

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORITIS**

#### **A. Uraian Teoritis**

##### **1. Pengertian Pengembangan Karir**

Menurut Mondy (2008: 234) Pengembangan karir adalah pendekatan formal yang digunakan organisasi untuk memastikan bahwa orang yang dikualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia jika dibutuhkan. Pengembangan karir formal berperan penting untuk memelihara angkatan kerja termotivasi dan berkomitmen. Perencanaan dan pengembangan karir menguntungkan individu maupun organisasi dan demikian harus dipertimbangkan secara berhati-hati oleh keduanya.

Menurut Kadarsiman (2012: 323) pengembangan karir yaitu dilakukan karena seorang pegawai bekerja dalam suatu organisasi tidak hanya ingin memperoleh apa yang dipunyai hari ini, tapi juga mengharapkan ada perubahan, ada kemajuan ada kesempatan yang diberikan kepada untuk maju ketingkat yang lebih tinggi dan lebih baik. Setiap pegawai akan merasa bosan bekerja pada tempat yang itu-itu saja, ia selalu mengharapkan akan ada perubahan dan jaminan bahwa ia dari waktu ke waktu Mendapat pengakuan yang lebih besar dari organisasi atau kingkungan kerjanya.

##### **2. Program-program pengembangan karir**

Perusahaan-perusahaan harus memulai program perencanaan karir yang diharapkan mencapai satu atau lebih dari suatu tujuan. Adapun program-program perencanaan karir menurut Mondy (2008: 247) adalah sebagai berikut:

- a. Pengembangan efektif bakat yang ada yaitu orang-orang yang lebih cenderung berkomitmen pada pengembangan yang menjadi bagian sebuah rencana karir. Dengan cara ini, mereka bisa memahami lebih baik manfaat pengembangan. Perencanaan dan pengembangan karir secara konsisten menduduki peringkat tinggi pada daftar keinginan parakaryawan.
- b. Peluang-peluang penilaian diri para karyawan dengan mempertimbangkan jalur-jalur karir baru atau non tradisional yaitu karyawan yang unggul tidak memandang keatas yang tradisional sebagai pilihan karir karena perusahaan-perusahaan dewasa ini hanya menyediakan sedikit promosi.
- c. Pengembangan jalur-jalur karir yang lintas devisi dan lokasi geografis yaitu pengembangan tidak harus dibatasi hanya pada satu bagian perusahaan saja.
- d. Pembuktian akan komitmen nyata pada peluang kerja setara yaitu perusahaan yang berkomitmen penuh untuk mengurangi dampak yang merugikan seringkali tidak dapat menemukan kaum wanita dan minoritas yang memenuhi syarat untuk mengisi posisi-posisi lowongan.
- e. Pemenuhan akan kebutuhan pengembangan khusus para karyawan yaitu orang-orang yang melihat bahwa kebutuhan-kebutuhan pengembangan pribadinya terpenuhi cenderung lebih puas dengan pekerjaan dan organisasi mereka. Mereka cenderung bertahan bersama organisasi mereka.

- f. Peningkatan kinerja yaitu pekerjaan itu sendiri merupakan pengaruh paling penting dalam pengembangan karir, setiap pekerjaan bisa memberikan tantangan dan pengalaman yang berbeda.
- g. Peningkatan loyalitas dan motivasi karyawan yang menghasilkan turnover yaitu orang-orang yang yakin bahwa perusahaan tertarik pada perencanaan karir mereka lebih cenderung bertahan bersama organisasi tersebut.
- h. Metode untuk menentukan kebutuhan-kebutuhan pelatihan dan pengembangan yaitu jika seseorang menginginkan jalur karir tertentu dan saat ini belum memiliki kualifikasi yang sesuai, hal ini mengidentifikasi sebuah kebutuhan pelatihan dan pengembangan.

### **3. Tujuan Pengembangan Karir**

Menurut Rivai (2005: 290) tujuan pengembangan karir adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karir yang tersedia di organisasi saat ini dan dimasa yang akan datang. Karena itu, usaha pembentukan sistem pengembangan karir yang dirancang secara baik akan dapat membantu karyawan dalam menentukan kebutuhan karir mereka sendiri, dan menyesuaikan antara kebutuhan karyawan dengan tujuan organisasi. Komitmen dalam program pengembangan karir dapat menunda sumber daya manusia yang memberatkan organisasi.

#### **4. Manfaat Pengembangan karir**

Menurut kadarsiman (2012: 351) manfaat pengembangan karir adalah sebagai berikut:

- a. Mendorong para karyawan untuk mengembangkan diri dan kemampuannya. Seperti; meningkatkan kemampuan manajerial terhadap tanggung jawab yang lebih besar, untuk meningkatkan berbagai kemampuan teknis secara lebih mendalam, keinginan untuk memperoleh adanya jaminan dan kestabilan dalam pekerjaan, keinginan berbuat sesuatu yang lebih besar dalam kehidupan kekaryaannya dan keinginan untuk bekerja lebih mandiri, sehingga lebih berkesempatan mengembangkan potensi diri.
- b. Menambah rasa kepedulian yang tinggi terhadap organisasi. Bahwa manfaat tersebut terkait dengan keinginan pengembangan diri sendiri sesuai kemampuan intelektual yang mereka miliki, agar memperoleh tingkat kompensasi yang lebih besar dari biasa, keinginan untuk mendapatkan kebebasan dalam pekerjaan, keinginan untuk ada jaminan keselamatan dalam pekerjaan dan keinginan mengejar prestasi dinas dalam bekerja.
- c. Mencegah terjadinya keresahan di kalangan karyawan yang selama ini di perhatikan. Dalam kaitan ini perlu dikemukakan tentang perasaan puas dalam pengembangan karir, dan rasa puas dalam bekerja berbeda untuk setiap orang sesuai dengan tingkat kebutuhan dan keinginan yang bersangkutan. Tingkat kepuasan ini

juga berlaku dalam seseorang meraih karir, terdapat pegawai yang sudah merasa cukup dan puas menduduki Kepala Urusan.

- d. Mengurangi karyawan yang meninggalkan organisasi. Ini perlu dikemukakan bahwa pengembangan pegawai adalah termasuk minat pegawai yang merupakan tugas kewajiban atasan pegawai yang bersangkutan, baik minat dan semangat kerja maupun minat yang menbulkan semangat kerja termasuk mengurangi pegawai yang meninggalkan organisasi, sehingga mereka turut berlomba dalam kesempatan pengembangan karir yang akan datang.

#### **5. Indikator pengembangan karir**

Menurut Siagian (2006: 203) indikator yang mempengaruhi pengembangan karir seorang karyawan adalah:

- (a). Prestasi Kerja. Faktor paling untuk meningkatkan dan membangun karir seorang karyawan adalah pada prestasi kerjanya dalam melakukan tugas yang dipercayakan kepadanya. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sukar bagi seorang pekerja untuk dipromosikan ke pekerjaan atau jabatan yang lebih tinggi dimasa depan.
- (b). Kegiatan pada organisasi. Merupakan dedikasi seorang karyawan yang ingin terus berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk jangka waktu lama.
- (c). Saran dan nasehat. Mentors adalah orang yang meberikan nasehat-nasehat atau saran-saran kepada karyawan dalam upaya pengembangan karirnya. Sedangkan sponsor adalah seorang di

dalam perusahaan yang dapat menciptakan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan karirnya.

(d). Dukungan para bawahan.

Merupakan dukungan yang diberikan para bawahan dalam bentuk mensukseskan tugas manajer yang bersangkutan kesempatan untuk tumbuh.

## **6. Penempatan tenaga kerja**

Menurut B. Siswanto Sastrohadiryo yang di kutip oleh Suwatno (2005 :138) mendefinisikan bahwa penempatan tenaga kerja adalah untuk menempatkan dan melaksana pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan kecakapan dan keahliannya.

Menurut Priansa (2014:124) penempatan tenaga kerja adalah mengalokasikan para pegawai pada posisi kerja tertentu hal ini khusus terjadi pada pegawai baru. Penempatan merupakan tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon pegawai yang di terima (lulus seleksi) pada jabatan/pekerjaan yang membutuhkannya.

## **7. Prinsip-prinsip Penempatan Tenaga Kerja**

Penempatan tenaga kerja perlu didasarkan atas sejumlah prinsip yang menjadi rujukan bagi organisasi. Adapun prinsip-prinsip tersebut menurut Priansa (2014:125) adalah:

- a. Kemanusiaan adalah prinsip ini menganggap manusia sebagai unsur pegawai yang memiliki persamaan harga diri, kemauan, keinginan, cita-cita, serta kemampuan yang harus dihargai sebagai sesama manusia.

- b. Demokrasi adalah penempatan pegawai harus berlandaskan pada prinsip demokrasi. Artinya pegawai harus diberikan hak untuk mengemukakan pendapatnya tentang penempatannya dalam organisasi.
- c. Individu yang tepat adalah prinsip ini menjadi rujukan organisasi untuk menempatkan pegawai pada tempat yang tepat sehingga pegawai tersebut akan mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan lebih optimal.

#### **8. Faktor-faktor yang mempengaruhi penempatan tenaga kerja**

Menurut Priansa (2014:129) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi penempatan tenaga kerja dalam organisasi, yaitu:

- a. Faktor prestasi akademis  
Prestasi akademis yang telah dicapai oleh pegawai yang bersangkutan selama mengikuti jenjang pendidikan tertentu harus dapat dijadikan sebagai pertimbangan sesuai dengan prestasinya tersebut.
- b. Faktor pengalaman  
Pengalaman kerja yang dimiliki pegawai perlu mendapat pertimbangan pada saat penempatan pegawai. Semakin banyak pengalaman yang dimiliki oleh pegawai maka kecenderungan pegawai untuk menguasai tugas dan pekerjaan semakin tinggi.
- c. Faktor kesehatan fisik dan mental  
Faktor fisik dan mental perlu dipertimbangkan dalam menenpatkan pegawai karena tanpa pertimbangan yang matang maka hal-hal yang

bakal merugikan organisasi akan terjadi. Penempatan pegawai pada tugas dan pekerjaan tertentu harus disesuaikan dengan kondisi fisik dan mental pegawai yang bersangkutan.

d. Status Perkawinan

Selain untuk kepentingan kepegawaian juga sebagai bahan pertimbangan dalam penempatan pegawai. Pegawai yang masih lajang memiliki kesempatan yang lebih luas untuk ditempatkan di berbagai daerah yang membutuhkan sedangkan yang sudah menikah cenderung lebih terkekang.

e. Usia

Usia merupakan suatu pertimbangan dalam penempatan pegawai. Pegawai dengan usia yang lebih muda relatif memiliki produktivitas dan kinerja yang tinggi dibandingkan dengan pegawai dengan usia yang lebih tua.

## 9. Indikator Penempatan Tenaga Kerja

Menurut Mangkunegara (2007: 129) dalam melakukan penempatan tenaga kerja hendaknya mempertimbangkan faktor-faktor sebagai berikut:

- (a). Pendidikan. Pendidikan yang baru dimiliki oleh seorang tenaga kerja minimum yang disyaratkan organisasi pendidikan alternatif.
- (b). Pengetahuan kerja. Pengetahuan yang harus dimiliki oleh seorang tenaga kerja dengan wajar yaitu pengetahuan kerja ini sebelum ditempatkan dan baru yang diperoleh pada waktu tenaga kerja di dalam organisasi tersebut.



- (c). Keterampilan kerja. Kecakapan atau keahlian untuk melakukan suatu pekerjaan yang harus diperoleh dalam praktek.
- (d). Pengalaman kerja. Pengalaman seorang tenaga kerja untuk melakukan pekerjaan tertentu. Pengalaman kerja dapat dapat menjadi bahan pertimbangan untuk pekerjaan yang harus ditempatkan dan lamanya melakukan pekerjaan.

#### **10. Kepuasan kerja karyawan**

Menurut Mangkunegara (2013:117) kepuasa kerja karyawan adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upah atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi, perusahaan dan mutu pengawasan. Sedangkan perasaan yang berhubungan dengan dirinya, antara lain umur, kondisi kesehatan, kemampuan dan pendidikan. Pegawai akan merasa puas dalam bekerja apabila aspek-aspek pekerjaan dan aspek-aspek dirinya menyokong dan sebaliknya jika aspek-aspek tersebut tidak menyokong, pegawai akan merasa tidak puas.

Menurut Darmawan (2013:57) kepuasan kerja adalah merupakan salah satu bentuk hasil perilaku karyawan dalam organisasi. Selanjutnya kepuasan kerja dapat mempengaruhi perilaku kerja seperti motivasi dan semangat, produktivitas atau prestasi kerja, dan bentuk perilaku lainnya.

## 11. Pengaruh Karyawan yang Tidak Puas dan Puas di Tempat kerja

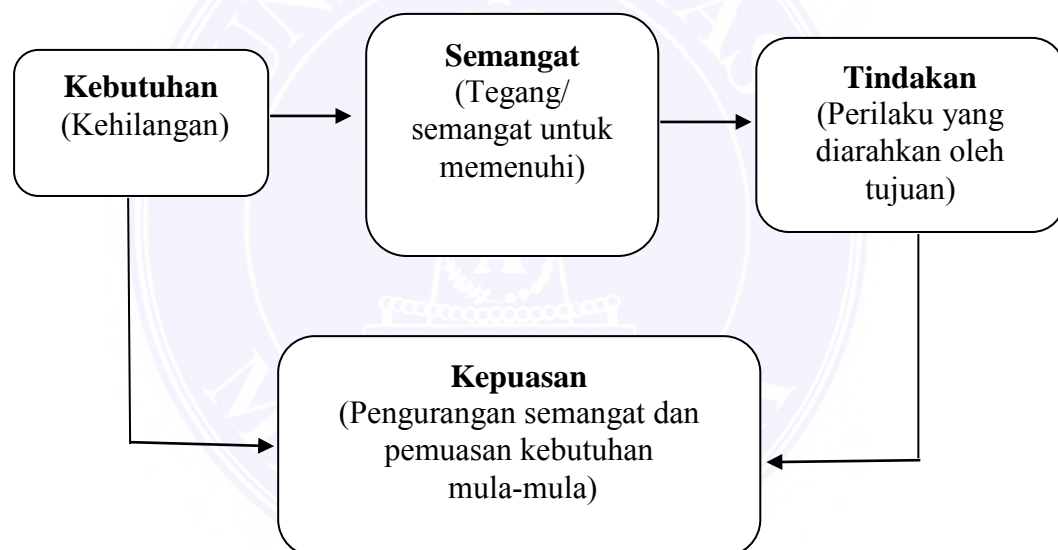
Menurut Robbins (2009:111) pengaruh karyawan yang tidak puas dan puas di tempat kerja yaitu ada konsekuensi ketika karyawan mempunyai pekerjaan mereka. Sebuah kerangka teoritis, kerangka keluar, aspirasi, pengaruh kesetiaan, pengabaian sangat bermanfaat dalam memahami konsekuensi dari ketidakpuasan. Adapun empat respon kerangka tersebut yaitu sebagai berikut:

1. **Keluar** (*exit*) yaitu perilaku yang ditunjukkan untuk meninggalkan organisasi, termasuk mencari posisi baru dan mengundurkan diri.
2. **Aspirasi** (*voice*) yaitu secara aktif dan konstruktif berusaha memperbaiki kondisi, termasuk menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan, dan beberapa bentuk aktivitas serikat kerja.
3. **Kesetiaan** (*loyalty*) yaitu secara pasif tetapi optimistis menunggu membaiknya kondisi, termasuk membela organisasi ketika berhadapan dengan ancaman eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemennya untuk "melakukan hal yang benar".
4. **Pengabaian** (*neglect*) yaitu secara pasif membiarkan kondisi menjadi lebih buruk, termasuk ketidakhadiran atau keterlambatan yang terus-menerus, kurangnya usaha, dan meningkatnya angka kesalahan.

## 12. Teori Kepuasan

Darmawan (2013:62) para ahli penganut aliran teori kepuasan menyatakan bahwa pemenuhan kebutuhan individu atau pencapaian tertentu pada kepuasan berpengaruh terhadap perilakunya. Teori kepuasan dihubungkan dengan ahli-ahli seperti Abraham Maslow (Teori Hirarki Kebutuhan), Douglas McGregor (Teori X dan Y), Frederick Herzberg (Teori Motivasi Hygiene), dan McClelland (Teori

daKebutuhan McClelland). Teori-teori ini mempunyai pengaruh sangat kuat bagi manajer dalam bidang manajemen serta mempengaruhi pikiran dan tindakan manajer dalam praktiknya. Teori kepuasan (*contens theories*) merupakan teori yang memusatkan perhatian pada faktor-faktor dalam diri seseorang yang menguatkan (*energize*), mengarahkan (*direct*), mendukung (*subtain*), dan menghentikan (*stop*). Artinya, seseorang akan bertindak dan berlaku menurut cara-cara yang akan membawa ke arah pemuasan kebutuhan mereka. Secara ringkas model teori kepuasan yang sebenar sangat beragam lihat gambar di bawah ini :



**Gambar 2.1:** Gambar Model Teori Kepuasan

### 13. Indikator Kepuasan kerja

Menurut Robbins (2009:107) kepuasan kerja suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Setiap pekerjaan menuntut interaksi dengan rekan kerja dan atasan-atasan, mengikuti peraturan dan kebijaksanaan-kebijaksanaan organisasional, memenuhi standar-standar kinerja, menerima kondisi-kondisi kerja yang kurang ideal, dan

lain-lainnya. Ini berarti bahwa penilaian seorang karyawan tentang seberapa ia merasa puas atau tidak puas dengan pekerjaan merupakan penyajian yang rumit dari sejumlah elemen pekerjaan yang berlainan. Dua pendekatan yang paling luas digunakan adalah penilaian tunggal secara umum dan nilai penyajian akhir yang terdiri atas sejumlah aspek pekerjaan. Metode penilaian tunggal secara umum sekedar meminta individu untuk merespons satu pertanyaan. Pendekatan yang lain penyajian akhir aspek pekerjaan lebih rumit. Pendekatan ini mengidentifikasi bagian-bagian penting dalam suatu pekerjaan dan menanyakan perasaan karyawan. Pengukuran khusus yang akan dimasukkan adalah sifat pekerjaan, pengawasan, bayaran saat ini, peluang promosi, dan hubungan dengan rekan-rekan kerja. Pengukuran ini dinilai berdasarkan skala standar dan kemudian dijumlahkan untuk mendapatkan nilai kepuasan kerja secara keseluruhan.

## B. Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti	Judul	Hasil Peneliti
1	Bianca 2012	Pengaruh Iklim Organisasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dimana hasil uji T nilai signifikansinya sebesar 0.072, begitu juga dengan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dimana hasil uji T nilai signifikansinya sebesar 0.421 (p value dengan $\alpha = 0.05$ ). Model

			regresi menunjukkan bahwa iklim organisasi memberi pengaruh negatif terhadap kepuasan kerja, sedangkan pengembangan karir memberi pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Iklim organisasi dapat diperbaiki melalui psikologi kerja, motivasi kerja, beban kerja yang sesuai, perbaikan struktural dapat dilakukan dengan memberikan kenyamanan fasilitas kerja, pemberian penghargaan pada karyawan yang berprestasi.
No	Peneliti	Judul	Hail Peneliti
2	Yulizar 2014	Hubungan Penempatan Dengan Kepuasan Kerja Pegawai	Hasil penelitian terdapat hubungan antara penempatan dengan kepuasan kerja semakin tepat seorang pegawai ditempatkan sesuai dengan keahliannya maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerjanya dengan sebaliknya, semakin kurang baik penempatan yang dilakukan maka semakin rendah tingkat kepuasan kerja pegawai tersebut. Dengan demikian hipotesis yang dinyatakan terdapat hubungan yang berarti antara penempatan dan kepuasan

No	Peneliti	Judul	Hasil Peneliti
3	Fahrizi 2010	Analisis Pengaruh Penempatan Karyawan terhadap kepuasan kerja	kerja pegawai dapat diterima.  Penelitian ini dibuktikan dengan nilai "r" hitung (0,675) terletak antara 0,600 dan 0,800. Dengan penempatan karyawan yang tepat, kepuasan dalam bekerja dapat meningkat, dan sebaliknya apabila penempatan karyawan yang kurang tepat, tidak sesuai dengan job spesifikasi maka akan mengakibatkan kepuasan kerja menurun. Berdasarkan analisis kualitatif didapat keterangan bahwa penempatan karyawan CV. Mitra Denso di Bandar Lampung telah sesuai dengan bidang dan kemampuan karyawannya, hal ini berpengaruh terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan.

### C. Kerangka Konseptual

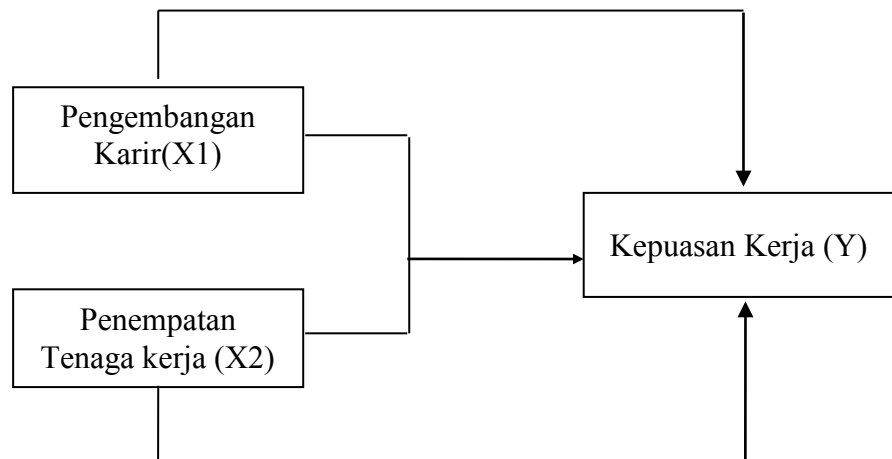
Sebuah perusahaan yang sehat dan baik adalah perusahaan yang selalu memperhatikan kondisi karyawan, dalam hal ini Pengaruh Pengembangan Karir dan Penempatan Tenaga Kerja dapat meningkatkan Kepuasan Kerja dalam perusahaan.

Keberhasilan suatu organisasi baik keseluruhan maupun berbagai kelompok suatu organisasi tertentu, sangat tergantung pada mutu tenaga kerjanya.

Jika prestasinya baik maka seorang tenaga kerja akan merasa puas dengan pekerjaannya dan terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Jadi di katakan bahwa kepuasan tenaga kerja itu dilihat dari prestasi atau karir tenaga kerja itu sendiri. Menurut Rivai (2005: 290) pengembangan karir adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kepuasan karir yang tersedia di organisasi saat ini dan masa yang akan datang. Jadi karir yang baik mereka akan merasa puas dengan pekerjaannya.

Penempatan tenaga kerja tidak sekedar menempatkan saja, melainkan harus mencocokkan dan membandingkan kualifikasi yang dimiliki tenaga kerja dengan kebutuhan dan persyaratan dari suatu jabatan tertentu. Menempatkan tenaga kerja pada pekerjaan yang sesuai dengan keterampilan atau pengetahuannya. Menurut Robbins (2009: 118) hal terpenting yang dilakukan para manajer untuk meningkatkan kepuasan tenaga kerja dan pada bagian-bagian jabatan kerja. Sehingga menghasilkan lingkungan kerja yang memuaskan.

Hubungan yang membuat tidak memuaskan atau membuat kondisi kerja yang memuaskan. Ini terjadi ketika perputaran dan peningkatan prestasi mereka. Pengembangan karir dan penempatan tenagakerja sering terjadi ketidakpuasan melalui prosedur keluhan atau negosiasi kontrak formal. Maka ini sangat erat hubungannya untuk menghasilkan kepuasan atau ketidak puasan kerja. Robbins (2009: 133).



**Gambar 2.2:** Gambar Kerangka Konseptual

#### **D. Hipotesis**

Hipotesis adalah suatu penjelasan sementara tentang perilaku, fenomena, atau keadaan tertentu yang telah terjadi atau yang akan terjadi. Hipotesis merupakan pernyataan peneliti tentang hubungan antar variabel-variabel dalam penelitian, serta pernyataan yang spesifik (Kuncoro, 2006:59).

Berdasarkan pengertian tersebut di atas, peneliti membuat hipotesis atau dugaan sementara untuk masalah dalam penelitian ini yaitu:

1. Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT. Pertamina (persero) Unit Pemasaran I Medan
2. Penempatan tenaga kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada Kantor PT. Pertamina (persero) Unit Pemasaran I Medan
3. Pengembangan karir dan penempatan tenaga kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT. Pertamina (persero) Unit Pemasaran I Medan.