

TUGAS AKHIR

Analisis Pengaruh Program *Development Plan* Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan *Gen-Y* Pada P.T. RFK

**Diajukan guna melengkapi sebagian syarat
dalam mencapai gelar Sarjana Strata Satu (S1)**



Disusun Oleh :

Nama : Reno Firdaus Kusnadi
NIM : 41615120059
Program Studi : Teknik Industri

**PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNIK
UNIVERSITAS MERCU BUANA
JAKARTA
2017**

LEMBAR PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini ,

Nama : Reno Firdaus Kusnadi
NIM : 41615120059
Program Studi : Teknik Industri
Fakultas : Teknik
Judul Skripsi : Analisis pengaruh program *Development Plan* terhadap Kepuasan Kerja Karyawan *Gen-Y* pada PT. RFK.

Dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan Skripsi yang telah saya buat ini merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila ternyata di kemudian hari penulisan Skripsi ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan aturan tata tertib di Universitas Mercu Buana.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak dipaksakan.

Penulis,

A green revenue stamp (Meterai Tempel) for 6000 Rupiah. The stamp features the Garuda Pancasila emblem and the text 'METERAI TEMPEL', '6000', and 'RUPIAH'. A blue ink signature is written over the stamp.

(Reno Firdaus Kusnadi)

LEMBAR PENGESAHAN

Analisis Pengaruh Program *Development Plan* Terhadap
Kepuasan Kerja Karyawan *Gen-Y* Pada P.T. RFK



UNIVERSITAS
MERCU BUANA

Disusun Oleh :

Nama : Reno Firdaus Kusnadi
NIM : 41615120059
Program Studi : Teknik Industri

Pembimbing,

Ir. Atep Afia Hidayat, M.P.

Mengetahui,

Koordinator Tugas Akhir / Ketua Program Studi

DR. Ir. Zulfa Fitri Ikatrinasari, M.T.

ABSTRAK

Analisis pengaruh program *Development Plan* terhadap Kepuasan Kerja Karyawan *Gen-Y* pada PT. RFK

Generation-Y/generasi milenial merupakan sebuah fenomena sosial yang sedang terjadi dewasa ini. Pengelolaan Gen-Y merupakan suatu tantangan tersendiri bagi perusahaan khususnya pada departemen Sumber Daya Manusia. PT. RFK cabang Balikpapan memiliki 65% dari total jumlah karyawan yang masuk kedalam generasi milenial dan pada tahun 2016 terdapat 73% dari total karyawan yang mengundurkan diri berasal dari generasi ini. Karakteristik generasi milenial memiliki ciri-ciri khusus diantaranya lebih terpapar teknologi, menyukai hal-hal baru dan kreatifitas yang tinggi dibandingkan generasi sebelumnya. Program pengembangan karier karyawan yang dimiliki perusahaan sudah diterapkan pada semua karyawan tetap termasuk pada generasi ini. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh program pengembangan karier terhadap kepuasan kerja karyawan generasi milenial. Metode penelitian yang dilakukan adalah dengan pengisian kuisioner yang disebarakan ke 58 responden karyawan PT. RFK berusia 23 – 33 tahun dan analisis data menggunakan regresi linier sederhana untuk mengetahui pengaruh dari program pengembangan karier terhadap kepuasan kerja. Kesimpulan pada penelitian ini adalah adanya pengaruh positif dan signifikan antara program pengembangan karier terhadap kepuasan kerja, dimana pada persamaan regresi linier jika program pengembangan karier meningkat satu satuan/lebih baik maka nilai kepuasan kerja akan meningkat sebesar 34,4%.

Kata Kunci : Program Pengembangan Karier, Gen-Y, Kepuasan Kerja.

ABSTRACT

Influence analysis of Development Plan program to Gen-Y employee job satisfaction at PT. RFK.

Generation-Y/millennial generation is a social phenomenon that is happening. Managing the Gen-Y is a challenge for company especially in Human Resources Department. PT. RFK Balikpapan branch office has 65% millennial generation of total employees and by 2016 there are 73% from 100% employee resignation is a millennial generation. Gen-Y have special characteristics such as more exposed by technology, loves new things and have higher creativity that previous generations. PT. RFK's Development plan program have been applied to all permanent employees including Gen-Y. The objective of this research is to determine the effect of development plan program to job satisfaction of millennial generations. The research method was filling the quitionnaire distributed to 58 respondents whom 23 – 33 years old and data analysis using linier regression to determine the effect of development plan program to job satisfaction. The conclusion of this research is the existence of positive and significant influence between career development program to job satisfaction, where in linear regression equation if career development program increase one unit / better then job satisfaction value will increase equal to 34,4%.

Keywords : Development Plan Program, Generation Y, Job Satisfaction.

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

“Alhamdulillahirabbil'aalamin”, segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan tugas akhir dengan judul **Analisis pengaruh program *Development Plan* terhadap kepuasan kerja karyawan *Gen-Y* pada PT. RFK**, shalawat dan salah penulis haturkan kepada Nabi Muhammad SAW yang telah membawa umat manusia dari zaman kebodohan sampai ke zaman berilmu pengetahuan seperti saat ini.

Penyusunan tugas akhir ini merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata Satu (S1) di Universitas Mercu Buana. Penulisan tugas akhir ini merupakan suatu bentuk pengembangan ilmu yang secara teoritis telah dipelajari di bangku perkuliahan terhadap permasalahan yang terjadi di lapangan.

Dalam penyusunan tugas akhir ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan dan saran sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir ini. Ucapan terima kasih penulis sampaikan antara lain kepada :

1. Kedua orang tua tersayang, kakak dan seluruh keluarga yang telah memberikan dukungan, doa dan motivasi kepada penulis.

2. Bapak Ir. Atep Afia Hidayat, M.P. selaku pembimbing tugas akhir yang telah memberikan bimbingan dan arahan kepada penulis dalam penulisan tugas akhir sehingga tugas akhir ini dapat diselesaikan tepat waktu.
3. Ibu Dr. Ir. Zulfa Fitri Ikatrinasari, M.T. selaku Kepala Program Studi Teknik Industri dan seluruh dosen beserta Staff Tata Usaha Universitas Mercu Buana.
4. Seluruh teman-teman Program Kelas Karyawan Teknik Industri yang telah memberikan dukungan, kerja sama, motivasi dan kebersamaan selama perkuliahan yang tidak akan pernah terlupakan.
5. Semua pihak yang telah mendoakan dan mendukung penulis, yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa di dunia ini kesempurnaan hanya milik Allah SWT. Oleh karena itu penulis sangat mengharapkan sumbangan pikiran dari pembaca dalam bentuk kritik dan saran yang membangun agar kesalahan yang dilakukan dapat menjadi bahan evaluasi penulis pada masa yang akan datang.

Akhir kata penulis mengucapkan banyak terima kasih dan mohon maaf atas kesalahan dan kekhilafan dalam penulisan tugas akhir ini. Semoga semua dukungan, bantuan, doa serta bimbingan yang diberikan kepada penulis mendapat balasan pahala dari Allah SWT.

Jakarta, Juni 2017

Penulis

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Halaman Pernyataan	ii
Halaman Pengesahan	iii
Abstrak	iv
Kata Pengantar	vi
Daftar Isi	vii
Daftar Tabel	xi
Daftar Gambar	xii

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Batasan Masalah	7
1.4 Tujuan Penelitian	8
1.5 Metode Penelitian	8
1.6 Sistematika Penulisan	9

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengembangan Karier	11
2.1.1 Tahap-tahap pengembangan karier individu	14
2.1.2 Program Pengembangan Karier	15
2.1.3 Kebutuhan Pekerja	16
2.2 Generation Y	16
2.3 Motivasi dan Kepuasan Kerja	18
2.3.1 Indikator Kepuasan Kerja	22
2.3.2 Pengukuran Kepuasan Kerja	23
2.4 Penelitian Terdahulu	24

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

3.1	Objek dan Waktu Penelitian	26
3.2	Populasi dan Sampel	27
3.2.1	Penetapan Populasi	27
3.2.2	Sampel	27
3.3	Jenis Penelitian	29
3.4	Sumber Data	29
3.5	Teknik Pengumpulan Data	29
3.6	Teknik Pengolahan Data	30
3.7	Skala Likert	30
3.8	Uji Validitas dan Reliabilitas	32
3.8.1	Uji Validitas	32
3.8.2	Uji Reliabilitas	33
3.9	Uji Asumsi Klasik	35
3.9.1	Uji Normalitas	35
3.9.2	Uji Heterokedastisitas	35
3.9.3	Uji Regresi Linier Sederhana	36
3.9.4	Uji Hipotesis	36
3.9.5	Uji Koefisien Determinasi	37
3.10	Diagram Alir Penelitian	37

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1	Pengumpulan Data	38
4.1.1	Gambaran Umum Perusahaan	38
4.1.2	Karakteristik Responden	39
4.2	Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas	40
4.2.1	Hasil Uji Validitas	40
4.2.1.1	Hasil Uji Validitas Pengembangan Karier	40
4.2.1.2	Hasil Uji Validitas Kepuasan Kerja	42
4.2.2	Hasil Uji Reliabilitas	43

4.3 Hasil Uji Asumsi Klasik	43
4.3.1 Hasil Uji Normalitas	43
4.3.2 Hasil Uji Heterokedastisitas	44
4.4 Hasil Uji Regresi Linier Sederhana	45
4.5 Hasil Uji Hipotesis	46
4.6 Hasil Uji Koefisien Determinasi	46
4.7 Pengolahan Data Kuisisioner	47
4.7.1 Penilaian Pelaksanaan Program Pengembangan Karier	47
4.7.2 Penilaian Tingkat Kepuasan Kerja	48

BAB V ANALISA HASIL

5.1 Analisa Karakteristik Responden	50
5.2 Analisa Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas	52
5.2.1 Analisa Hasil Uji Validitas Pengembangan Karier	53
5.2.2 Analisa Hasil Uji Validitas Kepuasan Kerja	53
5.2.3 Analisa Hasil Uji Reliabilitas	53
5.3 Analisa Hasil Uji Regresi Linier Sederhana	53
5.4 Analisa Hasil Butir Pertanyaan Kuisisioner	54
5.4.1 Butir Pertanyaan Pengembangan Karier	54
5.4.2 Butir Pertanyaan Kepuasan Kerja	59

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan	65
6.2 Saran	65

DAFTAR PUSTAKA	67
LAMPIRAN	69

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	25
Tabel 4.1 Karakteristik Responden	39
Tabel 4.2 Uji Validitas Pengembangan Karier	40
Tabel 4.3 Uji Validitas Pengembangan Karier (Tahap-2)	41
Tabel 4.4 Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja	42
Tabel 4.5 Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja (Tahap-2)	42
Tabel 4.6 Hasil Uji Reliabilitas	43
Tabel 4.7 Hasil Uji Regresi Linier Sederhana	46
Tabel 4.8 Hasil Pengujian Koefisien Determinasi	47
Tabel 4.9 Data Hasil Kuisisioner Pengembangan Karier	47
Tabel 4.10 Data Hasil Kuisisioner Kepuasan Kerja	49

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Tahap-tahap karier	14
Gambar 2.2 Pengaruh fungsi SDM terhadap kepuasan kerja	21
Gambar 3.1 Diagram alir penelitian	40
Gambar 4.1 <i>Probability Plot (P-Plot)</i>	44
Gambar 4.2 Scatterplot Uji Heterokedastisitas	45

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Mengawali abad ke-20 perusahaan-perusahaan mulai menjadikan Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai sumber daya utama dari suatu perusahaan sehingga mulai terbentuk adanya departemen SDM dalam setiap perusahaan. Sebagai hasilnya, banyak perusahaan mulai mengungkapkan tentang perlunya perencanaan dan pengembangan karier, informasi karier, konseling yang berhubungan dengan karier. Namun, tanggung jawab utama untuk pengembangan karier terletak pada pribadi SDM itu sendiri (Zainal, 2009).

Manusia merupakan unsur yang terpenting dalam menjalankan suatu roda organisasi, mengingat bahwa sumber daya manusia merupakan unsur yang terpenting, pemeliharaan hubungan kontinyu dan serasi dengan para karyawan dalam setiap organisasi menjadi sangat penting. Teori manajemen sumber daya manusia memberi petunjuk bahwa hal-hal terpenting yang diperhatikan dalam pemeliharaan hubungan tersebut menyangkut disipliner, motivasi, kepuasan kerja,

sistem komunikasi, perubahan, dan pengembangan karier / organisasi serta meningkatkan mutu hidup kekayaan para karyawan / pekerja (Bianca, 2012).

Menurut Dessler (2017) karier merupakan posisi pekerjaan yang dimiliki seseorang selama bertahun-tahun, manajemen karier adalah suatu proses yang memungkinkan karyawan untuk lebih memahami dan mengembangkan keterampilan dan minat karier mereka juga untuk menggunakan minat dan keterampilan ini secara lebih efektif, sedangkan pengembangan karier adalah suatu rangkaian jangka panjang yang berkontribusi pada eksplorasi, pembentukan, kesuksesan, dan pemenuhan karier seseorang.

SDM modern senantiasa mengembangkan respon terhadap lingkungannya yang semakin kompetitif, dengan mempertimbangkan berbagai hal dalam menentukan karier karyawan kedepannya. Proses pengembangan karier direncanakan oleh karyawan yang bersangkutan mengenai tahapan-tahapan karier yang akan dicapainya, disamping itu Departemen SDM selaku fasilitator dalam pengembangan karier karyawan sudah selayaknya mempunyai tahapan-tahapan perencanaan (plan) yang terintegrasi dengan rencana karyawan dan tujuan bisnis perusahaan (Zainal, 2009).

Menurut Stone (Saydam, 2005) pengembangan karier merupakan proses dan kegiatan mempersiapkan seorang pegawai untuk menduduki jabatan dalam organisasi atau perusahaan, yang akan dilakukan dimasa datang. Simamora (2006) menyatakan pengembangan karier melalui perencanaan karier dan manajemen karier. Soeprihanto (2000) menyatakan pengembangan karier adalah suatu kemungkinan-kemungkinan seorang pegawai sebagai individu dapat naik pangkat

atau jabatan yang dihubungkan dengan kemampuan dan persyaratan pegawai tersebut sehingga dapat tercapai kepuasan kerja yang mendorong peningkatan prestasi dan perkembangan kepribadiannya, disesuaikan dengan rencana yang telah diatur oleh organisasi. Menurut Tohardi (2002) ada lima faktor yang akan mempengaruhi karier seorang pegawai, yaitu: (1) sikap atasan, rekan sekerja, dan bawahan (2) pengalaman (3) pendidikan (4) prestasi (5) faktor nasib, menurut Garry Desler (2004) dalam proses pengembangan karier ada 3 hubungan saling terkait, yaitu antara individu, manajer, maupun organisasi. Penelitian yang terkait dengan variabel pengembangan karier adalah penelitian oleh Sugiono (2005) yang meneliti variabel kepuasan kerja, sistem mentor, pelatihan, rotasi jabatan dan program beasiswa / ikatan dinas (Matalia, 2012).

Komposisi penempatan karyawan pada suatu perusahaan dapat menjelaskan proses-proses pengembangan SDM yang dijalankan. Satu perusahaan tidak akan memiliki kecenderungan yang sama, baik dalam hal perencanaan maupun pelaksanaan pengembangan SDM itu sendiri. P.T. RFK sebagai salah satu perusahaan yang beroperasi di banyak negara (Multinational Company) secara garis besar telah memiliki sistem Pelatihan dan Pengembangan yang terintegrasi dengan tujuan organisasi. Proses pelatihan dikategorikan menjadi dua macam, yaitu Pelatihan Internal dan Eksternal. Pelatihan Internal merupakan pelatihan yang diselenggarakan dan diikuti oleh pegawai perusahaan itu sendiri, meskipun lokasi diadakannya pelatihan berada di luar negeri, sedangkan Pelatihan Eksternal merupakan pelatihan yang diselenggarakan oleh pihak diluar perusahaan.

Komposisi karyawan P.T. RFK, khususnya *Balikpapan Base* terdiri dari 65% karyawan baru dengan rentan usia antara 23 – 33 tahun. Salah satu fenomena yang muncul pada abad ke-21 adalah Fenomena Generasi Y atau disebut juga *Millennial Generation*. Yaitu anak muda yang berusia belasan tahun hingga awal tiga puluhan, lahir awal 1980 hingga awal 2000 (Horovitz, 2012). Dari penelusuran peneliti terhadap literature menunjukkan bahwa Generasi Y memiliki beberapa karakteristik, baik yang bersifat positif maupun negatif.

Secara singkat Gen Y adalah generasi yang tumbuh di tengah hiruk pikuknya perkembangan teknologi *wireless*. Paparan teknologi juga mempengaruhi kepekaan Gen Y terhadap perubahan. Mereka tidak takut terhadap perubahan, namun sering kali tidak sabar melalui proses perubahan itu. Gen Y sangat akrab dengan dunia *digital / internet* dan aktif dalam jejaring sosial. Gen Y dikenal sebagai generasi yang egosentris, berpusat pada diri sendiri dan senang unjuk diri. istilah lain dalam generasi ini adalah “*me me me generation*” (Cran, 2014).

P.T. RFK cabang Balikpapan didominasi oleh Gen Y. Komposisi 65% pada kantor cabang ini menunjukkan strategi SDM perusahaan dengan menempatkan dominasi Gen Y. Pada tahun 2016 presentasi tingkat *turnover* karyawan didominasi oleh generasi milenial sebesar 73% dengan beberapa alasan pengunduran diri, diantaranya : penawaran yang lebih baik (*better offering*) sebesar 40%, bosan / karier tidak berkembang sebesar 40% dan alasan keluarga (*family reason*) sebesar 20%.

Program pengembangan karier yang ditetapkan PT. RFK secara keseluruhan dapat memberikan fasilitas dan kesempatan bagi seluruh karyawan jika ingin berkembang. Proses pengembangan karier dapat diakses oleh karyawan dengan *realtime* melalui *internal website* perusahaan dengan menggunakan nomor induk karyawan masing-masing. Dalam pelaksanaannya, program pengembangan ini belum mendapat respon yang baik dari karyawan. Hal ini bisa dilihat dari jumlah pengunjung *internal website* yang secara khusus memasuki halaman pengembangan kariernya, sedikit karyawan yang berkonsultasi langsung dengan departemen SDM, dan pemahaman karyawan yang kurang tentang kesempatan karier yang akan didapatkan di perusahaan.

Berdasarkan data diatas, pengembangan karyawan khususnya generasi milenial perlu strategi khusus. Pemanfaatan teknologi IT dan pemberian kompensasi tidaklah cukup dalam mengelola karyawan Gen Y. Dari beberapa penelitian yang pernah dilakukan mengenai pengelolaan program pengembangan karier karyawan pada generasi milenial, sebagai contoh penelitian yang dilakukan oleh Andrea Bencsik (2016) dalam *Journal of Competitiveness* memperlihatkan hasil dalam pengelolaan program pengembangan generasi milenial perlu memperhatikan beberapa karakteristik generasi tersebut, diantaranya : kreatifitas yang tinggi, self motivation, terpapar dengan teknologi, dan menyukai perubahan dalam karier. Penelitian oleh Cheryl Cran (2014) memaparkan tantangan departemen SDM dalam pengelolaan karyawan generasi milenial yang didominasi oleh karakter-karakter berikut : senang mencari pengalaman baru, ingin bekerja sambil keliling dunia, menyukai sesuatu yang instan (berkaitan dengan teknologi IT), mudah bosan dan menyukai alur yang jelas dalam karier.

Tingkat *turnover* yang tinggi untuk generasi milenial di PT. RFK Balikpapan menunjukkan ketidakpuasan karyawan dalam bekerja. Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasan terhadap kegiatan tersebut. Dengan demikian kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang (Mulyanto dan Susilowati, 2009).

Pengaruh fungsi SDM terhadap kepuasan kerja karyawan dapat dikategorikan sebagai fungsi langsung dan tidak langsung (Zainal, 2009). Fungsi SDM secara langsung diantaranya orientasi kerja, pelatihan dan pengembangan, perencanaan karier, dan konseling sedangkan fungsi SDM secara tidak langsung diantaranya kebijakan keamanan & kesehatan, praktik kompensasi kerja, dan praktik kebijakan-kebijakan lainnya.

Fungsi-fungsi tersebut dijalankan dalam rangka meningkatkan kualitas kerja karyawan. Agar fungsi-fungsi tersebut dapat berjalan dengan lancar, maka perlu dilakukan pengawasan oleh *supervisor*. Keberhasilan pelaksanaan fungsi SDM tersebut sangat bergantung dari *feed-back* yang diberikan karyawan, dalam bentuk peningkatan motivasi kerja dan tercapainya kepuasan kerja. Salah satu teori yang menjelaskan mengenai kepuasan kerja adalah teori *motivator-hygiene* (M-H) yang dikembangkan oleh Frederick Herzberg, dimana teori ini mengatakan untuk mendatangkan kepuasan kerja, disarankan agar perusahaan melakukan *job*

enrichment, yaitu suatu upaya menciptakan pekerjaan dengan tantangan, tanggung jawab, dan otonomi yang lebih besar (Zainal, 2009).

Berdasarkan latar belakang diatas, maka penulis melakukan penelitian mengenai kepuasan kerja karyawan Gen Y pada PT. RFK Balikpapan dengan melihat seberapa besar pengaruh program pengembangan karier (*development plan program*) yang sudah ditetapkan oleh perusahaan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian diatas muncul beberapa pokok permasalahan yang akan menjadi kajian penelitian ini, yaitu adakah pengaruh *Development Plan Program* terhadap kepuasan kerja karyawan Generasi Y di P.T. RFK? Rumusan masalah tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut :

- a. Bagaimanakah gambaran *Development Plan Program* di P.T. RFK?
- b. Seberapa besar pengaruh *Development Plan Program* terhadap kepuasan kerja karyawan Generasi Y?

1.3 Batasan Masalah

Tujuan pembatasan masalah yaitu agar ruang lingkup dan cakupan penelitian tidak terlalu luas dan lebih terfokus, maka peneliti hanya membatasi, diantaranya :

1. *Development Plan Program* yang diaplikasikan di P.T. RFK untuk karyawan tetap.
2. Populasi yang diteliti adalah karyawan Generasi Y (usia 23 - 33 tahun).
3. Dimensi yang dikaji adalah pelaksanaan *Development Plan Program*, diukur dari tingkat kepuasan kerja.

4. Penentuan usia Generasi Y yang digunakan sebagai populasi penelitian adalah sesuai dengan teori Horovizt, yaitu antara kelahiran tahun 1983 – 1993.
5. Analisis kepuasan kerja yang diamati hanya pada *Development Plan Program* fase terbaru yang sudah efektif diterapkan pada pertengahan tahun 2015.
6. Karyawan yang mengisi kuisioner adalah Generasi Y, berasal dari semua departemen dan *support function* di kantor cabang Balikpapan – Kalimantan Timur.

1.4 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh *Development Plan Program* terhadap kepuasan kerja karyawan Generasi Y pada P.T. RFK cabang Balikpapan.

1.5 Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah Metode Studi Pustaka dan Metode Studi Lapangan. Teori-teori dan jurnal ilmiah yang dilakukan oleh peneliti terdahulu menjadi dasar analisis dalam penelitian ini, dilengkapi dengan Studi Lapangan sebagai data pembuktian. Metode ini akan digunakan dalam menguji pengaruh yang ditunjukkan oleh koefisien korelasi antara variabel *Development Plan Program* di perusahaan terhadap kepuasan kerja. Objek penelitiannya adalah Karyawan Generasi Y pada kantor cabang Balikpapan. Teknik pengumpulan data dengan menggunakan studi dokumentasi dan angket (kuisioner).

1.6 Sistematika Penulisan

BAB I : PENDAHULUAN

Pada bab ini dijelaskan secara garis besar tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, batasan masalah, tujuan penelitian, hipotesis, metode penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini dijelaskan secara singkat tentang teori-teori yang berhubungan dan berkaitan erat dengan masalah-masalah yang akan dibahas serta merupakan tinjauan kepustakaan yang menjadi kerangka dan landasan berfikir dalam proses pemecahan masalah penelitian.

BAB III : METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini menguraikan cara pengambilan dan pengolahan data dengan menggunakan alat-alat analisis yang ada.

BAB IV : PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Bab ini berisi pengumpulan dan pengolahan data yang tersedia dengan mempertimbangkan teori yang terkait.

BAB V : ANALISIS HASIL

Bab ini berisi analisis pemecahan masalah berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan pada bab sebelumnya.

BAB VI : KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisi kesimpulan dari hasil pengamatan dan analisis data serta saran-saran yang berhubungan dengan masalah yang diteliti.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengembangan Karier

Karier merupakan pola dari pekerjaan dan sangat berhubungan dengan pengalaman (posisi, wewenang, keputusan dan interpretasi subyektif atas pekerjaan) dan aktifitas selama masa kerja individu (Zainal, 2009). Menurut Candra (2016:5840) setiap sumber daya manusia yang bekerja pada suatu organisasi atau perusahaan pasti menginginkan peningkatan dalam kariernya. Pengembangan karier sangat penting bagi karyawan dan perusahaan, karena ada interaksi antara perusahaan dan perkembangan perusahaan itu sendiri melalui karier karyawan. Menurut Sutrisno (2009) karier akan mendukung efektifitas individu dan organisasi dalam mencapai tujuan.

Pengembangan karier adalah perbaikan-perbaikan pribadi yang dilakukan seseorang untuk bisa mencapai perencanaan karier pribadinya. Selain itu pengembangan karier diartikan sebagai proses berkelanjutan dimana kemajuan karier individu dapat melalui serangkaian tahapan, masing-masing tahap ditandai

oleh beberapa masalah, tema, dan tugas yang relatif khusus. Tujuan pengembangan karier menurut Anggita (2015) adalah :

- a. Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan,
- b. Perusahaan merencanakan karier pegawai untuk meningkatkan kesejahteraannya agar loyalitas pegawai lebih tinggi,
- c. Membantu menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahlian,
- d. Dapat mengurangi turnover dan biaya kepegawaian,
- e. Dapat menghindarkan dari keusangan dan keborosan profesi dan manajerial,
- f. Menggiatkan suatu pemikiran, jarak, dan waktu yang panjang karena penempatan suatu posisi jabatan memerlukan persyaratan dan kualifikasi yang sesuai dengan porsinya.

Pengembangan karier didasarkan pada faktor bahwa seseorang karyawan akan membutuhkan serangkaian pengetahuan, pelatihan dan mutasi kerja yang berkembang agar bekerja dengan baik dalam suksesi posisi yang ditemui selama kariernya. Persiapan karier jangka panjang dari seorang karyawan untuk serangkaian posisi inilah yang biasa disebut pengembangan. Pengembangan mempunyai ruang lingkup yang luas dan lebih terfokus pada kebutuhan jangka panjang organisasi. Pengembangan karier meliputi pendidikan, pelatihan, dan mutasi (Ernur,2014).

Pengembangan karier adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karier yang diinginkan. Tujuan dari

seluruh program pengembangan karier adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karier yang tersedia di perusahaan saat ini dan di masa mendatang. Komitmen dalam program pengembangan karier dapat menunda keusangan dari SDM yang memberatkan perusahaan. Walaupun perencanaan karier penting dalam fase sebuah karier, namun terdapat 3 poin dalam perjalanan karier yang juga cukup krusial, yaitu :

1. *Probation* / Kontrak Kerja. Pengalaman kerja di awal-awal pekerjaan memiliki pengaruh yang penting dalam membentuk karier karyawan tersebut,
2. *Mid-Career*. Kondisi dimana karyawan sudah mulai mengalami tekanan dan tanggung jawab pekerjaan yang berbeda pada saat yang bersangkutan mulai dikontrak. Namun, pada pertengahan karier ini, karyawan berada pada *turning point*, yaitu posisi dimana kemandekan karier menjadi perhatian yang serius,
3. Pra Pensiun. Pekerja menghadapi ketidakpastian akibat kondisi ekonomi, sosial dan hubungan antarpersonal.

Dalam penelitian terdahulu menurut Cristatnto dan Santoso (2014) departemen SDM harus dapat meningkatkan dan memberikan peran lebih dalam pengembangan Sumber Daya Manusia ke dalam bentuk pengembangan yang lebih memaksimalkan kesempatan belajar dan memperkenalkan lebih banyak pemberdayaan, umpan balik dan mekanisme penguatan SDM kedalam suatu sistem sehingga karyawan tidak hanya memiliki satu peran tetapi beberapa peran sehingga akan muncul efektivitas dalam suatu perusahaan.

Menurut Srinadi (2013:1898) pengembangan karier bagi karyawan perlu dilakukan karena seorang karyawan bekerja dalam suatu organisasi tidak hanya ingin memperoleh posisi yang telah dicapainya sekarang, tetapi juga mengharapkan adanya perubahan, adanya kemajuan, dan kesempatan yang diberikan kepadanya untuk maju ke tingkat yang lebih tinggi dan lebih baik. Menurut Netra (2013) tujuan pengembangan karier adalah untuk memperbaiki dan meningkatkan efektifitas pelaksanaan pekerjaan oleh para pekerja agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan organisasi, pelaksanaan pekerjaan yang semakin baik dan meningkat berpengaruh langsung pada peluang seseorang pekerja untuk memperoleh posisi/jabatan yang diharapkan.

2.1.1 Tahap-tahap Pengembangan Karier Individu

Penelitian yang dilakukan oleh Zainal (2009) mengenai tahapan-tahapan karier menyimpulkan bahwa kebutuhan dan ekspektasi individu berubah melalaui tahapan-tahapan. Hubungan antara tahapan-tahapan karier dan kebutuhan individu dapat dilihat pada Gambar 2.1



Gambar 2.1. Tahap-tahap Karier

Fase awal / fase pembentukan menekankan pada perhatian untuk memperoleh jaminan terpenuhinya kebutuhan dalam tahun-tahun awal pekerjaan. Selanjutnya, adalah fase lanjutan, dimana pertimbangan jaminan keamanan sudah mulai berkurang, namun lebih menitikberatkan pada pencapaian harga diri dan pembebasan. Fase selanjutnya adalah fase mempertahankan, pada fase ini, individu mempertahankan pencapaian keuntungan atau manfaat yang telah diraihinya sebagai hasil pekerjaan di masa lalu. Individu telah merasa terpuaskan, baik secara psikologis maupun finansial. Setelah fase mempertahankan dilewati, individu kemudian memasuki fase pension. Pada fase ini individu telah menyelesaikan satu karier, dan dia akan berpindah ke karier yang lain, dan individu memiliki kesempatan untuk mengekspresikan aktualisasi diri yang sebelumnya tidak dapat dia lakukan.

2.1.2 Program Pengembangan Karier

Pengembangan karier sangat diakui sebagai strategi dari departemen SDM, selain pelatihan, pengembangan administrasi, dan konsultasi organisasi. Tujuan mendasar dari program ini adalah untuk membantu karyawan menganalisis kemampuan dan minat dalam menyesuaikan antara kebutuhan untuk tumbuh dan berkembang dengan kebutuhan perusahaan. Pengembangan karier juga merupakan hal yang krusial dimana manajemen dapat meningkatkan produktivitas, meningkatkan sikap karyawan terhadap pekerjaannya dan membangun kepuasan kerja yang lebih tinggi (Zainal, 2009).

Menurut Siagian (2007:215) pengembangan karier adalah perubahan-perubahan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karier

dan menunjukkan suatu proses dan kegiatan mempersiapkan seorang pegawai untuk jabatan dalam organisasi yang akan datang.

2.1.3 Kebutuhan Pekerja

Dalam bekerja, di samping untuk memenuhi kebutuhan hidupnya, karyawan juga membutuhkan :

- a. Persamaan perlakuan untuk karier. Karyawan menginginkan adanya persamaan dalam sistem promosi dalam rangka mendapatkan kesempatan karier yang lebih tinggi,
- b. Pengawasan. Karyawan menginginkan agar penyelia memainkan peranan aktif dalam pengembangan karier dan memberikan umpan balik terhadap kinerja mereka,
- c. Kesadaran terhadap kesempatan. Karyawan menginginkan adanya pengetahuan yang memadai mengenai kesempatan untuk karier yang lebih tinggi di masa mendatang,
- d. Minat karyawan. Karyawan membutuhkan informasi dalam jumlah yang berbeda dan memiliki tingkat minat yang berbeda terhadap karier yang akan datang tergantung dari berbagai faktor,
- e. Kepuasan karier. Karyawan memiliki tingkat kepuasan karier yang berbeda, tergantung dari umur dan pendidikan.

2.2 *Generation Y*

Tenaga kerja umur produktif tercakup dalam 3 tipe generasi : X, Y, dan Zoomer yang memiliki nilai, perspektif, pola pikir dan prioritas hidup yang berbeda-beda. Pemimpin saat ini mendapat tantangan tambahan akibat perbedaan

terkait tipe generasi dalam tim kerja. Banyak konflik terjadi akibat kesalahpahaman perbedaan antar generasi tersebut. Seringkali orang keluar bukan karena tidak menyukai pekerjaan, tetapi karena lingkungan perusahaan atau karena atasannya tidak menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai (Cran, 2014).

Pemahaman karakteristik berbagai generasi dapat memberikan solusi terhadap tantangan SDM sekarang ini banyak perusahaan seperti :

- a. Retensi rendah, terutama *talent retention*
- b. *Turnover* karyawan tinggi
- c. *Engagement* rendah

Memahami perbedaan karakteristik tiap generasi membuat perusahaan mampu memahami perbedaan cara berkomunikasi dan memotivasi mereka sehingga dapat meningkatkan kolaborasi tim dan menciptakan efektivitas tim multi-generasi yang lebih tinggi.

Setiap generasi memiliki kelebihan atau atribut positif yang dibawa kedalam lingkungan kerjanya. Dengan memberikan tantangan kerja dan motivator yang tepat, perusahaan menjadi lebih mampu menciptakan lingkungan motivasional bagi tim multi generasi karyawan senang dan produktif. Maka akan tercipta keterikatan kuat dalam tim melalui pemanfaatan kekuatan setiap tipe generasi tersebut.

Setiap generasi pada zamannya mempunyai ciri dan karakteristik masing-masing. Beragam kesamaan atau pun perbedaan di dalamnya layak dapat dijadikan sebagai gambaran umum atas bagaimana mereka berperilaku. Tentunya

ini sangat penting bagi departemen SDM dalam mengetahui karakteristik para pekerja yang bernaung pada suatu perusahaan. Salah satu generasi yang paling mencolok karena terkenal dengan kergaman yang berada di dalamnya adalah Generation Y atau yang biasa dikenal sebagai Echo Boomers atau Millenials (Cran, 2014). Untuk dapat membatasi lingkup generasi ini, terdapat pembatasan tahun kelahiran agar tetap mempunyai karakteristik yang serupa. Kelahiran tahun 1983 hingga 2000 dikenal sebagai Generation Y untuk tahun 2016 atau dengan kata lain generasi ini mencakup usia 16 hingga 33 tahun (Cran, 2014).

Penelitian yang dilakukan oleh Andrea dan Timea (2016) dalam *Jurnal of Competitiveness* menunjukkan bahwa dalam pengelolaan Gen Y di tempat kerja, proses kerja sama dalam beberapa kelompok usia di tempat kerja memberikan gambaran pengelolaan generasi milenial, departemen SDM perlu menganalisa minat, motivasi dan kepuasan kerja karyawan generasi ini. Pengembangan karier, pengakuan diri, dan kerja sama menjadi faktor penting dalam mengelola karyawan Gen Y.

2.3 Motivasi dan Kepuasan Kerja

Pada dasarnya, kebutuhan manusia sangat beraneka ragam, baik jenis maupun tingkatannya, bahkan manusia memiliki kebutuhan yang cenderung tak terbatas. Artinya, kebutuhan selalu bertambah dari waktu ke waktu dan manusia selalu berusaha dengan segala kemampuannya untuk memuaskan kebutuhan tersebut. Kebutuhan manusia diartikan sebagai segala sesuatu yang ingin dimilikinya, dicapai dan dinikmati. Dalam penelitian Aulia (2014) kepuasan kerja adalah perasaan dinikmati oleh seseorang dalam bekerja, penempatan, perlakuan

atasan, hubungan dengan rekan kerja dan kerjasama antara pimpinan dan sesama karyawan. Dan menurut Apriliyantini (2016) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan emosional karyawan dimana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dari perusahaan/organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan.

Kepuasan kerja memiliki banyak implikasi baik bagi individu maupun organisasi. Menurut Agustina (2012) kepuasan kerja merupakan hasil dari pertukaran antara tuntutan dan harapan organisasi, serta harapan pekerja dan tujuan pribadi. Pekerja dan organisasi memiliki hubungan timbal balik. Dalam hal ini organisasi menyediakan sarana bagi pekerja untuk memenuhi serangkaian kebutuhan dan untuk mewujudkan aspirasi pribadinya, sementara pekerja menyediakan organisasi dengan sumber daya sehingga dapat mencapai tujuan organisasi.

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Dengan demikian, kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja (Zainal, 2009).

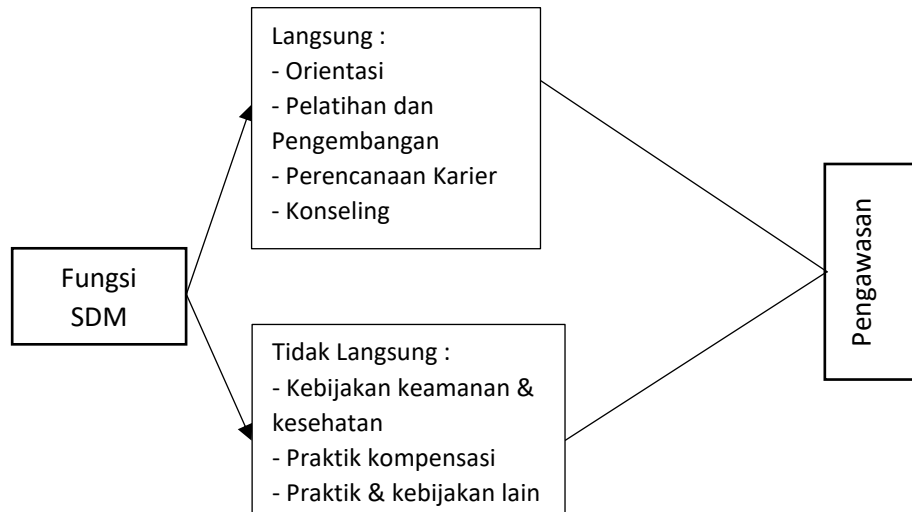
Teori tentang kepuasan kerja yang cukup dikenal adalah :

1. Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy theory*). Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya

dengan kenyataan yang dirasakan. Sehingga apabila kepuasannya diperoleh melebihi dari yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi, sehingga terdapat *disperancy*, tetapi merupakan *disperancy* yang positif,

2. Teori Keadilan (Equity Theory). Teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidaknya keadilan (equity) dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja. Menurut teori ini komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil, keadilan dan ketidakadilan,
3. Teori dua factor (two factor theory). Menurut teori ini kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu merupakan hal yang berbeda, dan bukan suatu variabel yang kontinyu. Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu *satisfies* atau *motivator* dan *dissatisfies*. *Satisfies* adalah factor-faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari : pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi, kesempatan memperoleh penghargaan dan promosi. Terpenuhinya factor tersebut akan menimbulkan kepuasan, namun tidak terpenuhinya factor ini tidak selalu mengakibatkan ketidakpuasan. *Dissatisfies* (*hygiene factor*) adalah factor-faktor yang menyebabkan ketidakpuasan, yang terdiri dari : gaji/upah, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja, dan status. Factor ini diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar karyawan. Jika tidak terpenuhi, karyawan tidak akan puas. Namun, jika besarnya factor ini memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut, karyawan tidak akan kecewa meskipun belum terpuaskan.

Pengaruh fungsi SDM terhadap kepuasan dapat dijelaskan pada Gambar 2.2 berikut.



Gambar 2.2. Pengaruh fungsi divisi SDM terhadap Kepuasan Kerja

Fungsi-fungsi tersebut dijalankan dalam rangka meningkatkan kualitas kerja karyawan. Agar fungsi-fungsi tersebut dapat berjalan dengan lancar, maka perlu dilakukan pengawasan oleh supervisor. Keberhasilan pelaksanaan fungsi SDM tersebut sangat tergantung dari umpan balik yang diberikan karyawan, dalam bentuk tercapainya kepuasan kerja (Zainal, 2009).

Factor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan pada dasarnya secara praktis dapat dibedakan menjadi dua kelompok, yaitu faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik adalah faktor yang berasal dari dalam diri karyawan dan dibawa oleh setiap karyawan sejak mulai bekerja di tempat kerjanya. Sedangkan faktor ekstrinsik menyangkut hal-hal yang berasal dari luar diri karyawan, antara lain kondisi fisik lingkungan kerja, interaksinya dengan karyawan lain, sistem penggajian dan sebagainya.

Menurut penelitian Han (2012) kepuasan kerja dapat dijelaskan dengan pertanyaan apakah yang membuat seseorang datang untuk bekerja, apa yang membuat senang tentang pekerjaannya, atau tidak ingin keluar dari pekerjaan saat ini. Ruang lingkup kepuasan kerja tidak dapat secara pasti ditentukan oleh hanya beberapa faktor saja, hal ini dikarenakan pengaruh kepuasan seorang individu terhadap kehidupan, dan sejauh mana pekerjaan menjadi penting dari satu individu dengan individu lainnya. Apabila seorang karyawan menganggap pekerjaannya sebagai keinginan utama maka akan cenderung mengalami tingkat kepuasan yang lebih tinggi, dan kepuasan tersebut akan semakin meningkat pada saat karyawan melakukan pekerjaannya dengan semaksimal kemampuan yang dimiliki (Nugroho, 2012).

2.3.1 Indikator Kepuasan Kerja

Secara teoritis, faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja sangat banyak jumlahnya, seperti gaya kepemimpinan, produktivitas kerja, pemenuhan harapan penggajian dan efektivitas kerja. Faktor-faktor yang biasanya digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seseorang karyawan adalah (Zainal, 2009) :

- a. Isi Pekerjaan, penampilan tugas pekerjaan yang actual serta sebagai kontrol terhadap pekerjaan,
- b. Supervisi,
- c. Organisasi dan Manajemen,
- d. Kesempatan untuk maju,
- e. Gaji dan keuntungan dalam bentuk finansial,
- f. Rekan Kerja,

- g. Kondisi Pekerjaan.

Menurut Job Descriptive Index (JDI) faktor penyebab kepuasan kerja adalah :

- a. Bekerja pada tempat yang tepat,
- b. Pembayaran yang sesuai,
- c. Organisasi dan Manajemen,
- d. Supervisi pada pekerjaan yang tepat,
- e. Orang yang berada pada pekerjaan yang tepat.

2.3.2 Pengukuran Kepuasan Kerja

Ada beberapa alasan mengapa perusahaan harus benar-benar memperhatikan kepuasan kerja, yang dapat dikategorikan sesuai dengan fokus karyawan atau perusahaan, yaitu :

- a. Pertama, manusia berhak diberlakukan adil dan hormat, pandangan ini menurut perspektif kemanusiaan. Kepuasan kerja merupakan perluasan refleksi perlakuan yang baik. Penting juga memperhatikan indikator emosional dan kesehatan psikologis,
- b. Kedua, perspektif kemanfaatan, bahwa kepuasan kerja dapat menciptakan perilaku yang memengaruhi fungsi-fungsi perusahaan. Perbedaan kepuasan kerja antara unit-unit organisasi dapat mendiagnosis potensi persoalan. Buhler (1994) menekankan pendapatnya bahwa upaya organisasi berkelanjutan harus ditempatkan pada kepuasan kerja dan pengaruh ekonomis terhadap perusahaan.

Pada instrumentasi dalam pengukuran kepuasam kerja karyawan, terdapat beberapa pertimbangan dalam perusahaan untuk melakukan umpan balik dari

karyawan, dengan melakukan pengisian kuisioner atau dalam bentuk interview. Beberapa isi kuisioner yang pada umumnya dilakukan oleh manajemen SDM diantaranya berisi pertanyaan mengenai : rasa puas karyawan ketika melaksanakan pekerjaannya, cara menyelesaikan kesulitan dalam pekerjaannya karyawan merasa tertantang untuk memecahkannya, mendapatkan penghargaan yang tulus dari atasan atas pekerjaan yang diselesaikan dengan baik, rasa penuh tanggung jawab yang dirasakan oleh karyawan ketika mendapatkan tugas tersebut, dan pemenuhan kebutuhan akan ilmu dan pengembangan karier karyawan yang didapatkan dari perusahaan.

2.4 Penelitian Terdahulu

Pada penelitian ini terdapat beberapa referensi yang dijadikan dasar penelitian. Terdiri dari jurnal ilmiah/penelitian terkait dan *textbook* yang melengkapi tinjauan pustaka yang digunakan. Beberapa referensi erat kaitannya dengan sistem pengembangan karier, manajemen karier dan kepuasan kerja, juga dilengkapi dengan jurnal ilmiah tentang karakteristik dan pengelolaan generasi milenial di tempat kerja. Salah satu penelitian yang dilakukan oleh Bianca dan Wahyu (2012) mengenai pengaruh iklim organisasi dan pengembangan karier terhadap kepuasan kerja karyawan. Metode yang dilakukan pada penelitian ini adalah kuantitatif dengan pembagian kuisioner sebanyak 25 pertanyaan kepada 85 responden, hasil yang didapatkan adalah adanya pengaruh yang signifikan dan positif antara iklim organisasi dan pengembangan karier terhadap kepuasan kerja. Berikut daftar referensi yang digunakan dalam penelitian Analisis pengaruh program *development plan* terhadap kepuasan kerja karyawan Gen Y pada PT. RFK.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Penulis	Judul	Tahun	Keterangan
1	Difa Anggita dan Sylvia Diana Purba	Efek mediasi dari pengembangan karier pada pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kepuasan kerja di PT. PLN (Persero) Pusat	2015	Jurnal Manajemen
2	Audra Bianca dan Susihono Wahyu	Pengaruh iklim organisasi dan pengembangan karier terhadap kepuasan kerja karyawan	2012	Jurnal Spektrum Industri
3	Muatir Muhammad Husein Ernur, Machasin dan Marhadi	Pengaruh pelatihan, kompensasi, dan pengembangan karier terhadap kinerja karyawan bagian penjualan dengan motivasi sebagai variabel mediasi pada PT. Gulang Medica Indah Pekanbaru	2014	Jurnal Jom Fekon
4	Matalia	Pengaruh kepemimpinan dan hubungan kerja terhadap pengembangan karier dan kepuasan kerja pegawai di kantor sekretariat pemerintah daerah provinsi Bali	2012	Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis
5	Mulyanto dan Susilowati	Pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja, pengembangan karier, komunikasi dan insentif terhadap kepuasan kerja guru SMA Negeri 1 Cawas Kabupaten Klaten	2009	Jurnal Excellent
6	Bencsik Andrea, Horvath Csikos Gabriella	<i>Y and Z Generation at Workplace</i>	2016	<i>Journal of Competitiveness</i>
7	Ni Made Eka Srinandi dan I Gusti Salit Ketut Netra	Pengaruh pemberdayaan, <i>self efficacy</i> dan pengembangan karier terhadap kepuasan kerja karyawan	2013	Jurnal Manajemen
8	Siti Fathonah dan Ida Utami	Pengaruh kompensasi, pengembangan karier, lingkungan kerja dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai sekretariat daerah Kabupaten Karanganyar dengan keyakinan diri (<i>self efficacy</i>) sebagai variabel pemoderasi	2010	Jurnal Manajemen
9	Sia Tjun Han, Agustinus Nugroho, Endo Kartika	Komitmen afektif dalam organisasi yang dipengaruhi <i>perceived organizational support</i> dan kepuasan kerja	2012	Jurnal Manajemen
10	Ike Agustina dan Mochamad Bachroni	Pengaruh pelatihan kepemimpinan diri untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan	2012	Jurnal Intervensi Psikologi
11	Luh Putu Ega Apriyantini, I Wayan Bagia	Pengaruh pelatihan dan kepuasan kerja terhadap produktifitas kerja karyawan bagian produksi	2016	Jurnal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha
12	Rahmatina Aulia dan Jumiaty Sasmata	Pengaruh pendidikan dan pelatihan kepuasan kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja perawat rawat inap di RSUD Kabupaten Siak	2014	Jurnal Tepak Manajemen Bisnis
13	Freddie Yeremia Christanto dan Thomas Santoso	Analisis pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di PT. Wahana Kosmetika Indonesia	2014	Jurnal AGORA
14	Veitzal Rivai Zainal	Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan dari teori ke praktik	2009	Textbook : Raja Grafindo
15	Garry Dessler	<i>Human resources management</i>	2017	Textbook : Pearson
16	Raymond A Noe dan John R Hollenbeck	Manajemen sumber daya manusia mencapai keunggulan bersaing	2013	Textbook : Salemba Empat
17	Cheryl Cran	Tips mengelola generasi x, y dan zoomer di tempat kerja	2014	Textbook : Kepustakaan Gramedia

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Objek dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di P.T. RFK, beralamat di Jalan Mulawarman I Blok A/4, Kecamatan Manggar, Kotamadya Balikpapan, Kalimantan Timur. Dan waktu pelaksanaan penelitian dilakukan pada pertengahan April 2017. Pemilihan lokasi penelitian dilakukan menggunakan teknik *purpose* (disengaja) dengan pertimbangan :

1. Total jumlah karyawan P.T. RFK cabang Balikpapan adalah 88 orang, dengan komposisi usia sebagai berikut :
 - a. Usia 23-33 tahun sebanyak 58 orang, atau 65% dari total karyawan.
 - b. Usia 33-43 tahun sebanyak 19 orang, atau 21% dari total karyawan.
 - c. Usia > 43 tahun sebanyak 11 orang, atau 14% dari total karyawan.

2. *Turnover* karyawan usia 23-33 tahun mendominasi total pengunduran diri karyawan pada akhir tahun 2016, yakni 73% dari jumlah pengunduran diri karyawan.

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Penetapan Populasi

Menurut Sugiono (2014) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang menjadi kuantitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Dan menurut Sekaran (2014) mendefinisikan *population refers to the entire group of people, events or things interest the researces wishes to investigate given a problem on had*. Dari kedua pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa populasi merupakan sekumpulan orang, peristiwa atau sesuatu yang menarik perhatian peneliti untuk diteliti dan ditarik sebuah kesimpulan penelitian.

3.2.2 Sampel

Roscoe yang dikutip Uma Sekaran dan Hendry (2012) memberikan acuan umum untuk menentukan ukuran sampel :

1. Ukuran sampel lebih dari 30 dan kurang dari 500 adalah tepat untuk kebanyakan penelitian.
2. Jika sebuah sampel dipecah ke dalam subsampel (pria/wanita, junior/senior, dsb) ukuran sampel minimum 30 untuk tiap kategori adalah tepat.
3. Dalam penelitian *multivariate*, ukuran sampel sebaiknya 10x lebih besar dari jumlah variabel dalam penelitian.

4. Untuk penelitian eksperimental sederhana dengan kontrol eksperimen yang ketat, penelitian yang sukses adalah dengan ukuran sampel kecil antara 10 sampai dengan 20.

Untuk menentukan banyaknya sampel, berikut penjelasannya menggunakan rumus slovin (Asri, 2016) :

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

Dimana,

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

e = presentase kelonggaran karena kesalahan pengambilan sampel.

Dalam penelitian ini, populasi yang digunakan adalah seluruh karyawan tetap PT. RFK cabang Balikpapan yang sudah mendapatkan program *Development Plan* terhitung akhir 2015, dimana jumlah populasi sebanyak 58 orang.

Maka dalam penetapan sampel penelitian ini jumlah populasi adalah jumlah sampel yang akan diukur. Menurut Asri (2016) penelitian populasi dapat dilakukan jika jumlah populasi yang ada masih di bawah 100 responden. Maka dari itu jumlah sampel/responden pada penelitian ini sebanyak 58 orang.

3.3 Jenis Penelitian

Penelitian dilakukan dengan metode survey dengan pendekatan kuantitatif, yaitu penelitian yang mengambil sampel secara langsung dari populasi.

3.4 Sumber Data

Dalam penelitian ini, sumber data berasal dari :

a. Data Primer

Data primer didapatkan dengan cara membagikan kuisisioner penelitian kepada karyawan PT. RFK Gen-Y yang sudah mendapatkan sosialisasi dan sudah melaksanakan program *Development Plan* fase terbaru.

b. Data Sekunder

Data ini diperoleh dari membaca literatur dan referensi yang ada berkaitan dengan pola pengembangan karyawan PT. RFK.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang dilakukan pada penelitian ini adalah :

a. Studi Pustaka

Pengumpulan data dengan mempelajari referensi, literatur, laporan penelitian terdahulu yang berkaitan dengan proses pengembangan karier dan kepuasan kerja karyawan.

b. Kuisisioner

Kuisisioner yang digunakan merupakan pilihan ganda, yang telah disediakan lima jawaban. Untuk masing-masing pilihan persepsi dan harapan.

3.6 Teknik Pengolahan Data

Teknik pengolahan data digunakan untuk mengolah data primer yang diperoleh dari kuisioner yang disebarkan kepada karyawan PT. RFK dan kemudian Data yang terkumpul dilakukan uji validitas dan uji reliabilitas, agar data yang diambil mempunyai kekuatan valid dan dapat dipercaya. Untuk membantu dalam Uji Validitas dan Reliabilitas, dipergunakan program *Statistical Package for the Social Science* (SPSS) versi 23.

3.7 Skala Likert

Skala Likert adalah sebuah jenis skala psikometri yang menggunakan angket dan menggunakan skala yang lebih luas dalam penelitian survey. Metode rating yang dijumlahkan (*summated rating*) populer juga dengan nama penskalaan model Likert. Metode penskalaan pernyataan sikap yang menggunakan distribusi respon sebagai dasar penentuan nilai skalanya. Dalam pendekatan ini tidak diperlukan adanya kelompok panel penilai (*Judging Group*) dikarenakan nilai skala setiap pernyataan tidak akan ditentukan oleh derajat favorable masing-masing, akan tetapi ditentukan oleh respon setuju atau tidak setuju dari sekelompok responden yang bertindak sebagai kelompok uji coba.

Kelompok uji coba ini hendaknya memiliki karakteristik yang semirip mungkin dengan karakteristik individu yang hendak diungkap sikapnya oleh skala yang sedang disusun. Disamping itu, agar hasil analisis dalam pelaksanaannya lebih cermat dan stabil. Responden yang digunakan sebagai kelompok uji coba harus berjumlah banyak sehingga distribusi skor mereka lebih bervariasi.

Banyaknya responden dalam uji coba ini menurut Gable (2013) adalah sekitar 6 – 10 kali lipat banyaknya pernyataan yang akan dianalisis.

Prosedur penskalaan dengan metode Likert didasari oleh dua asumsi, yaitu

- a. Setiap pernyataan sikap yang telah ditulis dapat disepakati sebagai pernyataan yang *favorable* atau pernyataan yang tidak *favorable*.
- b. Untuk pernyataan positif, jawaban yang diberikan oleh individu yang memiliki sikap positif harus diberi bobot atau nilai yang lebih tinggi dari jawaban yang diberikan responden yang mempunyai sikap negatif. Demikian sebaliknya, untuk pernyataan negatif, jawaban yang diberikan oleh individu yang memiliki sikap negatif harus diberi bobot atau nilai yang lebih tinggi dari jawaban yang diberikan oleh responden yang memiliki sikap positif.

Ketika merespon, angket Likert, responden menspesifikasikan tingkat pernyataan mereka. Skala ini dinamakan skala Likert. Bentuk tes pada skala ini adalah bentuk pernyataan. Responden mengindikasikan tingkat keyakinan mereka dengan pernyataan atau evaluasi objektif / subjektif. Biasanya dalam skala Likert terbagi dalam 5 (lima) kategori, yaitu :

Pernyataan Positif (+)	Pernyataan Negatif (-)
1. Sangat Tidak Setuju	1. Sangat Setuju
2. Tidak Setuju	2. Setuju
3. Ragu-ragu	3. Ragu-ragu
4. Setuju	4. Tidak Setuju
5. Sangat Setuju	5. Sangat Tidak Setuju

Skala Likert adalah metode skala bipolar, menentukan positif dan negatif respon pada suatu pernyataan. Terkadang skala ini digunakan pada metode pilihan yang mana pilihan tengah-tengah itu adalah “Ragu-ragu”. Skala Likert mungkin menjadi sebuah subjek dari beberapa alasan. Responden mungkin menggunakan respon yang tergolong ekstrim, setuju dengan pernyataan yang diutarakan, atau berusaha untuk menggambarkan pola pikir individu dan kelompok dalam bentuk yang lebih nyata.

Lima kategori respon dipresentasikan kembali dalam bentuk sebuah tingkatan pengukuran ordinal. Kategori tersebut dipresentasikan kembali dalam bentuk inheren (dari tinggi ke rendah, kuat ke lemah, besar ke kecil) tetapi angka-angka yang tertera pada kategori tersebut tidak dapat mengidentifikasi perbedaan besaran antara skala interval dan skala rasio.

3.8 Uji Validitas dan Reliabilitas

3.8.1 Uji Validitas

Validitas dimaksudkan untuk menyatakan sejauh mana data yang ditampung pada suatu kuisisioner akan mengukur apa yang ingin diukur. Misalkan seorang peneliti akan mengukur mengenai efektifitas dan efisiensi sistem informasi pemasaran jasa pada suatu perusahaan, maka semua pertanyaan dan pernyataan dalam kuisisioner harus berkaitan dengan apa yang hendak diukur. Tidak ada satupun yang keluar dari topik itu. Oleh karena itu dibutuhkan suatu uji validitas kuisisioner.

Uji validitas dilakukan dengan metode Pearson atau metode korelasi Product Moment, yaitu dengan mengkorelasikan skor butir pada kuisisioner dengan

skor totalnya. Apabila dalam perhitungan ditemukan pertanyaan yang tidak valid, ada kemungkinan pertanyaan tersebut disajikan kurang baik, susunan kata-kata atau isi kalimatnya yang menimbulkan penafsiran yang berbeda, sehingga perlu diubah. Rumus Pearson Product Moment ditunjukkan pada rumus sebagai berikut :

$$r_{xy} = \frac{n \sum x_i y_i - (\sum x_i)(\sum y_i)}{\sqrt{(n \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2)(n \sum y_i^2 - (\sum y_i)^2)}}$$

Dimana,

r_{xy} = koefisien korelasi

n = jumlah responden

$\sum y$ = jumlah skor total

$\sum x$ = jumlah skor item

$\sum x^2$ = jumlah kuadrat skor item

$\sum y^2$ = jumlah kuadrat skor total

$\sum xy$ = total perkalian skor item dan total

3.8.2 Uji Reliabilitas

Jika alat ukur telah dinyatakan valid, maka berikutnya alat ukur tersebut diuji reliabilitasnya. Menurut Sugiono (2014) Reliabilitas adalah istilah yang dipakai untuk menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila alat ukur digunakan berulang kali. Dalam hal ini kuisisioner, pertanyaan pertanyaan dalam kuisisioner hendaknya dibuat sedemikian rupa sehingga jika diisi berulang oleh responden yang sama maka hasilnya juga akan relatif konsisten.

Metode yang digunakan pada uji reliabilitas adalah metode *Cronbach's Alpha*, dimana instrumen memiliki rentangan / interval antara beberapa nilai. Perhitungan *Cronbach's Alpha* dilakukan dengan menghitung rata-rata interkolasi diantara butir-butir pernyataan dalam kuisioner.

Rumus *Cronbach's Alpha* yang digunakan dalam rumus, adalah sebagai berikut :

$$r_{11} = \left[\frac{K}{(K - 1)} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sum \sigma_t^2} \right]$$

Dimana,

r_{11} = reliabilitas instrumen

K = banyaknya butir instrumen

$\sum \sigma_b^2$ = jumlah varians butir

$\sum \sigma_t^2$ = varians total

Penentuan kategori dari validitas instrumen yang mengacu pada pengklasifikasian validitas, sebagai berikut :

- a. $0,80 < r_{11} \leq 1,00$, reliabilitas sangat tinggi
- b. $0,60 < r_{11} \leq 0,80$, reliabilitas tinggi
- c. $0,40 < r_{11} \leq 0,60$, reliabilitas sedang
- d. $0,20 < r_{11} \leq 0,40$, reliabilitas rendah
- e. $-1,00 < r_{11} \leq 0,20$, reliabilitas sangat rendah (tidak reliable)

3.9 Uji Asumsi Klasik

3.9.1 Uji Normalitas

Uji normalitas ini digunakan untuk mengetahui apakah dalam sebuah model regresi, variabel independen dan variabel dependen atau keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak normal. Normalitas dideteksi dengan melihat penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal dari grafik *probability plot* (P-plot) dengan ketentuan:

- a. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- b. Jika data menyebar jauh dari garis diagonal atau tidak mengikuti arah garis diagonal maka regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

3.9.2 Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas digunakan untuk menentukan apakah dalam suatu model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual dalam suatu pengamatan ke pengamatan yang lain (Asri, 2016). Uji heteroskedastisitas dapat di deteksi dengan cara melihat grafik plot mengikuti langkah-langkah dibawah ini:

- a. Jika terjadi pola tertentu yang teratur seperti bergelombang, melebar kemudian menyempit maka mengindikasikan terjadi heteroskedastisitas,
- b. Jika tidak terdapat pola tertentu yang jelas, serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y maka mengindikasikan tidak terjadi heteroskedastisitas.

3.9.3 Uji Regresi Linier Sederhana

Analisis linier sederhana digunakan untuk melihat pengaruh variabel independen yaitu pengembangan karier terhadap variabel kepuasan kerja (Asri, 2016). Bentuk persamaan liniernya adalah sebagaimana berikut:

$$Y = a + bX$$

Keterangan:

Y : Kepuasan Kerja

a : Konstanta

X : variabel independen Pengembangan Karir

b : Koefisien regresi

3.9.4 Uji Hipotesis

Uji hipotesis yang digunakan adalah pengujian secara individual (Asri, 2016). Uji t parsial digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen yaitu pengembangan karier berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen yaitu kepuasan kerja. Langkah-langkah pengujiannya adalah sebagai berikut:

a. Menentukan hipotesis

Ho : Tidak ada pengaruh yang signifikan variabel pengembangan karier terhadap variabel kepuasan kerja.

Ha : Ada pengaruh yang signifikan variabel pengembangan karier terhadap variabel kepuasan kerja.

b. Taraf signifikansi $\alpha = 0,05$

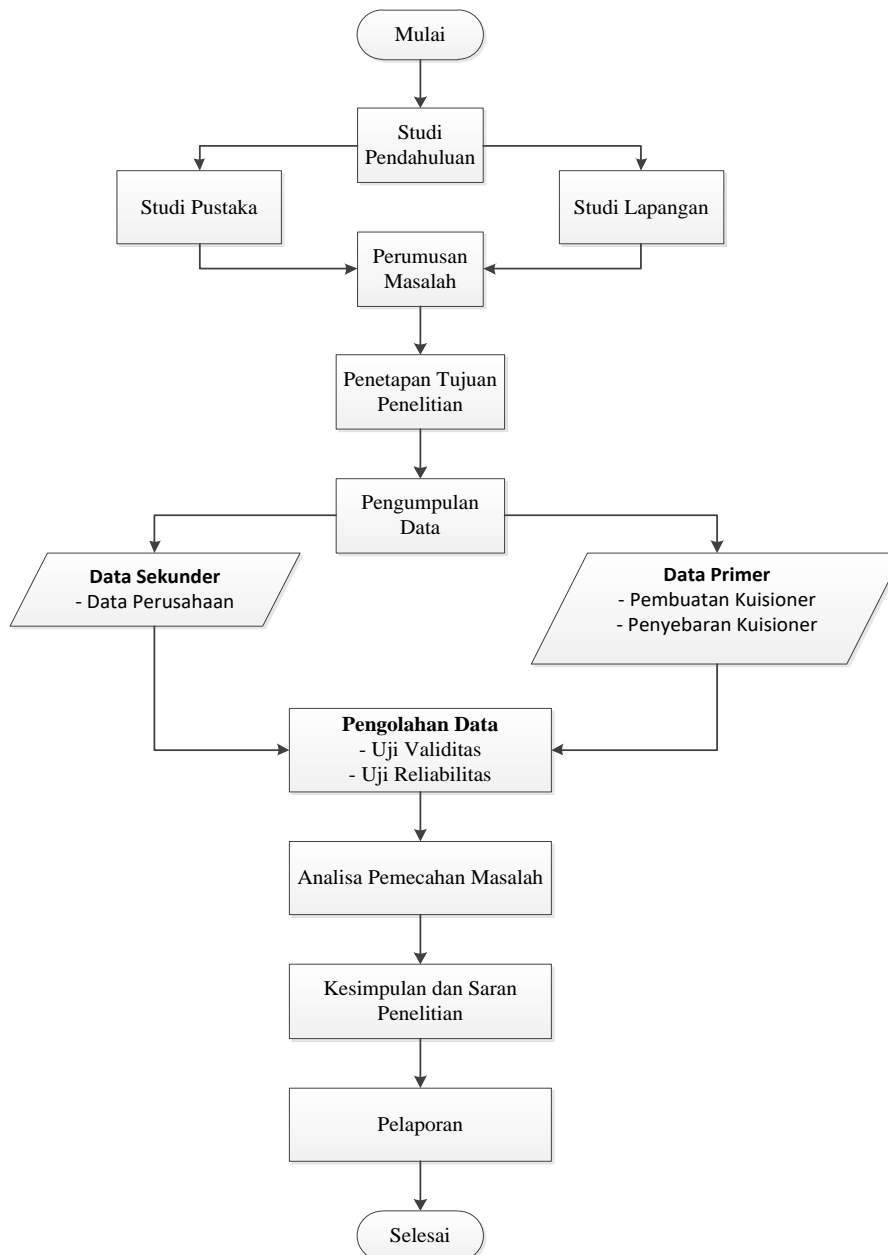
c. Kriteria pengujian : Ho diterima apabila sig. t hitung $> 0,05$

Ho ditolak apabila sig. t hitung $< 0,05$

3.9.5 Uji Koefisien Determinasi

Pengujian koefisien determinasi (R^2) digunakan sebagai alat analisis untuk menunjukkan besarnya kontribusi dari variabel pengembangan karier terhadap variabel kepuasan kerja. Ditandai dengan *R square* pada SPSS dan memiliki hasil dalam bentuk prosentase (Asri, 2016).

3.10 Diagram Alir Penelitian



Gambar 3.1 Diagram Alir Penelitian

BAB IV

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1 Pengumpulan Data

4.1.1 Gambaran Umum Perusahaan

PT. RFK sebagai salah satu perusahaan jasa eksplorasi minyak dan gas (migas) terbesar di dunia yang beroperasi di lebih dari 86 negara. Perusahaan berpusat di Houston, Texas, Amerika Serikat dan memiliki *Representative Office* di tiap-tiap negara dimana perusahaan beroperasi. Penelitian dilaksanakan di PT. RFK cabang Kalimantan Timur yang berlokasi di Kota Balikpapan.

Dalam penelitian ini populasi yang digunakan adalah seluruh karyawan tetap PT. RFK cabang Balikpapan yang berusia 23 – 33 tahun. Dengan jumlah populasi sebanyak 58 orang. Untuk mendapatkan hasil penelitian yang lebih akurat, maka jumlah sampel dalam penelitian ini akan sama dengan jumlah populasi (penelitian populasi).

4.1.2 Karakteristik Responden

Karakteristik responden yang dilihat dalam penelitian ini, antara lain : jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, status kepegawaian, level/posisi kepegawaian, penempatan kerja, masa kerja dan kisaran penghasilan per-bulan (Rupiah).

Tabel 4.1 Karakteristik Responden

Karakteristik Responden	Responden	
	n	%
Jenis Kelamin		
Pria	34	59%
Wanita	24	41%
Usia		
< 22 Tahun	0	0%
23 - 33 Tahun	58	100%
34 - 44 Tahun	0	0%
> 45 Tahun	0	0%
Tingkat Pendidikan		
SMA / SMK	1	2%
Diploma (D1 - D4)	26	45%
Sarjana (S1)	31	53%
Pasca Sarjana (S2 - S3)	0	0%
Status Kepegawaian		
Tetap	58	100%
Kontrak	0	0
Level / Posisi Kepegawaian		
<i>Operator</i>	25	43%
<i>Supervisor - Sr. Supervisor</i>	33	57%
<i>Executive - Sr. Executive</i>	0	0%
<i>Manager - Head of Departement</i>	0	0%
Penempatan Kerja		
<i>Office / Support Function</i>	37	64%
<i>Operations / Engineering / Wellsite</i>	21	36%
Masa Kerja		
< 2 Tahun	13	22%
2 - 5 Tahun	45	78%
5 - 10 Tahun	0	0%
> 10 Tahun	0	0%

Kisaran Peghasilan Perbulan (Rupiah)		
500.000 - 2.999.999	5	9%
3.000.000 - 4.999.999	39	67%
5.000.000 - 9.999.999	14	24%
10.000.000 - 14.999.999	0	0%
> 15.000.000	0	0%

4.2 Hasil Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

4.2.1 Hasil Uji Validitas

Kriteria pengujian validitas adalah kuisioner atau instrument dikatakan valid apabila nilai r hitung $>$ r tabel. Dan sebaliknya dikatakan tidak valid apabila nilai r hitung $<$ r tabel. Nilai r hitung didapatkan dari hasil perhitungan dengan menggunakan program computer SPSS, dan r tabel didapatkan dari rumus :

$$Df = N - 2 \quad ; N = \text{jumlah sampel}$$

4.2.1.1 Hasil Uji Validitas Pengembangan Karier

Hasil pengujian validitas variabel pengembangan karier (development plan program) adalah sebagai berikut :

Tabel 4.2 Uji Validitas Pengembangan Karier

Variabel	Item	R hitung	R hasil	Keterangan
Pengembangan Karier	1	0,470	0,2586	Valid
	2	0,527	0,2586	Valid
	3	0,526	0,2586	Valid
	4	0,449	0,2586	Valid
	5	0,064	0,2586	Tidak Valid
	6	-0,119	0,2586	Tidak Valid
	7	0,365	0,2586	Valid
	8	0,503	0,2586	Valid
	9	0,548	0,2586	Valid
	10	0,523	0,2586	Valid

	Item	R hitung	R hasil	Keterangan
Pengembangan Karier	11	0,737	0,2586	Valid
	12	0,680	0,2586	Valid
	13	0,459	0,2586	Valid
	14	0,183	0,2586	Tidak Valid
	15	0,507	0,2586	Valid
	16	0,584	0,2586	Valid
	17	0,378	0,2586	Valid

Berdasarkan hasil pengujian diatas, terdapat 3 item yang tidak valid (item no 5, 6 dan 14). Langkah selanjutnya adalah membuang item-item yang tidak valid tersebut dan dilakukan pengujian kembali. Hasilnya adalah sebagai berikut :

Tabel 4.3 Uji Validitas Pengembangan Karier (Tahap-2)

Variabel	Item	R hitung	R hasil	Keterangan
Pengembangan Karier	1	0,482	0,2586	Valid
	2	0,535	0,2586	Valid
	3	0,600	0,2586	Valid
	4	0,469	0,2586	Valid
	7	0,363	0,2586	Valid
	8	0,630	0,2586	Valid
	9	0,458	0,2586	Valid
	10	0,516	0,2586	Valid
	11	0,788	0,2586	Valid
	12	0,761	0,2586	Valid
	13	0,431	0,2586	Valid
	15	0,597	0,2586	Valid
	16	0,678	0,2586	Valid
	17	0,388	0,2586	Valid

Berdasarkan hasil pengujian diatas, diketahui semua nilai r hitung > r tabel. Dapat disimpulkan instrument penelitian variabel Pengembangan Karier adalah valid.

4.2.1.2 Hasil Uji Validitas Kepuasan Kerja

Hasil pengujian validitas variabel kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

Tabel 4.4 Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja

Variabel	Item	R hitung	R hasil	Keterangan
Kepuasan Kerja	1	0,593	0,2586	Valid
	2	0,676	0,2586	Valid
	3	0,707	0,2586	Valid
	4	0,711	0,2586	Valid
	5	0,658	0,2586	Valid
	6	0,716	0,2586	Valid
	7	0,669	0,2586	Valid
	8	0,607	0,2586	Valid
	9	0,648	0,2586	Valid
	10	0,601	0,2586	Valid
	11	0,443	0,2586	Valid
	12	0,525	0,2586	Valid
	13	0,156	0,2586	Tidak Valid
	14	0,141	0,2586	Tidak Valid

Berdasarkan hasil pengujian validitas variabel kepuasan kerja diatas, terdapat 2 item yang tidak valid (item no 13 dan 14). Langkah selanjutnya adalah membuang item-item yang tidak valid tersebut dan dilakukan pengujian kembali. Hasilnya adalah sebagai berikut :

Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas Variabel Kepuasan Kerja (Tahap-2)

Variabel	Item	R hitung	R hasil	Keterangan
Kepuasan Kerja	1	0,639	0,2586	Valid
	2	0,691	0,2586	Valid
	3	0,696	0,2586	Valid
	4	0,752	0,2586	Valid
	5	0,677	0,2586	Valid
	6	0,777	0,2586	Valid
	7	0,685	0,2586	Valid
	8	0,631	0,2586	Valid

	Item	R hitung	R hasil	Keterangan
Kepuasan Kerja	9	0,698	0,2586	Valid
	10	0,683	0,2586	Valid
	11	0,399	0,2586	Valid
	12	0,519	0,2586	Valid

Hasil pengujian validitas variabel kepuasan kerja diatas, diketahui semua nilai r hitung $>$ r tabel. Dapat disimpulkan bahwa instrument penelitian variabel kepuasan kerja adalah valid.

4.2.2 Hasil Uji Reliabilitas

Metode yang digunakan pada uji reliabilitas adalah metode *Cronbach's Alpha*. Dimana instrument memiliki rentangan/interval antara beberapa nilai. Uji reliabilitas menggunakan program komputer SPSS dengan hasil sebagai berikut :

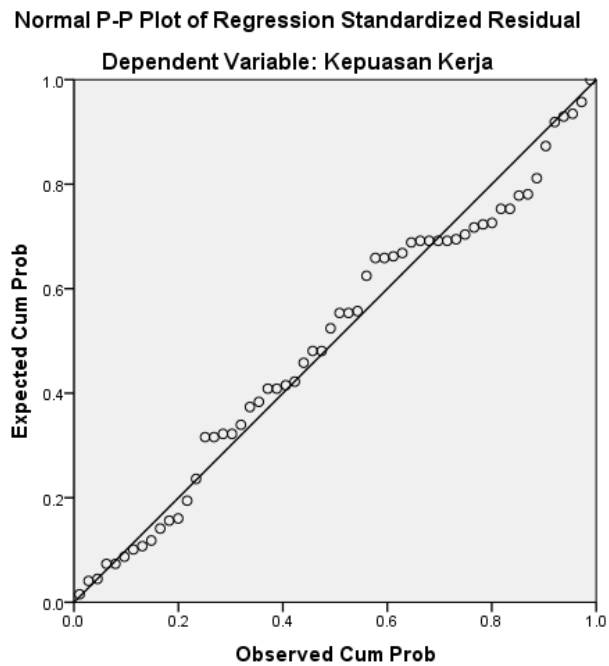
Tabel 4.6 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Pengembangan Karier	0,827	Reliabilitas sangat tinggi
Kepuasan Kerja	0,877	Reliabilitas sangat tinggi

4.3 Hasil Uji Asumsi Klasik

4.3.1 Hasil Uji Normalitas

Uji normalitas yang dilakukan menggunakan aplikasi komputer SPSS diperoleh grafik *probability plot* (P-plot) sebagai berikut :

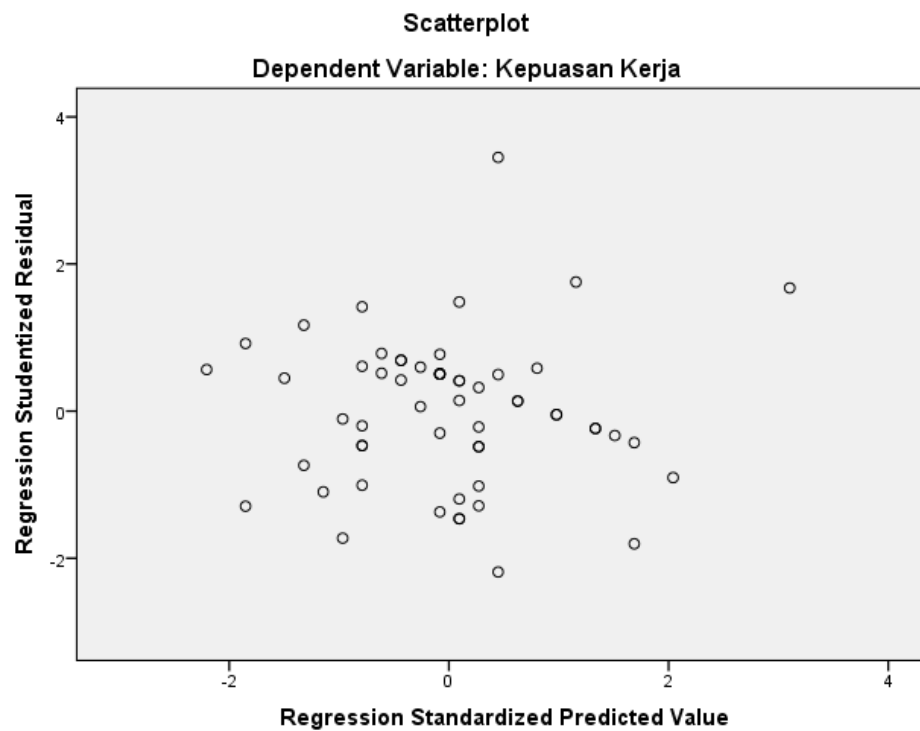


Gambar 4.1 Probability Plot (P-Plot)

Gambar pada grafik probability plot (P-plot) diatas menunjukkan bahwa sebaran data tersebar disekitar garis lurus (tidak terpencah jauh dari garis lurus), maka dapat disimpulkan bahwa data pada penelitian ini berdistribusi normal.

4.3.2 Hasil Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas yang digunakan menggunakan aplikasi komputer SPSS diperoleh grafik *scatterplot* sebagai berikut :



Gambar 4.2 Scatterplot Uji Heterokedastisitas

Berdasarkan hasil uji heterokedastisitas sebagaimana gambar Scatterplot diatas menunjukkan bahwa tidak terjadi pola tertentu yang jelas serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 (nol). Maka dari itu dapat disimpulkan tidak terjadi asumsi heterokedastisitas.

4.4 Hasil Uji Regresi Linier Sederhana

Analisis regresi linier sederhana digunakan untuk melihat pengaruh variabel independent yaitu pengembangan karier terhadap variabel kepuasan kerja. Bentuk persamaan liniernya adalah sebagai berikut :

$$Y = a + bX$$

Keterangan :

Y : Kepuasan Kerja (Variabel Dependent)

- a : Konstanta
- b : Koefisien Regresi
- X : Pengembangan Karier (Variabel Independen)

Setelah dilakuka analisis regresi linier sederhana dengan menggunakan program komputer SPSS, diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel 4.7 Hasil Uji Regresi Linier Sederhana

Variabel	Koofisien Regresi	t-hitung	Sig. t
Pengembangan Karier (X)	0,402	3,900	0,000
Konstanta	2,352		

Maka dapat disimpulkan persamaan regresi linier sederhananya adalah :

$$Y = 2,352 + 0,402X$$

4.5 Hasil Uji Hipotesis

Berdasarkan hasil pengujian yang tertera pada tabel 4.5 diatas, diketahui nilai t hitung sebesar 3,900 dengan sig t sebesar 0,000 ($p < 0,05$). Sehingga keputusanya menolak H_0 dan menerima H_a . Artinya ada pengaruh yang signifikan antara variabel pengembangan karier terhadap variabel kepuasan kerja.

4.6 Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Pengujian koefisien determinasi digunakan sebagai alat anaisis untuk menunjukkan besarnya kontribusi dari variabel pengembangan karier (independent) terhadap variabel kepuasan kerja (dependent). Hasil pengujianya sebagai berikut :

Tabel 4.8
Hasil Pengujian Koefisien determinasi (R^2)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.462 ^a	.214	.200	3.76530

a. Predictors: (Constant), Pengembangan Karir

b. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil pengujian sebagaimana tertera pada tabel 4.6 diatas, diperoleh nilai koefisien determinasi(R^2) sebesar 0,214 yang berarti kontribusi pengaruh yang diberikan oleh variabel pengembangan karier terhadap variabel kepuasan kerja adalah sebesar 21,4%, sedangkan sisanya 78,6% dipengaruhi oleh factor lain diluar model.

4.7 Pengolahan Data Kuisisioner

Setelah melakukan pengujian validitas dan reliabilitas, maka dilanjutkan dengan pengolahan data kuisisioner untuk mendapatkan nilai kepuasan kerja dan pelaksanaan program pengembangan karier.

4.7.1 Penilaian Pelaksanaan Program Pengembangan Karier

Tabel dibawah ini merupakan penilaian pelaksanaan program pengembangan karier karyawan generasi Y di PT. RFK cabang Balikpapan (Zainal, 2009).

Tabel 4.9 Data Hasil Kuisisioner Pengembangan Karier

No.	Pertanyaan	Jawaban					Jumlah
		Sangat Setuju	Setuju	Kadang - Kadang	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju	
1	Rotasi jabatan akan memberikan manfaat bagi saya untuk bekerja lebih giat.	9	41	7	1	0	58

2	Rotasi/Mutsi bertujuan untuk menghilangkan kejenuhan dalam bekerja.	9	41	6	2	0	58
No.	Pertanyaan	Sangat Setuju	Setuju	Kadang – Kadang	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju	Jumlah
3	Mutasi akan memberikan semangat kerja yang baru bagi saya.	8	40	6	4	0	58
4	Rotasi sangat bermanfaat bagi perusahaan, karena akan selalu tersedia sumber daya baru.	9	41	5	3	0	58
5	Perusahaan akan memfasilitasi saya, jika saya ingin maju.	9	44	4	1	0	58
6	Karyawan yang telah mengikuti pendidikan dan pelatihan secara berkala berhasil meningkatkan kualitas kerja.	13	37	5	3	0	58
7	Pelatihan yang diikuti saya, tidak berhasil mengembangkan karier saya.	4	6	13	32	3	58
8	Untuk meningkatkan kinerja diperlukan pelatihan yang berkesinambungan.	14	35	9	0	0	58
9	Promosi jabatan berhasil meningkatkan kinerja perusahaan	6	33	12	7	0	58
10	Karyawan yang baik adalah karyawan yang selalu mendapat peluang promosi.	6	28	15	9	0	58
11	Saya selalu meningkatkan kemampuan saya sesuai dengan tuntutan perusahaan.	7	43	7	1	0	58
12	Hanya karyawan yang rajin yang dapat berkembang.	2	31	15	10	0	58
13	Hanya karyawan yang pintar yang dapat berkembang.	2	23	20	13	0	58

14	Secara terstruktur, tiap karyawan diberi kesempatan mengikuti pelatihan.	8	46	2	2	0	58

4.7.2 Penilaian Tingkat Kepuasan Kerja

Tabel dibawah ini merupakan tingkat kepuasan kerja karyawan generasi Y di PT. RFK cabang Balikpapan (Zainal, 2009).

Tabel 4.10 Data Hasil Kuisisioner Kepuasan Kerja

No.	Pertanyaan	Jawaban					Jumlah
		Sangat Setuju	Setuju	Kadang - Kadang	Tidak Setuju	Sangat Tidak Setuju	
1	Setiap tugas yang diberikan kepada saya, dapat diselesaikan dengan baik dan merasa puas	3	48	5	2	0	58
2	Dalam menghadapi kesulitan dan melaksanakan semua tugas yang dapat diselesaikan atas bimbingan atasan, membuat saya merasa puas.	5	44	8	1	0	58
3	Dalam memberikan tugas kepada saya, atasan berlaku adil.	4	38	10	6	0	58
4	Sapaan atasan pada saya memberikan rasa puas pada diri	2	44	12	0	0	58

	saya.						
5	Penghargaan yang saya dapat atas prestasi kerja yang saya capai, memberikan kepuasan tersendiri.	3	44	11	0	0	58
6	Tugas yang diberikan pada saya, sesuai dengan keahlian dan pengalaman kerja saya.	3	41	12	2	0	58
7	Disiplin kerja yang ditanamkan dalam penyelesaian tugas membuat saya puas.	3	47	7	1	0	58
8	Setiap tugas yang diberikan kepada saya, apabila terselesaikan dengan baik terasa menyenangkan.	3	46	9	0	0	58
9	Tugas yang dibebankan pada saya sekarang ini terasa menyenangkan.	3	33	17	5	0	58
10	Saya diberi tugas karena saya diakui mampu oleh atasan.	4	42	10	2	0	58
11	Tugas yang dipercayakan, saya laksanakan dengan penuh rasa tanggung jawab.	5	51	2	0	0	58
12	Saya melaporkan pada atasan segala sesuatu yang saya kerjakan karena sebagai pertanggungjawaban jabatan.	5	51	2	0	0	58

BAB V

ANALISA HASIL

5.1 Analisa Karakteristik Responden

Penetapan responden dipilih dengan pertimbangan usia yang masuk kedalam kategori generasi Y, menurut Cran (2014) penetapan usia responden yaitu rentan usia 23 – 33 tahun dan status kepegawaian tetap dimana program pengembangan karier diimplementasikan. Berikut beberapa analisis karakteristik responden yang dikategorikan kedalam jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, status kepegawaian, level/posisi kepegawaian, penempatan kerja, masa kerja dan kisaran penghasilan perbulan (Rupiah).

a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Responden dalam penelitian ini berjumlah 58 orang karyawan yang diambil berdasarkan jumlah populasi sebanyak 58 orang karyawan. Komposisi responden berdasarkan jenis kelamin terdiri dari 34 orang karyawan pria dan 24 orang karyawan wanita.

b. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Responden dalam penelitian ini semuanya berusia 23 – 33 tahun, dimana karyawan generasi Y berada pada kisaran usia tersebut (Cran, 2014).

c. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Berdasarkan pada tingkat pendidikan, responden dibagi kedalam 4 bagian, yaitu SMA/SMK sebanyak 1 orang karyawan, Diploma (D1-D3) sebanyak 26 orang karyawan, Sarjana (S1) sebanyak 31 orang karyawan dan tidak ada karyawan yang memiliki tingkat pendidikan Pasca Sarjana (S2-S3).

d. Karakteristik Responden Berdasarkan Status Kepegawaian

Penelitian ini mengambil semua responden yang memiliki status kepegawaian sebagai Karyawan Tetap, dimana program pengembangan karier karyawan hanya diperuntukan kepada karyawan yang berstatus tetap.

e. Karakteristik Responden Berdasarkan Level/Posisi Kepegawaian

Berdasarkan level kepegawaian, responden terdiri dari 25 orang karyawan di level *Operator* dan 33 orang karyawan di level *Supervisor – Senior Supervisor*.

f. Karakteristik Responden Berdasarkan Penempatan Kerja

PT. RFK merupakan perusahaan penyedia jasa yang beroperasi di beberapa wilayah kerja, baik di kantor maupun di lapangan. Berdasarkan penempatan kerja, responden terdiri dari 37 orang karyawan bekerja di kantor dan 21 orang karyawan bekerja di lapangan.

g. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Berdasarkan masa/lama waktu bekerja, responden terdiri dari 13 orang karyawan yang memiliki masa kerja kurang dari 2 tahun dan 45 orang karyawan memiliki masa kerja 2 sampai 5 tahun.

h. Karakteristik Responden Berdasarkan Kisaran Penghasilan

Berdasarkan besarnya pendapatan perbulan (Rupiah) terdapat 5 orang karyawan memiliki penghasilan antara Rp. 500.000,- sampai Rp. 2.999.999,- kemudian 39 orang karyawan memiliki penghasilan antara Rp. 3.000.000,- sampai Rp. 4.999.999,- dan 14 orang karyawan memiliki penghasilan antara Rp. 5.000.000,- sampai Rp. 9.999.999,-.

5.2 Analisa Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Menurut Sugiono (2014) Reliabilitas adalah istilah yang dipakai untuk menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila alat ukur digunakan berulang kali dan Validitas dimaksudkan untuk menyatakan sejauh mana data yang ditampung pada suatu kuisioner akan mengukur apa yang ingin diukur. Jumlah sampel yang digunakan pada penelitian ini adalah 58 orang responden, dengan nilai Df sebesar 56. Nilai signifikansi yang dipakai adalah 5%, maka didapatkan nilai r tabel sebesar 0,2586.

5.2.1 Analisa Hasil Uji Validitas Pengembangan Karier

Jumlah pertanyaan pada variabel pengembangan karier sebanyak 17 butir pertanyaan. Dengan menghitung nilai r hitung menggunakan aplikasi komputer SPSS terdapat 3 butir pertanyaan yang dinyatakan tidak valid, yaitu pertanyaan nomor 5, 6 dan 14 dimana butir-butir pertanyaan tersebut dihilangkan dan didapatkan 14 butir pertanyaan yang memiliki nilai r hitung $>$ r tabel.

5.2.2 Analisa Hasil Uji Validitas Kepuasan Kerja

Jumlah pertanyaan pada variabel kepuasan kerja sebanyak 14 butir pertanyaan. Dengan menghitung nilai r hitung menggunakan aplikasi komputer SPSS terdapat 2 butir pertanyaan yang dinyatakan tidak valid, yaitu pertanyaan nomor 13 dan 14 dimana butir-butir pertanyaan tersebut dihilangkan dan didapatkan 12 butir pertanyaan yang memiliki nilai r hitung $>$ r tabel.

5.2.3 Analisa Hasil Uji Reliabilitas

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas seperti yang tertera pada tabel 4.6, diketahui bahwa kedua variabel (pengembangan karier dan kepuasan kerja) memiliki nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0,827 dan terdapat pada rentang $0,8 < r_{11} \leq 1,00$. Artinya kedua variabel ini memiliki reliabilitas sangat tinggi.

5.3 Analisa Hasil Uji Regresi Linier Sederhana

Berdasarkan hasil pengujian yang tertera pada tabel 4.7, maka dapat dimasukkan kedalam persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = 2,352 + 0,402X$$

Persamaan diatas dapat dijelaskan pada uraian berikut :

1. Konstanta ; $a = 2,352$

Artinya apabila variabel independent (pengembangan karier) tidak ada atau nilainya sama dengan nol, maka kepuasan kerja nilainya sebesar 2,352.

2. Koefisien Regresi ; $b = 0,402$

Artinya apabila variabel independent (pengembangan karier) meningkat satu satuan atau lebih baik, maka kepuasan kerja akan naik nilainya sebesar 0,402 atau 40,2 %.

5.4 Analisa Hasil Butir Pertanyaan Kuisisioner

5.4.1 Butir Pertanyaan Pengembangan Karier

Dari hasil pengolahan data kuisisioner dari 58 responden, didapatkan hasil sebagai berikut :

- a. Butir pertanyaan “Rotasi jabatan akan memberikan manfaat bagi saya untuk bekerja lebih giat” terdapat 9 orang responden menjawab sangat setuju, 41 orang responden menjawab setuju, 7 orang responden menjawab kadang-kadang dan 1 orang responden menjawab tidak setuju. Dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden setuju (16% sangat setuju dan 70% setuju) jika rotasi jabatan akan memberikan manfaat untuk bekerja lebih giat/termotivasi. Sesuai dengan apa yang diteliti oleh Matalia (2012) dimana rotasi jabatan akan memberikan efek positif bagi karyawan usia muda.

- b. Butir pertanyaan “Rotasi/Mutasi bertujuan untuk menghilangkan kejenuhan dalam bekerja” terdapat 9 orang responden menjawab sangat setuju, 41 orang responden menjawab setuju, 6 orang responden menjawab kadang-kadang dan 2 orang responden menjawab tidak setuju. Dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden setuju (16% sangat setuju dan 70% setuju) jika rotasi atau mutasi dapat menghilangkan kejenuhan dalam bekerja. Menurut Cran (2014) salah satu masalah dalam pengelolaan generasi milenial adalah rasa jenuh yang kerap kali muncul dikarenakan pekerjaan yang sama dilakukan dalam kurun waktu yang cukup lama.
- c. Butir pertanyaan “Mutasi akan memberikan semangat kerja yang baru bagi saya” terdapat 8 orang responden menjawab sangat setuju, 40 orang responden menjawab setuju, 6 orang responden menjawab kadang-kadang dan 4 orang responden menjawab tidak setuju. Dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden setuju (14% sangat setuju dan 69% setuju) jika mutasi dapat memberikan semangat baru dalam bekerja.
- d. Butir pertanyaan “Rotasi sangat bermanfaat bagi perusahaan, karena akan selalu tersedia sumber daya baru” terdapat 9 orang responden menjawab sangat setuju, 41 orang responden menjawab setuju, 5 orang responden menjawab kadang-kadang dan 3 orang responden menjawab tidak setuju. Dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden setuju (16% sangat setuju dan 70% setuju) jika rotasi jabatan bermanfaat bagi perusahaan jika dikaitkan dengan ketersediaan SDM. Menurut Zainal (2009) sistem rotasi jabatan akan menghasilkan suatu ide-ide baru dan peremajaan karyawan.

- e. Butir pertanyaan “Perusahaan akan memfasilitasi saya, jika saya ingin maju” terdapat 9 orang responden menjawab sangat setuju, 44 orang responden menjawab setuju, 4 orang responden menjawab kadang-kadang dan 1 orang responden menjawab tidak setuju. Dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden setuju (16% sangat setuju dan 76% setuju) jika PT. RFK akan memfasilitasi karyawan jika ingin maju dalam karier. Zainal (2009) dalam Manajemen Sumber Daya Manusia untuk perusahaan menjelaskan keuntungan-keuntungan yang akan didapatkan oleh perusahaan dan karyawan jika proses pengembangan karier difasilitasi dengan baik.
- f. Butir pertanyaan “Karyawan yang telah mengikuti pendidikan dan pelatihan secara berkala berhasil meningkatkan kualitas kerja” terdapat 13 orang responden menjawab sangat setuju, 37 orang responden menjawab setuju, 5 orang responden menjawab kadang-kadang dan 3 orang responden menjawab tidak setuju. Dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden setuju (22% sangat setuju dan 64% setuju) jika intensitas pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan dapat meningkatkan kualitas kerja. Cran (2014) dalam tips mengelola generasi x, y dan zoomer di tempat kerja menjelaskan sistem pelatihan yang diberikan kepada generasi y akan memiliki dampak positif lebih kuat dibandingkan pelatihan tersebut diberikan kepada generasi sebelumnya.
- g. Butir pertanyaan “Pelatihan yang diikuti saya, tidak berhasil mengembangkan karier saya” terdapat 4 orang responden menjawab sangat setuju, 6 orang responden menjawab setuju, 13 orang responden

menjawab kadang-kadang dan 32 orang responden menjawab tidak setuju. Dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden tidak setuju (55% tidak setuju) jika program pelatihan tidak berhasil mengembangkan karier. Dessler (2017) dalam *Human Resources Management* memaparkan hubungan yang positif terjadi antara pelatihan berkala dengan pengembangan karier karyawan di suatu perusahaan/organisasi.

- h. Butir pertanyaan “Untuk meningkatkan kinerja diperlukan pelatihan yang berkesinambungan” terdapat 14 orang responden menjawab sangat setuju, 35 orang responden menjawab setuju dan 9 orang responden menjawab kadang-kadang. Dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden setuju (24% sangat setuju dan 60% setuju) jika pelatihan yang berkesinambungan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Fathonah (2010) dalam *Jurnal Manajemen* mengungkapkan pelatihan yang dilaksanakan secara konsisten oleh perusahaan sangat berdampak positif bagi kepuasan kerja dan kinerja karyawan.
- i. Butir pertanyaan “Promosi jabatan berhasil meningkatkan kinerja perusahaan” terdapat 6 orang responden menjawab sangat setuju, 33 orang responden menjawab setuju, 12 orang responden menjawab kadang-kadang dan 7 orang responden menjawab tidak setuju. Dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden setuju (10% sangat setuju dan 57% setuju) jika promosi jabatan dapat meningkatkan kinerja perusahaan.
- j. Butir pertanyaan “Karyawan yang baik adalah karyawan yang selalu mendapat peluang promosi” terdapat 6 orang responden menjawab sangat setuju, 28 orang responden menjawab setuju, 15 orang responden

menjawab kadang-kadang dan 9 orang responden menjawab tidak setuju. Dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden setuju (10% sangat setuju dan 48% setuju) jika karyawan yang baik akan selalu mendapatkan peluang promosi jabatan. Menurut Zainal (2009) promosi jabatan adalah suatu bentuk penghargaan perusahaan kepada karyawannya yang telah terbukti berkontribusi baik terhadap kemajuan perusahaan baik secara profit maupun sistem.

- k. Butir pertanyaan “Saya selalu meningkatkan kemampuan saya sesuai dengan tuntutan perusahaan” terdapat 7 orang responden menjawab sangat setuju, 43 orang responden menjawab setuju, 7 orang responden menjawab kadang-kadang dan 1 orang responden menjawab tidak setuju. Dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden setuju (12% sangat setuju dan 74% setuju) jika upaya dalam meningkatkan kemampuan bekerja sesuai dengan tuntutan perusahaan.
- l. Butir pertanyaan “Hanya karyawan yang rajin yang dapat berkembang” terdapat 2 orang responden menjawab sangat setuju, 31 orang responden menjawab setuju, 15 orang responden menjawab kadang-kadang dan 10 orang responden menjawab tidak setuju. Dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden setuju (3% sangat setuju dan 53% setuju) jika karyawan yang rajin dapat berkembang.
- m. Butir pertanyaan “Hanya karyawan yang pintar yang dapat berkembang” terdapat 2 orang responden menjawab sangat setuju, 23 orang responden menjawab setuju, 20 orang responden menjawab kadang-kadang dan 13 orang responden menjawab tidak setuju. Dapat disimpulkan bahwa

mayoritas responden setuju (3% sangat setuju dan 40% setuju) jika karyawan yang pintar dapat berkembang.

- n. Butir pertanyaan “Secara terstruktur, tiap karyawan diberi kesempatan mengikuti pelatihan” terdapat 8 orang responden menjawab sangat setuju, 46 orang responden menjawab setuju, 2 orang responden menjawab kadang-kadang dan 2 orang responden menjawab tidak setuju. Dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden setuju (14% sangat setuju dan 79% setuju) jika perusahaan memberikan kesempatan pelatihan bagi tiap-tiap karyawan. Sesuai dengan penelitian Sia Tjun Han dan Agustinus Nugroho (2012) dimana proses pelatihan dan pengembangan yang terstruktur mencirikan bahwa suatu perusahaan/organisasi memiliki komitmen dalam pengembangan perusahaan secara general/umum.

5.4.2 Butir Pertanyaan Kepuasan Kerja

Dari hasil pengolahan data kuisisioner dari 58 responden, didapatkan hasil sebagai berikut :

- a. Butir pertanyaan “Setiap tugas yang diberikan kepada saya, dapat diselesaikan dengan baik dan merasa puas” terdapat 3 orang responden menjawab sangat setuju, 48 orang responden menjawab setuju, 5 orang responden menjawab kadang-kadang dan 2 orang responden menjawab tidak setuju. Dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden setuju (5% sangat setuju dan 83% setuju) jika tugas yang dapat diselesaikan dengan baik dapat mencapai kepuasan kerja. Bencsik Andrea (2016) dalam *Journal of Competitiveness* memaparkan suatu karakteristik generasi

milenial yang lebih ekspresif ketika mereka merasa puas dengan hasil pekerjaannya diakui dan diapresiasi oleh atasan/rekan kerjanya.

- b. Butir pertanyaan “Dalam menghadapi kesulitan dan melaksanakan semua tugas yang dapat diselesaikan atas bimbingan atasan, membuat saya merasa puas” terdapat 5 orang responden menjawab sangat setuju, 44 orang responden menjawab setuju, 8 orang responden menjawab kadang-kadang dan 1 orang responden menjawab tidak setuju. Dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden setuju (9% sangat setuju dan 76% setuju) jika kepuasan kerja akan didapatkan apabila karyawan menghadapi kesulitan dalam melaksanakan pekerjaannya dengan bimbingan dari atasan. Bencsik Andrea (2016) memaparkan karakteristik generasi milenial lebih cenderung memiliki rasa penasaran akan suatu hal baru, disamping pendampingan oleh superior/rekan kerja sangat dibutuhkan untuk membuat kelebihan ini menjadi sesuatu yang produktif.
- c. Butir pertanyaan “Dalam memberikan tugas kepada saya, atasan berlaku adil” terdapat 4 orang responden menjawab sangat setuju, 38 orang responden menjawab setuju, 10 orang responden menjawab kadang-kadang dan 6 orang responden menjawab tidak setuju. Dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden setuju (7% sangat setuju dan 66% setuju) bahwa karyawan akan merasa puas jika atasan memberikan tugas secara adil. Zainal (2009) dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia untuk perusahaan menjelaskan salah satu indikator kepuasan yang didapat oleh karyawan adalah perlakuan adil oleh atasan/rekan kerja.

- d. Butir pertanyaan “Sapaan atasan pada saya memberikan rasa puas pada diri saya” terdapat 2 orang responden menjawab sangat setuju, 44 orang responden menjawab setuju dan 12 orang responden menjawab kadang-kadang. Dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden setuju (3% sangat setuju dan 76% setuju) bahwa sapaan akrab dari atasan akan memberikan kepuasan tersendiri bagi karyawan.
- e. Butir pertanyaan “Penghargaan yang saya dapat atas prestasi kerja yang saya capai, memberikan kepuasan tersendiri” terdapat 3 orang responden menjawab sangat setuju, 44 orang responden menjawab setuju dan 11 orang responden menjawab kadang-kadang. Dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden setuju (5% sangat setuju dan 76% setuju) jika kepuasan kerja akan tercapai ketika adanya penghargaan atas prestasi kerja. Menurut Dessler (2017) proses pemberian apresiasi/penghargaan dalam bentuk barang/voucher liburan kepada karyawan atas hasil kerjanya yang baik akan memiliki dampak lebih baik daripada pemberian bonus berupa uang.
- f. Butir pertanyaan “Tugas yang diberikan pada saya, sesuai dengan keahlian dan pengalaman kerja saya” terdapat 3 orang responden menjawab sangat setuju, 41 orang responden menjawab setuju, 12 orang responden menjawab kadang-kadang dan 2 orang responden menjawab tidak setuju. Dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden setuju (5% sangat setuju dan 70% setuju) jika tugas yang diberikan sesuai dengan kualifikasi dan pengalaman kerja karyawan. Menurut Christanto dan Santoso (2014) proses pelatihan dan pengembangan akan lebih menghasilkan sesuatu yang

produktif jika proses tersebut terintegrasi dengan latar belakang pendidikan dan pengalaman kerja karyawan, karena disisi lain karyawan sudah mempunyai pengetahuan dasar akan materi tersebut.

- g. Butir pertanyaan “Disiplin kerja yang ditanamkan dalam penyelesaian tugas membuat saya puas” terdapat 3 orang responden menjawab sangat setuju, 47 orang responden menjawab setuju, 7 orang responden menjawab kadang-kadang dan 1 orang responden menjawab tidak setuju. Dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden setuju (5% sangat setuju dan 81% setuju) jika penerapan disiplin dalam menyelesaikan tugas dapat membuat karyawan merasa puas. Agustina dan Bachroni (2012) menjelaskan proses pelatihan kepemimpinan yang terkait dengan disiplin kerja karyawan, dimana aturan-aturan dan kesepakatan yang berlaku antara karyawan dan manajemen memberikan suatu kepastian kepada karyawan dalam bekerja.
- h. Butir pertanyaan “Setiap tugas yang diberikan kepada saya, apabila terselesaikan dengan baik terasa menyenangkan” terdapat 3 orang responden menjawab sangat setuju, 46 orang responden menjawab setuju dan 9 orang responden menjawab kadang-kadang. Dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden setuju (5% sangat setuju dan 79% setuju) jika tugas dapat diselesaikan dengan baik akan membuat karyawan merasa puas.
- i. Butir pertanyaan “Tugas yang dibebankan pada saya sekarang ini terasa menyenangkan” terdapat 3 orang responden menjawab sangat setuju, 33 orang responden menjawab setuju, 17 orang responden menjawab kadang-

kadang dan 5 orang responden menjawab tidak setuju. Dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden setuju (5% sangat setuju dan 57% setuju) bahwa tugas yang diberikan kepada karyawan terasa menyenangkan. Zainal (2009) mendeskripsikan kemungkinan-kemungkinan seorang karyawan sudah mencapai titik jenuh dalam mengerjakan suatu pekerjaan, diantaranya adalah proses rotasi yang tidak berjalan baik di perusahaan akan berdampak naiknya *turnover* karyawan akibat bosan/tidak adanya pengembangan dan tantangan dalam mengerjakan suatu pekerjaan.

- j. Butir pertanyaan “Saya diberi tugas karena saya diakui mampu oleh atasan” terdapat 4 orang responden menjawab sangat setuju, 42 orang responden menjawab setuju, 10 orang responden menjawab kadang-kadang dan 2 orang responden menjawab tidak setuju. Dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden setuju (6% sangat setuju dan 72% setuju) bahwa tugas yang diberikan kepada karyawan dikarenakan karyawan tersebut mampu untuk menyelesaikannya. Bencsik Andrea (2016) menjelaskan kemampuan kreatifitas generasi milenial merupakan ciri paling utama dalam generasi ini, khususnya tugas-tugas yang menantang dan memerlukan daya kreatifitas dan sentuhan teknologi yang tinggi.
- k. Butir pertanyaan “Tugas yang dipercayakan, saya laksanakan dengan penuh rasa tanggung jawab” terdapat 5 orang responden menjawab sangat setuju, 51 orang responden menjawab setuju dan 2 orang responden menjawab kadang-kadang. Dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden setuju (9% sangat setuju dan 88% setuju) bahwa karyawan melaksanakan dengan penuh rasa tanggung jawab ketika diberikan tugas.

1. Butir pertanyaan “Saya melaporkan pada atasan segala sesuatu yang saya kerjakan karena sebagai pertanggungjawaban jabatan” terdapat 5 orang responden menjawab sangat setuju, 51 orang responden menjawab setuju dan 2 orang responden menjawab kadang-kadang. Dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden setuju (9% sangat setuju dan 88% setuju) bahwa karyawan melaporkan kepada atasannya segala sesuatu yang mereka kerjakan. Bencsik Andrea (2016) memaparkan karakteristik generasi milenial yang cenderung memiliki rasa tanggung jawab yang lebih rendah dibandingkan generasi sebelumnya, tetapi rasa ingin tahu yang tinggi dapat dimanfaatkan dengan baik jika generasi ini mendapatkan arahan dan bimbingan secara *softskill* khususnya pelatihan kepemimpinan dan tanggung jawab.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengolahan dan analisa data, dapat disimpulkan bahwa pengaruh program pengembangan karier (*development plan program*) yang dilaksanakan PT. RFK Balikpapan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan generasi milenial (*Gen Y*).

- a. Pengaruh program pengembangan karier (*development plan*) bersifat positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Gen Y.
- b. Semakin baik penerapan program pengembangan karier (*development plan*) yang diimplementasikan maka akan semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan Gen Y.

6.2 Saran

Berikut saran-saran yang dapat dijadikan pertimbangan oleh perusahaan kedepannya, antara lain :

1. Pemahaman karyawan tentang pentingnya program pengembangan karier yang dimiliki oleh perusahaan masih dirasakan kurang, dimana keaktifan karyawan yang masih kurang dalam mencari tahu informasi mengenai tahapan karier mereka selama bekerja di PT. RFK.
2. Sistem informasi program pengembangan karier karyawan yang belum merata. Karyawan secara mandiri dapat mengetahui dan memantau tahapan karier dan peluang promosi yang disediakan di situs internal perusahaan. Tidak semua karyawan diberikan inventaris laptop dan akses ke situs internal, maka dari itu dibutuhkan suatu media *offline* seperti buku yang mampu memberikan segala informasi mengenai tahapan karier dan peluang promosi bagi karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustina, Ika., dan Bachroni, Moch. 2012. “Pengaruh pelatihan kepemimpinan diri untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan”. *Jurnal Intervensi Psikologi*, Vol. 4, No. 2 :231 – 252.
- Andrea, Bencsik., Gabriella, Horvath Csikos., dan Timea, Juhazs. 2016. “Y and Z Generation at Workplace”. *Journal of Competitiveness*, Vol. 8, No. 3 : 90 – 106.
- Anggita, Difa., dan Purba, Sylvia Diana. 2015. “Efek mediasi dari pengembangan karier pada pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kepuasan kerja di PT. PLN (Persero) Pusat”. *Jurnal Manajemen*, Vol. 12, No. 1: 93 – 110.
- Apriliyantini, Luh Putu Ega., Bagia, I Wayan., dan Suwendra, I Wayan. 2016. “Pengaruh pelatihan dan kepuasan kerja terhadap produktifitas kerja karyawan bagian produksi”. *Jurnal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha*, Vol. 4.
- Aulia, Rahmatina., dan Sasmita, Jumiati. 2014. “Pengaruh pendidikan dan pelatihan kepuasan kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja perawat rawat inap di RSUD Kabupaten Siak”. *Jurnal Tepak Manajemen Bisnis*, Vol. 6, No. 2 : 63 – 72.
- Bianca, Audra., dan Susihono, Wahyu. 2012. “Pengaruh iklim organisasi dan pengembangan karier terhadap kepuasan kerja karyawan”, *Jurnal Spektrum Industri*, Vol.10, No.2: 108-199.
- Cran, Cheryl. 2014. *101 tips mengelola generasi x, y & zoomer di tempat kerja*. Jakarta : Kepustakaan Populer Gramedia.
- Cristanto, Freddie Yeremia., dan Santoso, Thomas. 2014. “Analisis pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di PT. Wahana Kosmetika Indonesia”. *Jurnal Agora*, Vol. 2, No. 2.

- Dessler, Gary. 2017. *Human Resources Management*. England : Pearson Education Limited.
- Ernur, Muatir Muhammad Husen., Machasin., dan Marhadi. 2014. “Pengaruh pelatihan, kompensasi, dan pengembangan karier terhadap kinerja karyawan bagian penjualan dengan motivasi sebagai variabel mediasi pada PT. Gulang Medica Indah Pekanbaru”, *Jurnal Jom Fekon*, Vol. 1, No. 2.
- Fathonah, Siti, dan Utami, Ida. 2010. “Pengaruh kompensasi, pengembangan karier, lingkungan kerja dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai secretariat daerah Kabupaten Karanganyar dengan keyakinan diri sebagai variabel pemoderasi”. *Jurnal Manajemen*. Vol.2, No.2.
- Han, Sia Tjun., Nugroho Agustinus., Kartika, Endo., dan Kaihatu, Thomas. 2012. “Komitmen afektif dalam organisasi yang dipengaruhi perceived organizational support dan kepuasan kerja”. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. Vol. 14, No.2 : 109 – 117.
- Matalia. 2012. “Pengaruh kepemimpinan dan hubungan kerja terhadap pengembangan karier dan kepuasan kerja pegawai di kantor sekretariat pemerintah daerah provinsi Bali”. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan*, Vol.6, No.2.
- Mulyanto, dan Susilowati. 2009. “Pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja, pengembangan karier, komunikasi dan insentif terhadap kepuasan kerja guru SMA Negeri 1 Cawas Kabupaten Klaten”. *Jurnal Excellent*, Vol. 1, No. 1.
- Noe, Raymond A, dan Hollenbeck, John R. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Mencapai Keunggulan Bersaing*. Jakarta : Salemba Empat.
- Srinandi, Ni Made Eka, dan Netra, I Gusti Salit Ketut. 2013. “Pengaruh pemberdayaan, Self efficacy, dan pengembangan karier terhadap kepuasan kerja karyawan”. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*. Vol.1, No.2 :1894 – 1910.
- Zainal, Veitzal Rivai. 2009. *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan, dari teori ke praktik*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.