

BAB II

KAJIAN TEORI DAN KERANGKA TEORETIS

2.1 Kajian Teori

2.1.1 Kecerdasan Emosional

2.1.1.1 Pengertian kecerdasan emosional

Beberapa ahli psikologi berpendapat bahwa kecerdasan emosi adalah kemampuan untuk merasakan, memahami dan secara selektif menerapkan daya dan kepekaan emosi sebagai sumber energi dan pengaruh yang manusiawi. Kecerdasan emosional dapat didefinisikan sebagai kemampuan untuk menentukan dan mengelola emosi dengan benar. Menurut Goleman (Ahmad & Ambotang, 2020), kecerdasan emosi merupakan kemampuan untuk mengawal dan mengelolakan diri sendiri dan orang lain dari aspek perasaan, emosi dan tingkah laku.

Orang yang pertama kali mengungkapkan adanya kecerdasan lain selain akademik yang dapat mempengaruhi keberhasilan seseorang adalah Gardner. Kecerdasan lain itu disebut dengan *emotional intelligence* atau kecerdasan emosi (Goleman, 2016).

Kecerdasan emosional merupakan kemampuan emosi yang meliputi kemampuan untuk mengendalikan diri, memiliki daya tahan ketika menghadapi suatu masalah, mampu mengendalikan impuls, memotivasi diri, mampu mengatur suasana hati, kemampuan berempati dan membina hubungan dengan orang lain (Goleman, 2016). Keterampilan teknik tidak begitu penting bila dibandingkan dengan ketrampilan dasar atau kecerdasan emosional (kemampuan mendengar

dan berkomunikasi secara lisan, adaptasi, kreativitas, ketahanan mental terhadap kegagalan, kepercayaan diri, motivasi, kerja sama tim serta keinginan memberi kontribusi terhadap perusahaan) untuk beradaptasi (belajar) dalam pekerjaan (Agustian, 2016).

Kecerdasan emosi merupakan kemampuan untuk menggunakan emosi secara efektif dalam mengelola diri sendiri dalam memengaruhi hubungan dengan orang lain secara positif. Menurut Salovey dan Mayer, kecerdasan emosi adalah kemampuan untuk merasakan emosi, menerima dan membangun emosi dengan baik, memahami emosi dan pengetahuan emosional sehingga dapat meningkatkan perkembangan emosi dan intelektual.

Salovey juga memberikan definisi dasar tentang kecerdasan emosi dalam lima wilayah utama yaitu, kemampuan mengenali emosi diri, mengelola emosi diri, memotivasi diri sendiri, mengenali emosi orang lain, dan kemampuan membina hubungan dengan orang lain. Seorang ahli kecerdasan emosi (Goleman, 2016) mengatakan bahwa yang dimaksud dengan kecerdasan emosi di dalamnya termasuk kemampuan mengontrol diri, memacu, tetap tekun, serta dapat memotivasi diri sendiri. Kecakapan tersebut mencakup pengelolaan emosi baik yang positif maupun yang negatif

Kecerdasan emosi adalah kemampuan di bidang emosi yaitu kesanggupan menghadapi frustrasi, kemampuan mengendalikan emosi, semangat optimism, dan kemampuan menjalin hubungan dengan orang lain atau empati (Purba, 2019). Hal tersebut seperti yang dikemukakan Patton (2018) bahwa

penggunaan emosi yang efektif akan dapat mencapai tujuan dalam membangun hubungan yang produktif dan meraih keberhasilan kerja.

Penelitian yang pernah dilakukan oleh Boyatzis pada tahun 1999 (dalam Martin, 2016) memberikan hasil bahwa kecerdasan emosi memiliki pengaruh positif terhadap hasil kerja dan kinerja seseorang. Kecerdasan emosi dikaitkan dengan sistem manajemen sumber daya manusia, misalnya untuk pelatihan secara khusus. Pelatihan tersebut hasil akhirnya dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Kecerdasan Emotional (Goleman, 2016) menyatakan bahwa seperangkap kecakapan khusus seperti empati, disiplin diri dan inisiatif mampu membedakan orang sukses dari mereka yang berprestasi biasa-biasa saja, selain kecerdasan akal yang memengaruhi keberhasilan orang dalam bekerja.

Para peneliti mendefinisikan kecerdasan emosional sebagai “kemampuan untuk memahami, menafsirkan dan mengelola emosi diri sendiri serta kemampuan untuk memahami, menafsirkan dan mempengaruhi emosi orang lain”. Kecerdasan emosional juga memiliki keterampilan, antara lain:

1. Menyadari emosi dalam diri sendiri dan orang-orang sekitar kita.
2. Kemampuan untuk mengelola atau mengontrol berbagai emosi yang ada dalam diri kita, juga keterampilan mengelola keadaan emosi orang-orang disekitar kita.

3. Keterampilan memanfaatkan kondisi pikiran emosional ini dan menerapkannya untuk mencapai hasil atau resolusi positif dari suatu situasi.

Ada beberapa kategorisasi dalam kecerdasan emosional yang harus kita ketahui, antara lain yaitu kesadaran diri, pengaturan diri, motivasi, empati, kerjasama.

2.1.1.2 Aspek-aspek kecerdasan emosional

Setiap individu memiliki kecerdasan yang oleh Gardner disebut sebagai kecerdasan pribadi. Kecerdasan pribadi ini kemudian dikenal sebagai kecerdasan emosional yang dicetuskan oleh Goleman (2016) dan kemudian memperluas kemampuan tersebut menjadi 5 (lima) kemampuan utama, yaitu:

- 1) Mengenali Emosi Diri. Kemampuan ini merupakan kemampuan dasar dari kecerdasan emosional yaitu suatu kemampuan untuk mengenali perasaan sewaktu perasaan itu terjadi. Para ahli Psikologi menyebutkan kesadaran diri sebagai *metamood*, yakni kesadaran seseorang akan emosinya sendiri. Kesadaran diri adalah waspada terhadap suasana hati maupun pikiran tentang suasana hati, bila kurang waspada maka individu menjadi mudah larut dalam aliran emosi dan dikuasai oleh emosi. Kesadaran diri memang belum menjamin penguasaan emosi, namun merupakan salah satu prasyarat penting untuk mengendalikan emosi sehingga individu mudah menguasai emosi.
- 2) Mengelola Emosi. Mengelola emosi merupakan kemampuan individu dalam menangani perasaan agar dapat terungkap dengan tepat atau

selaras, sehingga tercapai keseimbangan dalam diri individu. Menjaga agar emosi yang merisaukan tetap terkendali merupakan kunci menuju kesejahteraan emosi. Emosi berlebihan, yang meningkat dengan intensitas terlampau lama akan mengoyak kestabilan kita. Kemampuan ini mencakup kemampuan menghibur diri sendiri, melepaskan kecemasan, kemurungan atau ketersinggungan dan akibat-akibat yang ditimbulkannya serta kemampuan untuk bangkit dari perasaan-perasaan yang menekan.

- 3) Memotivasi Diri Sendiri. Individu yang memiliki motivasi dalam dirinya berarti memiliki ketekunan untuk menahan diri terhadap kepuasan dan mengendalikan dorongan hati, serta mempunyai perasaan motivasi yang positif, yaitu antusiasisme, gairah, optimis dan keyakinan diri. Hal ini dilalui sebagai jalan meraih prestasi.
- 4) Mengenali Emosi Orang Lain. Kemampuan untuk mengenali emosi orang lain disebut juga kemampuan empati. Individu yang memiliki kemampuan empati lebih mampu menangkap sinyalsinyal sosial yang tersembunyi yang mengisyaratkan apa-apa yang dibutuhkan orang lain sehingga ia lebih mampu menerima sudut pandang orang lain, peka terhadap perasaan orang lain dan lebih mampu untuk mendengarkan orang lain. Apabila individu mampu membaca emosi dan perasaan orang lain maka ia adalah seorang yang memiliki kesadaran diri yang tinggi dalam mengenal emosinya sendiri.

5) Membina Hubungan. Kemampuan dalam membina hubungan merupakan suatu keterampilan yang menunjang popularitas, kepemimpinan dan keberhasilan antar pribadi. Keberhasilan membina hubungan membutuhkan kemampuan dasar berupa keterampilan dalam berkomunikasi. Apabila individu tidak terampil dalam berkomunikasi akan menyebabkan individu sulit mendapatkan apa yang diinginkannya dan juga sulit untuk memahami keinginan dan kemauan orang lain. Kemampuan berkomunikasi dengan lancar pada orang lain dan memiliki keterampilan membina hubungan ini menjadikan individu berhasil dalam pergaulan sehingga sukses dalam bidang apapun. Ramah tamah, baik hati, hormat dan disukai orang lain dapat dijadikan petunjuk positif bagaimana siswa mampu membina hubungan dengan orang lain. Sejauhmana kepribadian siswa berkembang dilihat dari banyaknya hubungan interpersonal yang dilakukannya (Goleman, 2016).

2.1.1.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi kecerdasan emosional

Kecerdasan emosional dapat dipengaruhi oleh 2 (dua) faktor yaitu: lingkungan keluarga dan lingkungan non keluarga (Goleman, 2016). Keluarga merupakan tempat pertama bagi seseorang untuk mempelajari pengelolaan emosi. Pada saat masih bayi, individu mempelajari emosi melalui ekspresi dan peristiwa emosional yang terjadi pada masa kanak-kanak akan melekat dan menetap secara permanen hingga dewasa. Kehidupan emosional positif yang dibina dalam keluarga akan sangat berguna bagi setiap individu kelak di kemudian hari. Adapun lingkungan non keluarga berkaitan dengan lingkungan luar rumah yakni masyarakat luas dan

dunia pendidikan. Kecerdasan emosional ini berkembang sejalan dengan perkembangan fisik dan mental. Pembelajaran ini biasanya ditujukan dalam suatu aktivitas seseorang di luar dirinya dengan emosi yang menyertai keadaan orang lain.

2.1.1.4 Pengaruh Kecerdasan Emosional Bagi Pegawai

Kecerdasan emosional berpengaruh signifikan terhadap pegawai. Kecerdasan emosional mempengaruhi perilaku setiap pegawai dalam mengatasi masalah yang muncul pada dirinya (Restutanti B, Westi, 2021). Kecerdasan emosional mencakup pengendalian diri, semangat dan ketekunan serta untuk memotivasi diri dan orang lain dalam menghadapi frustrasi. Kesanggupan untuk mengendalikan perasaan dan emosi tidak melebih-lebihkan kesenangan, mengatur suasana hati dan menjaga perasaan agar beban stres tidak menurunkan kinerja seorang pegawai, untuk meningkatkan kinerja diperlukan motivasi.

2.1.1.5 Dimensi Kecerdasan emosional

Dimensi kecerdasan emosional sebagaimana dikemukakan oleh Hartanto (2018) meliputi:

1. Rasa Kompeten

yaitu keyakinan pada kapabilitas diri sendiri untuk mengorganisasikan dan menjalankan tindakan untuk mencapai hasil tertentu

2. Semangat Belajar Inovatif,

yaitu belajar dengan cara mempoertanyakan kembali hal-hal yang sudah mapan dan berinovasi untuk mendapatkan cara yang lebih baik untuk menghadapi tantangan yang terus berubah;

3. Semangat Kebersamaan Inklusif,

yaitu kesadaran dan keyakinan bahwa keberhasilannya ditentukan oleh keberhasilan dan kemajuan orang lain;

4. Etos Kerja,

yaitu dedikasi profesional anggota perusahaan terhadap kerja dan cita-cita yang ingin diwujudkan melalui kerja dengan gairah tinggi, cermat dan inovatif, yang berlangsung tanpa kenal lelah

Menurut Goleman (2016), “Kecerdasan Emosional adalah kemampuan mengenali perasaan diri sendiri dan perasaan orang lain, memotivasi diri sendiri, serta mengelola emosi dengan baik pada diri sendiri dan dalam hubungan dengan orang lain”.

Goleman (2016) mengemukakan lima kecakapan dasar dalam kecerdasan emosi, yaitu:

1) *Self Awareness* (Kesadaran Diri)

Merupakan kemampuan seseorang untuk mengetahui perasaan dalam dirinya dan efeknya serta menggunakannya untuk membuat keputusan bagi diri sendiri, memiliki tolak ukur yang realistis, atau kemampuan diri dan mempunyai kepercayaan diri yang kuat lalu mengkaitkannya dengan sumber penyebabnya.

2) *Self Management* (Pengaturan Diri)

Yaitu merupakan kemampuan menangani emosinya sendiri, mengekspresikan serta mengendalikan emosi, memiliki kepekaan

terhadap kata hati, untuk digunakan dalam hubungan dan tindakan sehari-hari.

3) *Motivation* (Motivasi)

Motivasi adalah memampukan menggunakan hasrat untuk setiap saat membangkitkan semangat dan tenaga untuk mencapai keadaan yang lebih baik serta mampu mengambil inisiatif dan bertindak secara efektif, mampu bertahan menghadapi kegagalan dan frustrasi.

4) *Social Awareness/ Empathy* (Empati)

Empati merupakan kemampuan merasakan apa yang dirasakan oleh orang lain, mampu memahami perspektif orang lain, dan menimbulkan hubungan saling percaya serta mampu menyelaraskan diri dengan berbagai tipe individu.

5) *Relationship Management* (Ketrampilan Sosial)

Merupakan kemampuan menangani emosi dengan baik ketika berhubungan dengan orang lain dan menciptakan serta mempertahankan hubungan dengan orang lain, bisa memengaruhi, memimpin, bermusyawarah, menyelesaikan perselisihan dan bekerja sama dengan tim.

Robbins & Judge (2017) mengatakan bahwa “kemampuan seseorang untuk mendeteksi serta mengelola petunjuk-petunjuk dan informasi emosional”. Dari beberapa definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa kecerdasan emosional adalah kemampuan dalam memahami diri sendiri dan pikiran orang lain dalam mengelola emosi yang baik.

2.1.2 Motivasi Kerja

2.1.2.1 Pengertian Motivasi Kerja

Menurut Robbins (2016) menyatakan bahwa motivasi sebagai proses yang menyebabkan intensitas, arah, dan usaha terus menerus individu menuju pencapaian tujuan. Sedangkan menurut (Suswati, 2022) motivasi kerja adalah kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan.

Sedangkan menurut Edward (2019) mengungkapkan bahwa motivasi kerja adalah keadaan dimana usaha dan kemauan keras seseorang diarahkan kepada pencapaian hasil atau tujuan-tujuan tertentu. Achmad dkk (2015) mengemukakan bahwa motivasi adalah suatu proses psikologis yang mencerminkan interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi dan keputusan yang terjadi pada diri seseorang.

Secara etimologis atau dalam bahasa Inggris berasal dari kata motion, yang memiliki arti gerakan atau sesuatu yang bergerak. Sehingga istilah motif erat kaitannya dengan gerak, yakni gerakan yang dilakukan oleh manusia atau disebut juga dengan perbuatan atau tingkah laku. Motif dalam psikologi berarti rangsangan, dorongan atau pembangkit tenaga bagi terjadinya seluruh tingkah laku (Sobur, 2016). Selanjutnya menurut Wahyudi (2017) motivasi adalah faktor-faktor yang ada dalam diri seseorang yang menggerakkan, mengarahkan perilaku, memberikan semangat yang tinggi untuk memenuhi tujuan tertentu yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.

Anoraga (2016) motivasi kerja sebagai kebutuhan yang mendorong perbuatan ke arah suatu tujuan tertentu dalam mencapai pekerjaan itu sendiri. Ini menjelaskan bahwa motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Oleh sebab itu, kuat dan lemahnya motivasi kerja seorang tenaga kerja ikut menentukan besar kecilnya prestasinya. As'ad (2016) motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja.

Dikemukakan Hasibuan (2017) bahwa motivasi sebagai suatu kerelaan untuk berusaha seoptimal mungkin dalam pencapaian tujuan organisasi yang dipengaruhi oleh kemampuan usaha untuk memuaskan beberapa kebutuhan individu. Pandangan motivasi menjelaskan motivasi sebagai dorongan yang diberikan untuk bertindak terhadap serangkaian proses dengan mempertimbangkan arah, intensitas, ketekunan, dan pencapaian tujuan (Wibowo, 2015)

Berdasarkan beberapa para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah semangat atau dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan pekerjaan guna mencapai suatu tujuan yang dapat berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

2.1.2.2 Teori Motivasi

Setiap teori motivasi berusaha untuk menguraikan apa sebenarnya manusia dan manusia dapat menjadi seperti apa. Dengan alasan ini, bisa dikatakan bahwa sebuah teori motivasi mempunyai isi dalam bentuk pandangan tertentu mengenai manusia. Isi teori motivasi membantu kita memahami keterlibatan dinamis tempat organisasi beroperasi dengan menggambarkan manajer dan

karyawan saling terlibat dalam organisasi setiap hari. Tidak ada organisasi yang dapat berhasil tanpa tingkat komitmen dan usaha tertentu dari pada anggotanya. Karena alasan itu, para manajer dan pakar manajemen selalu merumuskan teori-teori tentang motivasi. Menurut Sondang (2015) teori-teori motivasi adalah sebagai berikut :

1. Teori Abraham Maslow (Hierarki Kebutuhan)

Salah seorang ilmuwan yang dipandang sebagai pelopor teori motivasi adalah Abraham H. Maslow. Hasil-hasil pemikirannya tertuang dalam bukunya yang berjudul *“Motivation and Personality”*. Kebutuhan-kebutuhan tersebut digolongkan sebagai kebutuhan primer, sedangkan yang lainnya dikenal pula dengan klasifikasi kebutuhan sekunder. Terlepas dari cara membuat klasifikasi kebutuhan manusia itu, yang jelas ialah bahwa sifat, jenis dan intensitas kebutuhan manusia berbeda dari satu orang ke orang lain karena manusia merupakan makhluk individu yang khas. Juga jelas bahwa kebutuhan manusia itu tidak hanya bersifat materi, akan tetapi juga bersifat psikologikal, mental, intelektual dan bahkan juga spiritual. Model Maslow sering disebut dengan model hierarki kebutuhan, karena menyangkut kebutuhan manusia maka teori ini digunakan untuk menunjukkan kebutuhan seseorang yang harus dipenuhi agar termotivasi untuk bekerja.

Berdasarkan teori hierarki kebutuhan dari Abraham Maslow, kebutuhan manusia dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

a. Kebutuhan fisiologis

Merupakan kebutuhan dasar seseorang yang meliputi makanan, pakaian, tempat tinggal, udara, air, dll. Kebutuhan ini berhubungan dengan kelangsungan hidup dan pemeliharaan kehidupan manusia. Tanpa memenuhi kebutuhan ini, maka seseorang akan kesulitan untuk bertahan hidup.

b. Kebutuhan keselamatan

Kebutuhan ini juga penting bagi manusia. Semua orang menginginkan keamanan kerja, perlindungan terhadap bahaya, keamanan properti, dan lainnya. Biasanya kebutuhan ini akan muncul setelah kebutuhan fisiologis terpenuhi.

c. Kebutuhan sosial

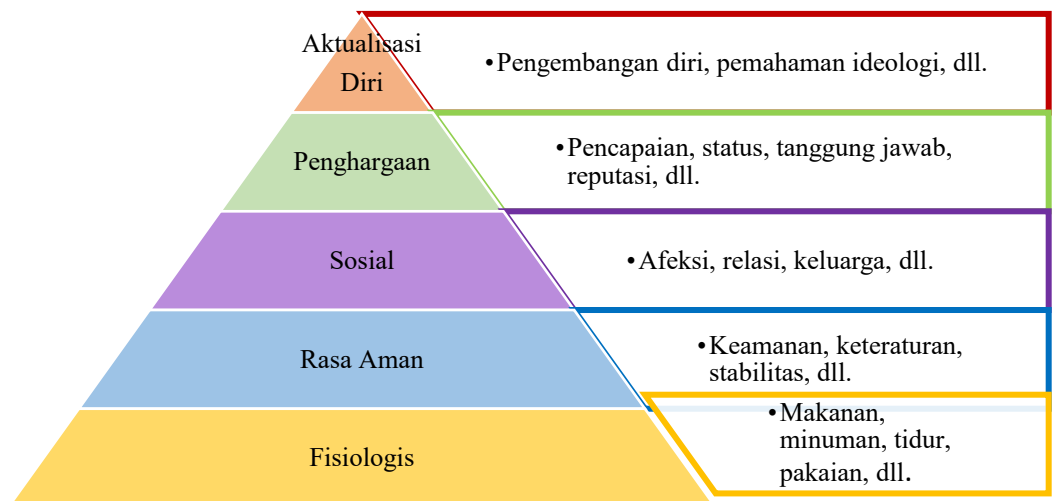
Kebutuhan ini muncul dari masyarakat. Manusia merupakan makhluk sosial sehingga butuh untuk berinteraksi dengan manusia lain. Kebutuhan ini menjadi penting karena manusia pada hakikatnya tidak bisa hidup sendiri, manusia butuh orang lain sebagai bentuk interaksi sosial. Misalnya cinta, kasih sayang, rasa memiliki, persahabatan, percakapan, dan lainnya.

d. Kebutuhan penghargaan

Kebutuhan ini berhubungan dengan keinginan untuk menghargai diri sendiri, pengakuan dan rasa hormat dari orang lain. Sebagaimana manusia sebagai makhluk sosial, maka seseorang akan merasa bahwa dirinya ingin dihargai oleh orang lain. Seseorang ingin merasa dibutuhkan oleh orang lain dan ingin orang lain melihat dirinya sebagai seseorang yang spesial.

e. Kebutuhan aktualisasi diri

Ini adalah kebutuhan dari tatanan tertinggi. Kebutuhan ini mencakup kebutuhan untuk pelayanan sosial ataupun meditasi. Dengan cara aktualisasi diri, seseorang dianggap sudah lebih dihargai lagi. Seseorang akan melakukan pelayanan bagi orang lain sehingga menjadikan dirinya bermakna lebih bagi orang banyak. Diagram teori Maslow ini dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 2. 1 Teori Hierarki Maslow

2. Teori Clayton P. Alderfer

Bagi mereka yang senang mendalami teori motivasi, bukan merupakan hal baru apabila dikatakan bahwa teori Alderfer dikenal dengan akronim “ERG”. Akronim “ERG” dalam teori Alderfer merupakan huruf-huruf pertama dari tiga istilah, yaitu: E = *Existence*, R = *Relatedness*, dan G = *Growth*. Jika makna ketiga istilah tersebut di dalam akan terlihat dua hal penting. Pertama, secara konseptual terdapat persamaan antara teori atau model yang dikembangkan oleh Maslow dan Alderfer karena “*Existence*” dapat dikatakan identik dengan hierarki pertama dan

kedua dalam teori Maslow; "*Relatedness*" senada dengan hierarki ketiga dan keempat menurut konsep Maslow dan "*Growth*" mengandung makna yang sama dengan "*self actualization*" menurut Maslow. Kedua, teori Alderfer menekankan bahwa berbagai jenis kebutuhan manusia itu diusahakan pemuasannya secara serentak.

3. Teori Frederick Herzberg

Ilmuwan ketiga yang diakui telah memberikan kontribusi penting dalam pemahaman motivasi para karyawan adalah Herzberg. Teori yang dikembangkannya dikenal dengan "Model dua faktor" dari motivasi, yaitu faktor motivasional dan faktor hygiene.

a. Faktor Motivasional (*Motivation Factors*)

Faktor Motivasional adalah faktor motivator yang menyangkut kebutuhan psikologis seseorang yaitu perasaan sempurna dalam melakukan pekerjaan. Faktor ini merupakan hal-hal pendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dari dalam diri pribadi seseorang. Faktor motivasi ini berhubungan dengan penghargaan yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan, misalnya kursi yang empuk, penempatan yang tepat dan lain-lain. Faktor-faktor ini adalah sebagai berikut:

1) Tercapainya tujuan

Tercapainya sebuah tujuan merupakan suatu prestasi karyawan. Prestasi adalah besar kecilnya kemungkinan karyawan mendapatkan prestasi kerja, mencapai kinerja tinggi.

2) Pengakuan

Pengakuan adalah besar kecilnya pengakuan yang diberikan kepada karyawan atas kinerja yang dicapai. Karyawan yang berhasil dalam pekerjaan harus mendapat pujian dan pengakuan, bisa dari atasan maupun rekan-rekan.

3) Pekerjaan itu sendiri

Pekerjaan Itu Sendiri adalah besar kecilnya tantangan yang dirasakan oleh karyawan dari pekerjaannya. Tugas yang dilakukan oleh karyawan harus menarik, bervariasi, dan memberikan tantangan yang cukup untuk membuat karyawan tetap termotivasi.

4) Pertanggungjawaban

Tanggung jawab adalah besar kecilnya tanggung jawab yang dirasakan dan diberikan kepada seorang karyawan. Karyawan harus merasa “memiliki” pekerjaannya. Mereka harus menganggap diri mereka bertanggung jawab atas penyelesaiannya dan tidak merasa seolah-olah mereka sedang dikelola terlalu ketat.

5) Peningkatan

Peningkatan atau kemajuan adalah besar kecilnya kemungkinan karyawan dapat maju dalam pekerjaannya.

6) Pengembangan

Pengembangan merupakan salah satu faktor motivator bagi bawahan. Jika faktor pengembangan ini benar-benar berfungsi sebagai motivator,

maka pemimpin dapat memulainya dengan melatih bawahannya untuk pekerjaan agar lebih bertanggung jawab.

b. Faktor Higin (Hygiene Factors)

Faktor ini merupakan faktor yang berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman badaniah, yaitu faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri seseorang, misalnya dari organisasi, tetapi turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan kerjanya. Faktor ini meliputi hal-hal sebagai berikut:

1) Kebijakan dan administrasi perusahaan

Kebijakan dan administrasi perusahaan yaitu derajat kesesuaian yang dirasakan karyawan dari semua kebijakan dan peraturan yang berlaku dalam organisasi. Kebijakan itu harus adil dan jelas bagi setiap karyawan. Selain itu kebijakan tersebut juga harus setara dengan pesaing.

2) Pengawasan

Pimpinan harus memiliki kecakapan untuk mengawasi karyawan dalam bekerja agar mereka merasa nyaman. Oleh karena itu, para pimpinan harus berusaha memperbaiki dirinya dengan jalan mengikuti pelatihan dan pendidikan. Pengawasan harus adil dan tepat. Karyawan harus diberikan otonomi dengan kapasitas yang wajar.

3) Hubungan dengan pengawas

Yaitu hubungan yang sehat, ramah, dan pantas harus ada antara pengawas dan karyawan.

4) Kondisi kerja

Kondisi kerja yaitu derajat kesesuaian kondisi kerja dengan pelaksanaan tugas pekerjaannya.

5) Gaji

Gaji dan upah yaitu derajat kewajaran dari gaji yang diterima sebagai imbalan kinerjanya.

6) Hubungan dengan rekan kerja

Hubungan antar pribadi yaitu derajat kesesuaian yang dirasakan dalam berinteraksi dengan karyawan lain.

7) Hubungan dengan bawahan

Seharusnya tidak ada toleransi atas hubungan intimidatif atau hubungan subjektif. Hubungan yang sehat, ramah, dan pantas harus ada antara atasan dan bawahan.

8) Status dan keamanan

Organisasi harus menjaga status semua karyawan dalam organisasi. Dengan melakukan pekerjaan yang bermakna, individu dapat mendapatkan pengakuan atas sebuah status. Hal penting lainnya bahwa karyawan merasa pekerjaan mereka aman dan tidak terus-menerus terancam diberhentikan.

2.1.2.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Motivasi atau dorongan untuk bekerja ini sangat menentukan bagi tercapainya suatu tujuan, maka manusia harus dapat menumbuhkan motivasi kerja

setinggi-tingginya bagi para pegawai dalam perusahaan, dalam buku yang berjudul Manajemen Sumber Daya Manusia (Yusuf, 2015):

1) Atasan

Atasan adalah orang yang membawahi anggota dan tim. Menjadi atasan berarti memegang posisi lebih tinggi dari yang dipimpin. Melalui posisi kekuasaannya, atasan membutuhkan kemampuan untuk memberikan perintah, mengawasi, dan memastikan anggota melakukan tugas serta mencapai tujuan tanpa memperhatikan prosesnya. Dengan jiwa kepemimpinan yang baik, maka seorang atasan dapat mempengaruhi bawahannya secara positif. Hal tersebut akan meningkatkan suasana kerja yang lebih semangat. Selain itu banyak faktor yang dapat menjadi faktor pendorong motivasi karyawan.

2) Kolega

Kolega adalah teman sejawat, atau dalam arti lain kolega sering disebut juga kawan sepekerjaan. Dalam hal ini kolega adalah teman satu bagian yang kedudukannya sama rata. Hubungan rekan kerja berdampak langsung terhadap faktor motivasi dan motivasi kerja secara keseluruhan. Semakin dekat hubungan rekan kerja, maka mereka akan semakin termotivasi untuk bekerja keras.

3) Kebijakan

Kepandaian untuk menggunakan akal budinya, kebijakan pada motivasi kerja dapat meningkatkan kinerja pegawai yang bekerja.

4) Peraturan

Peraturan merupakan patokan untuk menilai apakah sebuah aktivitas itu dimulai dengan baik. Peraturan merupakan pedoman agar manusia hidup tertib dan teratur. Peraturan membuat pegawai menjadi disiplin sehingga dapat mempengaruhi kinerja pegawai karena dengan memiliki motivasi kerja yang baik dan disiplin kerja yang tinggi maka dapat meningkatkan kinerja pegawai.

5) Imbalan jasa uang dan non uang

Imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh Perusahaan kepada tenaga kerja karena tenaga kerja tersebut telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan Perusahaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Imbalan akan meningkatkan motivasi setiap individu karyawan, karena kebutuhan mereka terpenuhi sebagai karyawan, sehingga motivasi untuk mencapai kinerja terbaik pun ada, dengan melihat adanya imbalan yang menjamin kebutuhan bagi karyawan yang memiliki prestasi lebih baik.

6) Tantangan.

Tantangan adalah keadaan yang dihadapi untuk menggugah kemampuan dalam melaksanakan tugas dan fungsi untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

Faktor-faktor yang memotivasi karyawan sebagaimana yang di paparkan menurut teori Herzberg (Mulyasa, 2016) sebagai berikut :

1. *Motivation factor* (Faktor Intrinsik)

Faktor-faktor yang berperan sebagai motivator terhadap karyawan, yakni mampu memuaskan dan mendorong orang untuk bekerja lebih baik. Faktor motivator ini terdiri:

a. Prestasi (*achievement*)

Agar seseorang karyawan dapat berhasil dalam pelaksanaan pekerjaannya, maka pemimpin harus mempelajari bawahannya dan pekerjaannya dengan memberikan kesempatan kepadanya agar bawahan dapat berusaha mencapai hasil. Kesempatan itu harus sedemikian rupa sehingga orang-orang berkembang sendiri. Selanjutnya agar pemimpin memberi semangat pada para bawahannya sehingga bawahan mau berusaha mengerjakan sesuatu yang dirasakan bawahan tidak dapat dikuasainya. Bila bawahan telah berhasil mengerjakan pekerjaannya, pemimpin harus menyatakan keberhasilan itu.

b. Pengakuan (*Recognition*)

Sebagai lanjutan dari keberhasilan pelaksanaan, pimpinan harus memberi pernyataan pengakuan akan keberhasilan tersebut. Pengakuan terhadap keberhasilan bawahan dapat dilakukan dengan berbagai cara yaitu :

- 1) Langsung menyatakan keberhasilan ditempat pekerjaannya, lebih baik dilakukan sewaktu ada orang lain
- 2) Surat penghargaan
- 3) Memberi hadiah berupa uang tunai
- 4) Memberikan medali, surat penghargaan dan hadiah uang tunai

5) Memberikan kenaikan gaji dan promosi

6) Pekerjaan itu sendiri (*the work it self*)

Pimpinan membuat usaha-usaha riil dan meyakinkan, sehingga bawahan mengerti akan pentingnya pekerjaan yang dilakukannya dan berusaha menghindarkan dari kebosanan dalam pekerjaan serta mengusahakan agar setiap bawahan sudah tepat dalam pekerjaannya.

c. Tanggung jawab (*Responsibility*)

Agar *Responsibility* benar-benar menjadi faktor motivator bagi bawahan, pemimpin harus menghindari supervise yang ketat, dengan membiarkan bawahan bekerja sendiri sepanjang pekerjaan itu memungkinkan dan menerapkan prinsip partisipasi. Diterapkannya prinsip partisipasi membuat bawahan sepenuhnya merencanakan dan melaksanakan pekerjaannya.

d. Pengembangan (*advancement*)

Advancement merupakan salah satu faktor motivator bagi bawahan. Faktor *Advancement* ini benar-benar berfungsi sebagai motivator, maka pemimpin dapat memulainya dengan melatih bawahannya untuk pekerjaan yang lebih bertanggung jawab. Bila ini sudah dilakukan selanjutnya pemimpin memberi rekomendasi tentang bawahan yang siap untuk pengembangan, untuk menaikkan pangkatnya, dikirim mengikuti pendidikan atau pelatihan selanjutnya.

2. *Maintenance factor* (Faktor Ekstrinsik)

Mencapai suatu kepuasan kerja didukung berbagai macam faktor agar tidak merasa kecewa dengan harapan sebelumnya. Kekecewaan didalam pekerjaan

dapat dihilangkan lebih dahulu, agar suatu pekerjaan dapat dilakukan dengan optimal. Kondisi ini pimpinan harus melakukan tindakan sebagai berikut :

- a. Kebijakan dan administrasi dari perusahaan (*company policy and administration*)

Yang menjadi sorotan disini adalah kebijaksanaan personalia. Policy personalia umumnya dibuat dalam bentuk tertulis. Biasanya yang dibuat dalam bentuk tertulis adalah baik, karena itu yang utama adalah bagaimana pelaksanaan dan praktek. Pelaksanaan kebijaksanaan dilakukan masing-masing manajer agar apa yang ditulis benar-benar direalisasikan dalam praktek oleh masing-masing manajer yang bersangkutan. Dalam hal ini supaya mereka berbuat seadil-adilnya.

- b. Supervisi (*quality supervisor*)

Supervisi (*quality supervisor*) dengan *Technical Supervisor* yang menimbulkan kekecewaan dimaksud adanya kurang mampuan di pihak atasan, bagaimana caranya mensupervisi dari segi teknis pekerjaan yang merupakan tanggung jawabnya atau atasan mempunyai kecakapan teknis yang lebih rendah dari yang diperlukan dari kedudukannya, untuk mengatasi hal ini para manajer harus berusaha memperbaiki dirinya dengan jalan mengikuti pelatihan dan pendidikan.

- c. Hubungan antar pribadi (*interpersonal relation*)

Ini menunjukkan hubungan perseorangan antara bawahan dengan atasannya. Dimana kemungkinan bawahan merasa tidak dapat bergaul

dengan atasannya. Agar tidak menimbulkan kekecewaan karyawan, maka minimal tiga kecakapan harus dimiliki setiap manajer yakni:

- 1) *Technical skill* (kecakapan teknis), kecakapan ini sangat penting bagi pimpinan tingkat terbawah dan tingkat menengah, ini meliputi kecakapan menggunakan metode dan proses, dan pada umumnya berhubungan dengan kemampuan menggunakan alat.
- 2) *Human skill* (kecakapan kemanusiaan), kecakapan kemanusiaan adalah kemampuan untuk bekerja didalam atau dengan kelompok, sehingga dapat membangun kerja sama dan mengkoordinasikan berbagai kegiatan.
- 3) *Conceptual skill* (kecakapan konseptual), kecakapan konseptual adalah kemampuan memahami kerumitan organisasi sehingga dalam berbagai tindakan yang diambil tekanan selalu dalam usaha merealisasikan tujuan organisasi sebagai keseluruhan.

d. Kondisi kerja (*working condition*)

Masing-masing manajer dapat berperan dalam berbagai hal agar keadaan masing-masing bawahan menjadi lebih sesuai. Misalnya ruangan khusus bagi unitnya, penerangan, perabotan, suhu udara dan kondisi fisik lainnya. Menurut Herzberg seandainya kondisi lingkungan yang baik dapat tercipta, prestasi tinggi dapat tercipta, prestasi tinggi dapat dihasilkan melalui konsentrasi pada kebutuhan-kebutuhan ego dan perwujudan diri yang lebih tinggi.

e. Gaji (*wages*)

Pada umumnya masing-masing manajer tidak dapat menentukan sendiri skala yang berlaku dalam unitnya. Namun demikian masing-masing manajer mempunyai kewajiban menilai apakah jabatan-jabatan dibawah pengawasannya mendapat kompensasi sesuai pekerjaan yang mereka lakukan. Para manajer harus berusaha untuk mengetahui bagaimana jabatan di dalam perusahaannya diklasifikasikan dan elemen-elemen apa saja yang menentukan pengklasifikasian itu.

Sedangkan menurut Siagian (2016) motivasi seorang karyawan sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal yaitu

1. Faktor internal, meliputi: a) Persepsi seseorang mengenai diri sendiri, b) Harga diri, c) Harapan pribadi, d) Kebutuhan, e) Keinginan, f) Kepuasan kerja, g) Prestasi kerja yang dihasilkan
2. Faktor eksternal, meliputi: a) Jenis dan sifat pekerjaan, b) Kelompok kerja dimana seseorang bergabung, c) Organisasi tempat bekerja, d) Situasi lingkungan pada umumnya, e) System imbalan yang berlaku dan cara penerapannya.

Berdasarkan semua faktor yang telah disebutkan, dapat disimpulkan bahwa terdapat banyak faktor yang memotivasi karyawan diantaranya faktor intrinsik dan ekstrinsik. Yang keduanya memiliki dasar yang berbeda, faktor intrinsik lebih dipengaruhi oleh motivasi dalam diri yaitu keinginan dari seorang individu akan sebuah penghargaan, pengakuan, kepercayaan, tanggung jawab serta kesempatan

pengembangan diri. Sedangkan motivasi ekstrinsik lebih dipengaruhi oleh faktor dari luar seperti faktor gaji, lingkungan kerja, hubungan antar manusia dan kebijakan-kebijakan dalam perusahaan.

2.1.2.4 Tujuan dan Manfaat Motivasi

Tujuan merupakan apa yang ingin di capai oleh suatu organisasi. Dengan memiliki tujuan, kinerja individu dalam organisasi menjadi lebih jelas dan terarah untuk mencapai tujuan yang telah di tentukan. Hasibuan (2017) menjelaskan bahwa tujuan diberikannya motivasi kerja adalah a) meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan, b) meningkatkan produktivitas kerja karyawan, c) meningkatkan kedisiplinan pegawai, d) mempertahankan kestabilan karyawan, e) mengefektifitaskan pengadaan karyawan, f) menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik, g) meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan, h) meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan, i) mempertinggi rasa tanggungjawab karyawan terhadap tugas-tugas, dan j) meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

2.1.2.5 Jenis Motivasi

Menurut Hasibuan (2017) ada dua jenis motivasi, motivasi positif dan motivasi negatif, yaitu:

1. Motivasi Positif (Insentif Positif)

Motivasi positif adalah motivasi yang muncul dalam diri individu sebagai akibat dari hal-hal positif yang akan mereka dapatkan saat mereka mampu melaksanakan suatu pekerjaan dengan baik. Motivasi positif memicu seorang pekerja agar mampu berprestasi di atas prestasi standar. Dengan motivasi

positif, semangat kerja seseorang akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang hal-hal yang sifatnya baik.

2. Motivasi Negatif (Insentif Negatif)

Motivasi negatif adalah motivasi yang muncul dalam diri individu sebagai akibat dari hal-hal negatif yang mereka takuti akan terjadi saat mereka tidak mampu melaksanakan suatu pekerjaan dengan baik. Salah satu contoh motivasi negatif adalah hukuman, sanksi, dst. Dengan motivasi negatif ini, semangat bekerja seseorang dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik. Dalam prakteknya kedua motivasi di atas sering digunakan oleh suatu instansi. Penggunaannya harus tepat dan seimbang supaya dapat meningkatkan semangat kerja pegawai. Yang menjadi masalah ialah kapan motivasi positif atau motivasi negatif dapat efektif memicu semangat kerja pegawai. Motivasi positif efektif untuk jangka panjang sedangkan motivasi negatif efektif untuk jangka pendek. Akan tetapi, suatu organisasi harus konsisten dan adil dalam menerapkan kedua jenis motivasi tersebut.

2.1.2.6 Dimensi Motivasi Kerja

Menurut teori Herzberg dalam (Basri et al., 2023) suatu penelitiannya menemukan dua dimensi yang mempengaruhi motivasi kerja seseorang dalam organisasi, yaitu :

1. Ekstrinsik

- a. Gaji, indikator ini berhubungan dengan upah, kenaikan upah dan harapan karyawan pada upah dari kinerja mereka.

- b. Hubungan antar pribadi, indikator ini berhubungan dengan cara karyawan berinteraksi dengan orang-orang di tempat kerjanya.
- c. Kondisi kerja, indikator ini berhubungan dengan kondisi tempat kerja, lingkungan kerja, fasilitas kerja yang didapat karyawan.
- d. Keamanan pekerjaan, indikator ini berhubungan dengan rasa aman yang dirasakan karyawan saat bekerja.
- e. Prosedur perusahaan, indikator ini berhubungan dengan pengorganisasian dan manajemen perusahaan yang teratur, peraturan dan administrasi perusahaan.
- f. Kepemimpinan, indikator ini berhubungan dengan cara atasan dalam memberikan bimbingan terhadap bawahannya.

2. Intrinsik

- a. Prestasi, indikator ini berhubungan dengan usaha yang dilakukan seseorang untuk mencapai prestasi kerja yang optimal.
- b. Tanggung jawab, indikator ini meliputi hal-hal yang berhubungan dengan tanggung jawab dan otoritas pada karyawan
- c. Kemajuan, indikator ini berhubungan dengan kesempatan karyawan untuk dapat maju dalam pekerjaannya.
- d. Pekerjaan itu sendiri, indikatornya ini berhubungan dengan tantangan yang dirasakan karyawan dari pekerjaannya.
- e. Penghargaan, indikator ini berhubungan dengan pengakuan atau penghargaan yang diberikan kepada karyawan atas kinerjanya.

2.1.2.7 Indikator Motivasi

Indikator motivasi menurut (Mangkunegara, 2017) meliputi yaitu :

1. Kerja keras, yaitu melakukan kegiatan dengan segenap kemampuan yang dimiliki.
2. Orientasi masa depan, yaitu menafsirkan yang akan terjadi kedepan dan rencana akan hal tersebut.
3. Tingkat cita-cita yang tinggi, yaitu memiliki ambisi yang lebih baik.
4. Orientasi tugas/ sasaran, yaitu selalu berorientasi pada hasil pekerjaan yang berkualitas.
5. Usaha untuk maju, yaitu melakukan kegiatan-kegiatan untuk memperoleh tujuan.
6. Ketekunan, yaitu melakukan segala pekerjaan dengan rajin dan bersungguh-sungguh.
7. Rekan kerja yang dipilih, yaitu memilih rekan kerja yang dapat diajak kerja sama untuk mencapai tujuan, dan Pemanfaatan waktu, yaitu menggunakan waktu dengan baik dalam menyelesaikan segala pekerjaan.

2.1.3 Pengembangan Karir

2.1.3.1 Pengertian pengembangan karir

Pengembangan karir adalah kemajuan dan Tindakan yang diambil oleh seseorang sepanjang hidup yang berkaitan dengan pekerjaannya. Sebuah karir terdiri dari pekerjaan yang tetap, dalam jangka waktu yang Panjang, bukan hanya mengacu pada satu posisi. Perkembangan karir merupakan aspek utama dari perkembangan seseorang, yaitu proses dimana identitas kerja individu terbentuk

dan dalam waktu yang lama atau seumur hidup seseorang. Perkembangan karir dimulai dengan kesadaran seseorang mempersiapkan diri dan awal satu cara dimana orang mencari nafkah, berlanjut hingga mengeksplorasi pekerjaan dan akhirnya memutuskan mengejar karir untuk mendapat kemajuan pekerjaan ataupun mengubah karir, Wakhinuddin (2020).

Menurut I Komang dkk (2015) pengembangan karir adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir dan meningkatkan departemen personalia untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi.

Di dalam buku yang ditulis oleh Sinambela (2016), diungkapkan beberapa pendapat ahli mengenai pengertian karir yaitu:

- a. Simamora mengungkapkan karir dapat dipandang dari beberapa perspektif yang berbeda. Berdasarkan perspektif pertama, karir adalah berbagai urutan posisi yang diduduki seseorang selama masa hidupnya. Hal ini merupakan karir yang objektif. Meskipun demikian, dari perspektif lain karir terdiri atas perubahan-perubahan nilai, sikap, dan motivasi yang terjadi karena seseorang menjadi semakin tua. Hal ini merupakan karir yang subjektif. Sedangkan menurut Kaswan, karir adalah pekerjaan dari hasil pelatihan dan atau pendidikan yang ingin dilakukan orang dalam waktu tertentu.
- b. Selanjutnya menurut Walker, karir dianggap lebih penting daripada pekerjaan, dimana seorang karyawan bisa meninggalkan pekerjaannya apabila pekerjaan yang dijalannya memiliki prospek karir yang buruk.

Sebaliknya, apabila karyawan merasa karir dalam pekerjaannya di perusahaan tersebut cerah maka dia akan termotivasi bekerja dan mengarahkan semua tenaga dan pikirannya melaksanakan pekerjaannya. Hal tersebut dikatakan Walker bahwa dalam suatu organisasi yang memiliki kejelasan perencanaan dan pengembangan karir pegawai akan membawa manfaat langsung terhadap efisiensi manajemen dan cenderung *turn over* akan lebih kecil

c. Menurut Greenhaus, *“a career is the pattern of work-related experiences (e.g job positions, job duties, decisions, subjective interpretation about work-related events) and activities over the span of the person's work life”*. Artinya adalah karir merupakan pola pengalaman yang terkait dengan pekerjaan seperti posisi pekerjaan, kewajiban tugas, keputusan dan interpretasi subjek mengenai peristiwa yang berkaitan dengan pekerjaan, serta aktivitas sepanjang rentang masa bekerja seseorang.

d. Rivai dan Sagala mengungkapkan lima konsep karir yaitu:

- 1) Karir, merupakan sejumlah posisi kerja yang dijabat selama siklus kehidupan pekerjaan seseorang
- 2) Jenjang karir, merupakan model posisi pekerjaan berurutan yang membentuk karir seseorang
- 3) Tujuan karir, yaitu posisi mendatang yang diupayakan pencapaiannya oleh seseorang sebagai bagian karirnya. Tujuan-tujuan ini berperan sebagai *benchmark* sepanjang karir seseorang

- 4) Perencanaan karir, merupakan proses dimana seorang menyeleksi tujuan karir dan jenjang karir menuju tujuan- tujuan tersebut.
- 5) Pengembangan karir, terdiri dari peningkatan pribadi yang dilakukan oleh seseorang dalam mencapai rencana karir pribadinya

Sinambela (2016) menyatakan pengembangan karir adalah upaya yang dilakukan oleh organisasi dalam merencanakan karir pegawainya, yang disebut sebagai manajemen karir, antara lain merencanakan, melaksanakan, dan mengawasi karir. Pengembangan karir sangat diharapkan oleh setiap pegawai untuk memotivasi mereka dalam bekerja dengan baik

Handoko (2017) mengemukakan bahwa pengembangan karir adalah peningkatan pribadi yang dilakukan oleh seseorang untuk mencapai rencana karir yang diinginkan. Sementara itu, Mondy berpendapat bahwa pengembangan karir adalah serangkaian aktivitas untuk mempersiapkan seseorang individu pada kemajuan karir yang direncanakan (dalam Sinambela, 2016).

Pengembangan karir adalah suatu upaya yang dilaksanakan setiap pegawai 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). Selanjutnya menurut Veithzal Rivai (dalam Sihombing dkk, 2015) pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Pengembangan karir diartikan sebagai penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang lebih tinggi di dalam organisasi.

2.1.3.2 Model Pengembangan Karir

Pengembangan karir adalah proses yang akan dilalui oleh pegawai dengan serangkaian tahapan, dimana masing-masing karyawan ditandai oleh sejumlah tugas perkembangan, aktivitas, dan hubungan yang berbeda. Terdapat dua pendekatan terhadap model pengembangan karir menurut Sinambela (2016), yaitu:

a. Model tradisional

Pada umumnya terdapat empat tahap dalam model pengembangan karir tradisional, yaitu *exploration*, *establishment*, *maintenance*, dan *disengagement*. Setiap tahap karir ditandai dengan tugas perkembangan, aktivitas, dan hubungan. Retensi, motivasi, dan kinerja pegawai dipengaruhi oleh seberapa baik perusahaan memperhatikan tugas-tugas perkembangan pada masing-masing tahapan karir.

1) Tahap eksplorasi.

Pada tahap eksplorasi, individu berusaha mengidentifikasi jenis pekerjaan yang menarik minat mereka. Mereka mempertimbangkan minat, dan kecenderungan pekerjaan, serta mencari informasi tentang pekerjaan, karir, dan jabatan dari pekerjaan lain, teman dan anggota keluarga. Eksplorasi terjadi ketika individu memulai pekerjaan baru. Dalam banyak pekerjaan, pegawai baru dianggap sebagai orang yang magang, yaitu pegawai yang bekerja di bawah pengawasan dan arahan teman sejawat yang lebih berpengalaman atau atasan.

2) Tahap *establishment*

Dalam tahap *establishment*, pegawai telah mendapatkan tempatnya dalam organisasi, memberikan kontribusi yang mandiri, memperoleh tanggung jawab yang besar dan kesuksesan finansial, serta membangun gaya hidup yang dikehendaki. Pegawai pada tahap ini tertarik dipandang sebagai kontributor keberhasilan organisasi. Mereka adalah pegawai yang lebih mandiri atau lebih berpengalaman daripada karyawan yang masih pada tahap eksplorasi. Mereka telah mempelajari bagaimana organisasi memandang kontribusi mereka dari interaksi informal dengan sesama dan manajer dari umpan balik formal yang diterima melalui sistem penilaian kinerja.

3) Tahap *maintenance*

Pada tahap pemeliharaan, individu tertarik memelihara keterampilannya agar tetap terjaga dan dipersepsi oleh orang lain sebagai orang yang masih memberi kontribusi kepada organisasi. Pada tahap ini, pegawai memiliki pengalaman kerja bertahun-tahun, banyak pengetahuan kerja, dan pemahaman yang mendalam tentang bagaimana perusahaan mengharapkan bisnis dilakukan. Selain itu, pegawai juga bisa menjadi pelatih atau mentor yang berharga bagi pegawai baru, serta dapat diminta untuk meninjau atau mengembangkan kebijakan atau tujuan perusahaan.

4) Tahap *disengagement*

Dalam tahap *disengagement*, individu mempersiapkan perubahan dalam keseimbangan antara aktivitas pekerjaan dan non pekerjaan. Dalam hal ini, individu dapat mengambil peran sebagai sponsor. Sponsor memberikan pengarahan kepada pegawai lain, mewakili organisasi kepada pelanggan, berinisiatif melakukan tindakan dan membuat keputusan. Bagi kebanyakan pegawai, tahapan ini berarti pengurangan jam kerja secara bertahap. Program pensiun secara bertahap dapat membantu pegawai maupun organisasi, dalam hal ini organisasi akan memperoleh manfaat dari pengetahuan pegawai yang berpengalaman dan keterampilan khusus sambil mengurangi biaya mempekerjakan dan melatih pegawai baru.

b. Model kontemporer

Pandangan kontemporer tentang pengembangan karir adalah individu dan organisasi seyogianya fleksibel dan dapat beradaptasi agar tetap sukses dalam lingkungan yang terus menerus berubah dan tidak menentu. Artinya adalah dibutuhkan fleksibilitas dalam melakukan penyesuaian-penyesuaian, yaitu penyesuaian termasuk dalam perubahan perencanaan dan pengembangan karir seperti *protean career* atau karir yang digerakkan oleh pegawai bukan oleh organisasi (Kaswan, dalam Sinambela, 2016). Ciri utama *protean career* adalah bahwa karir ini merupakan refleksi dan manifestasi aktor karir individual atau oleh pegawai itu sendiri. Seseorang dengan *protean career* adalah orang yang

mendapatkan pemenuhan diri dan keberhasilan psikologis di atas kepentingan dan norma diluar dirinya.

John P. Briscoe berpendapat bahwa terdapat dua dimensi *protean career*, yaitu:

- 1) Orientasi karir, yang digerakkan oleh nilai. Orientasi yang digerakkan nilai berarti aktor karir mendefinisikan nilai karir menurut persepsi dirinya sendiri.
- 2) Manajemen karir, yang diarahkan pada diri sendiri. Manajemen karir yang diarahkan diri sendiri ini terjadi pada saat pelaku karir secara aktif mengelola perkembangan karirnya menurut nilai-nilai pribadinya.

Berdasarkan pemaparan diatas, dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir terdiri dari beberapa model yaitu, model tradisional dan model kotemporer.

2.1.3.3 Tujuan Pengembangan Karir

Rothman dan Cooper (dalam Zaenal Abidin dkk, 2022) menjelaskan bahwa tujuan pengembangan karir jika dilihat dari perspektif perencanaan karir merupakan implementasi dari rencana karir yang diinginkan melalui Pendidikan, pelatihan, pencarian dan perolehan pekerjaan serta pengalaman kerja. Sedangkan dalam perspektif organisasi, pengembangan karir merupakan sebuah proses manajemen karir yang dinilai melalui penilaian kegiatan, pelatihan serta penugasan pekerjaan yang direncanakan.

2.1.3.4 Faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir

Menurut Hasto dan Meilan (dalam Sunyoto, 2018), faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir adalah sebagai berikut:

a. Hubungan Karyawan dan Organisasi

Dalam situasi yang ideal, karyawan dan organisasi berada pada hubungan yang saling menguntungkan. Keadaan ideal mampu menciptakan kondisi yang harmonis antara karyawan dengan organisasi sehingga dapat menghasilkan produktivitas kerja yang tinggi. Namun sebaliknya apabila keadaan ideal gagal dicapai maka dapat mempengaruhi proses pengembangan karir antara karyawan dengan organisasi.

b. Personalitas Karyawan

Sifat karyawan yang menyimpang dapat menyebabkan terganggunya manajemen karir karyawan seperti emosional berlebihan, apatis, dan ambisius. Karyawan yang memiliki sifat apatis akan sulit untuk dibina karena karyawan tidak peduli dengan karirnya sendiri. Karyawan yang cenderung ambisius akan memaksakan kehendak untuk mencapai tujuan karir dalam manajemen karir.

c. Faktor eksternal

Aturan-aturan dalam manajemen karir di dalam suatu organisasi dapat menjadi kacau disebabkan oleh adanya intervensi dari pihak luar. Karyawan yang mendapatkan promosi jabatan yang lebih tinggi dapat dibatalkan karena adanya orang lain yang masuk dari luar organisasi.

d. *Politicking* dalam Organisasi

Faktor-faktor seperti kasak kusuk, hubungan antar rekan kerja, dan nepotisme yang lebih dominan dapat mempengaruhi karir karyawan.

e. Sistem Penghargaan

Organisasi yang tidak memiliki sistem penghargaan yang jelas terhadap karyawannya cenderung memperlakukan karyawannya secara subjektif.

f. Jumlah Karyawan

Jumlah karyawan yang dimiliki oleh sebuah organisasi dapat mempengaruhi sistem manajemen karir yang ada. Apabila jumlah karyawan yang dimiliki sedikit maka manajemen karir akan lebih sederhana dan mudah dikelola. Namun jika jumlah karyawan yang dimiliki banyak maka sistem manajemen yang dimiliki akan lebih kompleks.

g. Ukuran Organisasi

Ukuran organisasi berhubungan dengan jumlah jabatan yang dimiliki oleh organisasi tersebut, serta jumlah jenis pekerjaan dan jumlah personel karyawan yang dibutuhkan untuk mengisi jabatan-jabatan dan pekerjaan tersebut

h. Kultur Organisasi

Organisasi memiliki budaya perusahaan yang cenderung bersifat profesional, objektif, rasional, dan demokratis. Namun di beberapa organisasi juga bersifat feodalistik, rasional dan demokratis namun menghargai prestasi kerja dan mementingkan senioritas karyawan.

i. Tipe Manajemen

Jika manajemen yang dianut bersifat tertutup maka keterlibatan karyawan dalam hal pembinaan karir lebih sedikit. Sebaliknya, apabila sistem manajemen terbuka maka secara demokratis karyawan terlibat dalam pembinaan karir.

Menurut Siagian (2016), terdapat tujuh faktor yang mempengaruhi pengembangan karir seseorang, yaitu :

1. Prestasi kerja yang memuaskan
2. Pengenalan oleh pihak lain
3. Kesetiaan pada organisasi
4. Pembimbing dan sponsor
5. Dukungan para bawahan
6. Kesempatan untuk bertumbuh
7. Berhenti atas permintaan dan kemauan sendiri.

2.1.3.5 Manfaat Pengembangan Karir

Pengembangan karir seorang pegawai dalam perusahaan, memberikan manfaat untuk mengembangkan kemampuan-kemampuan dari staf yang ada. Hal ini sangat baik bagi perusahaan itu sendiri dan akan membawa nama baik bagi sebuah perusahaan. Adapun beberapa manfaat pengembangan karir, yaitu:

1. Meningkatnya kemampuan pegawai

Hal ini dicapai melalui pendidikan dan pelatihan dalam proses pengembangan kariernya, pegawai yang dengan sungguh-sungguh mengikuti pendidikan dan pelatihan akan mampu meningkatkan

pengetahuan dan keterampilan mereka, yang dapat diseimbangkan kepada organisasi atau perusahaan dimana mereka bekerja.

2. Meningkatnya suplai pegawai yang berkemampuan

Jumlah pegawai yang lebih tinggi kemampuannya dari sebelumnya akan menjadi bertambah sehingga memudahkan pihak pimpinan atau manajemen untuk menempatkan dalam pekerjaan yang lebih cepat. Dengan demikian, suplai pegawai yang berkemampuan bertambah dan organisasi dapat memilih pegawai yang berkualitas dengan kebutuhannya. (Yusuf, 2015)

2.1.3.6 Dimensi pengembangan karir

Pengembangan karir sebagai pendekatan formal yang diambil organisasi untuk memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia pada saat dibutuhkan, karena perencanaan dan pengembangan karir menguntungkan individu dan organisasi, Manoppo et al (2021). Adapun indikator-indikator pengembangan karir seorang pegawai adalah:

1) Prestasi Kerja

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

2) Exposure

Kemajuan karier juga ditentukan oleh exposure, yang berarti menjadi dikenal oleh orang-orang yang memutuskan promosi, transfer, dan

kesempatan karier lainnya. Tanpa Exposure , pegawai yang berprestasi baik mungkin tidak memperoleh kesempatan untuk mencapai sasaran kariernya.

3) Kesetiaan pada organisasi

Kesetiaan pada organisasi turut menentukan kemajuan karier yang bersangkutan. Kesetiaan organisasional yang rendah umumnya ditemui pada para sarjana baru, yang mempunyai harapan tinggi, tetapi sering kecewa dengan tempat tugas pertama mereka, dan para profesional.

4) Kesempatan untuk bertumbuh

Hal ini terjadi bila pegawai meningkatkan kemampuan, misalnya melalui program pelatihan, pengambilan kursus atau penambahan gelar. Hal ini berguna bagi departemen personalia dalam pengembangan sumber daya manusia internal maupun bagi pencapaian karier pegawai (Yusuf, 2015).

Selain itu, Adapun indikator pengembangan karir seorang pegawai lainnya, yaitu:

1) Prestasi kerja

Prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Tindakan yang paling penting untuk dapat meningkatkan dan mengembangkan karir adalah dengan memperhatikan etos kerja dan prestasi kerja yang baik.

2) Eksposur

Eksposur adalah berusaha untuk dikenal oleh para pengambilan keputusan berkenaan dengan promosi, mutasi dan kesempatan peningkatan karir lainnya.

3) Loyalitas terhadap perusahaan

Loyalitas terhadap perusahaan adalah kesetiaan seorang pegawai untuk mengikuti apa yang diperintahkan dari perusahaan.

4) Peluang untuk tumbuh

Pegawai hendaknya diberi kesempatan untuk meningkatkan kemampuannya, misalnya melalui pelatihan-pelatihan, kursus dan juga melanjutkan jenjang pendidikannya. peluang perkembangan ini membantu baik untuk kepentingan pegawai juga departemen sumber daya manusia perusahaan, khususnya dalam penempatan internal dan rencana karir seseorang (Arianty dkk , 2016).

Kasmir (dalam Akhmal dkk, 2018), menyatakan bahwa keberhasilan karir dari seorang karyawan dipengaruhi oleh beberapa indikator yaitu; kinerja, motivasi kerja, komitmen, kepuasan kerja, kedisiplinan, kompensasi, loyalitas, pendidikan dan pelatihan, kepemimpinan, upaya kerja dan semangat kerja. Selanjutnya, Hasibuan (dalam Khuzaimah, 2017) mengemukakan indikator pengembangan karir terdiri dari pendidikan, pelatihan, mutasi, promosi jabatan, dan masa kerja. Kemudian, Sihotang (dalam Affandi, 2018) indikator-indikator dari pengembangan karir yaitu:

- a. Kebijakan organisasi, merupakan faktor yang paling dominan dalam mempengaruhi pengembangan karir dalam organisasi. Kebijakan perusahaan merupakan penentu ada tidaknya pengembangan karir didalam sebuah perusahaan.
- b. Prestasi kerja, adalah bagian yang penting dari pengembangan karir seseorang dalam organisasi. Karyawan atau pegawai yang mempunyai prestasi kerja yang baik dalam perusahaan pada umumnya mendapatkan promosi jabatan karena prestasi kerja adalah panduan atau acuan yang digunakan oleh sebuah perusahaan dalam melakukan pengembangan karir
- c. Latar belakang pendidikan, merupakan salah satu acuan dari sebuah organisasi untuk meningkatkan karir seorang karyawannya. Semakin tinggi latar belakang pendidikan karyawannya, maka semakin besar pula harapan peningkatan karirnya, sebaliknya semakin rendah tingkat pendidikan seorang pegawai maka biasanya akan lebih susah mendapatkan promosi jabatan.
- d. Pelatihan, adalah fasilitas yang diperoleh karyawan dari organisasi untuk dapat membantu peningkatan kualitas kerja dan karir di masa mendatang.
- e. Kesetiaan pada organisasi, adalah tingkat kesetiaan atau loyalitas dari seorang karyawan pada perusahaan, dimana semakin lama karyawan tersebut bekerja pada perusahaannya maka tingkat loyalitasnya

semakin tinggi. Loyalitas atau kesetiaan juga berguna untuk mengurangi *turn over* karyawan.

Berdasarkan pendapat ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir dapat dilihat dari kinerja, motivasi kerja, kepuasan kerja, kedisiplinan, kompensasi, loyalitas, pendidikan dan pelatihan, kepemimpinan, upaya kerja, dan semangat kerja.

2.1.4 Kepuasan Kerja

2.1.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan hal yang penting yang dimiliki oleh setiap karyawan dalam organisasi. Karena dengan dimilikinya kepuasan kerja pada diri seorang karyawan dalam bekerja akan lebih memacu partisipasinya dalam setiap kegiatan mencapai tujuan organisasi dan perusahaan. Menurut Rivai dan Ella Jauvani Sagala dalam Erni Tisnawati Sule dan Donni Juni Priansa (2018) pengertian kepuasan kerja adalah evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.

Robbins dalam Erni Tisnawati Sule dan Donni Juni Priansa (2018) menyatakan bahwa kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Berdasarkan pengertian dari beberapa ahli diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pengertian dari kepuasan kerja adalah perasaan senang dan puas yang dialami seseorang dalam melakukan pekerjaannya. Kepuasan kerja didefinisikan sebagai perasaan senang yang dihasilkan dari persepsi bahwa pekerjaan seseorang memenuhi atau memungkinkan terpenuhinya nilai-nilai penting pekerjaannya.

Definisi itu mencerminkan tiga aspek penting kepuasan kerja. Pertama, kepuasan kerja merupakan fungsi nilai, yang didefinisikan sebagai “apa yang ingin dicapai seseorang baik sadar atau tidak sadar”. Kedua, definisi itu menekankan bahwa setiap karyawan memiliki pandangan yang berbeda mengenai nilai mana yang penting. Ketiga, kepuasan kerja merupakan masalah persepsi. Persepsi seseorang mungkin bukan merupakan refleksi akurat tentang realita, dan setiap orang mungkin memandang situasi yang sama dengan cara yang berbeda. Ketika kepuasan kerja meningkat, pergantian karyawan menurun.

Definisi lain dikemukakan Kinicki dan Fugate (2016) yang menyatakan bahwa “*job satisfaction is an affective or emotional response toward various facets of one's job.*” Dari pernyataan ini, kepuasan kerja merupakan tanggapan afektif atau emosi terhadap berbagai faset pekerjaan seseorang. Pengertian ini menyatakan bahwa kepuasan kerja bukanlah konsep tunggal. Tepatnya, orang bisa relative puas dengan satu atau beberapa aspek pekerjaannya, tetapi mungkin tidak puas dengan satu aspek atau beberapa aspek lain dari pekerjaannya.

Menurut Hasibuan (2017) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Kepuasan kerja karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan dan kedisiplinan karyawan meningkat. Menurut Michell dan Larson dalam Sinambela (2016) setidaknya terdapat dua alasan untuk mengetahui kepuasan dan akibatnya, yaitu bersumber dari factor organisasi, kepuasan adalah suatu hal yang dapat mempengaruhi perilaku kerja, kelambanan kerja, ketidakhadiran, dan

keluar masuk pegawai, bersumber dari sumber daya dan penyebab kepuasan karena kepuasan sangat penting untuk meningkatkan kinerja perorangan.

Kepuasan kerja menurut Sari (2016) adalah variable sikap yang mencerminkan bagaimana orang merasa mengenai pekerjaan mereka secara keseluruhan serta berbagai aspek didalamnya. Kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pegawai dan banyaknya ganjaran yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Harahap (2020) mendefinisikan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap emosional pada seseorang dalam melakukan pekerjaannya ditandai dengan rasa cinta dan menyenangkan di dalam dirinya. Jika seseorang sudah menerapkan rasa yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya, maka seseorang tersebut sudah berhasil membuat rasa puas pada pekerjaan yang diembannya

Menurut Mangkunegara (2017) kepuasan kerja adalah suatu perasaan menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upah atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karier, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan, mutu pengawasan. Sedangkan perasaan yang berhubungan dengan dirinya antara lain umur, kondisi kesehatan, kemampuan dan pendidikan.

Menurut Afandi (2018) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap

pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan. Betapapun sempurnanya rencana-rencana organisasi dan pengawasan serta penelitiannya, bila pegawai tidak dapat menjalankan tugasnya dengan minat dan gembira maka suatu organisasi tidak akan dapat mencapai hasil sebanyak yang sebenarnya dapat dicapainya. Bangun (2017) menjelaskan bahwa kepuasan kerja bermanfaat dan berpengaruh baik pada peningkatan semangat kerja dan produktivitas. Kepuasan kerja yang semakin baik akan meningkatkan semangat kerja pegawai dan produktivitas kerjanya. Demikian sebaliknya, ketidakpuasan kerja akan membuat semangat kerja dan produktivitas menurun. Dengan demikian manfaat dari kepuasan kerja ada pada sisi pegawai, yaitu perasaan menyenangkan dalam melakukan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Sedangkan tujuan kepuasan kerja dapat dilihat dari sisi organisasi, yaitu meningkatnya produktivitas dan kinerja pegawai dalam pencapaian tujuan organisasi

Apabila kepuasan terjadi, maka pada umumnya tercermin pada perasaan pegawai terhadap pekerjaannya, yang sering diwujudkan dalam sikap positif pegawai terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi ataupun ditugaskan kepadanya di lingkungan kerjanya. Monitoring yang cermat dan kontinyu dari kepuasan kerja pegawai tersebut sangat penting untuk mendapatkan perhatian pimpinan organisasi, terutama bagian personalia.

Analisis teoritis mengkritik kepuasan kerja sebagai konsep yang terlalu sempit, namun ada tiga dimensi yang diterima umum, yaitu:

- 1) Kepuasan kerja merupakan respons emosional terhadap situasi kerja. Dengan demikian, kepuasan kerja tidak dapat dilihat, melainkan dapat disimpulkan.
- 2) Kepuasan kerja sering ditentukan menurut seberapa baik hasil yang dicapai memenuhi atau melampaui harapan.
- 3) Kepuasan kerja mempresentasikan beberapa sikap yang terkait. Selama bertahun-tahun, lima dimensi pekerjaan telah diidentifikasi menggambarkan karakteristik pekerjaan yang paling penting mengenai respons afektif: pekerjaan itu sendiri, gaji/ upah, peluang promosi, supervise/ pengawasan dan rekan kerja, Luthans (2018).

2.1.4.2 Teori Kepuasan Kerja

Telah banyak ahli yang mengemukakan teori mengenai kepuasan kerja. Beberapa teori mengenai kepuasan kerja dalam (E. Wibowo & Utomo, 2016) teori kepuasan kerja tersebut adalah sebagai berikut:

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 Perbedaan

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 Faktro dari Herzberg

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

6. Teori Pengharapan

7. 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 (Syafrina, 2018).

2.1.4.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Afandi (2018) ada lima faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja yang diantaranya sebgaia berikut

1. Pemenuhan kebutuhan (*Needs fulfillment*)

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

2. Perbedaan (*Discrepancies*)

Kepuasan merupakan suatu hal yang memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan apa yang diperoleh individu dari pekerjaannya. Bila harapan lebih besar dari apa yang diterima, orang akan tidak puas. Sebaliknya individu akan puas bila menerima manfaat di atas harapannya.

3. Pencapaian nilai (*Values attainment*)

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

4. Keadilan (*Equity*)

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

5. Budaya Organisasi (*Organization culture*)

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

Selanjutnya menurut Sutrisno (2019) beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah sebagai berikut.

1. Kesempatan untuk maju

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

2. Keamanan kerja

Faktori ini disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik bagi karyawan. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan karyawan saat bekerja.

3. Gaji/upah

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 intrinsik 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 social dalam pekerjaan

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

9. Komunikasi yang lancar

Komunikasi yang tidak terhambat 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 yang memadai

Fasilitas kesehatan, cuti, pensiunan atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

Menurut Sutrisno (2017) faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja akan dapat diketahui dengan melihat beberapa hal yang dapat menimbulkan dan mendorong kepuasan kerja yaitu :

1. Faktor Psikologis

Merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan yang meliputi minat, ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap kerja, bakat dan keterampilan.

2. Faktor Sosial

Merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik sesama karyawan dengan atasan maupun karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya.

3. Faktor Fisik

Merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan, umur dan sebagainya.

4. Faktor Finansial

Merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya.

2.1.4.4 Manfaat Kepuasan Kerja

Nitisemito (2019) berpendapat bahwa apabila suatu perusahaan mampu mempengaruhi kepuasan kerja, maka perusahaan tersebut akan memperoleh banyak manfaat yang di antaranya adalah sebagai berikut:

1. Pekerjaan akan lebih cepat selesai

Di samping manfaat mentah-mentah dari pekerjaan yang lebih cepat diselesaikan, hal tersebut juga akan sangat berperan dalam pengurangan beban kerja (karena telah terselesaikan tepat waktu tanpa menyita waktu lebih).

2. Kerusakan akan dapat dikurangi

Kerusakan dapat dikurangi dengan maksud pekerjaan yang memiliki risiko dapat dikurangi sehingga dapat membuat kepuasan karyawan dalam bekerja.

3. Absensi dapat diperkecil

Kepuasan kerja karyawan sangat berpengaruh pada absensi di mana jika kepuasan kerja karyawan tinggi tingkat absensi akan terus turun dikarenakan karyawan bersemangat.

4. Perpindahan karyawan dapat ditingkatkan

Perpindahan karyawan diperkecil dikarenakan karyawan merasa puas dan senang dengan pekerjaan yang dilakukan.

5. Produktivitas kerja dapat ditingkatkan

Produktivitas kerja dapat meningkat dikarenakan adanya semangat kerja yang dipacu kepuasan kerja karyawan yang terbilang tinggi.

2.1.4.5 Pengaruh Kepuasan Kerja

Menurut Afandi (2018) kepuasan kerja memiliki beberapa pengaruh sebagai berikut:

1. Terhadap produktifitas

Produktifitas yang tinggi menyebabkan peningkatan dari kepuasan kerja hanya jika tenaga kerja mempresepsikan bahwa apa yang telah dicapai sesuai dengan apa yang mereka terima yaitu adil dan wajar serta diasosiasikan dengan performa kerja yang unggul.

2. Ketidakhadiran

Ketidakhadiran sifatnya lebih spontan dan kurang mencerminkan ketidakpuasan.

3. Keluarnya pekerjaan

Berhenti atau keluarnya karyawan dari pekerjaannya mempunyai akibat ekonomis yang besar, maka besar kemungkinan berhubungan dengan ketidakpuasan kerja.

4. Respon terhadap ketidakpuasan kerja

- a. Keluar (*Exit*) yaitu meninggalkan pekerjaan termaksud mencari pekerjaan lain.
- b. Menyuarakan (*Voice*) yaitu memberikan saran dan perbaikan dan mendiskusikan masalah dengan atasan untuk memperbaiki kondisi.
- c. Mengabaikan (*Neglect*) yaitu sikap dengan membiarkan keadaan menjadi lebih buruk seperti sering absen atau semakin sering membuat kesalahan.
- d. Kesetiaan (*Loyalty*) yaitu menunggu secara pasif sama kondisi menjadi lebih baik termasuk membela terhadap kritik dari luar.

2.1.4.6 Dimensi Kepuasan Kerja

Dalam penelitian kepuasan kerja, peneliti harus menggunakan ukuran. Ukuran suatu konsep adalah variabel. Variabel satu dengan variabel lain ditentukan berdasarkan dimensi konsep. Dimensi pengukuran kepuasan kerja cukup bervariasi. Robbins (2017) mengajukan empat variabel yang mampu mempengaruhi kepuasan kerja seseorang, yaitu:

1. Pekerjaan menantang secara mental

Pegawai cenderung memiliki pekerjaan yang memberikan kesempatan mereka menggunakan keahlian dan kemampuan, serta menawarkan variasi tugas, kebebasan, dan umpan balik seputar pekerjaan yang mereka lakukan. Pekerjaan yang kurang menantang cenderung membosankan, sementara pekerjaan yang terlalu menantang cenderung membuat frustrasi dan rasa gagal.

2. Reward memadai

Kecenderungan pekerjaan dalam menginginkan system penghasilan dan kebijakan promosi yang diyakini adil, tidak mendua dan sejalan dengan harapannya. Saat pekerja menganggap bahwa penghasilan yang diterima setimpal dengan tuntutan pekerjaan, tingkat keahlian, dan sama berlaku bagi pekerja lainnya, kepuasan akan muncul. Tidak semua pekerja mencari uang, sebab itu promosi merupakan alternatif lain kepuasan kerja. Banyak pula pekerja yang mencari kewenangan, promosi, perkembangan pribadi dan status sosial.

3. Kondisi kerja mendukung

Perhatian pekerja pada lingkungan kerja, baik kenyamanan ataupun fasilitas yang memungkinkan mereka melakukan pekerjaan secara baik. Studi-studi membuktikan bahwa pekerja cenderung tidak memiliki lingkungan kerja yang berbahaya atau tidak nyaman.

Temperatur, cahaya, dan factorfaktor lingkungan lain tidaklah terlampau ekstrim. Mereka juga cenderung berkerja di lokasi yang dekat rumah, menggunakan fasilitas moderen, serta peralatan kerja yang mencukupi.

4. Teman pekerjaan yang mendukung

Pekerja selain bekerja juga mencari kehidupan sosial. Tidak mengejutkan bahwa dukungan rekan kerja mampu meningkatkan kepuasan kerja seorang pekerja. Perilaku atasan juga sangat mempengaruhi kepuasan kerja seseorang. Studi membuktikan bahwa kepuasan kerja meningkat ketika supervisor dianggap bersahabat dan mau memahami, melontarkan pujian untuk kinerja bagus, mendengarkan pendapat pekerja, dan menunjukkan minat personal terhadap mereka.

Menurut Afandi (2018) kepuasan kerja adalah sikap positif dari tenaga kerja terhadap pekerjaannya yang timbul dari penilaian terhadap pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai nilai-nilai penting pekerjaan, dengan dimensinya adalah sebagai berikut:

1. Pekerjaan itu sendiri.

Pegawai cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberi kesempatan untuk menggunakan kemampuan dan ketrampilan, kebebasan serta umpan balik.

2. Gaji.

Pegawai menginginkan sistem upah yang dipersepsikan adil, tidak meragukan dan sesuai dengan harapannya.

3. Rekan kerja.

Bagi kebanyakan pegawai, kerja merupakan salah satu cara untuk memenuhi kebutuhan interaksi sosial. Oleh karena itu, memiliki rekan kerja yang menyenangkan dapat meningkatkan kepuasan kerja.

4. Promosi.

Pada saat dipromosikan pegawai pada umumnya menghadapi peningkatan tuntutan keahlian, kemampuan serta tanggungjawab.

5. Supervisi

Mempunyai peran yang penting dalam suatu organisasi karena berhubungan dengan pegawai secara langsung dan memengaruhi pegawai dalam melakukan pekerjaannya.

2.1.4.7 Indikator Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja yaitu sikap emosional yang menyenangkan dan sangat 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 Rivai (2019) indikator kepuasan kerja diukur dari:

- a) Isi pekerjaan, yaitu penampilan tugas pekerjaan yang aktual dan sebagai kontrol terhadap pekerjaan. Karyawan akan merasa puas bila

tugas kerja dianggap menarik dan memberikan kesempatan belajar dan menerima tanggung jawab.

- b) Supervisi, yaitu adanya perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Sebaliknya supervisi yang buruk dapat meningkatkan turn over dan absensi karyawan.
- c) Organisasi dan manajemen, yaitu mampu memberikan situasi kerja yang stabil, untuk memberikan kepuasan kerja kepada karyawan.
- d) Kesempatan untuk maju, yaitu adanya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama bekerja akan memberikan kepuasan pada karyawan terhadap pekerjaannya.
- e) Gaji atau insentif, yaitu jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja, apakah sesuai dengan kebutuhan dan dirasakan adil.
- f) Rekan kerja, yaitu hubungan yang dirasa saling mendukung dan saling memperhatikan antar rekan kerja yang akan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan hangat sehingga menimbulkan kepuasan kerja karyawan yang baik.
- g) Kondisi pekerjaan, yaitu kondisi yang mendukung tersedianya sarana dan prasarana kerja yang memadai sesuai dengan sifat tugas yang harus diselesaikannya.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu adalah upaya peneliti untuk mencari perbandingan dan selanjutnya untuk menemukan inspirasi baru untuk penelitian selanjutnya. Adapun penelitian terdahulu yang digunakan sebagai rujukan dalam penelitian ini diuraikan dalam tabel dibawah ini adalah sebagai berikut:

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

No	Peneliti/tahun/Judul	Metode dan Variabel	Hasil
1	Ni Kadek Eni Juniari, I Gede Riana, Made Subudi (2015) PENGARUH MOTIVASI TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL (PNS) DI SEKOLAH TINGGI PARIWISATA NUSA DUA BALI	Kuantitatif. Motivasi dan kepuasan kerja	Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian dan hasil penelitian dengan pembahasan yang telah dipaparkan, maka kesimpulan dari penelitian ini adalah motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai negeri sipil. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik motivasi yang diberikan maka kepuasan kerja pegawai akan semakin meningkat. Kedua, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik motivasi yang diterima oleh pegawai, maka kinerja pegawai akan semakin meningkat. Ketiga, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja pegawai maka kinerja pegawai akan semakin meningkat.
2	Syaiful Bahri, Yuni Chairatun Nisa (2017) Pengaruh Pengembangan Karir Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	Kuantitatif. Pengembangan karir, motivasi dan kepuasan kerja	Dari hasil analisis yang telah dibahas sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai bawa ada pengaruh signifikan antara pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan Kantor

			<p>Cabang Belawan, tidak ada pengaruh yang signifikan antara motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Belawan, ada pengaruh yang signifikan antara pengembangan karir dan motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Belawan.</p>
3	<p>Putu Agus Erik Sastra Wirawan (2017)</p> <p>PENGARUH KECERDASAN EMOSIONAL TERHADAP KEPUASAN DAN KINERJA KARYAWAN PT. JASA RAHARJA (PERSERO) CABANG BALI</p>		<p>Adapun beberapa simpulan yang dapat dikemukakan dari hasil deskripsi dan hasil analisis penelitian ini, adalah :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Kecerdasan emosional mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan pada PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Bali. Hasil penelitian ini memberikan makna, bahwa peningkatan kecerdasan emosional dapat meningkatkan kepuasan karyawan. 2) Kecerdasan emosional mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Bali. Hasil penelitian ini memberikan indikasi, bahwa peningkatan kecerdasan emosional dapat meningkatkan kinerja karyawan. 3) Kepuasan karyawan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Bali. Hal ini memberikan makna, bahwa meningkatnya kepuasan karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan. 4) Kepuasan karyawan memiliki Peranan dalam memediasi kecerdasan emosional terhadap kinerja

			karyawan pada PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Bali. Hal ini memberikan indikasi, bahwa meningkatnya kepuasan karyawan akan berdampak pada meningkatnya pengaruh kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan
4	Arga Christian Sihotang (2020) Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Showroom Lestari Mobilindo	Kuatitatif. Pengembangan karir, Kepuasan kerja	Berdasarkan hasil penelitian di atas, maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut: 1. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa variabel pengembangan karir berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Showroom Lestari Mobilindo Palembang. 2. Berdasarkan hasil uji secara parsial (uji t) diketahui bahwa nilai t hitung untuk variabel pengembangan kari sebesar 1.072 atau siq sebesar $0.000 < (\alpha) 0.05$, dengan demikian maka Variabel pengembangan karir secara parsial berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Showroom Lestari Mobilindo Palembang. 3. Berdasarkan hasil perhitungan koefisien (R) diketahui bahwa nilai Adjusted R Square sebesar 0,619. Hal ini menunjukkan bahwa secara bersama-sama variabel pengembangan karir memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Showroom Lestari Mobilindo Palembang sebesar 61,9 %. Sedangkan sisanya sebesar 38,1 % dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak di teliti dalam penelitian ini
5	Ningrum Rahayu, Kartini Aprianti (2020) PENGARUH MOTIVASI KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA	Kuantitatif. Motivasi dan kepuasan kerja	Berdasarkan penelitian ini, adapun kesimpulan sebagai berikut : Berdasarkan hasil perhitungan dan pembahasan pada bagian sebelumnya,

	KARYAWAN PADA PT. PERUM PEGADAIAN SALAMA CABANG BIMA		maka dapat ditarik kesimpulan bahwa motivasi kerja secara parsial berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa Motivasi dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Hasil perhitungan uji t diketahui bahwa variabel motivasi kerja memiliki pengaruh yang paling dominan.
6	Nur Hidayati Sukirno, Muhammad Idris, Mukhtar Hamzah (2021) PENGARUH KECERDASAN EMOSIONAL, KECERDASAN INTELEKTUAL, LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI	Kuantitatif. Kecerdasan emosional, kecerdasan intelektual, lingkungan kerja dan kepuasan kerja	<p>Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kecerdasan emosional, kecerdasan intelektual dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja di Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Mamuju. Berdasarkan hasil dari analisis dan pembahasan yang dilakukan dengan menggunakan metode regresi linier berganda, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Secara parsial kecerdasan emosional mempunyai pengaruh signifikan sebesar 0.023 terhadap kepuasan kerja di Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Mamuju. 2. Secara parsial kecerdasan intelektual mempunyai pengaruh signifikan sebesar 0.003 terhadap kepuasan kerja di Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Mamuju. 3. Secara parsial lingkungan kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kepuasan sebesar 0.059 kerja di Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Mamuju 4. Secara simultan kecerdasan emosional, kecerdasan intelektual, lingkungan kerja mempunyai pengaruh signifikan sebesar 4.616 terhadap kepuasan

			kerja di Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Mamuju.
7	Fahrizi, Abdul Naser, Edri Aulia Aziz (2021), HUBUNGAN PENGEMBANGAN KARIER DENGAN KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA PT. SUMBER ALFARIA TRIJAYA Tbk DI BANDAR LAMPUNG	Kuantitatif. Pengembangan karir, kepuasan kerja	Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang sudah dilakukan maka dapat disimpulkan bahwa pengembangan karier mempunyai hubungan yang signifikan terhadap kepuasan kerja. ini dapat dilihat dari nilai koefisiensi determinasi (R^2) variabel pengembangan karier terhadap kepuasan kerja karyawan sebesar 0,476. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan pengembangan karier terhadap kepuasan kerja karyawan sebesar 47,60% dan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain
8	Firman Hidayat, Maman Suryaman, Risma Fitriani, Billy Nugraha (2021) "Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja di UKM Nahla Toys Cikampek	Kuantitatif. Motivasi, lingkungan kerja dan kepuasan kerja	Berdasarkan hasil penelitian maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut: (1) Motivasi kerja dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja pada UKM Nahla Toys Cikampek. (2) Motivasi kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja pada UKM Nahla Toys Cikampek. (3) Lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja pada UKM Nahla Toys Cikampek dan diharapkan untuk penelitian selanjutnya dapat menambahkan variabel dependen yang lain seperti kompensasi kerja, disiplin kerja dan lain-lain.
9	Rohadatul Aisy, Dewi Susita, Agung Wahyu Handaru (2022), Pengaruh Pengembangan Karir dan Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	Kuantitatif. Pengembangan karir, Beban kerja dan Kepuasan kerja	Pengembangan karir memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT "X". berarti apabila terdapat peningkatan pada pengembangan karir maka akan berdampak pada peningkatan kepuasan kerja dan begitu sebaliknya. Beban kerja memiliki

			<p>pengaruh negatif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT “X”. artinya, apabila beban kerja meningkat maka kepuasan kerja akan menurun, begitupun sebaliknya. Pengembangan karir dan beban kerja secara bersama-sama mempengaruhi kepuasan kerja karyawan PT X</p>
10	<p>Ujang Aep Saefullah (2022), Dampak Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Perbankan</p>	<p>Kuantitatif. Penilaian kerja, pengembangan karir dan kepuasan kerja</p>	<p>Merujuk pada hasil uji statistik yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka dapat diperoleh kesimpulan penelitian yaitu penilaian kinerja berpengaruh positif ditunjukkan oleh nilai <i>original sampel</i> sebesar 0,354 dengan tanda positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Bank bjb se-Kanwil Regional IV Banten, yang mana semakin baik penilaian kinerja maka akan semakin tinggi kepuasan kerja karyawan. Penilaian kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan karir karyawan Bank bjb se-Kanwil Regional IV Banten yang ditunjukkan oleh nilai <i>original sampel</i> sebesar 0,925 dengan tanda positif, yang mana semakin baik penilaian kinerja maka akan semakin tinggi pengembangan karir karyawan. Pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Bank bjb se-Kanwil Regional IV Banten dikarenakan nilai <i>t statistic</i> $(0.768) < t \text{ tabel } (1,960)$ dan <i>p value</i> $(0,222) > sig (0,05)$.</p>
11	<p>Dewi Wahyuni, Rusman Frendika (2022) Pengaruh <i>Emotional Intelligence</i> terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. X</p>	<p>Kuantitatif. Kecerdasan emosioanal dan kepuasan kerja</p>	<p>Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan mengenai Pengaruh <i>Emotional Intelligence</i> Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT. X dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut yang pertama adalah Karyawan di PT. X memiliki</p>

			<p>kecerdasan emosi yang baik hal tersebut dapat dilihat pada indikator kesadaran diri. Hal ini terbukti pada saat observasi lapangan, terlihat kesadaran diri dari 17 responden atau 54,8%. Dimana pada indikator kesadaran diri akan kesadaran diri ini menunjukkan bahwa, karyawan PT. X ini banyak yang memiliki tingkat kepekaan yang baik terhadap diri sendiri dan orang lain atau rekan kerja. Yang kedua adalah Kepuasan karyawan di PT. X dapat dikatakan baik, hal ini dapat dilihat dari indikator mencintai pekerjaannya. Hal ini terlihat dari hasil observasi lapangan, terlihat 14 orang atau 45,2%. Hal ini berarti karyawan PT. X mencintai pekerjaannya yang ada di dalam perusahaan. Yang ketiga adalah <i>Emotional intelligence</i> atau kecerdasan emosi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan, dan ini terbukti dari nilai thitung = 0,364 < 2,045 dan sign = 0,132 > 0,05 maka artinya menerima H_0 dan menolak H_a.</p>
12	<p>Sulthan Rafi Susilo, Puspita Wulansari (2023) PENGARUH PENGEMBANGAN KARIER DAN PELATIHAN TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN PADA PT. TAIHO NUSANTARA</p>	<p>Kuantitatif. Pengembangan karir, pelatihan dan kepuasan kerja</p>	<p>Tingkat Pengn karier berpengaruh secara positif serta signifikan terhadap kepuasan kerja serta pelatihan memiliki pengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Taiho Nusantara. Hasil dari penelitian ini menjelaskan bahwa variabel pengembangan karier (X1) dan pelatihan (X2) memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja (Y) sebesar 53,14%, sementara sisanya sebesar 46,86% yakni pengaruh dari variabel-variabel lainnya yang tidak diteliti.</p>

13	<p>Ahmad Fathul Kair, Magito, Didin Hikmah Perkasa, Siti Annisa Wahdiniawati, Wenny Desty Febrian (2023)</p> <p>PENGARUH KECERDASAN EMOSIONAL, KOMPETENSI, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA PADA YAYASAN PENGEMBANGAN POTENSI SUMBER DAYA PERTAHANAN</p>	<p>Kuantitatif. Kecerdasan emosional, kompetensi, budaya organisasi dan kepuasan kerja</p>	<p>Kecerdasan Emosional berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan Kerja. Artinya, Kecerdasan Emosional yang positif dapat meningkatkan kepuasan Kerja Karyawan. Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan Kerja. Artinya, Dengan kompetensi tinggi yang dimiliki sebagian besar pegawai, maka pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik dan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan Kerja. Artinya, jika budaya organisasi diterapkan secara positif oleh perusahaan maka akan memberikan dampak yang signifikan Pada kepuasan kerja karyawan nya. Berdasarkan hasil simpulan diatas, maka dapat diberikan Penelitian selanjutnya adalah diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran yang bermanfaat bagi organisasi atau lembaga berkaitan dengan Kecerdasan Emosional, Kompetensi, Budaya Organisasi. dan kepuasan kerja yang dicapai para pegawai. Diharapkan pula hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan masukan untuk menentukan langkah perbaikan dalam program peningkatan Kepuasan Karyawan sebagai komponen penting guna mengoptimalkan kinerja seluruh karyawan. Peneliti menyarankan agar penelitian selanjutnya menambahkan variabel-variabel eksogen lain mengingat variabel endogen Kepuasan kerja Karyawan dalam penelitian ini hanya dapat dijelaskan oleh variabel-variabel eksogen sebesar 49,1% yaitu</p>
----	---	--	---

			Kecerdasan Emosional, Kompetensi dan Budaya Organisasi. Sehingga masih terdapat 50,3% variabel-variabel eksogen diluar model penelitian ini.
--	--	--	--

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Pengembangan Karir

Kesadaran diri merupakan salah satu aspek kecerdasan emosional yang dapat membantu individu menjadi lebih percaya diri tentang emosinya. Sehingga individu dengan keterampilan tersebut memiliki tingkat kepekaan yang tinggi terhadap dirinya sendiri ketika memutuskan apa yang akan dilakukan nanti, seperti keputusan karier, memilih pasangan, pendidikan lanjutan atau yang lainnya. Menurut Goleman (2016), individu yang memiliki kecerdasan emosional tinggi memiliki pengalaman dan pengetahuan yang lebih banyak dibandingkan dengan orang yang memiliki kecerdasan emosional rendah (Avionela & Fauziah, 2016). Salah satu faktor yang memengaruhi kematangan karier adalah kecerdasan. Kecerdasan atau intelegensi sangat penting untuk pemilihan karier karena berkaitan dengan kecerdasan individu untuk tingkat kemampuan pengambilan keputusan dan ambisi. Tidak hanya kecerdasan intelektual (IQ) tetapi juga kecerdasan emosional (EQ) sangat penting untuk kecerdasan yang harus dimiliki setiap individu. Secara khusus faktor emosional seperti harga diri rendah, neurotisisme dan ketakutan atau kecemasan menimbulkan banyak pertanyaan pada saat memilih karier.

Brown (2013) menunjukkan bahwa pemilihan keputusan karier perlu memperhitungkan faktor emosional seperti minat pribadi, realitas pasar dan

pilihan antara kebutuhan dan keinginan orang yang dicintai. Beberapa pertimbangan ini sangat mungkin menjadi tekanan atau tantangan bagi siswa, dalam situasi seperti kecerdasan akademik tidak cukup untuk menangani dengan baik masalah dalam hal pengambilan keputusan karier. Kecerdasan emosional (EQ) dapat membantu seseorang mengembangkan kariernya dengan menjadi karyawan yang lebih baik, produktif, dan bahagia. EQ juga dapat membantu seseorang beradaptasi dengan lingkungan kerja, membangun hubungan yang baik, dan mengatasi tantangan, hal ini sesuai dengan penelitian oleh (Lena Mustikaningrum, Dinie Ratri Desiningrum, 2017) ada hubungan positif dan signifikan antara kecerdasan emosional dengan kematangan karir, sehingga diajukanlah hipotesa 1 yaitu:

H1: Diduga ada pengaruh positif dan signifikan Kecerdasan Emosional terhadap Pengembangan Karir Pada Anggota Kepolisian Resor Kendal

2.3.2 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Pengembangan Karir

Anoraga (2016) motivasi kerja sebagai kebutuhan yang mendorong perbuatan ke arah suatu tujuan tertentu dalam mencapai pekerjaan itu sendiri. Ini menjelaskan bahwa motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Oleh sebab itu, kuat dan lemahnya motivasi kerja seorang tenaga kerja ikut menentukan besar kecilnya prestasinya. As'ad (2016) motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja.

Dikemukakan Hasibuan (2017) bahwa motivasi sebagai suatu kerelaan untuk berusaha seoptimal mungkin dalam pencapaian tujuan organisasi yang dipengaruhi oleh kemampuan usaha untuk memuaskan beberapa kebutuhan

individu. Pandangan motivasi menjelaskan motivasi sebagai dorongan yang diberikan untuk bertindak terhadap serangkaian proses dengan mempertimbangkan arah, intensitas, ketekunan, dan pencapaian tujuan (Wibowo, 2015)

Handoko mengemukakan bahwa pengembangan karir adalah peningkatan pribadi yang dilakukan oleh seseorang untuk mencapai rencana karir yang diinginkan. Sementara itu, Mondy berpendapat bahwa pengembangan karir adalah serangkaian aktivitas untuk mempersiapkan seseorang individu pada kemajuan karir yang direncanakan (dalam Sinambela, 2016).

Pengembangan karir adalah suatu upaya yang dilaksanakan setiap pegawai 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). Selanjutnya menurut Veithzal Rivai (dalam Sihombing dkk, 2015) pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Pengembangan karir diartikan sebagai penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang lebih tinggi di dalam organisasi.

Motivasi merupakan faktor penting dalam pengembangan karier karena mendorong seseorang untuk maju dan meraih tujuannya. Motivasi yang tepat dapat membantu seseorang memilih karier yang sesuai dengan hasrat, nilai, dan aspirasi jangka panjangnya. Motivasi dalam pengembangan karier adalah dorongan yang membuat seseorang untuk mencapai tujuan

karirnya. Motivasi yang tepat dapat membantu seseorang untuk memilih karier yang sesuai dengan nilai, aspirasi, dan hasratnya, hal ini sesuai dengan penelitian (Marliza Ade Fitri, Richy Pranaditya Faiztawali, 2023., Inelda Dwi Jayanti & Naniek Pangestuti, 2023) dimana motivasi berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir karyawan, sehingga diajukanlah hipotesa 2 yaitu:

H2: Diduga ada pengaruh positif dan signifikan Motivasi Kerja terhadap Pengembangan Karir Pada Anggota Kepolisian Resor Kendal

2.3.3 Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Kepuasan Kerja

Kecerdasan emosi adalah kemampuan di bidang emosi yaitu kesanggupan menghadapi frustrasi, kemampuan mengendalikan emosi, semangat optimism, dan kemampuan menjalin hubungan dengan orang lain atau empati (Purba, 2019). Hal tersebut seperti yang dikemukakan Patton (2018) bahwa penggunaan emosi yang efektif akan dapat mencapai tujuan dalam membangun hubungan yang produktif dan meraih keberhasilan kerja.

Penelitian yang pernah dilakukan oleh Boyatzis pada tahun 1999 (dalam Martin, 2016) memberikan hasil bahwa kecerdasan emosi memiliki pengaruh positif terhadap hasil kerja dan kinerja seseorang. Kecerdasan emosi dikaitkan dengan sistem manajemen sumber daya manusia, misalnya untuk pelatihan secara khusus. Pelatihan tersebut hasil akhirnya dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Kecerdasan Emosional (Goleman, 2016) menyatakan bahwa kemampuan akademik bawaan, nilai rapor, dan prediksi kelulusan pendidikan

tinggi tidak memprediksi seberapa baik kinerja seseorang sudah bekerja atau seberapa sukses yang dicapainya dalam hidup.

Untuk mencapai kepuasan kerja yang maksimal, kecerdasan emosional pegawai tersebut harus dikelola dengan baik, agar dalam melaksanakan tugasnya termasuk dalam melayani publik. Jadi untuk mencapai tujuan pendidikan ini penerapan kecerdasan emosional sangat diharapkan, sebab kecerdasan emosional adalah kemampuan lebih yang dimiliki seseorang dalam memotivasi diri, ketahanan dalam menghadapi kegagalan, mengendalikan perasaan, serta mengatur keadaan jiwa. Melalui kecerdasan emosional pegawai mengelola perasaannya sehingga dapat mengekspresikannya secara tepat dan efektif saat bekerja. Dengan kata lain bahwa kecerdasan emosional pegawai menuntut orang belajar mengakui dan menghargai perasaan diri sendiri dan orang lain misalnya pasien serta menanggapi dengan tepat, penelitian-penelitian sebelumnya dimana kecerdasan emosional mampu mempengaruhi secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai (G Ahmad Fathul Kair, Magito, Didin Hikmah Perkasa, Siti Annisa Wahdiniawati, Wenny Desty Febrian, 2023., Nur Hidayati Sukirno , Muhammad Idris, Mukhtar Hamzah, 2021., Putu Agus Erik Sastra Wirawan, 2017,). Sehingga diajukanlah hipotesa 3 yaitu:

H3: Diduga ada pengaruh positif dan signifikan Kecerdasan Emosional terhadap Kepuasan Kerja Pada Anggota Kepolisian Resor Kendal

2.3.4 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Robbins dalam Erni Tisnawati Sule dan Donni Juni Priansa (2018) menyatakan bahwa kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum seorang individu

terhadap pekerjaannya. Berdasarkan pengertian dari beberapa ahli diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pengertian dari kepuasan kerja adalah perasaan senang dan puas yang dialami seseorang dalam melakukan pekerjaannya. Kepuasan kerja didefinisikan sebagai perasaan senang yang dihasilkan dari persepsi bahwa pekerjaan seseorang memenuhi atau memungkinkan terpenuhinya nilai-nilai penting pekerjaannya

Hal ini sejalan dengan Herzberg (dalam Robbins, 2017) bahwa motivasi adalah satu faktor penyebab kepuasan kerja. Oleh karena itu, perusahaan mempunyai tugas penting untuk terus memotivasi karyawan dengan cara memberikan perhatian yang baik untuk kepentingan karyawan agar menjaga kestabilan organisasi sehingga kepuasan kerja karyawannya lebih baik dan hal-hal yang dapat membuat ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaannya dapat diminimalisir. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti gaji, promosi, supervisi, tunjangan tambahan, penghargaan, prosedur, peraturan kerja, rekan kerja, jenis pekerjaan, dan komunikasi. Apabila faktor-faktor tersebut terpenuhi maka karyawan akan merasa puas, nyaman, senang bekerja di tempat ia bekerja. Terdapat hasil penelitian yang meneliti hubungan antara motivasi kerja dan kepuasan kerja. Setiap orang dalam melakukan suatu tindakan tertentu pasti didorong oleh adanya motif tertentu. Motivasi biasanya timbul karena adanya kebutuhan yang belum terpenuhi, tujuan yang ingin dicapai, atau adanya harapan yang diinginkan. Motivasi merupakan kombinasi kekuatan psikologis yang kompleks dalam diri masing-masing orang. Setiap individu mempunyai motivasi sendiri yang mungkin berbeda-beda, penelitian oleh (Ningrum Rahayu, Karti

Aprianti 2020., Ni Kadek Eni Juniari, I Gede Riana, Made Subudi, 2015.,) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Sehingga diajukanlah hipotesa 4 yaitu:

H4: Diduga ada pengaruh positif dan signifikan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pada Anggota Kepolisian Resor Kendal

2.3.5 Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menurut Sari (2016) adalah variable sikap yang mencerminkan bagaimana orang merasa mengenai pekerjaan mereka secara keseluruhan serta berbagai aspek didalamnya. Kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pegawai dan banyaknya ganjaran yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Harahap (2020) mendefinisikan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap emosional pada seseorang dalam melakukan pekerjaannya ditandai dengan rasa cinta dan menyenangkan di dalam dirinya. Jika seseorang sudah menerapkan rasa yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya, maka seseorang tersebut sudah berhasil membuat rasa puas pada pekerjaan yang diembannya.

Pengembangan karir adalah suatu upaya yang dilaksanakan setiap pegawai 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). Selanjutnya menurut Veithzal Rivai (dalam Sihombing dkk, 2015) pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam

rangka mencapai karir yang diinginkan. Pengembangan karir diartikan sebagai penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang lebih tinggi di dalam organisasi

Pengembangan karier berhubungan dalam menciptakan kepuasan kerja karyawan, pengembangan karier juga merupakan hal yang krusial karena manajemen dapat meningkatkan produktivitas, meningkatkan sikap karyawan terhadap pekerjaannya dan membangun kepuasan kerja yang lebih tinggi. Dari aspek pengembangan karir berdasarkan penelitian terdahulu yang sudah dilakukan oleh (Rohadatul Aisy, Dewi Susita, Agung Wahyu Handaru, 2022., Fahrizi, Abdul Naser, Edri Aulia Aziz, 2021., Syaiful Bahri, Yuni Chairatun Nisa, 2017., Sulthan Rafi Susilo, Puspita Wulansari, 2023., Arga Christian Sihotang, 2020) menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Sehingga diajukanlah hipotesa 5 yaitu:

H5: Diduga ada pengaruh positif dan signifikan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja Pada Anggota Kepolisian Resor Kendal

2.3.6 Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Kepuasan Kerja yang dimediasi oleh Pengembangan Karir

Brown (2013) menunjukkan bahwa pemilihan keputusan karier perlu memperhitungkan faktor emosional seperti minat pribadi, realitas pasar dan pilihan antara kebutuhan dan keinginan orang yang dicintai. Beberapa pertimbangan ini sangat mungkin menjadi tekanan atau tantangan bagi siswa, dalam situasi seperti kecerdasan akademik tidak cukup untuk menangani dengan baik masalah dalam hal pengambilan keputusan karier. Kecerdasan emosional

(EQ) dapat membantu seseorang mengembangkan kariernya dengan menjadi karyawan yang lebih baik, produktif, dan bahagia. EQ juga dapat membantu seseorang beradaptasi dengan lingkungan kerja, membangun hubungan yang baik, dan mengatasi tantangan, hal ini sesuai dengan penelitian oleh (Lena Mustikaningrum, Dinie Ratri Desiningrum, 2017) ada hubungan positif dan signifikan antara kecerdasan emosional dengan kematangan karir,

Pengembangan karier berhubungan dalam menciptakan kepuasan kerja karyawan, pengembangan karier juga merupakan hal yang krusial karena manajemen dapat meningkatkan produktivitas, meningkatkan sikap karyawan terhadap pekerjaannya dan membangun kepuasan kerja yang lebih tinggi. Dari aspek pengembangan karir berdasarkan penelitian terdahulu yang sudah dilakukan oleh (Rohadatul Aisy, Dewi Susita, Agung Wahyu Handaru, 2022., Fahrizi, Abdul Naser, Edri Aulia Aziz, 2021., Syaiful Bahri, Yuni Chairatun Nisa, 2017., Sulthan Rafi Susilo, Puspita Wulansari, 2023., Arga Christian Sihotang, 2020) menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Sehingga diajukanlah hipotesa 6 yaitu:

H6: Diduga ada pengaruh positif dan signifikan Kecerdasan Emosional terhadap Kepuasan Kerja yang dimediasi oleh Pengembangan Karir Pada Anggota Kepolisian Resor Kendal

2.3.7 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja yang dimediasi oleh Pengembangan Karir

Motivasi merupakan faktor penting dalam pengembangan karier karena mendorong seseorang untuk maju dan meraih tujuannya. Motivasi yang tepat

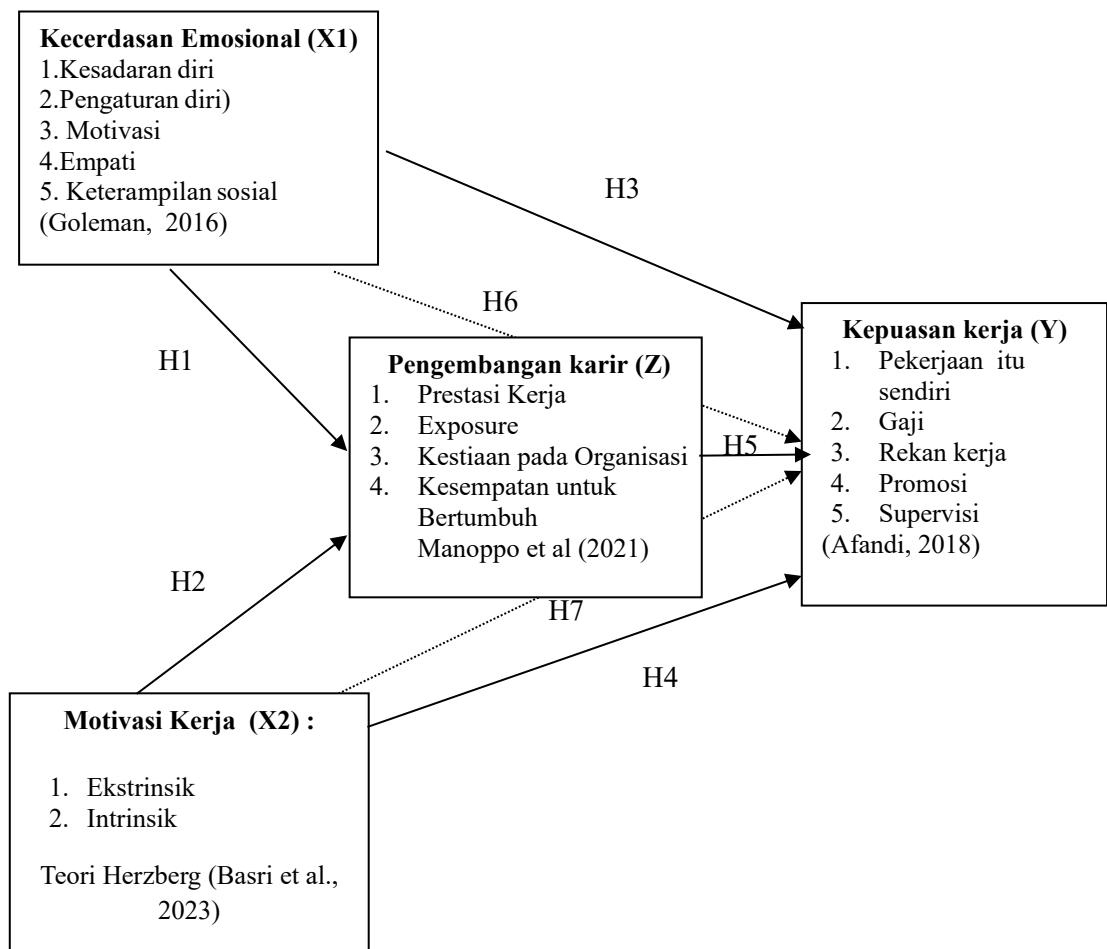
dapat membantu seseorang memilih karier yang sesuai dengan hasrat, nilai, dan aspirasi jangka panjangnya. Motivasi dalam pengembangan karier adalah dorongan yang membuat seseorang untuk mencapai tujuan karirnya. Motivasi yang tepat dapat membantu seseorang untuk memilih karier yang sesuai dengan nilai, aspirasi, dan hasratnya, hal ini sesuai dengan penelitian (Marliza Ade Fitri, Richy Pranaditya Faiztawali, 2023., Inelda Dwi Jayanti & Naniek Pangestuti, 2023) dimana motivasi berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir karyawan.

Pengembangan karier berhubungan dalam menciptakan kepuasan kerja karyawan, pengembangan karier juga merupakan hal yang krusial karena manajemen dapat meningkatkan produktivitas, meningkatkan sikap karyawan terhadap pekerjaannya dan membangun kepuasan kerja yang lebih tinggi. Dari aspek pengembangan karir berdasarkan penelitian terdahulu yang sudah dilakukan oleh (Rohadatul Aisy, Dewi Susita, Agung Wahyu Handaru, 2022., Fahrizi, Abdul Naser, Edri Aulia Aziz, 2021., Syaiful Bahri, Yuni Chairatun Nisa, 2017., Sulthan Rafi Susilo, Puspita Wulansari, 2023., Arga Christian Sihotang, 2020) menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Sehingga diajukanlah hipotesa 7 yaitu:

H7: Diduga ada pengaruh positif dan signifikan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja yang dimediasi oleh Pengembangan Karir Pada Anggota Kepolisian Resor Kendal

2.4 Kerangka Pikir Teoretis

Pada penelitian ini terdapat variabel (X1) yaitu Kecerdasan emosional kemudian di susul dengan variabel (X2) yaitu Motivasi, yang merupakan variabel bebas yang akan mempengaruhi Pengembangan Karir (Z) dan Kepuasan Kerja (Y), Kemudian pada penelitian ini juga akan membuktikan ada tidaknya pengaruh secara tidak langsung variabel Kecerdasan emosional dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja melalui mediasi Pengembangan Karir .



Gambar 2.2.
Kerangka Pemikiran Teoretis