

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Kinerja Pegawai

a. Definisi Kinerja

Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang tertuang dalam perumusan perencanaan strategi (*strategic planning*) suatu organisasi (Mulyadi, 2003:416). Karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi diantaranya: memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi, berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi, memiliki tujuan yang realistis, memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya, memanfaatkan umpan balik (*feed back*) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya. (Mangkunegara, 2002:68)

Menurut Rivai dan Basri (2005) kinerja salah satu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Dessler

(2008:87), kinerja atau prestasi kerja karyawan adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan. Prestasi kerja yang diharapkan adalah prestasi yang standar disusun sebagai acuan sehingga dapat melihat kinerja karyawan sesuai dengan posisinya dibandingkan dengan standar yang dibuat. Selain itu dapat juga dilihat kinerja dari karyawan tersebut terhadap karyawan lainnya.

Menurut Siagian (2007 : 305) mengemukakan bahwa kinerja pegawai dapat diartikan sebagai nilai karya dari seorang pegawai tentang bagaimana hal yang bersangkutan dengan pekerjaannya, seperti kemampuan, kekurangan, keletihan, dan potensi yang dimilikinya yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karir yang bersangkutan. Menurut Mahsun (2010:24), kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan / program / kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi. Berdasarkan kutipan tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan seseorang yang dicapai berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*). Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut juga dengan standar pekerjaan (*job*

standart). Menurut Simamora (2009), kinerja karyawan adalah tingkat terhadap para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan.

Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan kinerja adalah salah satu faktor keberhasilan pencapaian tugas atau hasil kerja seseorang secara kualitas dan kuantitas dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu baik secara kualitas maupun kuantitas.

b. Faktor-Faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2016) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja terbagi menjadi 2, yaitu :

1).Faktor Kemampuan

Secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge* dan *skill*) artinya pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (110-120) dengan pendidikan yang memandai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

2).Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan kerja.

c. Indikator Kinerja Pegawai

Terdapat tujuh *indicator* kinerja. Dua diantaranya mempunyai peran sangat penting, yaitu tujuan dan motif. Kinerja ditentukan oleh tujuan yang hendak dicapai dan untuk melakukannya diperlukan adanya motif. Tanpa dorongan motif untuk mencapai tujuan, kinerja tidak akan berjalan. Dengan demikian, tujuan dan motif menjadi indikator utama dari kinerja. Namun, kinerja memerlukan adanya dukungan sarana, kompetensi, peluang, standar, dan umpan balik. Kaitan diantara ketujuh indikator tersebut digambarkan oleh *hersey, Blanchard*, dan *Johnson* dengan penejelasan seperti berikut (wibowo, 2016)

1). Tujuan

Tujuan merupakan sesuatu keadaan yang lebih baik yang ingin di capai di masa yang akan datang, Dengan demikian, tujuan menunjukkan arah kemana kinerja harus dilakukan. Atas dasar arah tersebut, dilakukan kinerja untuk mencapai tujuan.

2). Standar

Standar mempunyai arti penting karena memberitahukan kapan suatu tujuan dapat diselesaikan. Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa standar, tidak dapat diketahui kapan suatu tujuan tercapai.

Standar menjawab pertanyaan tentang kapan kita tahu kapan kita sukses atau gagal. Kinerja seseorang dikatakan berhasil apabila mampu mencapai standar yang ditentukan atau disepakati bersama antara atasan dan bawahan.

3). Umpan Balik

Antara tujuan, standar, dan umpan balik bersifat saling terkait. Umpan balik melaporkan kemajuan, baik kualitas maupun kuantitas, dalam mencapai tujuan yang didefinisikan standar.

4). Alat atau sarana

Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk menyelesaikan tujuan dengan sukses. Alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk pencapaian tujuan. Tanpa alat atau sarana, tugas pekerjaan spesifik tidak dapat dilakukan dan tujuan tidak dapat diselesaikan sebagaimana seharusnya. tanpa alat tidak mungkin dapat melakukan pekerjaan.

5). Kompetensi

Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik.

6). Motif

Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu. Manajer memfasilitasi motivasi kepada karyawan dengan insentif berupa uang, memberikan pengakuan, menetapkan tujuan menantang, menetapkan standar terjangka, meminta umpan balik, memberikan kebebasan melakukan pekerjaan termasuk waktu melakukan pekerjaan, menyediakan sumber daya yang diperlukan dan menghapuskan tindakan yang mengakibatkan disintensif.

7). Peluang

Pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya, terdapat dua faktor yang menyumbangkan pada adanya kekurangan kesempatan untuk berprestasi, yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat.

2. Pelatihan kerja

a. Definisi Pelatihan Kerja

Pelatihan adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja seseorang dalam kaitannya dengan aktivitas ekonomi. Pelatihan membantu karyawan dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan penerapannya, guna meningkatkan keterampilan, kacakapan, dan sikap yang diperlukan organisasi dalam usaha mencapai tujuan. Pelatihan menurut *Desler* (2009) adalah Proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka”. Pelatihan merupakan salah satu usaha dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam dunia kerja. Karyawan, baik yang baru ataupun yang sudah bekerja perlu mengikuti pelatihan karena adanya tuntutan pekerjaan yang dapat berubah akibat perubahan lingkungan kerja, strategi, dan lain sebagainya.

Menurut *Gomes* (2003:197), pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki performansi pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya, atau satu pekerjaan yang ada

kaitannya dengan pekerjaannya. Menurut Rivai dan Sagala (2009) , Pelatihan adalah proses yang sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi, yang berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini. Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya.

Menurut Simamora (2001), pelatihan adalah serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan keahlian-keahlian, pengetahuan pengalaman ataupun perubahan sikap seseorang. Menurut Mathis dan Jackson (2012:18), Pelatihan adalah suatu proses dimana orang-orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, proses ini terikat dengan berbagai tujuan organisasi, pelatihan dapat dipandang secara sempit maupun luas. Berdasarkan kutipan tersebut dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah usaha untuk menyediakan para pegawai dengan pengetahuan yang spesifik dan dapat diketahui serta keterampilan yang digunakan dalam pekerjaan mereka saat ini.

Menurut Sonny sumarsono (2009), pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu faktor yang penting dalam pengembangan SDM. Pendidikan dan latihan tidak hanya menambah pengetahuan, tetapi juga meningkatkan ketrampilan bekerja sehingga meningkatkan produktivitas kerja. Menurut Rachmawati (2008:110) menjelaskan

bahwa pelatihan merupakan wadah lingkungan bagi karyawan, dimana mereka mendapatkan pelajaran dalam hal-hal yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab seperti perilaku, pengetahuan, kemampuan dan keahlian serta sikap.

Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah dapat membantu karyawan dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan penerapannya, guna meningkatkan ketrampilan, kecakapan, dan sikap yang diperlukan organisasi dalam usaha mencapai tujuan.

b. Faktor yang mempengaruhi pelatihan kerja

Menurut Jeffrey (2011:442) menyebutkan faktor yang mempengaruhi pelatihan kerja diantaranya :

- 1). perubahan yang cepat dalam teknologi berlanjut menyebabkan meningkatnya tingkat keausan keterampilan,
- 2). desain ulang pekerjaan dalam pekerjaan yang mempunyai tanggung jawab,
- 3). merger dan akuisisi telah meningkat dengan pesat,
- 4). sumber daya manusia bergerak dari satu pemberi kerja ke pemberi kerja lainnya dengan frekuensi lebih besar daripada periode sebelumnya.

c. Indikator pelatihan

Menurut Triton (2005) dalam Bintoro dkk (2019) menyatakan bahwa pelatihan memiliki 6 indikator sebagai berikut:

1). Tujuan

Tujuan pelatihan dapat dikatakan harapan yang telah ditetapkan, tepatnya penyusunan rencana aksi (*action play*) dan penetapan sasaran, serta hasil yang diharapkan dari pelatihan yang akan diselenggarakan.

2). Sasaran pelatihan

Sasaran pelatihan harus dapat ditetapkan dengan kriteria yang tepat dan terstruktur.

3). Pelatih

Mengingat pelatihan berpatokan pada peningkatan *skill*. Maka para pelatih yang terpilih untuk memberikan materi pembelajaran harus benar-benar memiliki kualifikasi yang memupuni sesuai dengan bidangnya, profesional dan berkompeten.

4). Metode

Metode pelatihan akan lebih menjamin berjalannya kegiatan pelatihan SDM yang efektif apabila sesuai dengan tipe materi dan kemampuan peserta pelatihan.

5). Materi

Pelatihan sumber daya manusia memerlukan materi atau kurikulum yang telah ditetapkan dengan berorientasi pada pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh organisasi.

6). Peserta latihan

Peserta latihan tentunya harus diseleksi terlebih dahulu berdasarkan persyaratan tertentu dan kualifikasi yang telah ditetapkan diselenggarakan oleh organisasi.

3. Pengembangan Karir

a. Definisi Pengembangan karir

Menurut Simamora (2004: 289) pengembangan karir meliputi perencanaan karir dan manajemen karir. Perencanaan karir adalah proses yang dilalui oleh individu karyawan untuk mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan karirnya. Manajemen karir adalah proses yang dilakukan oleh organisasi untuk memilih, menilai, menugaskan, dan mengembangkan para karyawannya guna menyediakan suatu kumpulan orang-orang kompeten untuk memenuhi kebutuhan dimasa depan.

Mangkunegara (2001:77) Pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai pegawai merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum. Menurut Widodo (2015:53), Pengembangan karier adalah serangkaian aktivitas sepanjang hidup yang berkontribusi pada eksplorasi, pemantapan, keberhasilan dan pemenuhan karier seseorang. Menurut Rivai dan Sagala (2009) faktor-faktor yang terdapat dalam pengembangan karir individu, diantaranya: prestasi kerja (*job performance*), pengenalan oleh pihak lain (*exposure*), jaringan kerja (*net working*), pengunduran diri (*resignation*), kesetiaan terhadap organisasi (*organization loyalty*), pembimbing dan sponsor (*mentors and sponsors*), bawahan yang mempunyai peran kunci (*key subordinate*), peluang untuk tumbuh (*growth opportunities*), pengalaman internasional (*international experience*).

Menurut Martoyo (2007:74) Pengembangan karir adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi dalam jalur karir yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan. Menurut Luthans (2006 : 243) menyatakan bahwa salah satu dimensi yang mempengaruhi kepuasan kerja seseorang adalah adanya kesempatan mengembangkan karirnya dalam bentuk peluang promosi. Menurut Mondy (2008) Pengembangan karir adalah pendekatan formal yang digunakan organisasi untuk memastikan bahwa orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia jika dibutuhkan

Dari beberapa pendapat ahli dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir merupakan proses pengembangan minat dan bakat untuk karyawan dalam kesempatan menaiki jenjang jabatan yang lebih tinggi lagi dalam suatu perusahaan.

b. Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir

Menurut Siagan dalam Sinambela (2017) terdapat tujuh faktor yang mempengaruhi pengembangan karir, diantaranya yaitu :

1). Prestasi kerja memuaskan

Pangkal tolak pengembangan karier seseorang adalah prestasi kerjanya dalam melaksanakan tugas yang dipercayakan kepadanya.

2). Pengenalan oleh pihak lain

Berbagai pihak yang berwenang memutuskan layak tidaknya seseorang dipromosikan seperti atasan langsung dan pimpinan departemen SDM yang mengetahui kemampuan dan prestasi kerja pegawai.

3). Kesetiaan pada organisasi

Merupakan dedikasi seorang pegawai yang ingin terus berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk jangka waktu yang lama.

4). Pembimbing dan sponsor

Pembimbing adalah orang yang memberikan nasihat dan saran kepada pegawai dalam upaya mengembangkan kariernya. Sementara itu, sponsor adalah seseorang didalam perusahaan yang dapat menciptakan kesempatan bagi pegawai yang mengembangkan kariernya.

5). Dukungan para bawahan

Dukungan yang diberikan para bawahan dalam bentuk kesuksesan tugas manajer yang bersangkutan.

6). Kesempatan untuk bertumbuh

Kesempatan yang diberikan kepada pegawai untuk meningkatkan kemampuannya, seperti melalui pelatihan, kursus, dan melanjutkan jenjang pendidikannya.

7). Berhenti atas permintaan dan kemauan sendiri

Keputusan seseorang pegawai untuk berhenti bekerja dan beralih ke organisasi lain yang memberikan kesempatan lebih besar untuk mengembangkan karier.

c. Teori Pengembangan Karir

Studi ini dipandu oleh teori dua faktor Herzberg, teori kebutuhan yang didapat, teori Maslow dan teori penguatan, karena penelitian ini berusaha untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan (*Oduma and Were, 2014*)

d. Indikator Pengembangan Karir

Menurut Siagian (2012:207), berbagai indikator yang perlu dipertimbangkan dalam pengembangan karir adalah sebagai berikut:

- 1). Perlakuan yang adil dalam berkarir Perlakuan yang adil itu hanya bisa terwujud apabila kriteria promosi didasarkan pada pertimbangan pertimbangan yang objektif, rasional dan diketahui secara luas dikalangan pegawai
- 2). Kepedulian para atasan langsung para karyawan pada umumnya mendambakan keterlibatan atasan langsung mereka dalam perencanaan karir masing-masing. Salah satu bentuk kepedulian itu adalah memberikan umpan balik kepada para pegawai tentang pelaksanaan tugas masing-masing sehingga para pegawai tersebut mengetahui potensi yang perlu diatasi. Pada gilirannya umpan balik itu merupakan bahan penting bagi para pegawai mengenai langkah awal apa yang perlu diambilnya agar kemungkinannya untuk dipromosikan menjadi lebih besar.
- 3). Informasi tentang berbagai peluang promosi para pegawai pada umumnya mengharapkan bahwa mereka memiliki akses kepada informasi tentang berbagai peluang untuk dipromosikan. Akses ini sangat penting terutama apabila lowongan yang tersedia diisi

melalui proses seleksi internal yang sifatnya kompetitif . Jika akses demikian tidak ada atau sangat terbatas para pekerja akan mudah beranggapan bahwa prinsip keadilan dan kesamaan dan kesempatan untuk dipertimbangkan, untuk dipromosikan tidak diterapkan dalam organisasi.

4). Adanya minat untuk dipromosikan. pendekatan yang tepat digunakan dalam hal menumbuhkan minat para pekerja untuk pengembangan karir ialah pendekatan yang fleksibel dan proaktif. Artinya, minat untuk mengembangkan karir sangat individualistik sifatnya. Seorang pekerja memperhitungkan berbagai faktor seperti usia, jenis kelamin, jenis dan sifat pekerjaan sekarang, pendidikan dan pelatihan yang ditempuh, jumlah tanggungan dan berbagai variabel lainnya. Berbagai faktor tersebut dapat berakibat pada besarnya minat seseorang mengembangkan karirnya

5). Tingkat kepuasan

6). Meskipun secara umum dapat dikatakan bahwa setiap orang ingin meraih kemajuan, termasuk dalam meniti karir, ukuran keberhasilan yang digunakan memang berbeda beda. Perbedaan tersebut merupakan akibat tingkat kepuasan, dan dalam konteks terakhir tidak selalu berarti keberhasilan mencapai posisi yang tinggi dalam organisasi, melainkan pula berarti bersedia menerima kenyataan bahwa, karena berbagai faktor pembatasan yang dihadapi oleh seseorang, pekerja "puas" apabila ia dapat mencapai tingkat tertentu dalam karirnya meskipun tidak banyak anak tangga karir yang berhasil dinaikinya. Tegasnya, seseorang bisa puas

karena mengetahui bahwa apa yang dicapainya itu sudah merupakan hasil yang maksimal dan berusaha mencapai anak tangga yang lebih tinggi akan merupakan usaha yang sia-sia karena mustahil untuk dicapai.

4. Kepuasan Kerja.

a. Definisi Kepuasan Kerja

Kerja Seorang karyawan akan merasa nyaman dan tinggi loyalitasnya pada perusahaan apabila memperoleh kepuasan kerja sesuai dengan apa yang diinginkan. Menurut *Robbins* (2003:78) kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima.

Menurut Prihatsanti (2010) kepuasan kerja merupakan indikator dasar keberhasilan individu di tempat kerja yang telah dicapai dalam mempertahankan hubungan antara dirinya dan lingkungan kerja, yang terdiri dari kepuasan intrinsik dan ekstrinsik.

Menurut Handoko (2000:193) menyatakan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagaimana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Menurut *Steve M. Jex* (2002) dalam Sinambela (2017) mendefinisikan bahwa kepuasan kerja sebagai tingkat afeksi positif seorang pekerja terhadap pekerjaan dan situasi pekerjaan, kepuasan kerja melulu berkaitan dengan sikap pekerja atas

pekerjaannya. Sikap tersebut berlangsung dalam aspek kognitif dan aspek perilaku. aspek kognitif kepuasan kerja adalah kepercayaan pekerja tentang pekerjaan dan situasi pekerjaan.

Menurut Wehrich, koontz (1998) dalam sinambela (2017) menyatakan bahwa kepuasan merujuk pada pengalaman kesenangan atau kesukaan yang dirasakan oleh seseorang ketika apa yang di inginkan tercapai. Menurut Mangkunegara (2001) dalam Sinambela (2017) bahwa kepuasan kerja adalah perasaan yang menyokong diri pegawai yang berhubungan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya.

Menurut Sinambela (2017) kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang dihasilkan oleh usahanya sendiri (*Internal*) dan di dukung oleh hal-hal dari luar dirinya (*external*), atas keadaan kerja, hasil kerja dan kerja itu sendiri. Apabila pegawai bergabung dalam suatu organisasi, ia membawa serta seperangkat keinginan, kebutuhan, hasrat dan pengalaman masalah yang menyatu membentuk harapan kerja. Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang di sediakan pekerjaan. Jadi kepuasan kerja juga berkaitan dengan teori keadilan, perjanjian psikologis, dan motivasi.

Dari beberapa pendapat ahli dapat disimpulkan bahwa Kepuasan Kerja Dari beberapa pendapat ahli dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir merupakan proses pengembangan minat dan

bakat untuk karyawan dalam kesempatan menaiki jenjang jabatan yang lebih tinggi lagi dalam suatu perusahaan.

b. Faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Blum dalam As'ad (2004) bahwa faktor kepuasan kerja sebagai berikut

- 1). Faktor Individual, meliputi umur, kesehatan, watak dan harapan.
- 2). Faktor Sosial, meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan masyarakat, kesempatan berkreasi, kegiatan perserikatan pekerja, kebebasan berpolitik, dan hubungan kemasyarakatan.
- 3). Faktor Utama dalam pekerjaan, meliputi upah, pengawasan, kentraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju. Selain itu penghargaan terhadap kecakapan, hubungan social di dalam pekerjaan ketetapan dalam menyelesaikan konflik antar manusia, perasaan diperlakukan adil baik yang menyangkut pribadi maupun tugas.

c. Teori Kepuasan kerja

Beberapa teori kepuasan kinerja yang dijelaskan Wibowo dalam bukunya yang berjudul Manajemen Kinerja edisi kelima. Dalam buku ini dijelaskan ada dua teori yaitu:

- *Two-Factor Theory*

Teori dua factor merupakan teori kepuasan kerja yang menganjurkan bahwa *Satisfaction* (kepuasan) dan *Disatisfaction*

(ketidakpuasan) merupakan kelompok dari variabel yang berbeda, yaitu *Motivators and Hygiene Factors*.

Pada umumnya banyak orang mengharapkan faktor tertentu memberikan kepuasan apabila tersedia dan tidak menimbulkan kepuasan apabila tidak tersedia. Pada teori ini ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi disekitar pekerjaan (seperti kondisi kerja, pengupahan, keamanan, kualitas, pengawasan, dan hubungan dengan orang lain), dan bukannya dengan pekerjaan itu sendiri. Karena faktor ini mencegah reaksi negatif, dinamakan sebagai *hygiene* atau *maintenance factors*.

Sebaliknya, kepuasan kerja ditarik dari faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung daripadanya, seperti sifat pekerjaan, prestasi dalam pekerjaan, peluang promosi, dan kesempatan untuk pengembangan diri dan pengakuan. Karena faktor ini berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi, dinamakan *motivators*.

d. Indikator Kepuasan kerja

Penelitian dari Spector (Yuwono: 2005) menjelaskan bahwa indikator dari kepuasan kerja terdiri dari 8 faktor yaitu:

- 1). Upah : jumlah dan rasa keadilannya.
- 2). Promosi : peluang dan rasa keadilan mendapatkan promosi tersebut.

- 3). Supervisi : keadilan dan kompetensi penugasan managerial oleh manager.
- 4). Benefit : asuransi, liburan, dan bentuk fasilitas lainnya.
- 5). Contingent reward : rasa hormat, diakui dan diberi apresiasi.
- 6). Operating procedure : kebijakan, aturan dan prosedur.
- 7). Cowokers : rekan kerja yang menyenangkan dan kompeten.
- 8). Nature of works: tugas itu sendiri dapat dinikmati atau tidak.

B. Hasil Penelitian Terdahulu

Berikut ini adalah beberapa penelitian terdahulu yang menjelaskan hubungan antara variabel independen dengan dependen yang terdapat dalam kerangka pemikiran.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

Nama Dan Tahun Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
Pelatihan		
Nur Rahmah Andayani (2016)	Variabel Independen : Pelatihan Kerja Variabel dependen : Kinerja Karyawan	Pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja karyawan Bagian PT. PCI Elektronik <i>International</i> (Studi pada Karyawan PT PCI Elektronik <i>International</i>) .
<i>P.Marsoit, G.Sendow dan F.Rumokoy</i> (2017)	Variabel Independen : Pelatihan Kerja Variabel dependen : Kinerja Karyawan	variabel pelatihan secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT Asuransi Jasa Indonesia.
Daru Suryantiko Dan	Variabel Independen :	Variabel Pelatihan

Genita Lumintang (2018)	Pelatihan Kerja Variabel dependen : Kinerja Karyawan	Kerja memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Pt. Air Manado
Dea Fanny Sefriady (2018)	Variabel Independen : Pelatihan Kerja Variabel dependen : Kinerja Pegawai	variabel pelatihan berpengaruh secara signifikan terhadap variabel kinerja pegawai di Biro Organisasi dan Kepegawaian Sekretaria Jenderal Kementerian Perdagangan
Khlood Bou Kamal, Mohamed Al Aghbar, Mohammed Atteia (2016)	Variabel Independen : Pelatihan Kerja Variabel dependen : Kinerja Pegawai	Variabel pelatihan berpengaruh terhadap kinerja
Pengembangan Karir		
<i>Natalia R. Onibala , Bernhard Tewal dan Greis M. Sendow</i> (2017)	Variabel Independen : Pengembangan Karir Variabel dependen : Kinerja Pegawai	Pengembangan karir secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai KPKNL Manado.
Dono Wirotomo dan Popy Novita Pasaribu (2015)	Variabel Independen : Pengembangan Karir Variabel dependen : Kinerja Pegawai	Pengembangan karir berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja pegawai Direktorat Jendral perimbangan keuangan.
Angga Rahyu Shaputra Dan Susi Hendriani (2015)	Variabel Independen : Pengembangan Karir Variabel dependen : Kinerja Karyawan	Pengembangan Karir Berpengaruh Signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Wilayah Pekanbaru.
Tandaju Christian Daniel, Rosalina Koleangan dan Jantje L. Sepang (2019)	Variabel Independen : Pengembangan Karir Variabel dependen : Kinerja karyawan	Pengembangan karir berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan pada PT. Unilever. Tbk Manado
Asis Rahman , Gunawan Dan Hasmin (2017)	Variabel Independen : Pengembangan Karir Variabel dependen :	Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap

	Kinerja Pegawai	kinerja pegawai Bagian Perlengkapan Sekretariat Daerah Kota Makassar
Oduma and Were (2014)	Pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan	<i>Influence of Career Development on Employee Performance in the Public University, a cose of Kenyatta University</i>
Kepuasan Kerja		
Eko Prastyo, Leonardo Budi Hasiolan dan Moh. Mukeri Warso (2016)	Variabel Independen : Kepuasan Variabel dependen : Kinerja Karyawan	Variabel Kepuasan Kerja berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan Honorer Dinas Bina Marga Pengairan dan ESDM Kabupaten Jepara
Imam Ghozali (2017)	Variabel Independen : Kepuasan Variabel dependen : Kinerja Pegawai	Variabel Kepuasan Kerja berpengaruh secara positif terhadap kinerja pegawai pada kantor Kementerian Agama Kabupaten Banjar.
Nurul Ikhsan Sahlan, Peggy A. Mekel Dan Irvan Trang (2015)	Variabel Independen : Kepuasan Variabel dependen : Kinerja Karyawan	Varaibel kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank Sulut Cabang Airmadidi

Sumber : Google Scholar

C. Kerangka Pemikiran

1. Pengaruh pelatihan terhadap kinerja

Pelatihan merupakan wadah lingkungan bagi karyawan, dimana mereka mendapatkan pelajaran dalam hal-hal yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab seperti perilaku, pengetahuan, kemampuan dan keahlian serta sikap (Rachmawati, 2008)

Penelitian tentang pengaruh pelatihan dengan kinerja karyawan dilakukan oleh Andayani (2016), Rumokoy dkk (2017), Suryantiko dan lumintang (2013) dengan hasil yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara pelatihan dan kinerja.

2. Pengaruh Pengembangan karir terhadap kinerja

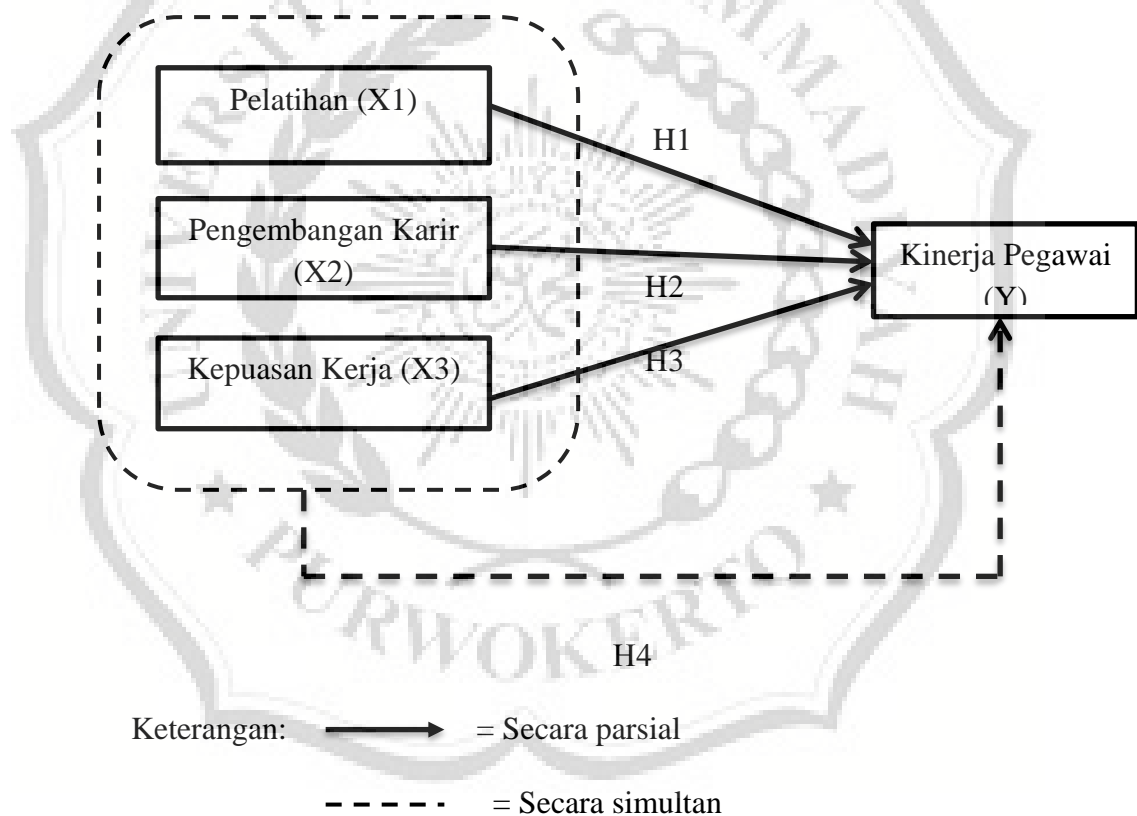
Pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai pegawai merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum Mangkunegara (2001). Menurut Widodo (2015). Pengembangan karir adalah serangkaian aktivitas sepanjang hidup yang berkontribusi pada eksplorasi, pementapan, keberhasilan dan pemenuhan karir seseorang. Pada penelitian terdahulu, penelitian yang dilakukan oleh Wirotomo dan Pasaribu (2015), Shaputa dan Hendriani (2015), Daniel dkk (2019) menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja.

3. Pengaruh Kepuasan kerja terhadap kinerja

Kepuasan kerja merupakan indikator dasar keberhasilan individu di tempat kerja yang telah dicapai dalam mempertahankan hubungan antara dirinya dan lingkungan kerja, yang terdiri dari kepuasan intrinsik dan ekstrinsik (Prihatsanti, 2010). Penelitian sebelumnya dilakukan oleh Prastyo dkk (2016), Imam Ghozali (2017), Mekel dan Trang (2015), Kristianto dkk (2014), Chandra dan Priyono (2016) menyatakan bahwa

Kepuasan Kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja.

Berdasarkan dari tinjauan penelitian terdahulu, dan urutan teoritis dari beberapa pakar mengenai pengaruh variabel independen penelitian yaitu pelatihan, pengembangan karir dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai yang diterima atau berpengaruh. Maka gambar kerangka pemikiran dalam model penelitian ini teruji pada gambar 2.1:



Gambar 2.1 Kerangka Penelitian

D. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka penelitian tersebut, maka hipotesis sebagai berikut :

- H1: Pelatihan secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai
- H2: Pengembangan Karir secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai
- H3: Kepuasan Kerja secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai
- H4: Pelatihan, Pengembangan Karir, dan Kepuasan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

