori ERG.

Misalnya ketika kebutuhan-pertumbuhan buruk, maka seseorang mungkin akan termotivasi untuk mencapai kebutuhan yang berkaitan dan jika ada masalah dalam mencapai kebutuhan yang berkaitan, maka dia mungkin akan termotivasi oleh kebutuhan eksistensi. Dengan demikian, frustrasi atau kejangkelan dapat mengakibatkan regresi untuk kebutuhan tingkat rendah. tertentu, makin besar pula keinginan untuk memuaskanya. Aspek frustasi-regresi teori ERG memiliki efek tambahan pada motivasi kerja. Misalnya jika seorang manusia tidak diberi kesempatan pertumbuhan dan kemajuan dalam sebuah organisasi, ia mungkin kembali untuk memenuhi kebutuhan bersosialisasi, jika lingkungan atau keadaan tidak memungkinkan, ia mungkin kembali ke kebutuhan akan uang untuk memenuhi kebutuhan bersosialisasi (Mangkunegara, 2017):26

Teori ini dianggap lebih mendekati keadaan yang sebenarnya berdasarkan fakta- fakta empiris. Perbedaannya antara teori ERG dan Maslow needs hierarchy theory adalah:

- a. Teori ERG, menyatakan bahwa lebih dari satu kebutuhan yang dapat bekerja pada saat bersamaan, artinya tidak selalu harus bertingkat-tingkat seperti yang dikemukakan oleh Maslow.

- b. Teori ERG, menyatakan bahwa jika untuk mencapai pemuasan kebutuhan yang lebih tinggi sulit dicapai keinginan untuk memuaskan kebutuhan yang lebih rendah menjadi meningkat.

Adapun penjelasan dari teori motivasi diatas adalah sebagai berikut:

1. Memotivasi para bawahan dilakukan dengan memenuhi keinginan dan kebutuhannya akan material dan nonmaterial yang memberikan kepuasan bagi mereka.
2. Keberadaan dan prestasi kerja bawahan untuk mendapat pengakuan dan penghargaan yang wajar serta tulus.
3. Pemberian alat motivasi disesuaikan dengan status sosial dan kedudukannya dalam organisasi.
4. Memotivasi bawahan dilakukan dengan menyediakan sarana prasarana yang baik dan digunakan dalam melaksanakan pekerjaan.
5. Memotivasi bawahan dengan memberikan kesempatan dan tantangan untuk berprestasi dan promosi.

Teori yang dikemukakan McClelland dalam Thoha (2015):236 ini dikenal dengan Three Needs Theory, yang mengatakan bahwa ada tiga hal yang dapat memotivasi seseorang yaitu:

1. Kebutuhan akan prestasi (*Need for achievement*). Merupakan penggerak yang memotivasi semangat berkerja seseorang dan mendorong seseorang untuk pengembangan kreativitas

dan menggerakkan semua kemampuan serta energi yang dimiliki demi mencapai prestasi kerja yang maksimal.

2. Kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation*), menjadi daya penggerak yang akan memotivasi semangat bekerja seseorang karena setiap orang menginginkan hal-hal berikut yaitu kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain di lingkungan ia tinggal dan bekerja, kebutuhan akan perasaan dihormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting dan Kebutuhan akan perasaan ikut serta.
3. Kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*). Merupakan daya penggerak yang memotivasi gairah kerja karyawan serta menggerakkan semua kemampuannya demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik.

2.5.9 Faktor-Faktor Motivasi Kerja

Berkaitan dengan faktor-faktor motivasi kerja, berikut ini dikemukakan pendapat dari ahli (Saydam, 2017): 216 mengemukakan sebagai berikut: “motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut dapat dibedakan atas Faktor intern yang terdapat pada diri karyawan itu sendiri dan Faktor ekstern yang berasal dari luar diri karyawan. Berdasarkan uraian di atas, dapat dikemukakan bahwa faktor intern yang terdapat pada diri karyawan itu sendiri misalnya dapat terlihat sering resahnya atau bergejolak

pegawai. Selanjutnya, dari sisi lain dapat dikemukakan bahwa antara lain: kematangan pribadi, tingkat pendidikan, keinginan dan harapan pribadi, kebutuhan, kelelahan dan kebosanan, dan kepuasan kerja.

Sedangkan Menurut (Sutisna, 2018):215, faktor- faktor tersebut dapat dibedakan atas faktor intern dan ekstern yang berasal dari karyawan.

1. Faktor Intern

Faktor intern yang dapat memengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antar lain:

a. Keinginan untuk dapat hidup

Keinginan untuk dapat hidup merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup di muka bumi ini dan untuk mempertahankan hidup ini orang mau mengerjakan apa saja, apakah pekerjaan itu baik atau jelek, apakah halal atau haram, dan sebagainya. Usaha untuk mempertahankan hidup manusia perlu makan dan untuk memperoleh makan ini manusia mau mengerjakan apa saja asal hasilnya dapat memenuhi kebutuhan untuk makan. Keinginan untuk dapat hidup meliputi kebutuhan untuk memperoleh kompensasi yang memadai, pekerjaan yang tetap walaupun penghasilan tidak begitu memadai dan kondisi kerja yang aman dan nyaman.

b. Keinginan untuk dapat memiliki

Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan. Hal ini banyak kita alami dalam kehidupan kita sehari-hari, bahwa keinginan yang keras untuk dapat memiliki itu dapat mendorong orang untuk mau bekerja.

c. Keinginan untuk memperoleh penghargaan

Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain.

d. Keinginan untuk memperoleh pengakuan

Keinginan untuk memperoleh pengakuan dapat meliputi tiga hal tempat bekerja dihargai oleh masyarakat

e. Keinginan untuk berkuasa

Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja. Keinginan untuk berkuasa atau menjadi pimpinan itu dalam arti positif, yaitu ingin menjadi ketua atau kepala divisi. Seseorang yang berkeinginan kuat untuk menjadi ketua atau kepala divisi akan berusaha seoptimal mungkin untuk menunjukkan kinerja yang baik dan pengaruhnya terhadap perusahaan.

2. Faktor Ekstern

Faktor ekstern juga tidak kalah peranannya dalam melemahkan motivasi kerja seseorang. Faktor- faktor ekstern itu adalah:

a. Kondisi lingkungan kerja

Lingkungan pekerjaan adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat memengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan kerja ini meliputi tempat bekerja, fasilitas, dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, termasuk juga hubungan kerja antara orang- orang yang ada di

tempat tersebut. Lingkungan kerja yang baik dan bersih, mendapat cahaya yang cukup, bebas dari kebisingan dan gangguan, jelas akan memotivasi tersendiri bagi para karyawan dalam melakukan pekerjaan dengan baik. Namun lingkungan kerja yang buruk, kotor, gelap, pengap, lembab, dan sebagainya akan menimbulkan cepat lelah dan menurunkan kreativitas. Oleh karena itu, pimpinan perusahaan yang mempunyai kreativitas tinggi akan dapat menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan bagi para karyawan.

b. Kompensasi yang memadai

Yaitu untuk mendorong para karyawan bekerja dengan baik. Adapun kompensasi yang kurang memadai akan membuat mereka kurang tertarik untuk bekerja keras, dan memungkinkan mereka bekerja tidak tenang, dari sini jelas bahwa besar kecilnya kompensasi sangat memengaruhi motivasi kerja para karyawan.

c. Supervisi yang baik

Fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja para karyawan, agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan. Supervisor yang angkuh, mau benar sendiri, tidak mau mendengar keluhan para karyawan, akan menciptakan situasi kerja yang tidak menyenangkan, dan dapat menurunkan semangat kerja.

d. Adanya jaminan pekerjaan

Adanya jaminan karir yang jelas dalam suatu pekerjaan, akan membuat pekerja tersebut bekerja seoptimal mungkin. Mereka bekerja bukan untuk hari ini saja, akan tetapi mereka berharap akan bekerja sampai tua cukup dalam satu perusahaan saja. Hal ini akan dapat terwujud bila perusahaan dapat memberikan jaminan karir untuk masa depan, baik jaminan akan adanya promosi jabatan, pangkat, maupun jaminan pemberian kesempatan untuk mengembangkan potensi diri. Sebaliknya, orang-orang akan lari meninggalkan perusahaan bila jaminan karir kurang jelas dan kurang diinformasikan kepada mereka.

e. Status dan tanggung jawab

Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja. Mereka bukan hanya mengharapkan kompensasi semata, tetapi pada satu masa mereka juga berharap akan dapat kesempatan menduduki jabatan dalam suatu perusahaan. Adanya jabatan yang diberikan, membuat orang tersebut merasa dirinya akan dipercaya, diberi tanggung jawab, dan wewenang yang besar untuk melakukan kegiatan-kegiatan. Jadi status dan kedudukan merupakan sehari-hari.

f. Peraturan yang fleksibel

Bagi perusahaan besar, biasanya sudah ditetapkan sistem prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh seluruh karyawan. Sistem prosedur kerja ini dapat kita sebut dengan peraturan yang berlaku bersifat mengatur dan melindungi para karyawan. Biasanya peraturan bersifat melindungi dan

dapat memberikan motivasi para karyawan untuk bekerja lebih baik. Hal ini terlihat dari banyak perusahaan besar yang memperlakukan sistem prestasi kerja dalam memberikan kompensasi kepada para karyawannya, yang penting semua peraturan yang berlaku dalam perusahaan itu perlu diinformasikan se jelas-jelasnya kepada para karyawan, sehingga tidak lagi bertanya-tanya, atau merasa tidak mempunyai pegangan dalam melakukan pekerjaan.

Ada pula faktor-faktor yang memengaruhi motivasi adalah sebagai berikut:

1. Upah, adalah pembayaran tetap secara bulanan atau mingguan yang diberikan pada setiap karyawan.
2. Situasi kerja, adalah keadaan yang mempengaruhi kegiatan perusahaan.
3. Kondisi kerja yang akan mendorong semangat kerja karyawan seperti ketenangan, keamanan, dan keselamatan kerja.
4. Fasilitas kerja, adalah sarana yang disediakan perusahaan untuk kelancaran aktivitas, dengan berbagai bentuk, contohnya : lampu, AC, komputer dll)
5. Sikap manajemen terhadap karyawan. Setiap karyawan pada dasarnya ingin diperlakukan dengan adil. Karyawan juga ingin suaranya didengar jika perusahaan melakukan hal yang kurang atau bahkan disesuaikan dengan tujuan karyawan.
6. Sikap antar teman sejawat. Setiap karyawan pada dasarnya ingin diperlakukan dengan adil. Karyawan juga ingin suaranya didengar jika

perusahaan melakukan hal yang kurang atau bahkan disesuaikan dengan tujuan karyawan.

7. Kebutuhan karyawan berprestasi karyawannya. Karyawan diberikan penghargaan yang sesuai. Penghargaan tersebut dapat berupa pengakuan yang kemudian disertai pujian, hadiah, kenaikan gaji, kenaikan jabatan, perpindahan dan sebagainya.
8. Pelatihan. Karyawan dituntut untuk dapat menyesuaikan diri dengan kebijaksanaan, prosedur dan manajer baru dengan cepat. Untuk itu perlu adanya pelatihan dan pengembangan lebih lanjut untuk melakukan tugas-tugasnya dengan sukses. Pelatihan adalah suatu kegiatan dari perusahaan yang bermaksud untuk dapat memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan, dan pengetahuan dari para karyawan yang sesuai dengan keinginan dari perusahaan.
9. Insentif. Insentif merupakan suatu sistem pemberian balas jasa yang berupa financial. Insentif merupakan suatu pendekatan kompensasi yang menghargai atau memberikan imbalan kepada karyawan atas hasil tertentu yang dicapainya.
10. Promosi. Sistem promosi karyawan terdiri dari tertutup dan terbuka. Sistem promosi tertutup adalah sistem dimana manajer seringkali secara informal memutuskan karyawan mana yang dipertimbangkan mendapat promosi. Keputusan biasanya dibuat secara informal (dan seringkali subjektif dan cenderung bergantung pada rekomendasi penyelia yang terdekat). Sistem ini sangat populer khususnya pada perusahaan kecil

karena meminimalkan waktu, energi, dan biaya pembuatan keputusan. Sistem promosi terbuka adalah sistem dengan karyawan melamar, diuji di wawancara, sehubungan dengan pekerjaan yang tersedia yang diumumkan secara terbuka. Sistem ini memungkinkan para karyawan mempunyai lebih banyak andil dalam jalur karir mereka dan sifat demokratis dari sistem terbuka ini dapat memberikan sumbangan pada moral karyawan yang lebih tinggi. Orang masih merasa kurang puas dengan apa yang dimilikinya, mereka ingin terus berkembang meski kebutuhan mereka telah terpenuhi.

2.5.10 Prinsip-Prinsip Dalam Motivasi

Menurut Mangkunegara (2017):100 mengatakan bahwa terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja karyawan, yaitu:

1. Prinsip Partisipasi. Dalam upaya memotivasi kerja, karyawan perlu diberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.
2. Prinsip Komunikasi. Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, karyawan akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.
3. Prinsip Mengakui Andil Bawahan. Pemimpin mengakui bahwa bawahan (pegawai) mempunyai andil didalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, karyawan akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

4. Pinsip Pendelegasian Wewenang. Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada karyawan bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat karyawan yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan karyawan bawahan, akan memotivasi karyawan bekerja apa yang diharapkan oleh pemimpin.

2.5.11 Macam-Macam Motivasi Bagi Karyawan

1. Motivasi bagi Profesional

Tenaga profesional pada umumnya mengharapkan kepuasan intrisik dari pekerjaannya. Berbeda dengan dengan tenaga kerja yang tidak profesional, bagi mereka yang profesional sangat kuat dengan komitmen jangka panjang sesuai dengan keahliannya dan loyal terhadap profesinya. Mereka membutuhkan pengembangan pengetahuan agar tetap up to date dan mempunyai jam bekerja delapan jam dengan tambahan lima jam dalam setiap lima hari setiap minggu. Uang dan promosi jabatan merupakan urutan terendah dalam daftar motivasi mereka, tetapi adanya tantangan dalam pekerjaan menjadi prioritas dalam motivasinya.

2. Motivasi yang Berbeda-beda bagi Karyawan

Motivasi bagi karyawan sangat berbeda-beda, tidak semua karyawan termotivasi karena uang, juga tidak semua karyawan senang ada tantangan

dalam pekerjaan. Misal, ada yang membutuhkan wanita bekerja sendirian, menjadi warga yang dihormati, dan sebagainya. Jika ingin memaksimalkan motivasi bagi karyawan, maka manajer harus dapat memahami respons yang berbeda-beda dari setiap karyawan. Kuncinya adalah memotivasi secara fleksibel, antara lain dengan mendesain jadwal kerja, rencana penggajian, manfaat, dan menata peralatan kerja.

3. Motivasi bagi Tenaga Kerja dengan Pengetahuan Rendah

Bagi tenaga kerja dengan tingkat pengetahuan yang rendah, secara umum yang menjadi prioritas utama adalah apabila mereka memperoleh keterampilan dan membuat iklim kerja seperti keluarga sendiri tidak menggambarkan tingginya pemberhentian (*turnover*) tenaga kerja yang akan membuat tenaga kerja atau calon tenaga kerja menjadi khawatir atau ketakutan. Penting dilakukan, membuat suatu kognisi bagi tenaga kerja mereka dan keluarga.

4. Motivasi bagi Tenaga Kerja dengan Pekerjaan yang Berulang-ulang

Motivasi tenaga kerja dalam pekerjaan yang berulang-ulang perioritasnya adalah dapat membuat pekerjaan menjadi mudah dan terseleksi secara baik. umumnya, tenaga kerja demikian sangat toleran dan ragu-ragu. Beberapa individu menginginkan penggantian pekerjaan (*rolling*), Minimal sekali setahun sebagai penambahan kreasi dan variasi pekerjaan. Tenaga kerja demikian ditemukan pada perusahaan manufaktur dengan tingkat standarisasi dan otomatisasi yang tinggi dalam pekerjaan. tenaga kerja

mengharapkan ada masa libur kerja minimal beberapa hari dalam setahun , modifikasi tempat kerja diharapkan untuk menghilangkan kebosanan serta menjaga iklim kerja agar tetap kondusif (Tampubolon, 2018):112.

2.5.12 Ciri-Ciri Karyawan Bermotivasi Tinggi dan Rendah

Menurut (Djamarah, 2019):105 mengatakan bahwa motivasi karyawan dapat terlihat dari ciri-ciri sikap dan perilakunya, yaitu:

1. Ciri karyawan bermotivasi tinggi yaitu Merasa senang dan mendapat kepuasan dalam pekerjaan, Bekerja dengan semangat dan bermoral tinggi, Selalu berusaha mencapai hasil yang baik dan Berusaha mengembangkan tugas dan dirinya, dengan kata lain tidak terjerat dengan tugas rutin dan lain-lainya.
2. Ciri karyawan bermotivasi rendah yaitu masih merasa tidak puas dengan peraturan perusahaan, datang dan pulang tidak pada waktunya, banyak alasan sakti ke poliklinik atau suatu keperluan untuk menghindari pekerjaan. waktu kerja banyak digunakan untuk mengobrol dengan teman atau baca surat kabar dan bekerja tidak semangat dan moral

2.6 Kepuasan

Berikut uraian dari teori kepuasan yang meliputi pengertian, faktor-faktor, teori kepuasan dan pengukuran kepuasan dari beberapa ahli yaitu diuraikan sebagai berikut.

2.6.1 Pengertian Kepuasan

Menurut (Robbins, 2018):170 kepuasan kerja adalah “sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima”. Kepuasan kerja merupakan respon afektif atau emosional terhadap berbagai segi atau aspek pekerjaan seseorang sehingga kepuasan kerja bukan merupakan konsep tunggal. Seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya.

Kepuasan Kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu pekerjaannya, penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan. Karyawan yang puas lebih menyukai situasi kerjanya daripada tidak menyukainya. Perasaan-perasaan yang berhubungan dengan kepuasan dan ketidakpuasan kerja cenderung mencerminkan penaksiran dari tenaga kerja tentang pengalaman-pengalaman kerja pada waktu sekarang dan lampau daripada harapan-harapan untuk masa depan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat dua unsur penting dalam kepuasan kerja, yaitu nilai-nilai pekerjaan dan kebutuhan-Kebutuhan dasar (Robbins, 2018):171

Menurut (Busro, 2018):36 mendeskripsikan kepuasan kerja sebagai sikap positif atau negatif yang dilakukan individu terhadap pekerjaan

mereka. Selain itu kepuasan kerja sebagai sikap yang dimiliki para pekerja tentang pekerjaan mereka. Hal itu merupakan hasil dari persepsi mereka tentang pekerjaan.

Kepuasan kerja adalah cara pekerja merasakan mengenai pekerjaannya. Ini merupakan sikap umum terhadap pekerjaan yang didasarkan pada evaluasi aspek-aspek yang berbeda dari pekerjaan. Kepuasan kerja adalah kumpulan perasaan-perasaan dan keyakinan-keyakinan yang dimiliki oleh individu tentang organisasi mereka sebagai suatu keseluruhan. Kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau tidak senang yang dirasakan oleh karyawan terhadap pekerjaannya seperti suasana kerja yang meliputi iklim organisasi, hubungan antara atasan dan bawahan, hubungan dengan sesama karyawan, gaya kepemimpinan yang ada dalam perusahaan (Hartatik, 2019):26

Menurut (Sutrisno, 2019):118 Kepuasan Kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Menurut (Wibowo, 2021) Setiap orang yang bekerja mengharapkan memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Kepuasan Kerja akan mempengaruhi produktivitas yang sangat diharapkan manajer. Untuk itu, manajer perlu memahami apa yang harus dilakukan untuk menciptakan Kepuasan Kerja karyawannya. Terdapat beberapa pengertian menurut para ahli yaitu sebagai berikut:

1. Robbins (Wibowo, 2021) Kepuasan Kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima bekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima.
2. Greenbeg dan Baron (Wibowo, 2021) mendeskripsikan Kepuasan Kerja sebagai sikap positif atau negatif yang dilakukan individual terhadap pekerjaan mereka. Sementara itu, Vecchiano (Wibowo, 2021) menyatakan Kepuasan Kerja sebagai pemikiran, perasaan, dan kecenderungan tindakan seseorang, yang merupakan sikap seseorang terhadap pekerjaan.
3. Kreitner dan Kinicki (Wibowo, 2021) Kepuasan Kerja merupakan respons *affective* atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang. Definisi ini menunjukkan bahwa *job satisfaction* bukan merupakan konsep tunggal. Seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya.
4. Handoko (Sutrisno, 2019) Kepuasan Kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan Kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.
5. Nurhayati (2016) mengemukakan bahwa Kepuasan Kerja adalah ungkapan kepuasan karyawan tentang bagaimana pekerjaan mereka

dapat memberikan manfaat bagi organisasi, yang berarti bahwa apa yang diperoleh dalam bekerja sudah memenuhi apa yang dianggap penting.

6. Sari (2016) Kepuasan Kerja adalah variabel sikap yang mencerminkan bagaimana orang merasa mengenai pekerjaan mereka secara keseluruhan serta berbagai aspek didalamnya.
7. Prayogo (2019) Kepuasan Kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan serta mencintai pekerjaannya. Kepuasan Kerja karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, dan kedisiplinan karyawan dapat meningkat.

Bagi organisasi, suatu pembahasan tentang Kepuasan Kerja akan menyangkut usaha-usaha untuk meningkatkan efektifitas organisasi dengan cara membuat efektif perilaku karyawan dalam bekerja. Perilaku karyawan yang menopang pencapaian tujuan organisasi adalah merupakan sisi lain yang harus diperhatikan, disamping penggunaan mesin-mesin modern sebagai hasil kemajuan bidang teknologi. Ketidakpuasan karyawan dalam kerja akan mengakibatkan suatu situasi yang tidak menguntungkan baik secara organisasi maupun individual. Ketidakpuasan dalam kerja akan dapat menimbulkan perilaku agresif, atau sebaliknya akan menunjukkan sikap menarik diri dari kontak dengan lingkungan sosialnya. Misalnya, dengan mengambil sikap berhenti dari perusahaan, suka bolos, dan perilaku lain yang cenderung bersifat menghindari dari aktivitas organisasi. Bentuk perilaku agresif, misalnya melakukan sabotase, sengaja membuat kesalahan dalam kerja, menentang atasan, atau sampai pada aktivitas

pemogokan. Dari uraian di atas, bahwa Kepuasan Kerja karyawan merupakan masalah penting yang diperhatikan dalam hubungannya dengan produktivitas kerja karyawan dan ketidakpuasan sering dikaitkan dengan tingkat tuntutan dan keluhan pekerjaan yang tinggi. Pekerja dengan tingkat ketidakpuasan yang tinggi lebih mungkin untuk melakukan sabotase dan agresif yang pasif.

2.6.2 Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Kepuasan Kerja

Banyak faktor yang memengaruhi Kepuasan Kerja karyawan. Faktor-faktor itu sendiri dalam peranannya memberikan kepuasan kepada karyawan bergantung kepada pribadi masing-masing karyawan. Faktor-faktor yang memberikan kepuasan menurut Sutrisno (2019) adalah:

1. Faktor individual, meliputi umur, kesehatan, dan harapan.
2. Faktor sosial, meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan pekerja, kebebasan berpolitik, dan hubungan kemasyarakatan.
3. Faktor utama dalam pekerjaan, meliputi upah, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju. Selain itu, juga penghargaan terhadap kecakapan, hubungan sosial didalam pekerjaan, ketepatan dalam menyelesaikan konflik antar manusia, perasaan diperlakukan adil baik yang menyangkut pribadi maupun tugas.

Menurut Sutrisno (2019), faktor-faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja adalah:

1. Kesempatan untuk maju.

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

2. Keamanan kerja.

Faktor ini disebut sebagai penunjang Kepuasan Kerja, baik bagi karyawan. keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan karyawan saat kerja.

3. Gaji.

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

4. Perusahaan dan Manajemen

Perusahaan dan Manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil, faktor ini yang menentukan Kepuasan Kerja karyawan.

5. Pengawasan

Sekaligus atasannya. Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan *Turn Over*.

6. Faktor instrinsik dari pekerjaan

Atribut yang ada dalam pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas dapat meningkatkan atau

mengurangi kepuasan.

7. Kondisi kerja

Termasuk disini kondisi tempat, ventilasi, penyiaran, kantin dan tempat parkir.

8. Aspek sosial dalam pekerjaan

Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas atau tidak puas dalam bekerja.

9. Komunikasi

Komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat ataupun prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.

10. Fasilitas

Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

2.6.3 Teori-Teori Kepuasan Kerja

Menurut (Syafрина, 2019), mengemukakan teori-teori Kepuasan Kerja, yaitu:

1. Teori Keseimbangan

Menurut teori ini, puas atau tidaknya karyawan merupakan hasil dari membandingkan antara *input-outcome*. Jadi, jika perbandingan tersebut dirasakan seimbang maka karyawan tersebut akan merasa puas.

2. Teori Perbedaaan

Apabila yang didapat karyawan ternyata lebih besar daripada apa yang diharapkan maka karyawan tersebut menjadi puas. Sebaliknya, apabila yang didapat karyawan lebih rendah daripada yang diharapkan akan menyebabkan karyawan tidak puas.

3. Teori Pemenuhan Kebutuhan

Menurut teori ini, kepuasan karyawan bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan karyawan. Karyawan akan merasa puas apabila ia mendapatkan apa yang dibutuhkannya.

4. Teori Pandangan Kelompok

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

5. Teori Dua Faktor dari Herzberg

Dua faktor yang dapat menyebabkan timbulnya rasa puas atau tidak puas menurut Herzberg yaitu faktor pemeliharaan dan faktor pemotivasian.

6. Teori Pengharapan

Pengharapan merupakan kekuatan keyakinan pada suatu perlakuan yang diikuti dengan hasil khusus. Hal ini menggambarkan bahwa keputusan karyawan yang memungkinkan mencapai suatu hasil dapat menuntun hasil lainnya.

2.6.4 Pengukuran Kepuasan Kerja

Menurut (Sriwahyuni et al., 2019) Kepuasan Kerja adalah suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Definisi ini sangat jelas, meskipun hal tersebut baru inheren atau tercermin dalam konsep tersebut. Oleh karenanya perlu diingat bahwa pekerjaan seseorang lebih daripada sekedar kegiatan yang jelas seperti mengocok kertas, menunggu pelanggan, atau mengemudi sebuah truk, pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, hidup pada kondisi kerja yang sering kurang ideal, dan hal serupa lainnya. Ini berarti penilaian seorang karyawan terhadap seberapa puas atau tidak puasanya dia dengan pekerjaannya merupakan penjumlahan yang rumit dari sejumlah unsur pekerjaan yang diskret terbedakan dan terpisahkan satu sama lain.

Menurut (Hedissa, 2015) untuk mengukur tingkat Kepuasan Kerja pada subjek penelitian, digunakan alat ukur JSS (*Job Satisfaction Survey*) dari Spector, yang terdiri dari item pertanyaan, yang kemudian diadaptasi

kedalam bahasa Indonesia. Alat ukur ini memiliki pendekatan faset (aspek) dari Kepuasan Kerja, yang terdiri dari 9 faset sebagai berikut: Gaji atau Upah (pay), Kesempatan Promosi, Supervisi/Atasan, Fringe Benefits (Tunjangan-Tunjangan diluar gaji), *Contingen Rewards*. Kondisi Perusahaan, Rekan Kerja, Pekerjaan itu Sendiri atau Tipe Pekerjaan dan Komunikasi.

2.6.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini dilakukan tidak terlepas dari hasil penelitian-penelitian terdahulu yang pernah dilakukan sebagai bahan perbandingan dan kajian. Adapun hasil-hasil penelitian yang dijadikan perbandingan tidak terlepas dari topik penelitian yaitu mengenai Pengembangan Karir dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan yaitu sebagai berikut :

No.	Peneliti, tahun, judul penelitian	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Prastowo, 2021 Pengaruh Pengembangan Karier, Lingkungan kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Hotel Sahid Jaya Solo dengan Keyakinan Diri Sendiri (Self Efficacy) Sebagai variabel Pemoderasi. Sumber :	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengembangan karir berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. 2. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. 3. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan 	Variabel X1 sebagai variabel Independen yaitu pengembangan karir dan Y yaitu kepuasan kerja	Tidak ada variabel X2 Motivasi

No.	Peneliti, tahun, judul penelitian	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Jurnal Sainstech Politeknik Indonusa Surakarta ISSN : 2355-5009 Vol. 1 Nomor 3 Tahun 2019	signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.		
2.	Wijaya, 2020 Pengaruh Lingkungan Kerja dan pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Rumah Sakit Paru Dungus Madiun Sumber : Forum Ilmiah Pendidikan Akuntansi Universitas PGRI Madiun. Vol. 5 No. 1 Hlmn. 86-97 Madiun, Oktober 2020 e-ISSN: 2337-9723	1. Lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja 2. Pengembangan karier tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan	Variabel X2 Pengembangan Karir dan Y yaitu kepuasan kerja	Lingkungan kerja
3.	Wibowo, 2021 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Motivasi Kinerja Pegawai Di Lembaga Pemasarakatan Narkotika Kelas IIB Purwokerto Sumber : Nusantara: Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial. e-ISSN: 2550-0813 p-ISSN: 2541-657X Vol 8 No 6 Tahun 2021 Hal. : 1662-1670	Pengembangan karir terhadap motivasi kinerja pegawai memiliki pengaruh positif sebesar 90,7% dan sisanya 9,3% di pengaruhi oleh faktor lain yang tidak ada dalam penelitian ini.sebesar 49%.	X1 Pengembangan Karir	Motivasi sebagai variabel Y

No.	Peneliti, tahun, judul penelitian	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
4.	Fadli, 2022 Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Perusahaan di Bekasi Sumber : Jurnal Bisnis, Manajemen, dan Keuangan Volume 3 No. 1 (2022). P ISSN:2581-2769. E ISSN: 2598-9502	Hasil penelitian ini mengungkapkan: Kompensasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT X. Pengembangan karir memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Y. Kompensasi dan perkembangan karir secara bersama-sama memiliki pengaruh signifikansi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Y.	Variabel (X1) pengembangan karir Variabel (Y) Kepuasan Kerja	Variabel Kompensasi
5.	Suyaman, 2022. Pengaruh Pengembangan Karir, Kompetensi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Dinas Kelautan Dan Perikanan Provinsi Jawa Barat Sumber : At-Tadbir: Jurnal Ilmiah Manajemen Vol. 6, No. 1, 2022, 81 – 93 DOI: 10. 31602/atd.v6i1. 5886. p ISSN:1979-1127, e ISSN : 2502-7433	Variabel pengembangan karir dan kompetensi memberikan sumbangan sebesar 43,78 persen terhadap kepuasan kerja, sedangkan sisanya menyumbang 56,22 persen.	Variabel X1 (Pengembangan Karir) dan Variabel Y (Kepuasan Kerja)	Kompensasi
6.	Sinaga, 2021 Pengaruh Motivasi Dan Pengembangan Karir Terhadap	Menunjukkan ada pengaruh yang signifikan antara motivasi terhadap	Variabel : pengembangan karir dan motivasi	Objek penelitian

No.	Peneliti, tahun, judul penelitian	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p>Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan</p> <p>Sumber : Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen e-ISSN 2623-2634. Volume 4, Nomor 2 , September 2021 http://jurnal.umsu.ac.id</p>	<p>kepuasan kerja. Ada pengaruh yang signifikan antara pengembangan karir terhadap kepuasan kerja. Dan motivasi dan pengembangan karir secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan.</p>	<p>serta variabel Kepuasan Kerja</p>	
7.	<p>Sodikin, 2022 Hubungan Kepuasan Kerja Dengan Motivasi Kerja Karyawan.</p> <p>Sumber : Metode Jurnal Teknik Industri Vol. 8 (1): 31-40 2022. ISSN 2656-4149.</p>	<p>Tingkat kepuasan kerja karyawan pada PT.AJLS dapat dikatakan "baik", karena nilai rata-rata dari keseluruhan pernyataan sebesar 3,24 yang berada pada interval 2,51 – 3,30.</p>	<p>Variabel X2 Motivasi kerja</p>	<p>Variabel Kepuasan dijadikan Variabel Independen (X1)</p>
8.	<p>Supardin, 2022 Analisis Pengaruh Motivasi, Komunikasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan</p> <p>Sumber : e-Jurnal Apresiasi Ekonomi Volume 10, Nomor 1, Januari 2022 : 27-35 ISSN Cetak : 2337-3997. ISSN Online : 2613-9774</p>	<p>Motivasi, komunikasi, dan pengembangan karir berpengaruh signifikan baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan STIE IEU Yogyakarta.</p>	<p>Adanya variabel motivasi menjadi X1 dan X2 pengembangan karir</p>	<p>Kinerja karyawan (Y)</p>

No.	Peneliti, tahun, judul penelitian	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
9.	<p>Lasut, 2018 Pengaruh Motivasi Kerja, Pengembangan Karir Dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT.Bank Sulut GO</p> <p>Sumber : Jurnal EMBA. Vol.6 No.4 September 2018, Hal. 2298 – 2307. ISSN 2303-1174</p>	<p>Motivasi kerja, pengembangan karir dan kepemimpinan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. BANK SULUT GO</p>	<p>Variabel X1 Motivasi Kerja dan Y Kepuasan Kerja</p>	<p>Kepemimpinan</p>
10.	<p>Rauan, 2019 Pengaruh motivasi, lingkungan kerja fisik dan stress kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Tropica Coco Prima di Lelema Kabupaten Minahasa Selatan.</p> <p>Sumber : Jurnal EMBA Vol.7 No.4 Juli 2019, Hal. 4681-4690. ISSN 2303-1174</p>	<p>Secara simultan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dan Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Lingkungan kerja fisik berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.</p>	<p>Variabel Motivasi (X2) dan Kepuasan Kerja (Y)</p>	<p>Mencantumkan variabel lingkungan kerja fisik dan stress kerja</p>
11.	<p>Dwijayanti, 2019 Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pada Perusahaan Tirta Mangutama Badung.</p>	<p>Ditemukan bahwa kompensasi dan lingkungan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Variabel yang paling dominan</p>	<p>Varabel Y (Kepuasan Kerja)</p>	<p>Kompensasi, lingkungan kerja</p>

No.	Peneliti, tahun, judul penelitian	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Sumber : E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 4, No. 12, 2019: 4274 – 4301. ISSN : 2302-8912	mempengaruhi kepuasan kerja adalah lingkungan kerja.		
12.	<p>Saputra, 2018 Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja pada Kantor Walikota Denpasar</p> <p>Sumber : E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 7, No. 5, 2018: 2565-2591 ISSN : 2302-8912 Doi: https://doi.org/10.24843/Ejmunud.2018.v7.i05.p11</p>	Menunjukkan kepemimpinan, motivasi, lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai kontrak pada Sekretariat Kantor Walikota Denpasar.	Variabel Y Kepuasan Kerja	Variabel kompensasi, kepemimpinan dan lingkungan kerja
13.	<p>Nastion, 2017 Pengaruh Kesempatan Promosi, Pelatihan, dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Rubber Hock Lie Rantauprapat.</p> <p>Sumber : Ecobisma (Jurnal Ekonomi Bisnis Dan Manajemen) 4(1):69-82. October 2019 Doi:10.36987/Ecobi.V4i1.703</p>	Variabel kesempatan promosi (X1), pelatihan (X2) dan lingkungan kerja (X3) secara bersama sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan	Variabel Y kepuasan kerja	Mencantumkan variabel Kesempatan Promosi, Pelatihan, dan Lingkungan Kerja

No.	Peneliti, tahun, judul penelitian	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
14.	Efni, 2021 Pengaruh Motivasi dan Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan pada PT. Primalayan Citra Mandiri (Datascrip Service Center) di Indonesia Sumber : Jurnal Ekonomi KIAT Vol. 32, No.1, Juni 2021 p-ISSN 1410-3834. e-ISSN 2597-7393	Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Motivasi dan kepemimpinan yang dimediasi oleh kepuasan kerja berpengaruh kuat terhadap kinerja karyawan.	Variabel Y Kepuasan Kerja	Mencantumkan variabel Kinerja
15.	Permatayuny, 2021 Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Sumber : Akuntabilitas: Jurnal Ilmu-Ilmu Ekonomi, Volume 14 Nomor 2 Tahun 2021. ISSN 2527-3906 (Online). ISSN 1978-6255 (Print)	Membuktikan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Variabel Motivasi kerja	Variabel Kepuasan kerja dijadikan variabel X1

Sumber: Diolah oleh peneliti (2022)

Agar lebih memahami tentang berbagai penelitian yang berkaitan dengan penelitian ini, seperti diuraikan diatas maka peneliti menguraikan penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya maka ada tiga variabel yang memiliki kesamaan di antaranya adalah variabel X1 yaitu Pengembangan Karir, X2 yaitu Motivasi dan Variabel Y yaitu

Kepuasan kerja. Dari penelitian terdahulu ini, hal yang ingin penulis gunakan dari penelitian sebelumnya untuk penelitian sekarang adalah metode yang digunakan dalam penelitian terdahulu dan hasil dari penelitian terdahulu untuk dijadikan referensi bagi penulis terhadap hasil yang nantinya akan peneliti bahas pada penelitian ini.

2.7 Kerangka Pemikiran

Secara garis besar yang peneliti simpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan bagian suatu respon yang menggambarkan perasaan individu terhadap pekerjaannya yang dikombinasi dari seluruh penilaian emosional yang positif dan suasana hati mereka saat bekerja. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakannya dan sebaliknya.

2.7.1 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Kepuasan kerja karyawan dalam suatu perusahaan memiliki pengaruh yang cukup besar pada pencapaian tujuan dan sasaran perusahaan yang telah ditetapkan. Kepuasan kerja yang tinggi diharapkan oleh semua manajer karena dapat dikaitkan dengan hasil yang mereka harapkan. Hubungan antara variabel pengembangan karir terhadap kepuasan kerja

dapat dilihat menurut (Rivai dan Sagala, 2018):26 menyatakan bahwa pengembangan karir merupakan hal yang penting dimana manajemen dapat meningkatkan produktivitas, meningkatkan sikap karyawan terhadap pekerjaannya dan membangun kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Pengembangan karir adalah proses untuk meningkatkan keterampilan individu agar arsipkan karier yang lebih baik, sedangkan kepuasan kerja menunjukkan seberapa jauh perasaan individu tentang positif atau negatif dari semua faktor dan dimensi dari tugas mereka dalam pekerjaan mereka, sehingga dapat disimpulkan secara khusus motivasi kerja merupakan suatu dorongan dari dalam diri seorang karyawan untuk melaksanakan pekerjaan. Melalui motivasi kerja yang tinggi karyawan akan merasa terdorong untuk melakukan pekerjaan dengan sebaik mungkin. Semakin tinggi motivasi kerja seorang karyawan, maka semakin tinggi pula kinerja yang dapat dihasilkan oleh karyawan

Pengembangan karir ditujukan agar karyawan mempunyai kemampuan yang lebih tinggi dari kemampuan yang dimiliki sebelumnya sehingga dapat mengetahui fungsi dan peranan serta tanggung jawabnya didalam lingkungan kerja. Dengan pengembangan karir juga diharapkan dapat mencapai tingkat kepuasan yang lebih tinggi. Perusahaan berusaha untuk menumbuhkan kepuasan kerja yang sehat dimana hak dan kewajiban karyawan diatur sedemikian rupa selaras dengan fungsi, peranan dan tanggung jawab karyawannya sehingga karyawan dapat berpartisipasi dalam perusahaan (Mondy, 2019):42.

Menurut Dessler (2017) berpendapat bahwa dengan adanya perencanaan dan pengembangan karir, keuntungan yang jelas bagi karyawan adalah kepuasan, pengembangan pribadi, dan kehidupan kerja yang berkualitas. Beberapa manfaat strategik yang mungkin diperoleh dari pelatihan dan pengembangan mencakup kepuasan karyawan, meningkatnya semangat, tingkat retensi yang lebih tinggi, *turnover* yang lebih rendah, perbaikan dalam penarikan karyawan, hasil akhir yang lebih baik, dan kenyataan bahwa para karyawan yang puas akan menghasilkan para pelanggan yang puas.

Hendaknya pimpinan lebih memberikan perhatian berupa penghargaan yang dapat diwujudkan dalam bentuk pujian atas prestasi atau bonus. Sedangkan untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan karyawan perlu diberi pelatihan. Hal tersebut berpengaruh besar terhadap kepuasan kerja karyawan (Ekayadi, 2019). Beberapa penelitian telah dilakukan berkaitan antara pengembangan karir dan kepuasan kerja. Ekayadi (2019) mengemukakan dari hasil penelitiannya bahwa adanya pengaruh positif pengembangan karir terhadap kepuasan kerja.

2.7.2 Pengaruh Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Setiap organisasi selalu mengharapkan karyawan dengan motivasi kerja yang tinggi, karena adanya motivasi kerja yang tinggi akan meningkatkan produktivitas kerjanya. Karyawan yang memiliki motivasi

kerja yang tinggi akan bekerja sesuai dengan standar yang berlaku dan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan, memerlukan sedikit pengawasan, dan membangun menciptakan suasana kerja yang kondusif untuk bekerja.

Motivasi sendiri merupakan dorongan, upaya dan keinginan yang di dalam diri individu yang mengaktifkan, memberdaya serta mengarahkan perilakunya untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab dalam lingkup pekerjaannya. Semakin baik motivasi yang diberikan kepada karyawan, maka kepuasan kerja karyawan akan semakin meningkat. Pada penelitian ini dilihat dari lima tingkatan kebutuhan yaitu fisiologis, rasa aman, sosial, penghargaan dan aktualisasi diri. Kebutuhan sosial, rasa aman, serta kebutuhan fisiologis menjadi pengukur tertinggi motivasi karyawan, terutama suasana kekeluargaan dalam bekerja, fasilitas transportasi ke tempat kerja serta diberikannya uang kehadiran dan tunjangan kinerja berdampak pada kepuasan kerja karyawan, kondisi ini ditunjukkan dengan tingginya tingkat kepuasan kerja karyawan terutama terkait dengan pekerjaan itu sendiri dan pembayaran (Hidayat, 2017):22.

Menurut Wibowo (2021):28 menjelaskan bahwa motivasi merupakan dorongan untuk bertindak terhadap serangkaian proses perilaku manusia dengan mempertimbangkan arah, intensitas, dan ketekunan pada pencapaian tujuan. Sedangkan elemen yang terkandung dalam motivasi meliputi unsur membangkitkan, mengarahkan, menjaga, menunjukkan intensitas, bersifat terus –menerus dan adanya tujuan.

Kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan karyawan tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Apabila seseorang bergabung dalam suatu organisasi sebagai seorang pekerja, ia membawa serta seperangkat keinginan, kebutuhan, hasrat, dan pengalaman masa lalu yang menyatu membentuk harapan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disesuaikan pekerjaan (Giusman & Nurwahyuni, 2020):116. Karyawan yang merasa tidak nyaman, kurang dihargai, serta tidak bisa mengembangkan segala potensi yang mereka miliki dalam bekerja secara otomatis tidak dapat berkonsentrasi secara penuh terhadap pekerjaannya.

2.7.3 Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Membicarakan kepuasan kerja tidak lepas dari pengembangan karir dan motivasi, bahkan sering keduanya disamakan untuk suatu pengukuran, tetapi sesungguhnya keduanya adalah berbeda. Secara sederhana sebagai patokan untuk membedakannya seperti yang dikatakan oleh (Ghojali, 2018) motivasi adalah apa yang menjadi alasan seseorang bekerja sedangkan kepuasan kerja adalah seberapa puas seseorang terhadap pekerjaannya maupun aspek-aspeknya.

Selanjutnya juga dikatakan bahwa motivasi merupakan dorongan-dorongan individu untuk bertindak yang menyebabkan orang tersebut berperilaku dengan cara tertentu yang mengarah pada tujuan. Banyak

penelitian sebelumnya yang mengaitkan motivasi dengan kinerja , seperti hasil penelitian (Devi, 2019), bahwa motivasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Begitu juga penelitian (Locke, 2017) yang menyatakan bahwa meningkatkan motivasi sebagai tujuan kerja karyawan sehingga karyawan dapat mengembangkan karirnya.

Menurut Nawawi (2018):120 pengembangan karir adalah dorongan (motivasi) untuk maju dalam bekerja di lingkungan suatu organisasi atau perusahaan. Dengan demikian berarti juga merupakan motivasi untuk mewujudkan karir yang sukses. Menurut Mondy (2019):18 pengembangan karir formal berperan penting untuk memelihara angkatan kerja yang termotivasi dan berkomitmen. Program pengembangan karir, dapat lebih meningkatkan dorongan atau motivasi kepada karyawan untuk lebih berprestasi dan memberikan kontribusi yang maksimal kepada perusahaan. Hal ini terjadi dikarenakan bahwa motivasi seseorang akan timbul apabila pengembangan karir yang ada di sebuah perusahaan sudah ada dan jelas untuk dapat dilaksanakan (Marpaung, 2018):16. Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Wibowo, 2021) menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

Menurut Martoyo (2020) sangat penting untuk disadari oleh setiap pimpinan dalam suatu organisasi, adanya teknik-teknik untuk dapat memelihara prestasi dan kepuasan kerja karyawan, antara lain adalah memberikan motivasi (dorongan). Kemudian menurut (Robinson et al., 2015):15 menyatakan bahwa motivasi merupakan suatu kerelaan untuk

berusaha seoptimal mungkin dalam mencapai tujuan organisasi yang dipengaruhi oleh kemampuan usaha untuk memuaskan beberapa kebutuhan individu. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Efni, (2021) menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Program pengembangan karir, maka hal itu akan memberikan harapan bagi karyawan untuk mencapai sasaran karirnya. Kemudian karyawan akan termotivasi untuk melakukan tindakan ke arah pencapaian harapannya. Jika harapannya terpenuhi, maka karyawan akan merasa puas serta kebutuhannya juga akan terpenuhi, sebaliknya apabila kebutuhan tidak terpenuhi, karyawan tidak merasa puas. Kepuasan kerja mereka dilihat dari apakah kebutuhan mereka terpenuhi atau tidak. Sehingga menggunakan teori pemenuhan kebutuhan itu sendiri dalam peranannya memberikan kepuasan kepada karyawan tergantung pada pribadi masing-masing pribadi karyawan. Kepuasan yang diperoleh dari bidang kerja pada awal usia dua puluhan, sebagian besar orang sudah merasa senang kalau memperoleh pekerjaan, walaupun pekerjaan tersebut tidak seluruhnya menyenangkan dan disukainya.

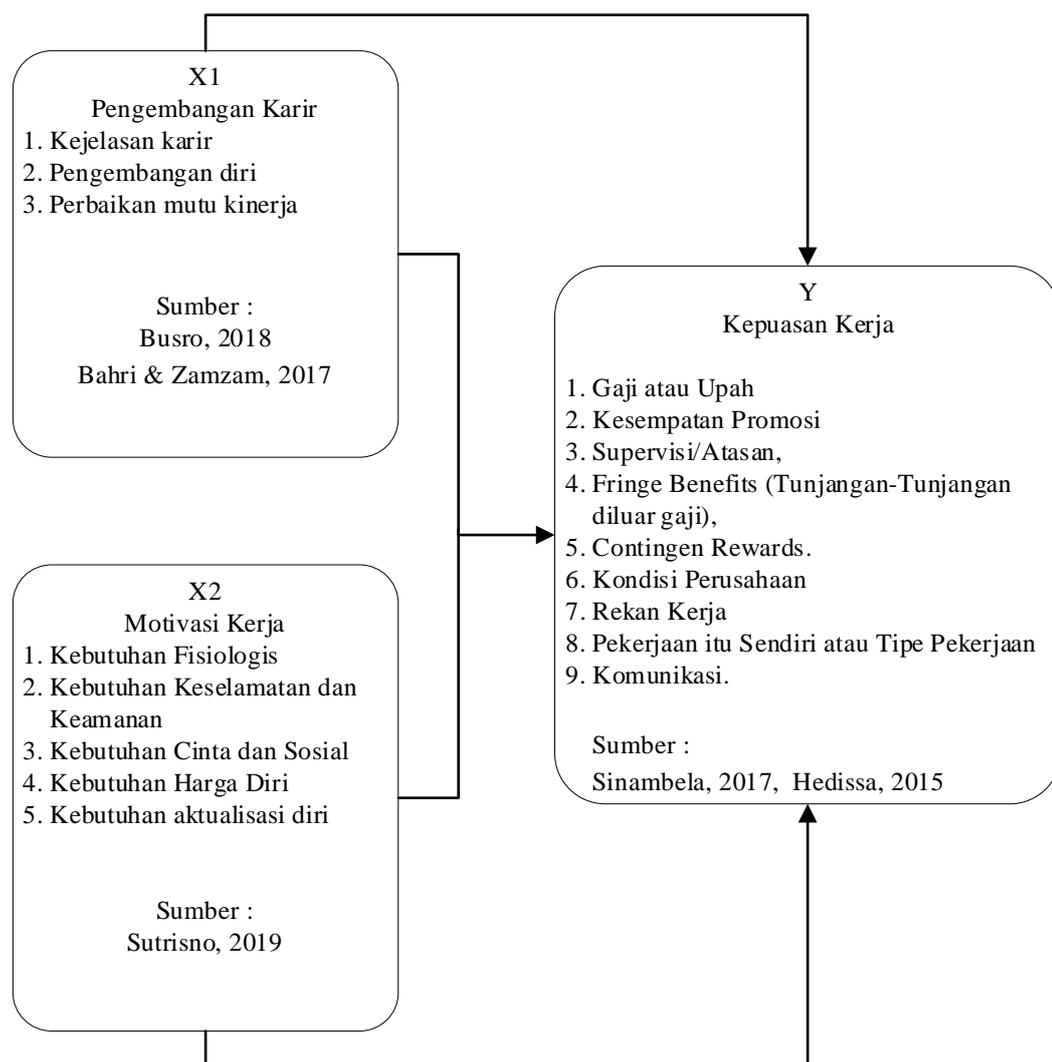
Senada dengan yang disampaikan oleh Gilmer sebagaimana dikutip (As'ad, 2016):105, mendefinisikan kepuasan sebagai cluster perasaan evaluatif tentang pekerjaan yang artinya kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa kelompok kecil perasaan yang dialami karyawan terhadap pekerjaan itu sendiri, ia dapat mengidentifikasi indikator kepuasan kerja. Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang

mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya, sehingga menjadikan suatu instansi berupaya keras memberikan solusi dari kekurangan yang ada. Salah satunya dengan seringnya mengadakan komunikasi yang efektif, memotivasi pegawai untuk mengetahui permasalahan yang di hadapi selama ini. As'ad (2016:105) membagi situasi yang mempengaruhi perasaan seseorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok yaitu kelompok motivator yang terdiri dari prestasi pengakuan, tanggungjawab. Kedua yaitu kelompok sebagai sumber ketidakpuasan yang terdiri dari prosedur kerja, upah atau gaji, hubungan antar karyawan/ pegawai.

Suatu organisasi tentu mengharapkan produktivitas dari karyawannya untuk pencapaian tujuan organisasi. Produktivitas kerja dipandang sebagai kemampuan karyawan untuk mencapai hasil yang diinginkan, dalam mencapai hasil yang diinginkan tentu dibutuhkan sikap kerja yang positif dari karyawan. Oleh karenanya diharapkan bagi organisasi harus menyadari dan membuat sebuah sistem pengelolaan yang memperhatikan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap sikap kerja karyawan demi tercapainya tujuan organisasi itu sendiri. Pengembangan karir berpengaruh positif, jika suatu cara menciptakan iklim kerja yang positif dan pegawai-pegawai menjadi lebih bermental sehat, serta dapat membantu program-program perusahaan lainnya agar tujuan perusahaan tercapai serta Mengurangi keusangan profesi dan manajerial dimana pengembangan karir dapat menghindarkan dari keusangan dan kebosanan

karena penempatan suatu posisi jabatan memerlukan persyaratan dan kualifikasi yang sesuai dengan porsinya (Hasibuan, 2018).

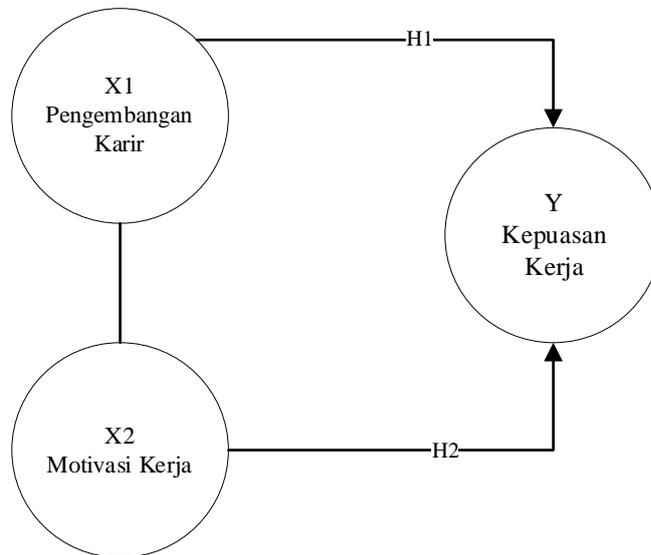
Berdasarkan tinjauan pustaka diatas maka kerangka pemikiran pada penelitian ini yaitu sebagai berikut :



Bagan 2.1 Kerangka Pemikiran

Sumber : Busro, 2018, Bahri & zamzam, 2017, Sutrisno, 2019, Sinambela, 2017, Hedissa, 2015

Beranjak dari kerangka pemikiran diatas, maka ukuran hipotesis dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut



Bagan 2.2 Kerangka Ukuran Penelitian

2.8 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan beru berdasarkan teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data atau kuesioner (Sugiyono, 2018a):17. Hipotesis adalah jawaban yang masih bersifat sementara terhadap suatu masalah yang sifatnya masih praduga sebab masih harus dibuktikan terlebih dahulu oleh karena itu pada penelitian ini hipotesis ditentukan berdasarkan sebagai berikut

Adapun hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Hipotesis Simultan

Terdapat pengaruh pengembangan karir dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja

2. Hipotesis Parsial

a. Terdapat pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja

b. Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Metode Penelitian

Dalam suatu penelitian diperlukan langkah-langkah yang direncanakan dan sistematis guna mendapatkan pemecahan atau jawaban-jawaban tertentu terhadap masalah penelitian. Metode adalah suatu cara atau jalan yang ditempuh untuk mencapai suatu tujuan. Tujuan penelitian ini adalah mengungkapkan, menggambarkan dan mengumpulkan data guna memecahkan masalah melalui cara-cara tertentu yang sesuai dengan prosedur penelitian(Sugiyono, 2018a):18. Penelitian ini merupakan tipe penelitian pengujian hipotesis mengenai Pengaruh pengembangan karir dan motivasi dengan kepuasan kerja. Metode penelitian yang digunakan yaitu deskriptif kuantitatif.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif verifikatif. Pengertian metode deskriptif menurut Sugiyono (2018):18, yaitu:

“Suatu rumusan masalah yang berkenaan dengan pertanyaan terhadap keberadaan variabel mandiri, baik hanya pada satu variabel atau lebih (variabel mandiri adalah variabel yang berdiri sendiri, bukan variabel independen, karena variabel independen selalu dipasangkan dengan variabel dependen).”

Menurut Sugiyono (2018):22 mendefinisikan metode verifikatif sebagai berikut:

“Metode penelitian melalui pembuktian untuk menguji hipotesis hasil penelitian deskriptif dengan perhitungan statistika sehingga didapat hasil pembuktian yang menunjukkan hipotesis ditolak atau diterima.”

Metode deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan atau menguraikan permasalahan yang berkaitan dengan pertanyaan terhadap variabel pengembangan karir dan motivasi kerja, sedangkan analisis verifikatif adalah analisis model dan pembuktian yang berguna untuk mencari kebenaran dari hipotesis yang diajukan. Penelitian verifikatif dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui Pengaruh pengembangan karir dan motivasi dengan kepuasan kerja.

3.2 Definisi dan Operasionalisasi Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Definisi operasional variabel adalah pengertian variabel (yang diungkap dalam definisi konsep) tersebut, secara operasional, secara praktik, secara nyata dalam lingkup obyek penelitian/obyek yang diteliti (Sugiyono, 2018b):25

3.2.1 Variabel Penelitian

Variabel mengandung pengertian ukuran atau ciri yang dimiliki oleh anggota-anggota suatu kelompok yang berbeda dengan yang dimiliki oleh kelompok lain. Definisi lain mengatakan bahwa variabel adalah sesuatu yang digunakan sebagai ciri, sifat, atau ukuran yang dimiliki atau didapatkan oleh satuan penelitian tentang sesuatu pengertian tertentu (Arikunto, 2017):26.

Variabel adalah objek penelitian, atau apa yang menjadi titik perhatian suatu penelitian. Ada dua macam variabel, yaitu variabel independen dan variabel dependen (Arikunto, 2017):28. Adapun variabel dalam penelitian ini yaitu variabel independen penelitian ini yaitu X1 (pengembangan karir), X2 (Motivasi) dan Variabel Devenden atau Y (Kepuasan Kerja) yaitu

1. Pengembangan karir (X1)

Pengembangan karir adalah upaya yang dilakukan oleh organisasi dalam merencanakan karir karyawan nya, yang disebut sebagai manajemen karir, antara lain merencanakan, melaksanakan, dan mengawasi karir (Sinabela, 2018):25. Pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir dan peningkatan-peningkatan oleh departemen personalia untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi (Sunyoto, 2018):23.

2. Motivasi (X2)

Motivasi adalah kekuatan yang ada dalam diri seseorang, yang mendorong individual untuk melakukan tindakan” (Widodo, 2017). Menurut Hasibuan (2018):18 “motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerjasama, berkerja efektif, dan teritegrasi segala upayanya untuk mencapai kepuasan”. Motivasi adalah perangsang keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang karena setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai”.

3. Kepuasan Kerja (Y)

Menurut (Robbins, 2018):170 kepuasan kerja adalah “sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima”. Kepuasan kerja merupakan respon afektif atau emosional terhadap berbagai segi atau aspek pekerjaan seseorang sehingga kepuasan kerja bukan merupakan konsep tunggal. Seseorang dapat relatif puas dengan salah satu aspek pekerjaan dan tidak puas dengan satu atau lebih aspek lainnya. Kepuasan Kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu pekerjaannya, penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan. Karyawan yang puas lebih menyukai situasi kerjanya daripada tidak menyukainya (Robbins, 2018):171

3.2.2 Definisi Variabel dan Pengukurannya

Definisi yang memberikan pernyataan pada peneliti untuk diperlukan dalam menjawab pertanyaan dan pengukuran penelitian. Variabel yang digunakan pada penelitian ini meliputi X1 (pengembangan karir), X2 (Motivasi) dan Y (Kepuasan Kerja)

3.2.3 Operasionalisasi Variabel

Operasionalisasi variabel diperlukan guna menentukan jenis dan indikator dari variabel-variabel yang terkait dalam penelitian ini. Disamping itu, operasionalisasi variabel bertujuan untuk menentukan skala pengukuran dari masing-masing variabel, sehingga pengujian hipotesis dengan menggunakan alat bantu dapat dilakukan dengan tepat. Secara lebih rinci operasionalisasi variabel dalam penelitiannya ini dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 3.1 Definisi Operasional

Variabel	Dimensi	Indikator
Pengembangan karir (X1)	1. Kejelasan karir	1. Kenaikan pangkat 2. Kesempatan menjadi kepala 3. Kesempatan menduduki jabatan
	2. Pengembangan diri	4. Kesempatan mengikuti pelatihan, 5. Kesempatan melanjutkan pendidikan 6. Kesempatan ikut seminar/ diskusi/workshop
	3. Perbaikan mutu kinerja	7. Disiplin 8. Kesetiaan 9. Motivasi

Variabel	Dimensi	Indikator
Motivasi (X2)	4. Kebutuhan Fisiologis	10. Kebutuhan sandang, papan 11. Kebutuhan gaji/ Besarnya gaji
	5. Kebutuhan Keselamatan dan Keamanan	12. Menerima pertolongan 13. Merasa nyaman
	6. Kebutuhan Cinta dan Sosial	14. Kerjasama 15. Kesempatan bekerja
	7. Kebutuhan Harga Diri	16. Motivasi diri 17. Harga diri
	8. Kebutuhan aktualisasi diri	18. Prestasi 19. Peluang dan kesempatan
Kepuasan kerja (Y)	9. Gaji atau Upah	20. Gaji yang diterima
	10. Fringe Benefits (Tunjangan-Tunjangan diluar gaji),	21. Tunjangan kerja
	11. Kondisi Perusahaan	22. Lingkungan kondisi perusahaan 23. Rekan kerja antar teman 24. Jenis pekerjaan
	12. Rekan Kerja 13. Pekerjaan itu Sendiri atau Tipe Pekerjaan 14. Komunikasi.	25. Bentuk komunikasi

3.3 Populasi dan Sampel

Populasi dan sampel pada penelitian ini yang dilakukan memerlukan objek atau subjek yang harus diteliti sehingga masalah dapat terpecahkan. Populasi dan sampel dalam penelitian perlu ditetapkan dengan tujuan agar penelitian yang dilakukan benar-benar mendapatkan data sesuai dengan yang diharapkan (Sugiyono, 2018):19.

3.3.1 Populasi

Populasi adalah keseluruhan objek penelitian atau objek yang diteliti (Sugiyono, 2018):20. Berdasarkan data yang diperoleh populasi dalam penelitian ini adalah seluruh jumlah karyawan di PT Emado's Shawarma Cabang Kota Bandung yaitu sebanyak 135 orang

3.3.2 Sampel

Sampel adalah suatu cara yang ditempuh dengan pengambilan sampel yang benar-benar sesuai dengan keseluruhan obyek penelitian. Menurut Sugiyono (2018):82 definisi sampel yaitu sebagai berikut: "Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut."

Pengukuran sampel merupakan suatu langkah untuk menentukan besarnya sampel yang diambil dalam melaksanakan suatu penelitian. Selain itu juga diperhatikan bahwa sampel yang dipilih harus menunjukkan segala karakteristik populasi sehingga tercermin dalam sampel yang dipilih, dengan kata lain sampel harus dapat menggambarkan keadaan populasi yang sebenarnya atau mewakili (representatif). Penelitian ini sampel yang diteliti yaitu jumlah karyawan di PT Emado's Shawarma Cabang Kota Bandung sebanyak 130 orang Dalam penelitian ini, sampel yang diambil dari populasi dengan persentase tingkat kesalahan yang dapat ditolerir sebesar 10% (0,1) dan penentuan ukuran sampel tersebut menggunakan

rumus Slovin. Adapun rumus perhitungan sampel pada penelitian ini yaitu dengan cara menentukan rumus Slovin adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N \cdot d^2}$$

Keterangan:

n : Jumlah sampel

N : Jumlah populasi

d²: Batas toleransi kesalahan (*error tolerance*)

Jumlah populasi yaitu sebanyak orang dengan tingkat kesalahan yang dapat ditolerir sebesar 10% (0.01) atau dapat disebutkan tingkat keakuratan 90%. Sehingga sampel yang diambil untuk mewakili populasi tersebut adalah sebesar:

$$n = \frac{130}{1 + (130) \cdot 0,1^2}$$

$n = 56,5$ dibulatkan 10% menjadi 60 orang.

Berdasarkan perhitungan slovin diatas maka sampel dalam penelitian ini yaitu sebanyak 60 orang.

3.3.3 Teknik Sampling

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah menggunakan tehnik cara *non probability sampling* dengan metode Teknik sampling adalah teknik pengambilan sampel untuk menentukan sampel

yang akan digunakan dalam penelitian. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik probability sampling. Teknik probability sampling yaitu teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel (Sugiyono, 2018:82). Teknik probability sampling yang digunakan dalam penelitian ini yaitu simple random sampling. Simple random sampling atau disebut juga dengan simple (sederhana) adalah pengambilan anggota sampel dari populasi dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi itu (Sugiyono, 2018:82).

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono (2018): 46 teknik pengumpulan data adalah cara atau strategi untuk mendapatkan data yang diperlukan untuk menjawab pertanyaan. Teknik pengumpulan data bertujuan untuk memperoleh data dengan cara yang sesuai dengan penelitian sehingga peneliti akan memperoleh data yang lengkap baik secara lisan maupun tertulis. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan beberapa teknik pengumpulan data yaitu sebagai berikut :

3.4.1 Prosedur Pengumpulan Data

Adapun metode pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah menggunakan data primer dan metode studi pustaka :

1. Data Primer

Data primer diperoleh secara langsung dari sumbernya atau objek penelitian oleh peneliti perorangan atau organisasi. Dalam penelitian ini data primer didapatkan dari hasil yang diperoleh melalui observasi lapangan dengan menggunakan kuesioner langsung dari responden. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini antara lain:

2. Penelitian Lapangan (*Field Research*)

a. Wawancara

Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan fenomena atau permasalahan yang harus diteliti dan bila peneliti ingin mengetahui hal-hal mendalam yang bisa didapatkan dari responden dan jumlah responden kecil atau sedikit (Sugiyono, 2018):39. Dalam penelitian ini wawancara dilakukan dengan pihak-pihak yang terkait dengan tujuan untuk memperoleh data atau informasi yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.

b. Kuesioner

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab (Sugiyono, 2018):39. Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner tertutup, yaitu setiap pertanyaan yang terdapat dalam kuesioner telah ditentukan alternatif jawabannya. Jadi responden tidak bisa

memberikan jawaban secara bebas. Langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Setelah peneliti meminta izin kepada kepala bagian PT Emado's Shawarma Cabang Kota Bandung.
- b. Teknik dalam pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan data primer yaitu data yang langsung diperoleh dari responden, dilakukan menggunakan alat instrumen yaitu lembar kuesioner yang diisi. Kuesioner yang digunakan adalah Pengembangan Karir, Motivasi dan Kepuasan Kerja
- c. Kemudian memberi penjelasan kepada calon responden untuk terlebih dahulu mengenai penelitian ini dan meminta kesediaan calon responden untuk mengikuti penelitian. Jika responden menyetujui maka responden memberi tanda tangan persetujuan di lembar *informed consent*.
- d. Peneliti minta izin dan memberikan penjelasan kepada pihak terkait Responden diberi penjelasan cara pengisian kuesioner dan apabila ada yang kurang dimengerti, dipersilahkan untuk bertanya.
- e. Setelah semua pertanyaan diisi, kuesioner diambil atau dikumpulkan oleh peneliti dan dilakukan analisis.

3. Studi Pustaka

Teori yang diperoleh dari literatur, artikel, jurnal dan penelitian terdahulu. Metode ini digunakan untuk mempelajari dan memahami

literatur – literatur yang memuat pembahasan yang berkaitan dengan penelitian. Penelitian yang dilakukannya dengan cara menelaah dan membandingkan sumber kepustakaan untuk memperoleh data yang bersifat teoritis. Disamping itu dengan menggunakan studi pustaka penulis dapat memperoleh informasi tentang teknik-teknik penelitian yang diharapkan, sehingga pekerjaan peneliti tidak merupakan duplikasi.

4. Observasi

Observasi sebagai teknik pengumpulan data yang mempunyai ciri yang spesifik bila dibandingkan dengan teknik yang lain (Sugiyono, 2018):42. Observasi dilakukan peneliti secara langsung terhadap responden di PT Emado's Shawarma Cabang Kota Bandung tentang Pengembangan Karir, Motivasi dan Kepuasan Kerja

5. Penelitian Kepustakaan (Library Research)

Pengumpulan data atau informasi bisa dilakukan dengan cara membaca dan mempelajari literature atau sumber-sumber yang berkaitan dengan masalah yang diteliti. Studi kepustakaan dapat diperoleh dari data sekunder yaitu literature-literature, buku-buku yang berkaitan dengan objek yang diteliti dan bertujuan untuk mengetahui teori yang ada kaitannya dengan masalah yang diteliti serta jurnal dan hasil penelitian terdahulu yang berhubungan dengan topik permasalahan yang diteliti.

3.5 Uji Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat untuk mengukur nilai variabel yang diteliti guna memperoleh data pendukung dalam melakukan suatu penelitian. Jumlah instrumen yang akan digunakan untuk penelitian tergantung pada jumlah variabel yang akan diteliti. Instrumen penelitian yang lazim digunakan dalam penelitian adalah beberapa daftar pertanyaan atau pernyataan kuesioner yang diberikan kepada masing-masing responden yang menjadi sampel dari populasi dalam penelitian. Keabsahan suatu hasil penelitian sangat ditentukan oleh alat ukur yang digunakan, untuk menguji keabsahan tersebut diperlukan dua macam pengujian yaitu uji validitas (*test of validity*) dan uji reliabilitas (*test of reliability*). Uji validitas dan reliabilitas yang dilakukan yaitu uji coba atau kelayakan dari tiap-tiap pertanyaan. Adapun kuesioner yang dilakukan uji validitas tahapannya sebagai berikut:

3.5.1 Uji Validitas

Uji validitas yang telah dilakukan untuk menguji ketepatan setiap item dalam mengukur instrumennya. Teknik uji yang digunakan adalah teknik Korelasi Item-Total melalui Koefisien Korelasi *Product-Moment* dengan ketentuan: bila r hasil $>$ r tabel, maka pertanyaan yang diuji kevalidannya korelasikan dengan skor total seluruh item Instrumen (Notoatmodjo, 2018):44. Uji validitas pada penelitian akan digunakan sebanyak 20 orang.

Teknik korelasi yang dipakai adalah teknik korelasi “*product moment*” yang dirumuskan sebagai berikut :

$$r_{xy} = \frac{N(\sum XY) - (\sum X \sum Y)}{\sqrt{\{\sum X^2 - (\sum X)^2\} - \{N \sum X^2 - (\sum X)^2\}}}$$

Keterangan :

rx_y : Indeks dua variabel yang dikorelasikan

X : Skor rata-rata dari X

Y : Skor rata-rata dari Y

Dasar mengambil keputusan :

- a. Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka instrumen atau item pernyataan berkorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan valid).
- b. Jika $r_{hitung} < r_{tabel}$, maka instrumen atau item pernyataan tidak berkorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan tidak valid).

Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan program SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*). Tujuannya adalah untuk menilai kevalidan masing-masing butir pernyataan yang dapat dilihat dari *Corrected item-Total Correlation* masing-masing butir pernyataan. Suatu butir pernyataan dikatakan valid jika nilai rhitung yang merupakan nilai dari *Corrected item-Total Correlation* > 0.3 .

3.5.2 Uji Reliabilitas

Menurut Sugiyono, 2018:46, reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Uji reliabilitas dilakukan untuk menguji kehandalan atau konsistensi instrument. Item-item yang dilibatkan dalam uji reliabilitas adalah seluruh item yang valid atau setelah item yang tidak valid disisihkan. Untuk mengukur reliabilitas secara statistik digunakan koefisien reliabilitas *alpha cornbach* yang dirumuskan sebagai berikut:

$$\alpha = \left[\frac{k}{k-1} \right] - \left[\frac{1-\sum s^2j}{s^2x} \right]$$

Dimana :

α : Koefisien reliabilitas alpha

K : Banyaknya item pernyataan

s²j : Varians skor setiap item

s²x : Varians skor total

Setelah mendapatkan nilai reliabilitas instrumen (rbhitung), maka nilai tersebut dibandingkan dengan jumlah responden dan taraf nyata. Berikut keputusannya :

- a. Bila rbhitung > dari rtabel, maka instrumen tersebut dikatakan reliabel.
- b. Bila rbhitung < dari rtabel, maka instrumen tersebut dikatakan tidak reliabel.

Selain valid, alat ukur tersebut juga harus memiliki keandalan atau reliabilitas. Suatu alat ukur dapat diandalkan jika alat ukur tersebut digunakan berulang kali akan memberikan hasil yang relatif sama (tidak jauh berbeda). Untuk melihat andal tidaknya suatu alat ukur digunakan pendekatan secara statistika, yaitu melalui koefisien reliabilitas. Apabila koefisien reliabilitas lebih besar dari 0.70 maka secara keseluruhan pernyataan dikatakan reliabel.

3.6 Rancangan Analisis Data dan Uji Hipotesis

Analisis data merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden atau sumber data lain terkumpul. Kegiatan dalam analisis data adalah mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden, mentabulasi data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data tiap variable yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan (Sugiyono, 2018):76. Skala *Likert* digunakan untuk mengukur pandangan dan persepsi responden tentang fenomena social di lapangan. Dengan skala *likert*, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen dimana alternatifnya berupa pertanyaan atau pernyataan. Jawaban dari setiap item instrumen yang menggunakan skala *likert* mempunyai gradasi dari sangat positif sampai dengan sangat negatif (Sugiyono, 2018):98.

Penulis membuat pernyataan-pernyataan yang digunakan untuk memperoleh data atau keterangan dari responden yaitu karyawan PT Emado's Shawarma Cabang Kota Bandung tentang Pengembangan Karir, Motivasi dan Kepuasan Kerja. Adapun alternatif jawaban dengan menggunakan skala *likert*, yaitu dengan memberikan skor pada masing-masing jawaban pernyataan alternatif sebagai berikut :

Tabel 3.2 Bobot Jawaban Responden

Alternatif Jawaban	Bobot Nilai
Sangat Setuju	4
Setuju	3
Kurang Setuju	2
Tidak Setuju	1

3.6.1 Rancangan Analisis Data

Menurut Sugiyono (2018):112 yang dimaksud dengan analisis data adalah sebagai berikut:

“Analisis data merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden terkumpul. Kegiatan dalam analisis data adalah mengelompokkan data berdasarkan variabel dan jenis responden, mentabulasi data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data dari setiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah dan melakukan perhitungan untuk menguji hipotesis yang telah diajukan”.

Analisis data dilakukan untuk mengolah data menjadi informasi, data akan menjadi mudah dipahami dan bermanfaat untuk menjawab masalah-masalah yang berkaitan dengan kegiatan penelitian. Data yang

akan dianalisis merupakan data hasil pendekatan survei penelitian dari penelitian lapangan dan penelitian kepustakaan, kemudian dilakukan analisa untuk menarik kesimpulan. Adapun urutan analisis yang dilakukan yaitu:

1. Penulis melakukan pengumpulan data dengan cara menyebarkan kuesioner pada populasi yang telah ditentukan.
2. Setelah dilakukan pengumpulan data, kemudian menentukan alat pengukuran yang digunakan untuk memperoleh data dari elemen-elemen yang akan diselidiki. Dalam penelitian ini alat pengukuran yang dimaksud adalah daftar penyusunan pernyataan atau kuesioner.
3. Kemudian dilakukan penyebaran kuesioner ke puskesmas yang dipilih dengan bagian tertentu yang telah ditetapkan. Setiap item dari kuesioner tersebut merupakan pernyataan positif yang diberikan skor 1 sampai 4 yang telah penulis sediakan. Daftar kuesioner kemudian disebar ke bagian-bagian yang telah ditetapkan. Setiap *item* dari kuesioner ini memiliki 4 jawaban dengan masing-masing nilai/skor yang berbeda untuk setiap pernyataan positif.
4. Ketika data tersebut terkumpul, kemudian dilakukan pengolahan data, disajikan dalam bentuk tabel dan dianalisis. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan uji statistik. Untuk menilai variabel X, maka analisis yang digunakan berdasarkan rata-rata (*mean*) dari masing-masing variabel. Nilai rata-rata ini didapat dengan menjumlahkan dan keseluruhan dalam setiap variabel, kemudian dibagi dalam jumlah responden.

5. Skala pengukuran merupakan kesepakatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur, sehingga alat ukur tersebut bila digunakan dalam pengukuran akan menghasilkan data kuantitatif. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan skala *likert*.

Menurut Sugiyono (2018):96 Skala *likert* yaitu skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dengan skala *likert*, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan.

Menurut Sugiyono (2018):97, Jawaban setiap instrumen yang menggunakan skala *likert* mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif, yang dapat berupa kata-kata kemudian diberi skor.

Analisis data merupakan proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang mudah dibaca, dipahami dan diinterpretasikan. Untuk menilai variabel X1 Pengembangan Karir, X2 Motivasi dan Y Kepuasan Kerja, maka analisis yang digunakan yaitu berdasarkan rata-rata (*mean*) dari masing-masing variabel. Nilai rata-rata didapat dengan menjumlahkan data keseluruhan dalam setiap variabel, kemudian dibagi dengan banyaknya responden. Rumus sebagai berikut:

$$Me = \frac{\sum Xi}{n}$$

Dimana:

$Me = Mean$ (rata-rata)

$\Sigma = Epsilon$ (baca jumlah)

$Xi =$ Nilai x ke i sampai ke n

$n =$ Jumlah individu (Sugiyono, 2018)

3.6.2 Analisis Deskriptif

Analisis data bertujuan untuk memperoleh gambaran dari hasil penelitian yang telah dirumuskan oleh tujuan penelitian. Menurut Imam Ghozali (2018):115 statistik deskriptif memberikan gambaran atau deProposal Skripsi suatu data yang dilihat dari mean, standar deviasi, varian, maksimum, minimum, sum, range, kurtosis, dan skewness. Sedangkan menurut Sugiyono (2018):103 statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi.

Didalam analisis deskriptif berisi gambaran mengenai berbagai fakta yang ada secara aktual dan sistematis. Didalam penelitian ini analisis deskriptif digunakan untuk variabel dependen dan independen setelah mendapatkan jawaban responden melalui kuesioner. Adapun langkah-langkah yang digunakan adalah Sebagai berikut:

1. Hasil pengoperasionalisasian variabel disusun kedalam sejumlah pertanyaan menjadi sebuah kuesioner/angket dimana setiap item dari kuesioner tersebut mempunyai lima pilihan jawaban dengan bobot/nilai yang berbeda
2. Setiap pilihan jawaban akan diberi skor Responden akan menjawab berupa menudukung pertanyaan (item positif) atau tidak mendukung pernyataan (item negatif).
3. Menganalisis setiap pertanyaan atau indikator, hitung frekuensi jawaban setiap kategori (pilihan jawaban) dan jumlahkan.
4. Setelah setiap indikator mempunyai jumlah, selanjutnya peneliti membuat garis kontinum.

$$\text{NJI (Nilai jenjang Interval)} = \frac{(\text{Nilai Tertinggi} - \text{Nilai Terendah})}{(\text{Jumlah Kriteria Pertanyaan})}$$

Setelah diketahui skor rata-rata, maka hasil tersebut dimasukan kedalam garis kontinum dengan kecenderungan jawaban responden akan didasarkan pada nilai rata-rata skor yang selanjutnya akan diaktegorikan pada rentang skor sebagai berikut ini:

$$\text{Skor Minimum} = 1$$

$$\text{Skor Maksimum} = 4$$

$$\text{Interval} = 4 - 1 = 3$$

$$\text{Rentang skor} = \frac{4-1}{4} = 0,75$$

Sangat Setuju	Setuju	Kurang Setuju	Tidak Setuju
1.00	2.00	3.00	4.00

Sumber: Sugiyono (2018)

Gambar 3.1 Garis Kontinium

Adapun keterangan dari garis kontinium dibagi berdasarkan skalanya, maka kategori skala garis kontinium diatas adalah sebagai berikut:

Tabel 3.3 Kategori Skala

Skala	Kategori
1.00-1.80	Sangat rendah
1.81-2.60	Rendah
2.61-3.40	Sedang
3.41-4.00	Tinggi

Sumber : Sugiyono, 2018

3.6.3 Analisis Verifikatif

Menurut Sugiyono (2018):⁵⁶ analisis verifikatif adalah suatu penelitian yang ditunjukkan untuk menguji teori dan penelitian akan coba menghasilkan informasi ilmiah baru yaitu status hipotesis yang berupa kesimpulan apakah suatu hipotesis diterima atau ditolak. Dalam penelitian ini untuk mengetahui hasil yang berkaitan dengan pengaruh motivasi, kemampuan kerja, dan jiwa wirausaha terhadap keberhasilan usaha menggunakan analisis verifikatif dapat menggunakan metode seperti berikut ini:

3.6.3.1 Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi berganda dapat dilakukan dengan menggunakan program *SPSS for windows*. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh signifikan dari beberapa variabel independen terhadap variabel dependen maka digunakan model regresi (*Multiple linier regression method*). Menurut Sugiyono (2018):79 analisis regresi linier yang variabel independennya terdiri atas dua atau lebih, regresinya disebut juga regresi berganda. Oleh karena variabel independen diatas mempunyai variabel yang lebih dari dua, maka regresi dalam penelitian ini disebut regresi berganda. Persamaan Regresi dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independen atau bebas yaitu Pengembangan Karir (X1), Motivasi (X2). Sedangkan variabel Y yaitu Kepuasan Kerja. Rumus matematis dari regresi berganda yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

Keterangan :

Y = Kepuasan Kerja

a = *constant*

b₁ = Koefisien regresi antara Pengembangan karir terhadap Kepuasan Kerja

b₂ = Koefisien regresi antara Motivasi terhadap kepuasan kerja

X₁ = Variabel Pengembangan karir

X2 = Variabel Motivasi

1) Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variable residualnya mempunyai distribusi normal atau tidak normal. Model regresi yang baik adalah data yang terdistribusi normal. Metode yang digunakan adalah dengan menggunakan statistik parametric *Kolmogorov-Smirnov* atau KS. Alat uji ini disebut dengan K-S yang tersedia dalam program SPSS. Kriteria yang digunakan dalam tes ini adalah dengan membandingkan antara tingkat signifikansi yang didapat dengan tingkat *alpha* yang digunakan. Data tersebut dikatakan berdistribusi normal bila *sig.* $> \alpha = 0,05$ (Ghozali, 2018):112.

2) Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah ditemukan adanya korelasi antar setiap variabel bebas dalam suatu model regresi. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi korelasi di antara variabel bebas. Multikolinearitas dapat dilihat dari nilai *tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Jika nilai *tolerance* lebih besar dari 0.1 atau VIF kurang dari 10, maka dapat dikatakan model regresi bebas dari gejala multikolinieritas (Ghozali, 2018).

3) Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah homoskedastisitas, atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya gejala heteroskedastisitas, digunakan metode *Glejser* yaitu dengan meregresi nilai *absolute residual* dari model yang diestimasi terhadap variabel independen. Jika tidak ada satupun variabel bebas yang berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat, maka tidak ada gejala heteroskedastisitas (Ghozali, 2018).

4) Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi bertujuan menguji apakah dalam model regresi linear ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pengganggu pada periode $t-1$. Uji *Durbin—Watson* digunakan untuk mengetahui adanya autokorelasi atau tidak. Nilai *Durbin-Watson* merupakan kriteria tidak terjadinya autokorelasi, dimana dilakukan perbandingan nilai *Durbin-Watson* dengan nilai pada tabel dengan menggunakan nilai signifikansi, jumlah sampel dan jumlah variabel independen (Gozali, 2018):16

3.6.3.2 Analisis Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi sering diartikan sebagai seberapa besar kemampuan semua variabel bebas dalam menjelaskan varian dari variabel terikatnya. Analisis koefisien determinasi yaitu analisis yang digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh hubungan variabel X dengan Y. Secara sederhana koefisien determinasi mengukur seberapa besar pengaruh variabel independen secara keseluruhan terhadap naik turunnya variasi nilai variabel dependen. Adapun rumus koefisien determinasi sebagai berikut:

$$Kd = R^2 \times 100\%$$

Dimana :

Kd = Seberapa besar perubahan variabel terikat.

R² = Kuadrat koefisien korelasi ganda

Kriteria untuk analisis koefisien determinasi adalah:

- a. Jika Kd mendekati nol (0), maka pengaruh variabel independen terhadap dependen lemah.
- b. Jika Kd mendekati (1), maka pengaruh variabel independen terhadap dependen kuat.

3.64 Uji Hipotesis

Uji hipotesis ialah dugaan atas jawaban sementara mengenai suatu masalah yang masih perlu diuji secara empiris untuk dapat mengetahui

apakah pernyataan atau dugaan jawaban tersebut diterima atau ditolak. Menurut Sugiyono (2018):119 tujuan dari diujinya hipotesis adalah untuk menentukan apakah suatu hipotesis diterima atau ditolak. Adapun pengujian hipotesis dilakukan dengan metode sebagai berikut :

1. Uji Hipotesis Simultan (Uji F)

Uji F atau uji simultan adalah sebuah metode untuk mengetahui apakah semua variabel independen mampu menjelaskan variabel dependennya atau secara sederhana uji F bertujuan untuk mengetahui pengaruh bersama-sama Variabel independen terhadap variabel dependen (simultan). Kedua hipotesis tersebut kemudian diuji untuk mengetahui apakah hipotesis tersebut diterima atau ditolak. Untuk melakukan pengujian signifikan koefisien berganda di gunakan rumus sebagai berikut:

$$f = \frac{R^2/K}{(1 - R^2)/(n - k - 1)}$$

Sumber: Sugiyono (2013)

Keterangan:

R² = Koefisien korelasi ganda

K = Banyaknya variabel bebas

n = Jumlah anggota sampel

dk = (n- k- 1) derajat kebebasan

Lalu akan diperoleh distribusi F dengan pembilang (K) dan dk sebagai Penyebut (n- k- 1) dengan ketentuan yang akan tertulis sebagai berikut :

Tolak Ho jika F hitung \geq F tabel – H1: diterima (signifikan).

Terima Ho jika F hitung $<$ F tabel – H1: ditolak (tidak signifikan).

2. Uji Hipotesis Parsial (Uji t)

Uji hipotesis parsial adalah pengujian secara individual untuk melihat pengaruh serta sejauh mana pengaruh antara variabel yang satu dengan variabel yang lain, apakah saling mempengaruhi atau tidak. Adapun hipotesis parsial dapat dijelaskan sebagai berikut:

$H_0 : \beta_2 = 0$ Tidak terdapat pengaruh signifikan antara Pengembangan karir dan Motivasi pada PT Emado's secara parsial terhadap Kepuasan Kerja

$H_0 : \beta_2 > 0$ Terdapat pengaruh signifikan antara Pengembangan karir dan Motivasi pada PT Emado's secara parsial terhadap Kepuasan Kerja

Kemudian dilakukan pengujian dengan menggunakan rumus Uji t berdasarkan Sugiyono (2018) dengan rumus sebagai berikut :

$$r = \frac{\sqrt{n-2}}{1-r^2}$$

Dimana

t = Statistik uji korelasi

r = Koefisien korelasi antara variabel X dan Variabel Y

n = Banyaknya sampel dalam penelitian

Kemudian hasil hipotesis dihitung dibandingkan dengan tabel dengan ketentuan sebagai berikut:

Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 diterima.

Jika $t_{hitung} \leq t_{tabel}$ maka H_1 diterima.

3.7 Rancangan Kuesioner

Kuesioner merupakan instrumen pengumpulan data atau informasi yang dioperasionalkan kedalam bentuk item atau pernyataan. Penyusunan kuesioner dilakukan dengan harapan dapat mengetahui variabel-variabel apa saja yang menurut responden merupakan hal penting. Kuesioner ini berisi pernyataan mengenai variabel motivasi, kemampuan kerja, jiwa wirausaha dan keberhasilan usaha sebagaimana yang tercantum pada operasionalisasi variabel. Kuesioner ini bersifat tertutup, dimana pernyataan yang membawa responden ke jawaban alternatif yang sudah ditetapkan sebelumnya, sehingga responden tinggal memilih pada kolom yang telah disediakan. Responden tinggal memilih pernyataan yang sudah

disediakan peneliti seperti adanya pilihan sangat setuju, setuju, kurang setuju, tidak setuju.

3.8 Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian adalah tempat atau objek untuk diadakan suatu penelitian yang ditentukan sebelumnya oleh peneliti sendiri yaitu sebagai berikut:

3.8.1 Lokasi Penelitian

Adapun lokasi penelitian adalah PT Emado's Shawarma yang berlokasi di Kota Bandung.

3.8.2 Waktu Penelitian

Adapun waktu penelitian dimulai pada bulan Juni tahun 2022

3.8.3 Jadwal Penelitian

Tabel 3.4 Jadwal Penelitian

No.	Kegiatan	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul
1.	Penyusunan Usulan Penelitian					
2.	Sidang usulan penelitian dan revisi					
3.	Pelaksanaan penelitian					
4.	Pengolahan data hasil penelitian					
5.	Arahan Skripsi hasil penelitian					
6.	Sidang hasil penelitian Proposal Skripsi					
7.	Revisi hasil sidang					

DAFTAR PUSTAKA

- Agustini. (2018). Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di PT. Bank Tabungan Negara Cabang Medan. *NIAGAWAN*, 7(1), 30-36.
- Ardana, M. dan U. (2018). *Manajemen Sumber Daya. Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Arif. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Komunikasi Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Semarang). Universitas Negeri Diponegoro Semarang.
- Arikunto. (2017). *Dasar-Dasar Evaluasi Disiplin dalam Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- As'ad. (2016). *Human Behavior At Work: Organizational Behavior Seventh Edition*. New York : McGraw-Hill Company.
- Assauri. (2018). *Manajemen Pemasaran (Dasar, Konsep & Strategi)*. Depok: PT. Raja Grafindo Persada.
- Badriyah. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pustaka Setia.
- Bandura. (2018). *Human Agency In Social Cognitive Theory*. American Psychologist, Journal Of. Personality.
- Busro. (2018). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadameidia Group.
- Devi. (2019). Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 5, No. 1.
- Djamarah. (2019). *Teori Motivasi*. Edisi 4 (Ed-4), Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Dwijayanti, 2019. Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Mangutama Badung. *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 4, No. 12, 2019: 4274 – 4301. ISSN : 2302-8912
- Efni, 2021. Pengaruh Motivasi dan Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan pada PT. Primalayan Citra Mandiri (Datascip Service Center) di Indonesia *Jurnal Ekonomi KIAT* Vol. 32, No.1, Juni 2021 p-ISSN 1410-3834. e-ISSN 2597-7393

- Fadli, 2022. Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Perusahaan di Bekasi. *Jurnal Bisnis, Manajemen, dan Keuangan* Volume 3 No. 1 (2022). P ISSN:2581-2769. E ISSN: 2598-9502
- Fayol. (2017). Dialih bahasa M Ladzi Safroni, *Manajemen Reformasi Pelayanan Publik*. New York.
- Feriyanto. (2016). *Pengantar Manajemen (3 in 1)*,. Penerbit Media Tera, Yogyakarta. Group.
- Ghojali. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM. SPSS 25*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Giusman, R., & Nurwahyuni, A. (2020). Evaluasi Pelayanan Rawat Jalan RS X Melalui Segmenting , Targeting Positioning Evaluation of Hospital Outpatient Services Through Segmenting , Targeting Positioning Kajian Administrasi Rumah Sakit. ..*Jurnal.Stikes- Yrsds*, 43(1), 7728. <https://online210.psych.wisc.edu/wp-content/uploads/PSY-210>
- Gozali. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21. Update PLS Regresi*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Griffin. (2016). *Perilaku organisasi: Manajemen Sumber Daya Manusia dan Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Handoko. (2018). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPF, Yogyakarta.
- Hariandja. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Grasindo, Jakarta.
- Hartatik. (2019). *Buku Praktis Mengembangkan SDM, Cetakan Pertama*. Penerbit : Laksana, Yogyakarta.
- Hasibuan. (2017). *Manajemen SDM. Edisi Revisi, Cetakan Ke. Tigabelas*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Hasibuan. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Hedissa. (2015). Hubungan Psychological Capital dengan Kepuasan Kerja pada Anggota Polri yang Sedang Mengikuti Pendidikan di Perguruan Tinggi Ilmu Kepolisian (PTIK). *Jurnal Psikologi Pitutur*, 1(1), 1-8.

- Heidjrachman. (2018). *Manajemen Personalia*. Yogyakarta, BPFE.
- Herlambang. (2018). pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan PT. karmand mitra andalan. *Jurnal Manajemen*.
- Hidayat. (2017). *Pengantar Kebutuhan Dasar Manusia: Aplikasi Konsep dan Proses*. Jakarta. Salemba Medika.
- Hurriyati. (2017). *Bauran Pemasaran dan Loyalitas Konsumen*. Bandung, Alfabeta.
- Kreitner dan Kinicki. (2018). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Lasut, 2018. Pengaruh Motivasi Kerja, Pengembangan Karir Dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT.Bank Sulut GO. *Jurnal EMBA*. Vol.6 No.4 September 2018, Hal. 2298 – 2307. ISSN 2303-1174
- Locke. (2017). Dampak Motivasi pada Kinerja Karyawan Studi kasus Karmasangsthan Bank Limited, Bangladesh. *urnal Arab Bisnis dan Tinjauan Manajemen*. Vol. 7 No. 1 Juni.
- Mangkunegara. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Marpaung. (2018). Kepuasan Kerja Karyawan Pada Pdam Tirtanadi. 17(1).
- Marwansyah. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Molan. (2019). *Dasar-dasar Pemasaran*. Jilid 1, Alih Bahasa. Jakarta: Penerbit Prenhalindo.
- Mondy. (2019). *Human Resource Management, Tenth Edition, Jilid I*, Penterjemah Bayu Airlangga. Jakarta: Erlangga.
- Nastion, 2017. Pengaruh Kesempatan Promosi, Pelatihan, dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. Rubber Hock Lie Rantauprapat. *Ecobisma (Jurnal Ekonomi Bisnis Dan Manajemen)* 4(1):69-82. October 2019 Doi:10.36987/ Ecobi.V4i1.703
- Nawawi. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori & Praktek Edisi 1-Cetakan 3*. Rajawali Pers.
- Nelson dan Quick. (2018). *Organizational Behavior Foundations Realities and Challenges*, Thompson South Western.
- Permatayuny, 2021 Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Akuntabilitas: *Jurnal Ilmu-Ilmu Ekonomi*, Volume 14 Nomor 2 Tahun 2021. ISSN 2527-3906 (Online). ISSN 1978-6255 (Print)

- Prabu. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosda Karya, Bandung.
- Prastowo, 2021. Pengaruh Pengembangan Karier, Lingkungan kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Hotel Sahid Jaya Solo dengan Keyakinan Diri Sendiri (Self Effiasi) Sebagai variabel Pemoderasi. *Jurnal Sainstech Politeknik Indonusa Surakarta* ISSN : 2355-5009 Vol. 1 Nomor 3 Tahun 2019
- Rahayu. (2020). Pengaruh Perencanaan Karir dan pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. FIFGROUP Cabang Batu). repository.unisma.ac.id.
- Rahmat. (2017). Kecerdasan Emosional dan Dampaknya. Terhadap Stres Kerja dan Kinerja Karyawan. *JEBI (Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam)*, 2(1), 43–57.
- Rauan, 2019 . Pengaruh motivasi, lingkungan kerja fisik dan stress kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Tropica Coco Prima di Lelema Kabupaten Minahasa Selatan. *Jurnal EMBA* Vol.7 No.4 Juli 2019, Hal. 4681-4690. ISSN 2303-1174
- Rivai dan Sagala. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT Raja.
- Rivai. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan : Dari Teori Ke Praktik*”. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Robbins. (2018). *Perilaku Organisasi*. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Robinson, N., Stoffel, C., & Haider, S. (2015). Cme review article 9. 70(3), 488–500.
- Rosalina. (2018). *analisis hubungan antar manusia terhadap kinerja karyawan*.
- Samsudin. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV. Pustaka. Setia.
- Saputra, 2018. Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kontrak Sekretariat Kantor Walikota Denpasar. *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 7, No. 5, 2018: 2565-2591 ISSN : 2302-8912 Doi: <https://doi.org/10.24843/Ejmunud.2018.v7.i05.p11>
- Saydam. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resource Management: Suatu Pendekatan Mikro (Dalam Tanya Jawab)*. Cetakan. Kedua. Jakarta.
- Siagian. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.

- Sinabela. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sinaga, 2021. Pengaruh Motivasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil I Medan. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen* e-ISSN 2623-2634. Volume 4, Nomor 2, September 2021 <http://jurnal.umsu.ac.id>
- Sodikin, 2022. Hubungan Kepuasan Kerja Dengan Motivasi Kerja Karyawan. *Metode Jurnal Teknik Industri* Vol. 8 (1): 31-40 2022. ISSN 2656-4149.
- Sriwahyuni, E., Barus, A., & Sinambela, M. (2019). Pengaruh Teknik Relaksasi Hypnobirthing Terhadap Penurunan Rasa Nyeri Kala I Persalinan Normal Pada Primipara Di Rumah Sehat Kasih Bunda Kec Medan Selayang Tahun 2019. *Jurnal Penelitian Kebidanan & Kespro*, 2(1), 62–68. <https://doi.org/10.36656/jpk2r.v2i1.219>
- Sugiyono, P. D. (2018b). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2018a). *Metode Penelitian Kuantitatif* (M. P. Setiyawami, S.H. (ed.)). Alfabeta.CV.
- Sunyoto. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Buku Seru.
- Supardin, 2022. Analisis Pengaruh Motivasi, Komunikasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan. *e-Jurnal Apresiasi Ekonomi* Volume 10, Nomor 1, Januari 2022 : 27-35 ISSN Cetak : 2337-3997. ISSN Online : 2613-9774
- Suswanto. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Alfabeta. Jakarta.
- Sutisna. (2018). *Etos Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV Pratama Jaya Ciamis*. Universitas Komputer Indonesia. Bandung.
- Sutrisno. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Kencana.
- Suyaman, 2022. Pengaruh Pengembangan Karir, Kompetensi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Dinas Kelautan Dan Perikanan Provinsi Jawa Barat. *At-Tadbir: Jurnal Ilmiah Manajemen* Vol. 6, No. 1, 2022, 81 – 93 DOI: 10.31602/atd.v6i1.5886. p ISSN:1979-1127, e ISSN : 2502-7433
- Syafrina. (2019). Pengaruh Dimensi Kualitas Pelayanan Jasa Terhadap Kepuasan Nasabah. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan* Vol. 10 No. 2., 166.

- Syamsuddinnor. (2018). Pengaruh Pemberian Insentif Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Ben Line Agencies (BLA) Banjar Masin. *Jurnal Socioscientia*, 6 (1), 1-44.
- Tampubolon. (2017). Faktor-Faktor Motivasi. *Jurnal Motivasi Kerja*.
- Titisari. (2018). Perananan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dalam Kinerja Karyawan. *Mitra Wacana Media*, Jakarta.
- Tjutju. (2018). Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja, Komunikasi Organisasi, Kepuasan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada PNSD di Lingkungan Pemerintah Kota Bandung; Studi Pada PNSD Di Lingkungan Pemerintah Kota Bandung).
- Wibowo, 2021. Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Motivasi Kinerja Pegawai Di Lembaga Pemasyarakatan Narkotika Kelas IIB Purwokerto. *Nusantara: Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial*. e-ISSN: 2550-0813 | p-ISSN: 2541-657X | Vol 8 No 6 Tahun 2021 Hal. : 1662-1670
- Wibowo. (2021). Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Motivasi Kinerja Pegawai Di Lembaga Pemasyarakatan Narkotika Kelas IIB Purwokerto. *Nusantara: Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial*. e-ISSN: 2550-0813 | p-ISSN: 2541-657X | Vol 8 No 6 Tahun 2021 Hal. : 1662-1670.
- Widodo. (2017). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Pustaka Pelajar : Yogyakarta.
- Wijaya, 2020. Pengaruh Lingkungan Kerja dan pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Rumah Sakit Paru Dungus Madiun. *Forum Ilmiah Pendidikan Akuntansi Universitas PGRI Madiun*. Vol. 5 No. 1 Hlmn. 86-97 Madiun, Oktober 2020 e-ISSN: 2337-9723
- Wilson. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Yulia. (2018). Pengaruh Pengembangan Karir Yang Tidak Jelas Dan Ketidakpuasan Kerja Terhadap Keinginan Untuk Berpindah Dengan Stres Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Conference on Management and Behavioral Studies*. Jakarta.
- Yusuf. (2018). *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Buku Seru.

KISI-KISI KUESIONER

PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN MOTIVASI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN DI PT EMADO'S SHAWARMA CABANG KOTA BANDUNG

Variabel	Dimensi	Indikator	No. soal	
Pengembangan karir (X1)	1. Kejelasan karir	1. Kenaikan pangkat 2. Kesempatan menjadi kepala 3. Kesempatan menduduki jabatan	1 2 3	
	2. Pengembangan diri	4. Kesempatan mengikuti pelatihan,	4	
		5. Kesempatan melanjutkan pendidikan	5	
		6. Kesempatan ikut seminar/diskusi/workshop	6	
	3. Perbaikan mutu kinerja	7. Disiplin	7	
		8. Kesetiaan	8	
		9. Motivasi	9	
	Motivasi (X2)	4. Kebutuhan Fisiologis	12. Kebutuhan sandang, papan	10
			13. Kebutuhan gaji/ Besarnya gaji	11
5. Kebutuhan Keselamatan dan Keamanan		12. Menerima pertolongan	12	
	13. Merasa nyaman	13		
	6. Kebutuhan Cinta dan Sosial	14. Kerjasama	14	
		15. Kesempatan bekerja	15	
	7. Kebutuhan Harga Diri	16. Motivasi diri	16	
		17. Harga diri	17	
	8. Kebutuhan aktualisasi diri	18. Prestasi	18	
		19. Peluang dan kesempatan	19	
Kepuasan kerja (Y)	9. Gaji atau Upah	20. Gaji yang diterima	20	
	10. Fringe Benefits (Tunjangan-Tunjangan diluar gaji),	21. Tunjangan kerja	21	
	11. Kondisi Perusahaan	22. Lingkungan kondisi perusahaan	22	
	12. Rekan Kerja			
	13. Pekerjaan itu Sendiri atau Tipe Pekerjaan	23. Rekan kerja antar teman	23	
	14. Komunikasi.	24. Jenis pekerjaan	24	
25. Bentuk komunikasi		25		

KUESIONER PENELITIAN

PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN MOTIVASI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN DI PT EMADO'S SHAWARMA CABANG KOTA BANDUNG

A. Data Khusus

Umur :

Jenis kelamin : Beri Tanda Ceklis Pada Kolom Dibawah?*

Laki-laki
 Perempuan

Pendidikan Terakhir : Beri Tanda Ceklis Pada Kolom Dibawah?*

SD
 SMP
 SMA
 PT

Lama Kerja : Beri Tanda Ceklis Pada Kolom Dibawah?*

Kurang dari 1 tahun
 1-5 tahun
 Lebih dari 5 tahun

B. Kuesioner

Beri tanda cheklis (√) pada jawaban yang saudara alami sesuai skor jawaban sebagai berikut:

- 1=Sangat Setuju (SS) yaitu jika pernyataan sangat sesuai dengan kenyataan
 2=Setuju (S) yaitu jika pernyataan sesuai dengan kenyataan
 3=Kurang Setuju (KS) yaitu jika pernyataan kurang sesuai dengan kenyataan
 4=Tidak Setuju (TS) yaitu jika pernyataan tidak sesuai dengan kenyataan

No	PERNYATAAN	4	3	2	1
Pengembangan Karir					
1.	Kenaikan pangkat menjadi salah satu prestasi kerja dalam pengembangan karir karyawan				
2.	Perusahaan memberikan kesempatan dalam pengembangan karir untuk menjadi kepala bagian				
3.	Perusahaan tidak membeda-bedakan dalam kedudukan kerja				

No	PERNYATAAN	4	3	2	1
4.	Dalam pengembangan karir saya, perusahaan memberikan kesempatan pada karyawan untuk mengikuti pelatihan				
5.	Dalam pengembangan karir saya, perusahaan mengizinkan untuk melanjutkan pendidikan kejenjang yang lebih tinggi				
6.	Perusahaan memberikan kesempatan pada saya untuk wajib mengikuti seminar atau workshop				
7.	Perusahaan selalu menerapkan disiplin pada karyawanya				
8.	Kesetiaan terhadap perusahaan menjadi tolak ukur dalam pengembangan karir karyawan				
9.	Perusahaan memberikan dukungan pada karyawan yang berprestasi				
Motivasi		4	3	2	1
10.	Gaji yang diberikan telah mampu memenuhi kebutuhan hidup saya				
11.	Besarnya gaji yang diperoleh sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan				
12.	Bila saya membutuhkan pertolongan dalam bekerja, rekan kerja selalu siap memberikan bantuan				
13.	Dalam bekerja, saya merasa nyaman terhadap pengawasan dari atasan (kerja santai)				
14.	Bekerjasama dalam pekerjaan lebih ringan daripada bekerja sendirian				
15.	Saya selalu mendapat kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang ingin dicapai oleh atasan				
16.	Atasan selalu memberikan dukungan serta pujian bila ada karyawan yang menjalankan tugas pekerjaan dengan memuaskan				
17.	Mendapat pengakuan dan penghargaan dari teman kerja saat berhasil melakukan pekerjaan dengan baik				
18.	Pihak perusahaan peduli atas prestasi kerja yang dicapai				
19.	Saya memiliki peluang dan kesempatan untuk mengembangkan ketrampilan dan kemampuan saya di perusahaan ini				

No	PERNYATAAN	4	3	2	1
Kepuasan kerja					
20.	Gaji dapat memberikan dorongan untuk bekerja lebih baik				
21.	Perusahaan tidak memberikan tunjangan pada karyawan yang mengundurkan diri				
22.	Lingkungan tempat kerja kurang nyaman				
23.	Hubungan kerja dengan sesama rekan kerja terjalin harmonis				
24.	Saya merasa puas dengan jenis pekerjaan yang dijalani saat ini				
25.	Komunikasi atasan dengan karyawan cukup baik				

LEMBAR PERMOHONAN PENELITIAN

Kepada Yth: Responden
Di Tempat

Sebagai persyaratan tugas akhir mahasiswa Sarjana pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pasundan Bandung, Saya akan melakukan penelitian tentang :

PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN MOTIVASI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN DI PT EMADO'S SHAWARMA CABANG KOTA BANDUNG

Untuk keperluan tersebut saya mohon kesediaan Saudara untuk menjadi responden dalam penelitian ini dan diminta kesediaannya untuk di wawancarai secara sukarela dan bersedia menjawab pertanyaan dengan jujur dan apa adanya. Identitas responden saya jamin kerahasiaannya.

Demikian permohonan ini, atas bantuan dan partisipasinya saya sampaikan terima kasih.

Bandung,2022

Hormat Saya

()

PERSETUJUAN MENJADI RESPONDEN
(*Informed Consent*)

Setelah saya membaca maksud dan tujuan dari penelitian ini yaitu tentang Pengaruh Pengembangan Karir Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan, maka saya bersedia mengikuti dengan sukarela dan tanpa paksaan dari pihak manapun.

Responden ke (.....)

Yang bertanda tangan di bawah ini adalah Bersedia menjadi responden dalam penelitian yang berjudul :

**PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN MOTIVASI
TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN
DI PT EMADO'S SHAWARMA CABANG
KOTA BANDUNG**

Demikian surat pernyataan ini kami sampaikan, atas kerjasamanya kami ucapkan terima kasih.

Bandung,..... 2022

TTD
