

PENDEKATAN KONSEPTUAL PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KEPUASAN KERJA SUMBER DAYA MANUSIA ORGANISASI

Oleh : Uep Tatang Sontani¹

ABSTRAK

Pengembangan karir dan Kepuasan kerja SDM merupakan dua hal penting dan strategis bagi perusahaan untuk bisa eksis dalam arena persaingan bisnis. Bekerja bagi manusia tidak sekedar mencari nafkah melainkan merupakan apresiasi atas kemampuan dan keinginan-keinginan meraih karir hidup yang setinggi-tingginya dan mencari kepuasan hidup dalam bekerja. Untuk itu organisasi sangat perlu memberi perhatian terhadap pengembangan karir dan kepuasan kerja karyawannya.

Kata Kunci: Pengembangan karir, strategis, eksis, bisnis.

Pendahuluan

Tujuan perusahaan tidak sekedar berorientasi profit yang tinggi semata, melainkan juga stabilitas operasi perusahaan. Terisinya posisi-posisi strategis dalam perusahaan oleh tenaga—tenaga berkualitas demikian juga para karyawan operasional yang cakap-cakap sangat memungkinkan perusahaan akan meraih keberhasilan dalam persaingan usaha sampai tingkat global. Namun demikian itu dapat terwujud jika perusahaan sangat memperhatikan apa yang menjadi kebutuhan karyawan. Dengan kata lain bahwa perusahaan perlu melakukan perubahan paradigma perlakuan terhadap karyawan. Jika tidak, maka sangat sulit bagi perusahaan untuk berhasil. Bertalian dengan hal tersebut Irfan Riza mengatakan bahwa; Bisnis yang ingin bertahan pada era global harus mengubah paradigma tanggung jawabnya dari *shareholders* atau para pemegang saham, menjadi tanggung jawab sosial kepada *stakeholders* atau pemegang kepentingan atas perusahaan secara luas, yakni pegawai, konsumen, dan masyarakat dimana kegiatan bisnis itu berlangsung. Sri Handari Wahyuningsih, (2000:13)

mengatakan bahwa; Pengelola SDM juga harus menekankan adanya faktor lain selain prestasi kerja, yaitu *job performance*, kepuasan karyawan, komitmen perilaku kerja, dan kepuasan pelanggan (internal dan eksternal) yang menjadi fokus dalam penilaian”.

Pernyataan-pernyataan tersebut di atas mengisyaratkan bahwa betapa perlunya perhatian organisasi terhadap SDM dalam hal ini para karyawan yang bekerja di dalamnya agar perusahaan bisa eksis dalam arena persaingan bisnis. Perhatian tersebut utamanya pada pengembangan karir dan kepuasan kerja SDM. Oleh karena bahwa pengembangan karir dan kepuasan kerja SDM merupakan faktor yang mengokohkan kekuatan internal maupun eksternal perusahaan. Betapa tidak bahwa dengan kepastian karir kerja demikian juga saluran dan keterbukaan karir menjadi perekat untuk semangat dalam bekerja. Karir kerja bagi karyawan adalah karir hidup untuk meraih prestasi yang setinggi-tingginya. Demikian juga dengan kepuasan kerja bahwa karyawan tidak semata berorientasi finansial melainkan mencari kepuasan melalui pekerjaan yang digelutinya. Terciptanya kepuasan kerja bagi karyawan akan memunculkan loyalitas yang

¹ Dosen Program Studi Pendidikan Manajemen Perkantoran FPEB UPI

tinggi dan sangat dimungkin akan memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja perusahaan.. Kurangnya perhatian terhadap pengembangan karir dan kepuasan kerja akan berakibat kurang baik bagi perusahaan sebagaimana kasus di PT Bank Jabar bahwa; Berdasarkan fakta yang ada, beberapa SDM yang berkualitas menjadi tidak betah dan keluar dari Bank Jabar karena sistem pengembangan karir yang tidak jelas, padahal Bank Jabar telah banyak mengeluarkan biaya untuk menyekolahkan mereka di luar negeri. Hal demikian sebenarnya sangat merugikan perusahaan dan tidak boleh di biarkan terus berlanjut karena dalam jangka panjang akan berakibat fatal bagi perusahaan. Perhatian terhadap pengembangan karir dan kepuasan kerja merupakan kemutlakan yang tidak dapat ditawar-tawar lagi.

Tulisan ini mencoba memaparkan konsep tentang apa dan bagaimana pengembangan karir SDM organisasi demikian juga apa dan bagaimana mengukur kepuasan kerja serta bagaimana keterkaitan pengembangan karir dengan kepuasan kerja sumber daya manusia organisasi/ perusahaan.

Karir SDM dan Pengembangannya

Sebelum masuk ke pembahasan tentang pengembangan karir terlebih dahulu sangat perlu dikemukakan konsep dasar karir. Menurut Robbin (1998:562) dalam bukunya yang berjudul *Organizational Behavior* mengatakan bahwa karir adalah suatu rangkaian posisi yang dipegang seseorang sepanjang kehidupannya. Menurut Werther, Jr dan Keith Davis (1996 : 310) bahwa “ *A career is all the jobs that are held during one’s working life*” (seluruh jabatan yang diduduki seseorang sepanjang kehidupan pekerjaannya).

Milkovich dan Boudreau (1991 : 364) mengemukakan bahwa “ *A career is the evolving sequence of a person’s work experiences over time*”.

Menurut Bernardin dan Russel (1993 : 341) Karir adalah “ *the sequence of a person’s work related activities and behaviors and*

associated attitudes, values, and aspirations over the span of one’s life”.

Dari beberapa batasan tentang karir di atas dapat disimpulkan bahwa pengertian karir memiliki persamaan dalam hal adanya serangkaian posisi atau jabatan yang dipegang seseorang sepanjang kehidupan pekerjaannya. Biasanya karir dalam kerja akan terkait dengan karir dalam hidup. Setiap orang tidak ingin hidup dalam kondisi konstan akan tetapi ingin maju meraih prestasi yang setinggi-tingginya. Demikian halnya dalam dunia pekerjaan kecenderungan meraih posisi tertinggi dalam pekerjaan menjadi sasaran yang ingin dicapai. Namun demikian sudah barang tentu bahwa untuk mewujudkannya akan sangat bergantung kepada usaha individu dan juga organisasi yang menyediakan karir tersebut.

Hal lain yang menyangkut pembahasan mengenai karir adalah sistem karir, yaitu sejumlah komponen yang saling terintegrasi yang mempengaruhi pengelolaan karir. Beberapa komponen tersebut adalah :

- ❖ Kecenderungan Lingkungan
- ❖ Kondisi Organisasi
- ❖ Perkiraan dan Kebutuhan Unit Kerja
- ❖ Program Pengembangan
- ❖ Dukungan Atasan
- ❖ Evaluasi dan Revisi Program

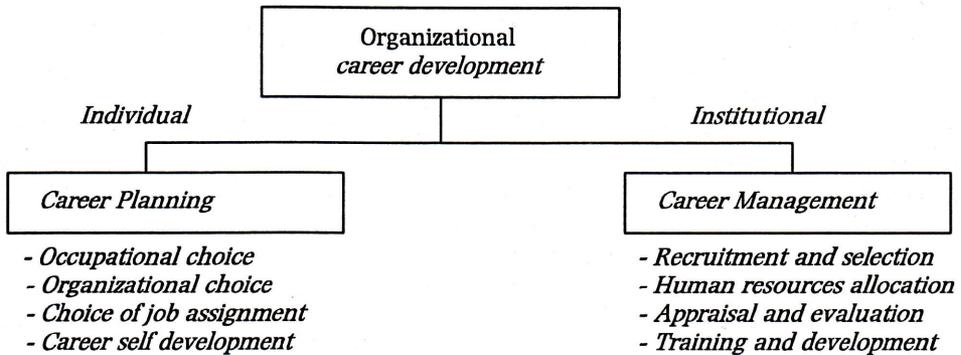
Pengembangan karir SDM organisasi pada dasarnya memadukan antara kebutuhan karir individu karyawan dengan ketersediaan karir dalam organisasi. Hal mana bahwa karir organisasi menuntut persyaratan-persyaratan tertentu yang harus di penuhi oleh karyawan. Dengan demikian sangat jelas bahwa kebutuhan karir individu disesuaikan dengan persyaratan organisasi. Persyaratan yang dimaksudkan dapat dilihat dari orientasi karir yang merupakan konsep diri tentang bakat, kemampuan motif, kebutuhan, sikap, nilai yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi.

Terkait dengan masalah pengembangan karir SDM organsasi Bernardin dan Russel (1998:340) berpendapat bahwa : “ *A career development system is a formal, organized, planned effort to achieve a balance between individual career needs and organizational*

workforce requirement. It is mechanism for meeting the present and future human resources needs of an organization." Selanjutnya Bernardin dan Russel mengilustrasikan Pengembangan Karir dalam model sebagai berikut :

organisasi dengan tujuan mendapatkan keseimbangan antara karir individu dengan jenjang karir yang ditentukan organisasi.

Gambar 2.1. Model Organisasi Pengembangan karir



Sumber : Bernardin Rusell, 1993

Sementara menurut Mondy, Noe, dan Premaux (1999:303) bahwa yang dimaksud dengan pengembangan karir adalah “ *A formal approach taken by an organization to ensure that people with the proper qualifications and experience are available when needed.*”

Sedangkan pendapat Milkovich dan Boudreau (1997:360) : mengatakan bahwa “*Career development encompasses career management and career planning. Career planning is the process through which individual employe identifying implement steps to attain career goals. Career management is the process through which organizations select, assess, assign, and develop employee to provide a pool of qualified people to meet future needs.*”

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir adalah suatu kesatuan yang terdiri dari unsur-unsur kegiatan seseorang dalam kehidupannya untuk mengembangkan dan memperbaiki diri dan unsur-unsur kegiatan organisasi dalam mengembangkan karyawannya di mana kegiatan ini dilaksanakan secara formal oleh

Perencanaan Karir

Perencanaan karir secara sederhana dimaksudkan sebagai kegiatan yang dilakukan individu karyawan dalam usaha memenuhi tuntutan yang disyaratkan oleh karir dalam organisasi.

Menurut Carell, Elbert, dan Hatfield (1995:471) perencanaan karir meliputi perencanaan karir individu dan perencanaan karir organisasi. Pengertian perencanaan karir individu adalah “*the process whereby each employee personally plans career goals.*” Sedangkan perencanaan karir organisasi adalah “ *the process whereby management plans career goals for employee.*”

Sedangkan menurut Mondy, Noe, dan Premaux (1996:302) “*Career planning is an ongoing process whereby an individual sets career goals and identifies the means to achieve them .*”

Menurut Milkovich & Boudreau (1997:371), “*career planning is the process*

through which individual employees identify and implement steps to attain career goals."

Menurut Bernardin & Russel (1993:341), *"career planning is a deliberate process for (1) becoming aware of self, opportunities, constraints, choices, and consequences, (2) identifying career-related goals, and (3) programming of work, education, and related developmental experiences to provide the direction, timing, and sequence of steps to attain a specific career goal."*

Menurut Elmer H. Burock & Nicholas (1983:568), *"career planning (individual), decision involved in career the planning of one's life work and fulfillment of individual needs, values, abilities, and interest within a career life context."*

Menurut Werther & Davis (1996:311), *"career planning is the process by which one selects career goals and the path to those goals."*

Sedangkan menurut T. Hani Handoko (1987:122), "Perencanaan karir adalah proses melalui mana seseorang memilih sasaran karir, dan jalur ke sasaran tersebut."

Dari definisi tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan perencanaan karir karyawan adalah suatu proses di mana karyawan secara individual merencanakan tujuan karirnya dan menentukan upaya untuk mencapainya. Sedangkan perencanaan karir perusahaan adalah suatu proses di mana perusahaan merencanakan karir untuk karyawannya.

Manajemen Karir

Menurut Milkovich and Boudreau (1997:360), *"Career management is the process through which organizations select, assess, assign, and develop employee to provide a pool of qualified people to meet future needs."*

Sedangkan menurut Bernardin dan Russel (1993:341) bahwa *Career management is an on going process of preparing, implementing, and monitoring career plan undertaken by the individual alone or in concert with the organizations career system."*

Pendapat Carell, Elbert, dan Hatfield (1995:471) bahwa *"Career management is the process of designing and implementing goals, plans, and strategies that enable HR professionals and managers to satisfy workforce needs and allow individuals to achieving their career objectives."*

Dari pendapat-pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan manajemen karir adalah proses manajemen yang mengupayakan perencanaan karir individu sesuai potensi yang dimiliki karyawan dan diselaraskan dengan sistem karir yang telah ditentukan perusahaan sehingga memungkinkan untuk terpenuhinya kepuasan kerja dan tujuan karir individu. Proses manajemen yang dimaksud adalah merencanakan dan mengimplementasikan karir antara lain melalui seleksi, penilaian, penetapan, dan pengembangan karyawan sehingga diperoleh sumber daya manusia yang *profesional*, yang pada akhirnya dapat mendukung peningkatan produktifitas perusahaan. Peningkatan produktivitas pada gilirannya dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Hubungan Pengembangan Karir, Perencanaan Karir, dan Manajemen Karir

Pengembangan karir meliputi Perencanaan Karir dan Manajemen Karir. Memahami pengembangan karir di dalam sebuah organisasi membutuhkan suatu pemeriksaan atas dua proses yaitu bagaimana masing-masing orang merencanakan serta menerapkan tujuan karirnya dan bagaimana organisasi merancang serta menerapkan program-program pengembangan karirnya.

Perencanaan karir adalah proses melaluinya individu karyawan mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan karirnya. Perencanaan karir melibatkan tujuan yang berkaitan dengan karir dan penyusunan rencana-rencana untuk mencapai tujuan tersebut. Manajemen karir adalah proses melaluinya organisasi memilih,

menilai, menugaskan, dan mengembangkan para karyawannya guna menyediakan suatu kumpulan orang-orang yang berbobot guna memenuhi kebutuhan di masa yang akan datang.

Dari uraian di atas dapat terlihat bahwa hubungan Pengembangan Karir terhadap Perencanaan Karir dan Manajemen Karir adalah sangat kuat dan erat sekali karena Perencanaan Karir dan Manajemen Karir merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari pengertian Pengembangan Karir.

Keterkaitan yang kuat dapat kita lihat dari fokus Pengembangan Karir yaitu mempersiapkan seseorang untuk penugasan di masa mendatang yang mencakup analisis mengenai minat, sistem nilai, kompetensi, dan perilaku yang diperlukan. Pengembangan Karir mencakup dua dimensi yaitu dimensi individual (perencanaan karir) dan dimensi perusahaan (manajemen karir). Dimensi individual mencakup usaha individu sedangkan dimensi perusahaan mencakup usaha perusahaan untuk menjamin selalu tersedianya Sumber Daya Manusia yang sesuai dengan kebutuhan organisasi baik dari sudut kuantitas maupun sudut kualitas.

Menurut Werther dan Keith Davis (1996) karir adalah pekerjaan yang dipegang seseorang selama kehidupan dalam pekerjaannya. Komponen karir terdiri dari alur karir, tujuan karir, perencanaan karir, dan pengembangan karir. Alur karir adalah pola pekerjaan yang berurutan yang membentuk karir seseorang. Tujuan karir adalah pernyataan tentang posisi masa depan di mana seseorang berupaya menca-painya sebagai bagian dari karir hidupnya. Perencanaan karir merupakan proses di mana seseorang menyeleksi tujuan karir dan arus karir untuk mencapai tujuan tersebut. Pengembangan karir meliputi perbaikan personal yang dilakukan individu untuk mencapai rencana dan tujuan karirnya. Dari pengertian karir di atas dapat disimpulkan bahwa perencanaan karir dan pengembangan karir mempunyai keterkaitan atau hubungan yang kuat karena merupakan bagian dari komponen utama karir.

Konsep Kepuasan Kerja

Setiap individu yang bekerja dalam setiap organisasi sudah sewajarnya mengharapkan akan memperoleh segala sesuatu yang bermanfaat dan menguntungkan bagi diri pribadinya. Pandangan mereka terhadap kondisi lingkungan kerjanya dan perasaan puas atau tidak puas terhadap kondisi tersebut, akan mempengaruhi perilaku mereka dalam bekerja. Seperti yang dikatakan oleh Stephen P. Robbins, (1997 : 184) "*We've previously define satisfaction as an individual's general attitude toward his or her job*".

Pernyataan Robbins tersebut merupakan pengertian kepuasan kerja secara umum yang menggambarkan bahwa kepuasan kerja merupakan hubungan antara individu dengan pekerjaan dan lingkungannya. Kepuasan kerja akan muncul jika individu menyukai pekerjaan dan lingkungannya tersebut dan sebaliknya, akan timbul rasa tidak puas dalam diri seseorang karyawan bila ia tidak menyukai pekerjaan.

Mengenai definisi kepuasan kerja, Fred Luthans (1992 : 114) menekankan pada persepsi karyawan tentang keuntungan-keuntungan yang diperoleh dari pekerjaannya. Luthans juga menganggap bahwa kepuasan kerja merupakan faktor penting yang harus diperhatikan dalam pemahaman perilaku organisasi. Pernyataannya adalah sebagai berikut : "*Job satisfaction in a result of employees perception of how well their job provides those things which are viewed as important. It is generally recognized in the organizational behavior field that job satisfaction in the most important and frequently studied attitude*".

Definisi yang lebih rinci dikemukakan oleh Keith Davis dan John Newstrom (1985 : 109), yaitu : "*Job satisfaction is a set of favorable or unfavorable feeling with which employees view their work...job satisfaction is a feeling of relatif pleasure or pain "I enjoy having a variety of task to do) that differs from objective thought ("My work is comple") and behavior intentions ("I plan to quit this job in three months")*

Dari ketiga definisi yang dikemukakan oleh beberapa ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja timbul berdasarkan persepsi, pendapat, atau pandangan karyawan terhadap pekerjaan dan aspek-aspeknya, yaitu keuntungan dan manfaat apa yang dapat diberikan oleh pekerjaan dan lingkungannya.

Ahli Sumber Daya Manusia yang lain yaitu Prabu Mangkunegara (2000:117) mendefinisikan bahwa kepuasan kerja adalah: "Perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan yang melibatkan aspek-aspek seperti gaji/upah yang diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan karyawan lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan, mutu pengawasan. Sedangkan perasaan yang berhubungan dengan dirinya, antara lain umur, kondisi kesehatan, kemam-puan, dan pendidikan".

Hubungan antara karyawan dengan organisasinya disebut kontrak psikologis, karena karyawan yang menyerahkan waktu, kemampuan, ketrampilan dan usaha mereka juga mengharapkan imbalan dari organisasi. Mengenai kontrak psikologi, Schein seperti yang dikutip oleh Gibson et al., (1990:526) mengatakan bahwa orang mempunyai berbagai macam harapan terhadap organisasi dan organisasi juga mempunyai berbagai harapan dari karyawan. Harapan-harapan ini tidak hanya meliputi berapa banyak pekerjaan yang harus dilakukan dan berapa upahnya, tetapi juga meliputi seluruh pola yang terdiri dari hak-hak istimewa, dan kewajiban antara karyawan dengan organisasi.

Kepuasan kerja seseorang pada dasarnya tergantung kepada selisih antara harapan, kebutuhan atau nilai dengan apa yang menurut perasaannya atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaannya. Seseorang akan merasa puas jika tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan, karena batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi.

Kepuasan kerja merupakan reaksi afektif individu terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja, yang juga meliputi sikap dan penilaian terhadap pekerjaan. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya (individual difference). Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan dan aspek-aspek diri individu, maka ada kecenderungan semakin tinggi tingkat kepuasan kerjanya

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas, batasan atau definisi kepuasan kerja tampaknya belum ada keseragaman. Namun demikian tidaklah terdapat perbedaan yang mendasar. Pada intinya kepuasan kerja adalah perasaan atau sikap seseorang terhadap pekerjaannya, di mana sikap tersebut menyangkut respon terhadap selisih dari apa yang menjadi harapannya dengan apa yang didapatkan dari kenyataan di tempat kerja.

Faktor-faktor Kepuasan Kerja

Faktor - faktor kepuasan kerja perlu dibahas, khususnya untuk memenuhi pertanyaan tentang apa yang diukur dalam variabel kepuasan kerja. Banyak peneliti memperlihatkan sejumlah aspek situasi yang berbeda sebagai sumber yang penting dari kepuasan kerja. Pendapat tersebut antara lain sebagai berikut :

Siagian (1986:25) menyatakan, bahwa harapan-harapan pada organisasi,

biasanya tercermin antara lain : 1) Kondisi kerja yang baik; 2) merasa diikutsertakan dalam proses pengambil-an keputusan, terutama yang menyangkut nasibnya; 3) cara pendisiplinan yang diplomaatik; 4) penghargaan yang wajar atas prestasi kerja; 5) kesetiaan pimpinan terhadap bawahannya; 6) pembaayran yang adil dan wajar; 7) kesempatan promosi dan berkembang dalam organisasi; 8) adanya pengertian pimpinan jika bawahan menghadapi masalah pribadi; 9) jaminan adanya perlakuan yang adil dan objektif; 10) pekerjaan yang menarik.

Menurut Gilmer (As'ad 1999:114) bahwa faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan

kerja adalah : 1) kesempatan untuk maju; 2) keamanan kerja; 3) gaji atau upah; 4) perusahaan dan manajemen; 5) pengawasan (supervisi); 6) faktor intrinsik dari pekerjaan; 7) kondisi kerja; 8) aspek sosial dalam pekerjaan; 9) komunikasi; 10) fasilitas.

Penelitian yang dilakukan oleh Caugemi dan Calaypool (1978), yang dikutip As'ad (1999:115) menemukan bahwa hal-hal yang menimbulkan rasa puas adalah: 1) prestasi; 2) penghargaan; 3) kenaikan jabatan; dan 4) pujian. Sedangkan yang menimbulkan perasaan tidak puas adalah: 1) kebijakan perusahaan; 2) supervisi; 3) kondisi kerja; dan 4) gaji atau upah.

Dari sejumlah faktor yang menimbulkan kepuasan kerja pada dasarnya dapat dirangkum dan dikelompokkan menjadi 4 faktor yaitu :

- a. Faktor psikologik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan, yang meliputi: minat; ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap kerja, bakat, dan keterampilan
- b. Faktor Sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial, baik antara sesama karyawan, dengan atasannya maupun karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya.
- c. Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan, suhu udara, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur dan sebagainya.
- d. Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, yang meliputi sistem dan besarnya gaji atau upah, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, promosi dan sebagainya. (As'ad, 1999:115-116).

Teori- teori Kepuasan Kerja *Discrepancy Theory*

Teori ini pertama kali dikembangkan oleh Forter tahun 1961 kemudian diperjelas oleh

Locke tahun 1969. Inti dari teori ini adalah bahwa kepuasan kerja seseorang bergantung pada perbedaan (*discrepancy*) antara *Should be* (*expectation, needs atau values*) dengan apa yang telah diperoleh dari pekerjaan. Jumlah yang diinginkan dari karakteristik pekerjaan didefinisikan sebagai jumlah minimum yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan seseorang pada suatu saat. Dengan demikian seseorang akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan, karena batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi. $Gain > Expect = positive discrepancy$, $Gain < Expect = negative discrepancy$

Equity Theory

Teori ini dikemukakan oleh Adam tahun 1963. Inti dari teori ini adalah bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas bergantung pada keadilan yang diperolehnya atas suatu situasi. Dalam teori ini terdapat empat faktor yaitu person, input, outcome, dan comparison person. **Person** adalah individu yang merasa diperlakukan secara adil atau tidak adil. **Input** adalah segala sesuatu yang bernilai yang disumbangkan seseorang terhadap pekerjaannya seperti pendidikan, pengalaman, keahlian, jumlah upaya yang dicurahkan, jumlah jam kerja dan peralatan pribadi, persediaan / perlengkapan yang digunakan dalam pekerjaan. **Outcomes** adalah sesuatu yang bernilai yang diperoleh karyawan dari pekerjaannya seperti gaji, tunjangan-tunjangan, status, pengakuan dan kesempatan berprestasi. **Comparison Person** adalah orang lain yang dijadikan sebagai pembanding dalam tes input-outcomes yang dimiliki seseorang. **Comparison person** ini bisa berasal dari seseorang yang bekerja di perusahaan yang sama atau perusahaan lain atau pula bisa dengan dirinya sendiri dimasa lampau. Menurut teori ini, setiap karyawan akan membandingkan rasio *input-outcomes* dirinya dengan rasio *input-outcomes* orang lain. Bila perbandingan itu dianggapnya cukup adil, maka ia akan merasa puas. Bila perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan, bisa

menimbulkan kepuasan tetapi bisa juga tidak (misalnya pada orang yang moralis). Tetapi bila perbandingan itu tidak seimbang dan merugikan akan timbul ketidakpuasan.

Two Factor Theory

Teori ini dikembangkan oleh Herzberg (1959). Herzberg meneliti tentang sikap kerja dan perilaku manusia. Hasil penelitian tersebut disimpulkan bahwa orang memiliki dua kategori kebutuhan yang berbeda secara esensial dalam mempengaruhi perilaku individu dan organisasi. Teori ini menyatakan bahwa kepuasan kerja berbeda secara kualitatif dari ketidakpuasan kerja karena sumber kepuasan dan ketidakpuasan berbeda. Herzberg membagi situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok yaitu : kelompok *satisfier/ motivator factors* dengan kelompok *dissatisfier/hygiene factors*. **Satisfier** adalah faktor sumber kepuasan kerja yang meliputi pencapaian prestasi, pengakuan dan tanggungjawab, kesempatan untuk berkembang, pekerjaan itu sendiri. Faktor tersebut digunakan untuk memotivasi/memuaskan para pekerja. faktor ini akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Jika faktor tersebut terpenuhi dengan baik, maka karyawan akan memperoleh kepuasan kerja, tetapi tidak bisa mencegah timbulnya ketidakpuasan kerja. Sebaliknya jika faktor tersebut tak terpenuhi dengan baik, maka tingkat kepuasan akan menurun. **Dissatisfier** adalah faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan kerja yang terdiri dari kebijaksanaan dan administrasi perusahaan, teknik penyelesaian gaji, hubungan antar pribadi, kondisi pekerjaan, keamanan kerja dan status. **faktor hygiene** tidak memotivasi seseorang karyawan berprestasi karena faktor tersebut hanya diperlakukan untuk mempertahankan tingkat kepuasan yang ada.

Expectancy Theory

Teori pengharapan dikembangkan oleh Victor H. Vroom yang kemudian teori ini diperluas oleh Porter dan Lawler. Menurut teori

ini motivasi akibat dari suatu hasil yang ingin dicapai oleh seseorang dan perkiraan yang bersangkutan, bahwa tindakannya akan mengarah pada hasil yang diinginkannya itu. Artinya, apabila seseorang sangat menginginkan sesuatu, dan jalan tampaknya terbuka untuk memperolehnya, yang bersangkutan akan berupaya mendapatkannya. Jika harapan untuk memperoleh hal yang diinginkannya itu tipis, motivasinya akan menjadi rendah

Pengukuran Kepuasan Kerja

Menurut Davis dan Newstrom (1989 : 190), bahwa teknik pengukuran tingkat kepuasan kerja ada 2 (dua) yaitu *objective and descriptive surveys*.

(1) Objective Survey

Objective survey digunakan dengan cara memberikan pertanyaan dan sekaligus memberikan alternatif jawaban (seperti jawaban pilihan berganda). Kelemahannya mungkin tidak sesuai dengan perasaan yang sebenarnya. Kebaikannya adalah peneliti dapat menganalisa secara statistik, mudah dilakukan, biaya tidak besar, dapat digunakan dengan jumlah sampel karyawan yang besar. Teknik pengukuran kepuasan kerja dengan menggunakan *objective survey* yang telah dikembangkan disebut *fixed respons questions* yaitu :

(a) Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ).

MSQ merupakan salah satu jenis pengukuran kepuasan kerja. Jenis dari pertanyaan dan jawabannya didasarkan pada asumsi bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan merupakan suatu kontinum dua kutub. Kepuasan kerja seorang karyawan dapat dihitung dengan menggunakan skor *not satisfied* = 1; *slightly satisfied* = 2; *satisfied* = 3; *very satisfied* = 4; *extremely satisfied* = 5.

MSQ memiliki 20 aspek (*content and contact factors*) yang terdiri dari 100 item pertanyaan dan dapat diatur sesuai dengan kebutuhan atau berbagai kelompok pekerjaan.

b) *Job Description Index (JDI)*.

JDI merupakan skala pengukuran kepuasan kerja yang menggunakan item jawaban "Ya" atau "Tidak" atau "Tidak Tahu" terhadap kata atau ungkapan yang menjelaskan sikap karyawan tentang pekerjaan. JDI memiliki 5 aspek kepuasan kerja yang terdiri dari 72 item pertanyaan. Aspek-aspek tersebut adalah, upah, promosi, pekerjaan itu sendiri, penyelia dan rekan kerja. Skor setiap aspek kepuasan kerja dapat diperoleh dengan menjumlahkan skor item-item pertanyaan, dan kepuasan kerja secara keseluruhan dapat ditentukan. JDI telah banyak digunakan terhadap beberapa variasi sampel karyawan menurut umur, jenis kelamin, pendidikan, pendapatan serta tipe kelompok.

(c) *Needs Satisfaction Questionnaire (NSQ)*.

NSQ mendasarkan pada teori kepuasan *discrepancy*, yaitu setiap item terdiri dari dua pertanyaan. Pertama, untuk seharusnya ada. Kedua, yaitu sekarang ada. Item dalam skala ini dinilai dengan mengurangi nilai angka responden atas seharusnya ada dengan nilai angka atas pilihan responden terhadap yang sekarang ada. Semakin besar selisihnya semakin tidak puas responden dengan aspek - aspek pekerjaannya. Keseluruhan tidak adanya kepuasan kerja dapat diukur dengan menjumlahkan skor semua item.

(2). *Descriptive Surveys*.

Survey ini dilakukan dengan cara memberikan pertanyaan kepada responden, guna mendapatkan respon dari karyawan dengan kata-kata sendiri. Pendekatan yang tidak terstruktur ini bertujuan untuk menggali perasaan dan gagasan karyawan. Survey dilaksanakan dengan wawancara bersifat pribadi untuk mengumpulkan data yang lebih deskripsi dari pada objektif. Kelemahannya adalah banyak menyita waktu karena dilaksanakan dengan wawancara perorangan dan biayanya mahal.

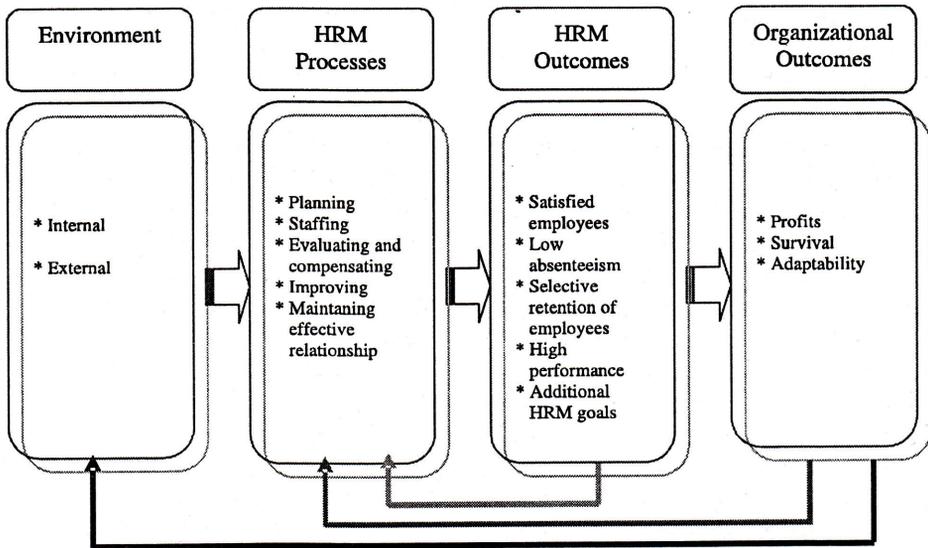
Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja

MSDM merupakan suatu sistem yang terdiri dari komponen-komponen dan sub-sub komponen yang saling berhubungan antara satu dengan lainnya. Jaclyn Firman (Davis, 1996:19) mengatakan bahwa " *A. System consists of two or more part (or sub systems) that work together as an organized whole with identifiable boundaries*" Dalam kaitannya dengan pandangan MSDM sebagai suatu sistem Davis (1996:18) mengatakan " *HR management is a system that consists of many interdependent activities. That activities do not occur in isolation; virtually every one affects another HR activity.*"

Komponen-komponen dari model MSDM yang dikemukakan Harris tersebut dapat terlihat jelas pada gambar 1.1.

Dari gambar di atas cukup jelas tentang adanya keterkaitan yang erat antara keempat komponen model MSDM tersebut. Pengembangan karir ada pada HRM proses Improvement. Sementara Kepuasan kerja ada pada HRM outcome yaitu satisfied employees. Proses MSDM pada dasarnya merupakan pelaksanaan fungsi-fungsi MSDM dalam rangka mencapai tujuan MSDM itu sendiri, dan sekaligus memberikan kontribusi dalam pencapaian tujuan organisasi/perusahaan secara totalitas. Dari hal tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan searah yang bersifat pengaruh dari faktor pengembangan karir sebagai komponen proses MSDM dengan Kepuasan kerja sebagai komponen MSDM outcome. Semakin baik pengembangan karir di perusahaan, maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan.

Pengembangan karir meliputi kegiatan - kegiatan personal yang dilakukan untuk mencapai sebuah rencana karir. Jadi, ia merupakan tindak lanjut pelaksanaan sebuah proses perencanaan karir. Kegiatan-kegiatan ini mungkin disponsori oleh Divisi Pengembangan Sumber Daya Manusia atau Kepala Divisi Pengembangan Sumber Daya Manusia atau dilakukan tanpa ketergantungan pada Divisi Pengembangan Sumber Daya



Gambar 1.1 : Model of Human Resource Management

Sumber : Michael Harris, 2000 : 6

Manusia. Dengan kata lain dilakukan secara individu mulai dari perencanaan sampai implementasinya.

Pengembangan karir merupakan harapan karyawan untuk mendapatkan promosi ke jenjang karir yang lebih tinggi. Setiap karyawan pasti mempunyai harapan demikian. Ia berharap ada kesempatan untuk meniti jenjang karir yang lebih baik dalam pekerjaan dan kalau perlu sampai ke tingkat puncak sesuai dengan kemampuannya.

Keinginan untuk mendapat promosi beriringan dengan keinginan untuk mendapatkan tanggung jawab yang lebih besar. Hal ini adalah kondisi yang wajar bahwa mereka selalu berharap akan mendapatkan kesempatan itu pada suatu waktu. Harapan dan keinginan itu merupakan suatu motivasi kerja yang kuat dalam diri setiap karyawan yang perlu mendapat perhatian dari organisasi. Dan mereka akan kecewa sekali atau kepuasan kerjanya tidak terpenuhi bila mereka jarang mendapat kesempatan, atau terlewatkan dalam kesempatan yang diharapkan itu.

Sangat penting untuk membedakan konsep motivasi kerja dengan konsep kepuasan kerja karena seringkali istilah-istilah

tersebut dicampuradukkan. Kepuasan kerja merupakan sebuah kondisi akhir (an end state) yang timbul karena dicapainya tujuan tertentu. Hal itu berupa reaksi afektif karyawan (perasaan-perasaan tentang) aspek-aspek dari situasi kerja, sedangkan konsep motivasi kerja terutama berkaitan dengan keinginan - keinginan individu dan bagaimana mereka dapat memenuhinya dalam bekerja.

Frederick Herzberg dalam teorinya yaitu tentang Pemeliharaan Motivasi Dua Faktor mengatakan adanya dua kelompok faktor atau situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya yaitu pertama, kelompok faktor *satisfiers* (motivation factor) yang meliputi *achievement, recognition, work it self, responsibility and advancement*, dan kedua, kelompok faktor *dissatisfiers* (hygiene factor) yang meliputi *company policy relation, working condition, job security* dan *status* (Wexley&Jukl dalam As'ad, 1999:108)

Berdasarkan teori di atas, pengembangan karir termasuk ke dalam faktor motivator., karena karir akan berkaitan dengan masalah pekerjaan, tanggungjawab dan pengembangan. Kehadiran faktor motivator akan

menimbulkan kepuasan (Wexley&Jukl dalam As'ad, 1999:108)

Salah satu bagian dari pengembangan karir adalah perencanaan karir. Perencanaan karir merupakan keinginan dan upaya-upaya persiapan yang dilakukan individu pekerja dalam meraih jabatan yang lebih tinggi. Hal ini merupakan dorongan yang dapat bersumber dari dalam diri. Oleh karena karir berhubungan dengan pekerjaan baru, maka konsekuensi logis yang di pikul oleh pegawai adalah memiliki kemampuan yang memadai sesuai tuntutan pekerjaan itu sendiri. Hal tersebut sejalan dengan pandangan Hadari Nawawi (2000 :301) yang mengatakan bahwa : "Persiapkan diri secara cermat dalam menguasai pengetahuan, keterampilan dan keahlian, yang dipersyaratkan untuk menerima posisi/jabatan yang lebih tinggi". Selanjutnya ia mengatakan bahwa : "Perencanaan karir perorangan dalam rangka manajemen karir diri sendiri sangat penting artinya bagi para pekerja, karena merupakan pemberian/pelimpahan wewenang dalam pengembangan dan pengontrolan karir masing-masing".(Hadari Nawawi,2000:307). Bertalian dengan keuntungan perencanaan karir, Davis (1996:317) menyatakan bahwa salah satu keuntungan perencanaan karir adalah "*Satisfies employee needs. With less hoarding and improved growth opportunities, an individual's esteem needs, such as recognition and accomplishment, are more readily satisfied*".

Keberhasilan karir individu tidak saja bergantung kepada usaha individu pekerja itu sendiri, melainkan juga berkat manajemen karir yang dikelola oleh perusahaan secara baik dan benar. Manajemen karir memfasilitasi sesuai dengan aturan main dan kebutuhan organisasi. Oleh karena itu antara perencanaan karir dan manajemen karir harus seiring, seiring karena kedua pihak saling membutuhkan. Sehubungan dengan itu Hadari Nawawi (2000: 303) mengatakan bahwa "Arah yang kedua dalam pengembangan karir harus datang dari organisasi /perusahaan , untuk membantu dan memberi peluang bagi pekerja yang potensial dalam mengembangkan kariernya". Pengembangan karir yang datang dari arah

perusahaan atau dikenal manajemen karir adalah faktor eksternal kepuasan kerja. Jadi sebagai faktor luar kepuasan kerja akan sangat menentukan terhadap puas tidak puasnya pegawai sangat bergantung bagaimana manajemen karir perusahaan dilaksanakan. Jika manajemen karir dilaksanakan dengan baik artinya perusahaan membantu, mendorong, memotivasi, membimbing dan mengarahkan karir pegawainya sehingga mencapai sukses, maka sangat mungkin pegawai akan merasa puas, dan jika sebaliknya jika perusahaan tidak peduli dengan karir pegawainya, maka pegawai akan kecewa.

Dewasa ini terlihat adanya kecenderungan banyak organisasi untuk lebih memperhatikan dan mengembangkan karyawan mereka sebagai sumber daya masa depan yang dapat diandalkan dan dikembangkan. Membentuk suatu pemahaman tentang motivasi karyawan akan membantu upaya menarik dan mempertahankan karyawan terbaik, dan hal itu akan merangsang para karyawan untuk melaksanakan pekerjaan mereka pada tingkat kemampuan mereka yang paling terampil dan kreatif.

Penutup

Sebagai uraian penutup dari keseluruhan bahasan di atas, dapat disimpulkan bahwa Pengembangan karir merupakan bagian dari pengembangan sumber daya manusia disamping pendidikan dan pelatihan, dimana pengembangan karir itu sendiri mencakup perencanaan karir dan manajemen karir. Perencanaan karir bersumber dari individu pegawai yang terlahir dari kemauan, kemampuan dan usaha yang keras pegawai itu sendiri. Hal tersebut merupakan faktor penting dan modal dasar yang berharga dalam pengembangan karir, karena karir itu ujung-ujungnya akan berhadapan dengan masalah jabatan atau posisi dalam organisasi termasuk wewenang serta kekuasaan atas jabatan tersebut, sementara manajemen karir merupakan proses manajemen yang mengupayakan perencanaan karir individu sesuai potensi yang dimiliki karyawan dan

diselaraskan dengan sistem karir yang telah ditentukan perusahaan sehingga memungkinkan untuk terpenuhinya kepuasan kerja dan tujuan karir individu. Proses manajemen yang dimaksud adalah merencanakan dan mengimplementasikan karir antara lain melalui seleksi, penilaian, penetapan, dan pengembangan karyawan sehingga diperoleh sumber daya manusia yang *profesional*, yang pada akhirnya dapat mendukung peningkatan produktifitas perusahaan. Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan perasaan senang atau tidak senang terhadap pekerjaan. Kepuasan kerja munculnya tidak secepat menghilangnya kepuasan kerja tersebut. Pengembangan karir secara sistemik merupakan faktor predictor terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian semakin baik pengembangan karir, maka semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan.

Daftar Pustaka Rujukan

- Anwar Prabu Mangkunegara, AA (2000) *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung, PT Rosda Karya.
- As'ad, Moh. (1999) *Psikologi Industri*, Seri Ilmu Sumber Daya Manusia. Yogyakarta, Liberty
- Bernadin, H. John and Russell, (1993). *Human Resource Management*. New York: McGraw-Hill.
- Carrel Michele, Elbert Nortbert F & Hatfield Robert D, (1995), *Human Resources Management. Global Strategy for Managing A Diverse Workforce*, Fifth Edition. Prentice -Hall International Inc. New Jersey.
- Davis Keith & John W Newstrom. (1996) *Perilaku dalam Organisasi*, jilid 1,2, edisi ketujuh Jakarta, Erlangga.
- Gibson, Ivancevich, Donnelly (1996) *Organization*, 8ed, New York, Richard D Irwin, Inc.
- Hadari Nawawi (2000) *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*, Yogyakarta, Gajah Mada University Press
- Handoko, Hani. (1996). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, BPFE.
- Harris Michael (2000) *Human Resource Management.A. Practical Approach*, 2nd ed. USA The Dryden Press, Harcourt Brece College Publisher
- Irfan Riza (2000) *Tanggung Jawab Sosial Agenda Bisnis Global*, Usahawan No. 11. Jakarta, Lembaga Manajemen FE-UI
- Luthans, Fred, 1992. *Organization Behavior*. 6th Edition. Singapore McGraw-Hill Internasional Edition
- Milkovick, George T, and John W. Boudreau, 1997, *Human Reources Management Sixth Edition*, Boston : Homewood
- Milton, Charles R, 1981. *Human Behavior in Organizations : Three Levels of Behavior*, Englewood Clifs, USA : Prentice-Hall, Inc
- Mondey, Noe and Premaux.(1999) *Human Resources Management*. 7th ed. Prentice-Hall Inc. USA.
- Nawawi, Hadari. H (2000) *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Yogyakarta, Gajah Mada University Press.
- Putri Rita (1999) *Upaya Menciptakan Kepuasan Kepuasan Karyawan*, Majalah Manajemen, Bening Kliping
- Robbins, Stephen P., 1996. *Organisasi Behavior*. 6th Edition Englewood Cliff, New Jersey, USA : Prentice-Hall Internasional Editions
- Siagian, Sondang P (1997) *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, CV H. Mas Agung
- Sri Handari Wahyuningsih. (2000) *Peranan Sumber Daya Manusia Dalam Praktik TQM.*, Usahawan no.11, Jakarta, Lembaga Manajemen FE- UI
- Werther, William B, JR, Davis Keith, 1996, *Human Resuorces And Personnel Management*, Fifth Edition, International Edition. , McGraw-Hill, Inc
- Wexley, Kenneth N. and Gary A Yukl, 1992. *Organization Behavior and Personnel Psychology*, Homewood , Illinois, Richard D Irwin, Inc.