

# **MOTIVASI, PENGEMBANGAN KARIR DAN IKLIM ORGANISASI PENGARUHNYA TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN ( SEBUAH TINJAUAN TEORI )**

**M. Khaeron <sup>\*</sup>**

## **ABSTRACT**

Motivation is the energy change in a person who is marked by the emergence of "feeling" and in response to precede it with a purpose. Of this proposed definition contains three elements / features of the principal motivation, the motivation that begins with the change of energy, characterized by a feeling, and stimulated for the purpose.

Career development is a formal and ongoing activity that is an organizational effort to develop and enrich its human resources by aligning the needs of employees / employees with organizational needs. From the standpoint of the organization, career development can improve the efficiency of the job organization. By doing the career development of employees will feel appreciated and cared for, so they will feel an integral part of the organization.

Organizational climate is the quality of the organization's internal environment relatively persists, experienced by members of the organization, influence in their behavior and can be written in terms of the nature of the organization. Therefore we can conclude that the atmosphere is the organizational climate climatic conditions or circumstances within the organization, both physical and psychological in the sense that affect people's work mood, which includes several indicators that job facilities, layout, comfort, relationships with peers and creative freedom. Job satisfaction or job satisfaction is the emotional state of favorable or unfavorable view pekerjaannya employees. Job satisfaction is reflections of the feelings of employees view their work. Job satisfaction in a government organization is assumed to be affected include the motivation, career development, and organizational climate.

Keywords: Motivation, Career Development, Organizational Climate and Employee Satisfaction

## **ABSTRAK**

Motivasi adalah perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya "*feeling*" dan didahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan. Dari pengertian yang dikemukakan ini mengandung tiga elemen/ciri pokok dalam motivasi itu, yakni motivasi itu mengawalinya terjadinya perubahan energi, ditandai dengan adanya *feeling*, dan dirangsang karena adanya tujuan.

Pengembangan karir merupakan aktivitas formal dan berkelanjutan yang merupakan suatu upaya organisasi untuk mengembangkan dan memperkaya sumberdaya manusianya dengan menyelaraskan kebutuhan karyawan/ karyawan dengan kebutuhan organisasi. Dari sudut pandang organisasi, pengembangan karir dapat meningkatkan efisiensi kerja organisasi. Dengan melakukan pengembangan karir karyawan akan merasa dihargai dan diperhatikan, sehingga mereka akan merasa menjadi bagian integral organisasi.

Iklm organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi, mempengaruhi dalam perilaku mereka dan dapat dituliskan dalam pengertian sifat organisasi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa suasana iklim organisasi adalah kondisi atau keadaan dalam iklim organisasi, baik dalam arti fisik maupun psikis yang mempengaruhi suasana hati orang yang bekerja, yang

<sup>\*</sup>) Guru SMK N Cibadak Sukabumi Jawa Barat

mencakup dalam beberapa indikator yaitu fasilitas kerja, tata ruang, kenyamanan, hubungan dengan teman sejawat dan kebebasan berkreasi. Kepuasan kerja atau *job satisfaction* adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan para karyawan memandang pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan cerminan dari perasaan pekerja terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja karyawan di suatu organisasi pemerintah di duga dapat dipengaruhi diantaranya yaitu motivasi, pengembangan karir, dan iklim organisasi.

Kata Kunci : Motivasi, Pengembangan Karir, Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan

## PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan aset utama bagi organisasi yang menjadi perencana dan pelaku aktif berbagai aktivitas dalam organisasi. Sumber daya manusia mempunyai pikiran, perasaan, keinginan, status dan latar pendidikan yang pola pikirnya dapat dibawa ke dalam suatu lingkungan organisasi. Sumber daya manusia bukanlah seperti uang, mesin, dan material yang sifatnya positif dan dapat diatur sepenuhnya dalam mendukung tercapainya tujuan perusahaan.

Faktor motivasi adalah pemberi daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan. Pendapat yang lain menyebutkan bahwa motivasi adalah keadaan dalam diri seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan tersebut guna mencapai tujuan (Handoko, 2003). Motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individu. Motivasi muncul karena adanya dorongan untuk memenuhi kebutuhan.

Begitu juga pengembangan karir juga dapat meningkatkan efisiensi kerja organisasi. Ketidakpuasan karyawan terhadap karir mereka akan menimbulkan biaya tersendiri yang kadang cukup signifikan bagi kinerja organisasi. Pentingnya melakukan pengembangan karir bagi karyawan adalah karyawan akan merasa terbantu dalam bekerja dan dalam mencapai karir yang diinginkan, karyawan merasa dihargai dan diperhatikan, sehingga akan merasa menjadi bagian integral organisasi. Implikasinya keinginan untuk keluar atau munculnya ketidakpuasan dalam bekerja akan semakin menurun. Memberikan perhatian tersendiri pada pengembangan karir karyawan akan meningkatkan motivasi karyawan, loyalitas dan komitmen mereka pada organisasi, serta mendorong kepuasan secara individual karyawan yang bersangkutan. Untuk mendukung proses pengembangan karir yang sesuai dengan konsep karir baru, maka individu diharapkan mampu merencanakan karir sendiri dengan melihat kompetensi yang mereka punyai dan mempertimbangkan peluang yang ada.

Selain motivasi dan pengembangan karir, diduga iklim organisasi merupakan faktor penting yang perlu diperhatikan pula. Iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi, mempengaruhi dalam perilaku mereka dan dapat dituliskan dalam pengertian sifat organisasi. Iklim organisasi adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja serta mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang dibebankan. Iklim organisasi dapat mempengaruhi karyawan dalam menghasilkan barang atau jasa, untuk tempat seseorang bekerja sebaiknya diusahakan agar tercipta suatu iklim organisasi yang baik dan sehat. Iklim organisasi yang baik dan sehat dalam organisasi merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan karena dengan iklim organisasi yang baik dan sehat tersebut karyawan merasa lebih nyaman dalam menyelesaikan setiap bentuk pekerjaan yang dibebankan. Ketiga faktor tersebut diharapkan dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan. Dengan motivasi, pengembangan karir dan iklim organisasi yang baik, serta faktor pendukung seperti tingkat pendidikan

dan masa kerja yang lama diharapkan dapat mendorong atau meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Anoraga,1992:53).

Penelitian sebelumnya pernah dilakukan oleh Ekayadi (2010) dengan menggunakan tiga variabel, yaitu motivasi pengembangan karir dan kepuasan kerja dan Ayudiarini (2010) dengan menggunakan tiga variabel, yaitu iklim organisasi dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja. Dalam penelitiannya ditemukan bahwa dengan Motivasi, Pengembangan Karir dan Iklim Organisasi akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Jadi jelas adanya hubungan yang erat antara Motivasi, Pengembangan Karir dan Iklim Organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Namun demikian hubungan antara keempat variabel tersebut perlu diteliti ulang untuk mengetahui tingkat stabilitas dari temuan tersebut.

## PEMBAHASAN

### Motivasi

Motivasi berasal dari kata Latin *movere* yang berarti dorongan atau daya penggerak. Motivasi ini hanya diberikan kepada manusia, khususnya kepada para bawahan atau pengikut (Hasibuan dalam Danim, 2004). Menurut Luthans dalam Danim (2004), motivasi terdiri tiga unsur, yakni kebutuhan (*need*), dorongan (*drive*), dan tujuan (*goals*). Motivasi, kadang-kadang istilah ini dipakai silih berganti dengan istilah-istilah lainnya, seperti misalnya kebutuhan (*need*), keinginan (*want*), dorongan (*drive*), atau *impuls*. Motif adalah suatu perangsang keinginan (*want*) dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang, setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai.

Motivasi berpangkal dari kata "*motif*" yang dapat diartikan sebagai daya penggerak yang ada di dalam diri seseorang untuk melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi tercapainya suatu tujuan. Bahkan motif dapat diartikan sebagai suatu kondisi intern (kesiapsiagaan). Adapun menurut Danim (2004), motivasi adalah perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya "*feeling*" dan di dahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan. Dari pengertian yang dikemukakan oleh Danim (2004) ini mengandung tiga elemen/ciri pokok dalam motivasi itu, yakni motivasi itu mengawalinya terjadinya perubahan energi, ditandai dengan adanya *feeling*, dan dirangsang karena adanya tujuan.

Motivasi didefinisikan oleh Stanford dalam Hasibuan (2007:97) sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia ke arah suatu tujuan tertentu. Pengertian yang lain menurut Hasibuan (2007), motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan. Pendapat yang lain menyebutkan bahwa motivasi adalah keadaan dalam diri seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan tersebut guna mencapai tujuan (Ekayadi, 2010).

Motivasi adalah kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu dalam memenuhi beberapa kebutuhan individu. Motivasi muncul karena adanya dorongan untuk memenuhi kebutuhan (Handoko, 2003).

Berikut ini adalah tiga teori spesifik yang merupakan penjelasan yang paling baik untuk motivasi karyawan yang dikutip oleh Robbins dalam Handoko (2003) :

- 1) Teori Hierarki Kebutuhan dari Abraham Maslow.  
Dan aktualisasi diri. Kebutuhan fisiologis, keamanan, sosial merupakan kebutuhan tingkat rendah (faktor eksternal) dan kebutuhan penghargaan, aktualisasi diri merupakan kebutuhan tingkat tinggi (faktor internal). Teori ini mengasumsikan bahwa orang berupaya memenuhi kebutuhan yang lebih pokok (psikologi) sebelum memenuhi kebutuhan yang tertinggi (aktualisasi diri).
- 2) Teori Dua Faktor.  
Dua faktor itu dinamakan faktor yang membuat orang merasa tidak puas dan faktor yang membuat orang merasa puas (*dissatisfier-satisfier*) atau faktor yang membuat orang merasa sehat dan faktor yang memotivasi orang (*hygiene-motivators*), atau faktor ekstrinsik dan intrinsik (*extrinsic-intrinsic*).
- 3) Teori Kebutuhan Mc.Clelland.  
Mc. Clelland dalam Handoko (2003) memberikan tiga tingkatan kebutuhan tentang motivasi sebagai berikut : Kebutuhan akan prestasi (*need for achievement*), afiliasi (*need for affiliation*), kekuasaan (*need for power*).

Terdapat banyak pengertian mengenai motivasi, namun secara umum dapat diartikan sebagai kondisi yang menggerakkan karyawan untuk mencapai tujuan dari motifnya. Dalam kaitannya dengan iklim organisasi, Cormick sebagaimana dikutip oleh Handoko (2003) mengemukakan bahwa motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan dan memelihara perilaku berhubungan dengan iklim organisasi.

## **Pengembangan Karir**

Paradigma lama pengembangan karir adalah proses kemajuan kerja seseorang melalui seri-seri tahap yang setiap seri mempunyai perbedaan dalam tugas, aktivitas dan hubungan (Noe dalam Kurnia, 2002:25). Seiring dengan perkembangan karir pun berubah. Menurut Byars dan Rue dalam Kurnia (2002) pengembangan karir merupakan aktivitas formal dan berkelanjutan yang merupakan suatu upaya organisasi untuk mengembangkan dan memperkaya sumberdaya manusianya dengan menyelaraskan kebutuhan mereka dengan kebutuhan organisasi. Dari perkembangan konsep ini, maka kita mengenal tiga model pengembangan karir yaitu :

- 1) Model siklus hidup (*life cycle model*) merupakan pengembangan karir yang sifatnya pasti. Seseorang akan berpindah pekerjaannya melalui perbedaan tahap karir dalam model ini peran organisasi sangat besar dalam menentukan karir seseorang.
- 2) Model berbasis organisasi, yaitu model pengembangan yang menjelaskan bahwa karir seseorang akan melalui tahap-tahap karir, tetapi di dalam model ini juga dijelaskan bahwa dalam proses pengembangan karir ada proses pembelajaran bagi karyawan untuk memiliki jalur karir yang pasti.
- 3) Model pola terarah, dalam model ini karyawan dibimbing atau diarahkan untuk membuat keputusan sendiri mengenai seberapa cepat mereka menginginkan kemajuan dalam karir mereka.

Selama ini pengembangan karir dilakukan oleh perusahaan dengan tujuan sebagai berikut (Kurnia, 2002) :

- 1) Memenuhi kebutuhan sumberdaya manusia perusahaan dengan cepat dan tepat waktu.
- 2) Memberi informasi pada organisasi dan karyawan tentang jalur karir potensial dalam organisasi.
- 3) Memaksimalkan program-program sumberdaya manusia yang ada dengan mengintegrasikan

aktivitas-aktivitas yang berhubungan dengan karir karyawan (seleksi, pemberian tugas, pengembangan, dan pengelolaan) dengan rencana organisasi.

Dari sudut pandang organisasi, pengembangan karir dapat meningkatkan efisiensi kerja organisasi (Kurnia, 2002). Ketidakpuasan karyawan terhadap karir mereka akan menimbulkan biaya tersendiri yang kadang cukup signifikan bagi kinerja organisasi. Pentingnya melakukan pengembangan karir bagi karyawan adalah karyawan akan merasa terbantu dalam bekerja dan dalam mencapai karir yang diinginkan, karyawan merasa dihargai dan diperhatikan. Sehingga mereka akan merasa menjadi bagian integral organisasi. Implikasinya keinginan untuk keluar atau munculnya ketidakpuasan dalam bekerja akan semakin menurun. Memberikan perhatian tersendiri pada karir karyawan akan meningkatkan moral mereka, loyalitas dan komitmen mereka pada organisasi, serta mendorong kepuasan mereka. Untuk mendukung proses pengembangan karir yang sesuai dengan konsep karir baru, maka individu diharapkan mampu merencanakan karir mereka sendiri dengan melihat kompetensi yang mereka punyai dan mempertimbangkan peluang yang ada.

Perencanaan karir merupakan proses dimana individu memformulasikan tujuan karir dan mengembangkan suatu rencana untuk mencapai tujuan karir (Byars dalam Kurnia, 2002) untuk itu pengembangan karir dan perencanaan karir harus berjalan seiring. Keberhasilan pengimplementasian pengembangan karir melibatkan empat langkah dasar yaitu :

- 1) Penilaian individu terhadap kemampuan, kepentingan dan tujuan karir mereka.
- 2) Penilaian organisasi terhadap kemampuan potensial karyawan.
- 3) Komunikasi mengenai peluang karir yang tersedia bagi karyawan dan pilihan karir mereka.
- 4) Konsultasi karir untuk mencapai suatu rencana karir yang realistis.

Pengembangan karir yang relevan dengan perubahan lingkungan organisasi saat ini adalah pengembangan karir yang memungkinkan karyawan untuk :

- 1) Menjadi lebih sadar dan tahu akan nilai, kekuatan, kelemahan dan kepentingan mereka.
- 2) Memperoleh informasi mengenai peluang kerja dalam perusahaan.
- 3) Mampu mengidentifikasi tujuan karir.
- 4) Menyusun rencana untuk mencapai tujuan karir.

## **Iklm organisasi**

Iklm organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi, mempengaruhi dalam perilaku mereka dan dapat dituliskan dalam pengertian sifat organisasi. Menurut Stringer dalam Ayudiarini (2010) mendefinisikan iklim organisasi sebagai *"collection and pattern of envirimental determinant of aroused motivation"*. Iklm organisasi sebagai kolektif dan pola lingkungan yang menentukan munculnya motivasi.

Stringer dalam Ayudiarini (2010) juga berpendapat bahwa karakteristik atau komponen iklim organisasi mempengaruhi motivasi anggota organisasi untuk berperilaku tertentu. Menurutnya terdapat 6 komponen untuk mengukur hal tersebut :

- 1) Struktur.  
Struktur organisasi merefleksikan perasaan di organisasi secara baik dan mempunyai peran dan tanggungjawab yang jelas dalam lingkungan organisasi. Struktur tinggi jika anggota merasa pekerjaan mereka didefinisikan secara baik.

- 2) **Standar.**  
Adalah bagaimana mengukur perasaan tekanan untuk meningkatkan kinerja dan derajat kebangsaan yang dimiliki oleh anggota organisasi dalam melakukan pekerjaan dengan baik. Standar-standar tinggi artinya anggota organisasi selalu berupaya mencari jalan untuk meningkatkan kinerja. Sebaliknya standar rendah merefleksikan harapan yang rendah untuk kinerja.
- 3) **Tanggungjawab.**  
Merefleksikan perasaan karyawan bahwa mereka adalah bos bagi diri sendiri dan tidak memerlukan keputusannya dilegitimasi oleh anggota organisasi lainnya. Persepsi tanggungjawab tinggi menunjukkan anggotanya merasa didorong untuk memecahkan masalahnya sendiri. Tanggungjawab rendah menunjukkan bahwa pengambilan keputusan dan percobaan terhadap pendekatan baru tidak diharapkan.
- 4) **Penghargaan.**  
Mengidentifikasi bahwa anggota organisasi merasa dihargai jika mereka dapat menyelesaikan tugas secara baik. Penghargaan merupakan ukuran penghargaan yang dihadapkan dengan kritik dan berkarakteristik keseimbangan antar karakter dan kritik. Penghargaan rendah artinya penyelesaian pekerjaan dengan baik diberikan imbalan secara tidak konsisten.
- 5) **Dukungan.**  
Merefleksikan perasaan percaya dan saling mendukung terus berlangsung di antara kelompok kerja. Dukungan tinggi jika anggota organisasi merasa bahwa mereka bagian dari tim yang berfungsi dengan baik dan merasa memperoleh bantuan dari atasannya, jika mengalami kesulitan dalam menjalankan tugas. Jika dukungan rendah, anggota organisasi merasa terisolasi dan tersisih sendiri. Komponen iklim organisasi ini menjadi sangat penting untuk model bisnis yang ada saat ini, dimana sumber-sumber sangat terbatas.
- 6) **Komitmen.**  
Merefleksikan perasaan anggota terhadap organisasinya dan derajat kelayakan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Perasaan komitmen kuat berasosiasi dengan loyalitas potensi. Level rendah komitmen artinya karyawan merasa apatis terhadap organisasi dan tujuannya.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa suasana iklim organisasi adalah kondisi atau keadaan dalam iklim organisasi, baik dalam arti fisik maupun psikis yang mempengaruhi suasana hati orang yang bekerja, yang mencakup dalam beberapa indikator yaitu : fasilitas kerja, tata ruang, kenyamanan, hubungan dengan teman sejawat dan kebebasan berkreasi (Nitisemito, 1991:185).

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

- 1) **Perlengkapan kerja**, yang meliputi sarana dan prasarana penunjang kerja seperti komputer, mesin ketik, mesin pengganda, dan lain sebagainya.
- 2) **Pelayanan kepada pengelola atau penyedia tempat ibadah**, sarana kesehatan, koperasi sampai pada kamar kecil.
- 3) **Kondisi kerja**, seperti ruang, suhu, penerangan, dan ventilasi udara.
- 4) **Hubungan personal** yang meliputi kerjasama antar pengelola, dan atasan.

## Kepuasan Kerja

Menurut Handoko, (1992:193) kepuasan kerja atau *job satisfaction* adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan para karyawan memandang pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan cerminan dari perasaan pekerja terhadap pekerjaannya. Hal ini tampak dalam sikap positif pekerja terhadap pekerjaan yang dihadapi dan lingkungannya. Sebaliknya, karyawan yang tidak puas akan bersikap negatif terhadap pekerjaan dan bentuk yang berbeda-beda satu dengan yang lainnya. Adanya ketidakpuasan kerja karyawan seharusnya dapat dideteksi oleh perusahaan. Menurut Muchinsky (Ekayadi, 2010) variabel-variabel yang dapat dijadikan indikasi menurunnya kepuasan kerja adalah *absenteeism, turnover, and job performance*. Mengutip pendapat tersebut As'ad (Ekayadi, 2010) menjelaskan bahwa variabel yang dapat dijadikan indikasi menurunnya kepuasan kerja adalah tingginya tingkat absensi (*absenteeism*), tingginya keluar masuknya karyawan (*turnover*), menurunnya kepuasan kerja atau prestasi kerja karyawan.

- 1) Apabila indikasi menurunnya kepuasan kerja karyawan tersebut muncul kepermukaan, maka hendaknya segera ditangani supaya tidak merugikan perusahaan. Mengacu pada pendapat Handoko (Ekayadi, 2010).
- 2) Nimran (Ekayadi, 2010) bahwa dampak kepuasan kerja perlu dipantau dengan mengaitkannya pada output yang dihasilkan, yaitu kepuasan kerja menurun, turn over meningkat, dan efektivitas lainnya seperti menurunnya kesehatan fisik mental, berkurangnya kemampuan mempelajari pekerjaan baru, dan tingginya tingkat kecelakaan.
- 3) Untuk mengetahui indikator apa saja yang mempengaruhi kepuasan kerja, menurut Luthans (Ekayadi, 2010) terdiri atas lima indikator, yaitu :
  - a) Pembayaran, seperti gaji dan upah.

Karyawan menginginkan system upah dan kebijakan promosi yang dipersepsikan sebagai adil, tidak meragukan dan segaris dengan pengharapannya. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar pengupahan komunitas kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan
  - b) Pekerjaan itu sendiri.

Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi kesempatan untuk menggunakan kemampuan dan
  - c) Ketrampilannya, kebebasan, dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja. Karakteristik ini membuat kerja lebih menantang. Pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi yang terlalu banyak menantang juga dapat menciptakan frustrasi dan perasaan gagal.
  - d) Rekan kerja.

Bagi kebanyakan karyawan kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan kerja yang ramah dan mendukung menghantar kepuasan kerja yang meningkat.
  - e) Promosi pekerjaan.

Promosi terjadi pada saat seorang karyawan berpindah dari suatu pekerjaan ke posisi lainnya yang lebih tinggi, dengan tanggung jawab dan jenjang organisasionalnya. Pada saat dipromosikan karyawan umumnya menghadapi peningkatan tuntutan dan keahlian, kemampuan dan tanggung jawab. Sebagian besar karyawan merasa positif karena

dipromosikan. Promosi memungkinkan perusahaan untuk mendayagunakan kemampuan dan keahlian karyawan setinggi mungkin.

f) Kepenyelaaian (supervisi).

Supervisi mempunyai peran yang penting dalam manajemen. Supervisi berhubungan dengan karyawan secara langsung dan mempengaruhi karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Umumnya karyawan lebih suka mempunyai supervisi yang adil, terbuka dan mau bekerjasama dengan bawahan.

## **Hubungan Motivasi, Pengembangan Karir dan Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**

Menurut Ekayadi (2010) bahwa motivasi dan pengembangan karir secara bersama-sama diduga mempunyai hubungan yang erat dengan kepuasan kerja karyawan, pengembangan karir. Dengan adanya motivasi dan pengembangan karir dimungkinkan karyawan suatu perusahaan akan bersemangat untuk melaksanakan pekerjaan dan salah satu penyebabnya adalah adanya pengembangan karir yang jelas dan transparan. Sedangkan iklim organisasi pengaruhnya terhadap kepuasan kerja, dengan iklim organisasi diduga berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan dikarenakan iklim organisasi secara tidak langsung akan memberikan suasana tersendiri terhadap karyawan suatu organisasi. Dengan iklim organisasi yang baik karyawan dimungkinkan selalu menerapkan prinsip-prinsip dan efektifitas organisasi dan pada akhirnya akan menguntungkan perusahaan (Ayudiarini, 2010).

Ekayadi (2010) dengan judul pengaruh motivasi dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Rimbajatiraya Citrakarya Bekasi, dengan menggunakan tiga variabel, yaitu motivasi, pengembangan karir dan kepuasan kerja. Sedangkan teknik analisis data yang digunakan adalah dengan regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi dan pengembangan karir secara bersama-sama berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, sedangkan secara parsial hanya variabel pengembangan karir yang mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di mana variabel yang paling besar pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan adalah variabel pengembangan karir.

Penelitian yang sama dilakukan oleh Ayudiarini (2010) dengan judul pengaruh iklim organisasi dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur, teknik analisis yang dipergunakan adalah regresi berganda dengan obyek penelitian di Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur. Dengan menggunakan dua variabel bebas yaitu iklim organisasi dan pengembangan organisasi serta variabel terikat kepuasan kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi dan pengembangan karir secara bersama-sama memiliki pengaruh signifikan. Sedangkan secara parsial masing-masing dan untuk iklim organisasi sendiri memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Dan untuk pengembangan karir terhadap kepuasan juga memiliki pengaruh signifikan pula terhadap kepuasan kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Kurnia (2002) Sistem Karir dan Pengembangan Karir di Organisasi Tanpa Batas. Variabel yang dipakai yaitu faktor promosi, kenaikan gaji, pelatihan formal jaminan keamanan dan menuntut spesialisasi. Teknik analisis dengan regersi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam melakukan pengembangan karir, khususnya dalam organisasi tanpa batas sangat penting. Dalam organisasi tanpa batas yang bentuknya cenderung lebih datar dan ramping, maka



langkah pertamanya yang harus dilakukan oleh organisasi adalah mengubah konsep karir pada diri individu (karyawan) sebagai elemen penting organisasi.

## **Kerangka Teoritik**

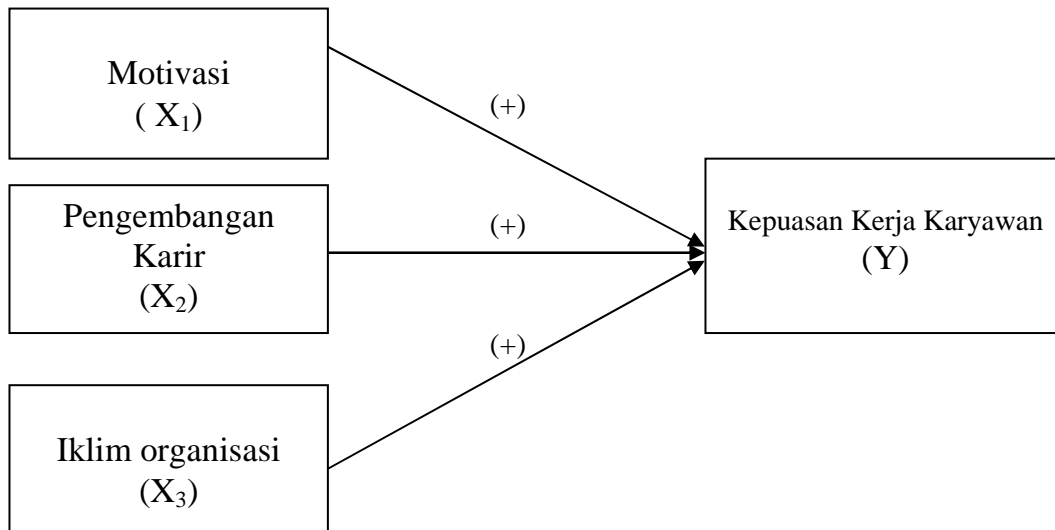
Menurut Hasibuan (2003:42) Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi segala daya upaya untuk mencapai kepuasan. Motivasi adalah perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya "*feeling*" dan di dahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan. Dari pengertian yang dikemukakan ini mengandung tiga elemen/ciri pokok dalam motivasi itu, yakni motivasi itu mengawalinya terjadinya perubahan energi, ditandai dengan adanya *feeling*, dan dirangsang karena adanya tujuan. Penelitian terdahulu oleh Ekayadi (2010) salah satu kesimpulannya menunjukkan adanya hubungan positif antara motivasi dengan kepuasan kerja. Semakin termotivasi, karyawan akan merasa puas dalam bekerja. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa dengan motivasi yang baik, maka kepuasan kerja karyawan akan meningkat.

Pengembangan karir merupakan aktivitas formal dan berkelanjutan yang merupakan suatu upaya organisasi untuk mengembangkan dan memperkaya sumberdaya manusianya dengan menyelaraskan kebutuhan karyawan/ karyawan dengan kebutuhan organisasi. Dari sudut pandang organisasi, pengembangan karir dapat meningkatkan efisiensi kerja organisasi. Dengan melakukan pengembangan karir karyawan akan merasa dihargai dan diperhatikan, sehingga mereka akan merasa menjadi bagian integral organisasi. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ayudiarini (2010) dan Kurnia (2002) menunjukkan pengaruh yang positif antara pengembangan karir dengan kepuasan kerja. Dengan pengembangan karir yang bagus karyawan akan termotivasi dalam bekerja dan akan menimbulkan kepuasan kerja dalam diri karyawan.

Iklm organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi, mempengaruhi dalam perilaku mereka dan dapat dituliskan dalam pengertian sifat organisasi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa suasana iklim organisasi adalah kondisi atau keadaan dalam iklim organisasi, baik dalam arti fisik maupun psikis yang mempengaruhi suasana hati orang yang bekerja, yang mencakup dalam beberapa indikator yaitu fasilitas kerja, tata ruang, kenyamanan, hubungan dengan teman sejawat dan kebebasan berkreasi. Dengan iklim organisasi yang tertata Dalam penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ayudiarini (2010) menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan antara iklim organisasi dengan kepuasan kerja. Iklim organisasi dapat menentukan munculnya motivasi sehingga kepuasan kerja dapat diraih.

Kepuasan kerja atau *job satisfaction* adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan para karyawan memandang pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan cerminan dari perasaan pekerja terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja karyawan di duga dapat dipengaruhi diantaranya yaitu motivasi, pengembangan karir, dan iklim organisasi. Sehingga dapat dijelaskan dalam kerangka teoritik sebagai berikut :

Gambar 1  
Kerangka Teoritik



## SIMPULAN

Motivasi adalah perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan munculnya "feeling" dan di dahului dengan tanggapan terhadap adanya tujuan. Dari pengertian yang dikemukakan ini mengandung tiga elemen/ciri pokok dalam motivasi itu, yakni motivasi itu mengawalinya terjadinya perubahan energi, ditandai dengan adanya *feeling*, dan dirangsang karena adanya tujuan.

Pengembangan karir merupakan aktivitas formal dan berkelanjutan yang merupakan suatu upaya organisasi untuk mengembangkan dan memperkaya sumberdaya manusianya dengan menyelaraskan kebutuhan karyawan/ karyawan dengan kebutuhan organisasi. Dari sudut pandang organisasi, pengembangan karir dapat meningkatkan efisiensi kerja organisasi. Dengan melakukan pengembangan karir karyawan akan merasa dihargai dan diperhatikan, sehingga mereka akan merasa menjadi bagian integral organisasi.

Iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi, mempengaruhi dalam perilaku mereka dan dapat dituliskan dalam pengertian sifat organisasi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa suasana iklim organisasi adalah kondisi atau keadaan dalam iklim organisasi, baik dalam arti fisik maupun psikis yang mempengaruhi suasana hati orang yang bekerja, yang mencakup dalam beberapa indikator yaitu fasilitas kerja, tata ruang, kenyamanan, hubungan dengan teman sejawat dan kebebasan berkreasi. Kepuasan kerja atau *job satisfaction* adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan para karyawan memandang pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan cerminan dari perasaan pekerja terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja karyawan di suatu organisasi pemerintah di duga dapat dipengaruhi diantaranya yaitu motivasi, pengembangan karir, dan iklim organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anoraga, Panji. 1993. *Manajemen Pemasaran*, Remaja Rosda Karya Bandung.  
Ayudiarini Natassia, 2010, Pengaruh Iklim Organisasi dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan

- Kerja, *Jurnal Universitas Guna Darma*, Jakarta.
- Danim, Sudarwan, 2004. *Motivasi, Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*, cet. Ke-1, Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Ekayadi Septyaningsih, 2010. Pengaruh Motivasi, dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Rimbajaturaya Citrakarya. *Jurnal Universitas Guna Dharma*.
- Ghozali Imam, 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Edisi Revisi. Badan Penerbit : UNDIP, Semarang.
- , 2011 *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 19*, Edisi Revisi. Badan Penerbit : UNDIP, Semarang.
- Handoko, T. Hani, 1992, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, BPFE Yogyakarta.
- , 2003, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, BPFE Yogyakarta.
- Hasibuan. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Teori dan Terapan*, Gadjah Mada University Press.
- <http://eprints.ums.ac.id>, 31 Maret 2010, 05:10.
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo, 1999, *Metodologi Penelitian Bisnis*, BPFE, Yogyakarta.
- Jogiyanto, 2010, *Metodologi Penelitian Bisnis : Salah Kaprah dan Pengalaman-Pengalaman*, Badan Penerbit BPFE Yogyakarta.
- Kurnia, Meika, 2002, Sistem Karir dan Pengembangan Karir di Organisasi Tanpa Batas. *Usahawan Nomor 04 Tahun XXXI*, April.
- Nitisemito, Alex S. 1991, *Manajemen Personalia*, Ghalia Indonesia, Jakarta
- Setyani. 2001. Pengaruh Kepemimpinan, Iklim organisasi dan Pendidikan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Jamu Sinar Pustaka Unggaran. *Skripsi tidak dipublikasikan*. Unissula, Semarang.
- Simamora, Henry, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, Bagian Penerbitan STIE YKPN, Yogyakarta.
- Soedjono. 2009. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Organisasi Pada Terminal Penumpang Umum Di Surabaya. *Jurnal Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya*.
- Sugiyono dan Eri Wibowo. 2001. *Statistika Untuk Penelitian Dengan Aplikasinya Dengan SPSS 10.0 For Window*. Alfa Beta Bandung.