

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian pustaka**

Pada kajian pustaka ini, penulis akan mengemukakan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi dan akan dijadikan landasan teoritis dalam melaksanakan penelitian. Dimulai dari pengertian secara umum sampai pada pengertian yang fokus mengenai sumber daya manusia, pelatihan, kepemimpinan, dan kinerja pegawai. Sebelum menjelaskan ketiga peran tersebut, akan terlebih dahulu dijelaskan secara singkat mengenai definisi manajemen dan manajemen sumber daya manusia.

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen**

Sebelum mengemukakan beberapa pendapat mengenai apa yang dimaksud dengan Manajemen Sumber Daya Manusia, perlu dijelaskan mengenai arti manajemen itu sendiri, karena manajemen sumber daya manusia merupakan perpaduan antara fungsi manajemen dengan fungsi operasional Sumber Daya Manusia.

Berikut beberapa pengertian manajemen menurut para pakar :

Nawawi (2012:23), menyatakan bahwa:

“Proses pengaturan, pengurusan dan pengelolaan dengan memanfaatkan orang lain dalam penegelolaan sumber daya untuk pencapaian suatu tujuan”.

Daft, Richard L. yang dikutip oleh Edward Tanujaya (2011:8), menyatakan bahwa:

“Manajemen adalah pencapaian sasaran-sasaran organisasi dengan cara yang efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian sumber daya organisasi”.

Malayu S.P Hasibuan (2012:2), menyatakan bahwa :

“Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai satu tujuan”.

Dari beberapa definisi manajemen di atas maka dapat dikatakan bahwa manajemen merupakan suatu proses kegiatan instansi dengan mendayagunakan seluruh sumber daya yang dimiliki melalui orang lain secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

### **2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia sangat penting bagi perusahaan dalam mengelola, mengatur, dan memanfaatkan pegawai sehingga dapat berfungsi secara produktif untuk tercapainya tujuan perusahaan. Sumber daya manusia di perusahaan perlu di kelola secara profesional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan pegawai dengan tuntutan dan kemampuan

perusahaan. Keseimbangan tersebut merupakan kunci utama perusahaan agar dapat berkembang secara produktif dan wajar.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah bagian dari fungsi manajemen. Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen yang lebih fokus kepada peranan pengaturan manusia dalam mewujudkan tujuan perusahaan.

### **2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia mengandung pengertian yang merupakan panduan dari pengertian manajemen dan pengertian sumber daya manusia. Sumber daya manusia secara mikro merupakan keseluruhan potensi tenaga kerja yang terdapat di dalam suatu negara, jadi menggambarkan jumlah angkatan kerja dari suatu negara/daerah. Sumber daya manusia secara makro merupakan segolongan masyarakat yang memenuhi kebutuhan hidupnya dengan bekerja pada suatu unit kerja perusahaan tertentu baik pemerintah maupun swasta. Sumber daya manusia ini tercakup semua unsur yang dimilikinya, seperti energi, bakat, keterampilan, kondisi fisik dan mental manusia yang dapat digunakan untuk berproduksi.

Menurut G.R. Terry yang dikutip oleh Sadili Samsudin (2009:18) *“Management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating, and controlling performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human being and other resources”*. Manajemen adalah suatu proses yang khas, yang terdiri dari tindakan perencanaan,

pengorganisasian, pergerakan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya”

Edwin B. Flippo yang diterjemahkan oleh Malayu Hasibuan (2010:11), menyatakan bahwa :

“Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan atas fungsi pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan sumber daya manusia agar tujuan-tujuan individu, organisasi dan masyarakat dapat tercapai”.

Berdasarkan definisi diatas, sangatlah jelas bahwa manajemen sumber daya manusia pada intinya adalah bagaimana mengelola sumber daya manusia agar pemanfaatannya lebih optimal untuk mencapai berbagai tujuan perusahaan.

#### **2.1.2.2 Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menjalankan suatu pekerjaan seharusnya perusahaan harus memperhatikan fungsi-fungsi manajemen dan fungsi operasional seperti yang dikemukakan oleh Edwin B. Flippo yang dikutip oleh Malayu Hasibuan (2010:21-23) menyatakan bahwa, fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia ada dua, yakni :

1. Fungsi Manajemen

Fungsi ini terdiri dari :

- a. *Planning* (Perencanaan)

Perencanaan mempunyai arti penentuan mengenai program tenaga kerja yang akan mendukung pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

b. *Organizing* (Pengorganisasian)

Organisasi dibentuk dengan merancang struktur hubungan yang mengaitkan antara pekerjaan, karyawan, dan faktor-faktor fisik sehingga dapat terjalin kerjasama satu dengan yang lainnya.

c. *Directing* (Pengarahan)

Pengarahan terdiri dari fungsi *staffing* dan *leading*. Fungsi *staffing* adalah menempatkan orang-orang dalam struktur organisasi, sedangkan fungsi *leading* dilakukan pengarahan sumber daya manusia agar karyawan bekerja sesuai dengan tujuan yang ditetapkan

d. *Controlling* (Pengawasan)

Fungsi manajerial yang mengatur aktifitas-aktifitas agar sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan organisasi sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai, bila terjadi penyimpangan dapat diketahui dan segera dilakukan perbaikan.

2. Fungsi Operasional

Fungsi ini terdiri dari :

a) *Procurement* (pengadaan),

Memperoleh sejumlah tenaga kerja yang dibutuhkan perusahaan, terutama yang berhubungan dengan penentuan kebutuhan tenaga kerja, penarikan, seleksi, orientasi dan penempatan.

b) *Development* (pengembangan)

Meningkatkan keahlian karyawan melalui program pendidikan dan latihan yang tepat agar karyawan atau pegawai dapat melakukan tugasnya dengan baik. Aktivitas ini penting dan akan terus berkembang karena adanya perubahan teknologi, penyesuaian dan meningkatnya kesulitan tugas manajer.

c) *Compensation* (Kompensasi)

Fungsi kompensasi diartikan sebagai usaha untuk memberikan balas jasa atau imbalan yang memadai kepada pegawai sesuai dengan kontribusi yang telah disumbangkan kepada perusahaan atau organisasi

d) *Integration* (Integrasi)

Usaha untuk menyelaraskan kepentingan individu, organisasi, perusahaan, maupun masyarakat, Oleh sebab itu harus dipahami sikap prinsip-prinsip pegawai.

e) *Maintenance* (Pemeliharaan)

Fungsi keempat telah dijalankan dengan baik, maka diharapkan organisasi atau perusahaan mendapat pegawai yang baik. Fungsi pemeliharaan adalah dengan memelihara sikap-sikap pegawai yang menguntungkan perusahaan.

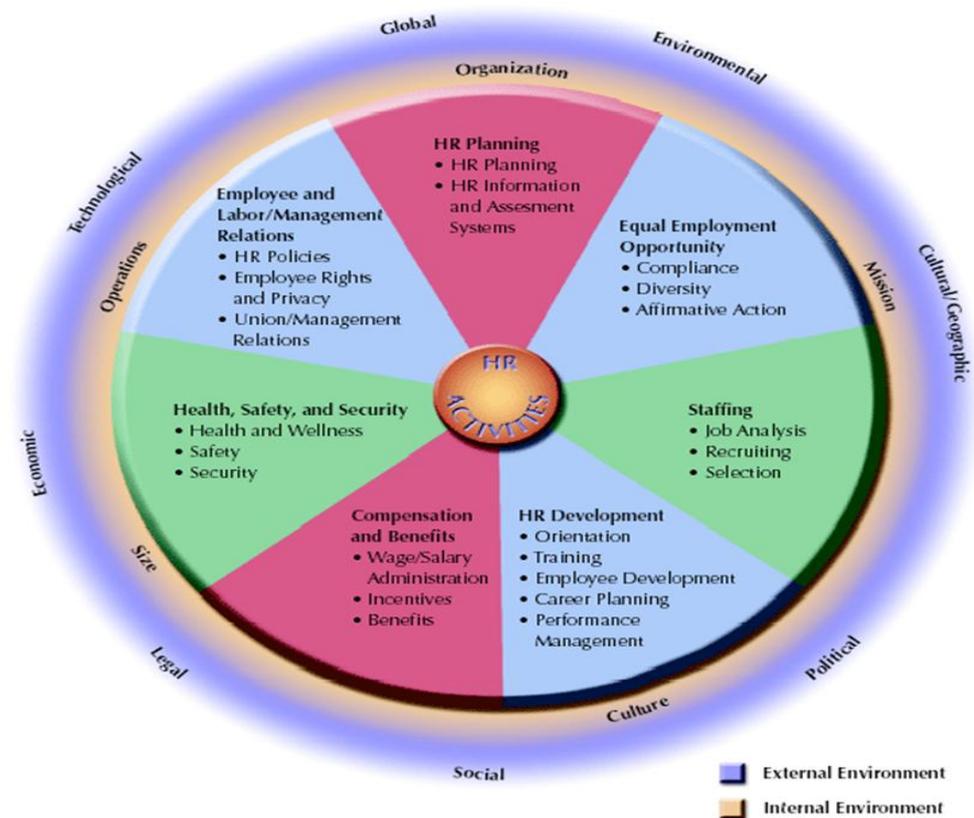
f) *Separation* (Pemutusan Hubungan Kerja)

Fungsi operational ini adalah tanggung jawab perusahaan untuk mengembalikan pegawainya ke lingkungan masyarakat dalam keadaan

sebaik mungkin, bila organisasi atau perusahaan mengadakan pemutusan hubungan kerja.

### 2.1.2.2 Aktivitas-aktivitas Sumber Daya Manusia

Mathis Jackson yang dialih bahsakan oleh Diana Angelina (2011:6) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia terdiri dari beberapa kelompok yang saling terkait, aktivitas-aktivitas yang dilakukan dalam mengelola sumber daya manusia dalam organisasi di jelaskan dalam gambar berikut :



Sumber: Mathis Jackson. *Human Resource management*

**Gambar 2.1**  
**Ruang Lingkup *Human Resource Management***

Aktivitas-aktivitas manajemen sumber daya manusia dipengaruhi oleh lingkungan eksternal, kekuatan hukum, politik, ekonomi, sosial dan budaya serta teknologi. Berikut ini adalah tujuh aktifitas sumber daya manusia pada halaman selanjutnya:

1. Perancangan dan analisis sumber daya manusia, melalui perancangan sumber daya manusia, manajer berusaha untuk mengantisipasi usaha-usaha yang dapat -mempengaruhi permintaan dan penawaran terhadap kemungkinan-kemungkinan di masa mendatang.
2. Kesempatan kerja yang sama/*Equal Employment Opportunity*: kesempatan untuk mendapatkan perkerjaan secara adil hal ini tentunya didasarkan pada aspek-aspek hukum dan regulasi dan aspek-aspek lain yang mempengaruhi aktifitas sumber daya manusia dan perlu disesuaikan dengan aspek-aspek manajemen sumber daya manusia.
3. Penempatan kerja/*Staffing*: untuk menyediakan persediaan sumber daya manusia yang dibutuhkan dan berkualitas dalam memenuhi posisi atau lowongan yang tersedia.
4. Pengembangan sumber daya manusia: Dimulai sejak awal orientasi karyawan, pelatihan dan pelatihan ulang serta pengembangan-pengembangan keterampilan yang dibutuhkan seiring dengan pergerakan zaman.

5. Kompensasi dan keuntungan: suatu bentuk balas jasa dari perusahaan terhadap pengabdian seseorang, seperti gaji, insentif, keuntungan-keuntungan lain seperti akomodasi, transport, system penggajian.
6. Keselamatan, Kesehatan dan Keamanan kerja: memastikan seorang pekerja yang bekerja dalam lingkup organisasi memiliki standar prosedur yang meliputi keselamatan, kesehatan dan keamanan kerja yang sudah diatur sesuai standart OSHA (*Occupational of Safety and health Administration*).
7. Serikat pekerja: berfungsi sebagai relasi antar karyawan dan antar karyawan dengan organisasi.

### **2.1.3 Pengertian Kompensasi**

Kompensasi merupakan hal yang penting, yang merupakan dorongan atau motivasi utama seorang karyawan untuk bekerja. Hal ini berarti bahwa karyawan menggunakan pengetahuan, keterampilan, tenaga dan waktu bukan untuk semata-mata ingin membuktikan atau mengabdikan diri pada perusahaan, tetapi ada tujuan lain yaitu mengharapkan imbalan atau balas jasa atas hasil yang telah diberikan. Selain itu juga kompensasi yang diberikan kepada karyawan berpengaruh pada kondisi kerja karyawan tersebut. Oleh karena itu dalam menetapkan kompensasi yang dikaitkan dengan prestasi kerja atau produktivitas sangatlah penting. Sehingga selain akan terwujudnya efisiensi dan efektivitas karyawan bisa juga ditujukan untuk kelangsungan

aktivitas organisasi dan rencana-rencana (program) perusahaan pada waktu yang akan datang.

Kompensasi ditetapkan berdasarkan kesepakatan antara perusahaan dengan karyawan, dalam hal tertentu, pemerintah memfasilitasi sebagai pembuat kebijakan/regulasi dibidang ketenagakerjaan. Hal ini berarti bahwa dalam menerapkan kompensasi terdapat dua kepentingan yang harus diperhatikan yaitu kepentingan organisasi dan kepentingan karyawan.

Kompensasi perlu dibedakan dengan gaji dan upah, karena konsep kompensasi tidak sama dengan konsep gaji dan upah. Gaji dan upah merupakan salah satu bentuk konkret atas pemberian kompensasi. Kompensasi bukan hanya berupa gaji dan upah, tetapi ada hal-hal yang lainnya.

Menurut Bernadi and Russell yang diterjemahkan oleh Agus Maulana (1998:273), menyatakan bahwa :

*“Compensation refers to all forms of financial returns and tangible benefits that employees receive as part of an employment relationship”.*

(Kompensasi mengacu pada semua bentuk pengembalian keuangan dan manfaat nyata bahwa karyawan menerima sebagai bagian dari hubungan kerja).

Menurut Henry Simamora (2004:442), menyatakan bahwa :

“Kompensasi merupakan apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi”.

Menurut Gary Dessler yang diterjemahkan oleh Paramita Rahayu (2009:346), menyatakan bahwa :

*“Employee compensation refers to all forms of pay going to employees and arising from their employment”.*

(Kompensasi karyawan adalah segala bentuk pembayaran atau hadiah yang diberikan kepada karyawan dan muncul dari pekerjaan mereka).

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2012:118), menyatakan bahwa :  
“Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung maupun tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan”.

Menurut Edwin B. Flippo dalam buku Malayu S.P. Hasibuan (2008:119), menyatakan bahwa :

*“Wages is defined as the adequate and equitable remuneration of personnel for their contribution to organizational objectives”.*

(Upah didefinisikan sebagai balas jasa yang adil dan layak diberikan kepada para pekerja atas jasa-jasanya dalam mencapai tujuan organisasi).

Dari beberapa definisi diatas disimpulkan bahwa kompensasi adalah balas jasa yang diterima pegawai atas jasa-jasanya untuk mencapai tujuan organisasi yang berbentuk uang, barang langsung maupun tidak langsung.

Dengan demikian kompensasi mempunyai arti yang sangat luas, selain terdiri dari gaji dan upah, dapat pula berbentuk fasilitas perumahan, fasilitas kendaraan, pakaian seragam, tunjangan keluarga, tunjangan kesehatan, tunjangan pangan, dan masih banyak lagi yang lainnya yang dapat dinilai dengan uang serta cenderung diterima oleh karyawan secara tetap.

#### **2.1.3.1 Asas-Asas Kompensasi**

Menurut Suwatno dkk (2011:220) asas-asas kompensasi antara lain :

a. Asas Keadilan

Kompensasi mempengaruhi perilaku karyawan dalam organisasi sehingga pemberian kompensasi yang tidak berdasarkan asas keadilan akan mempengaruhi kondisi kerja karyawan. Yang dimaksud dengan asas keadilan adalah adanya konsistensi imbalan bagi para karyawan yang melakukan tugas dengan bobot yang sama. Dengan kata lain, kompensasi karyawan disuatu jenis pekerjaan dengan kompensasi karyawan di jenis pekerjaan yang lainnya, yang mengerjakan pekerjaan dengan bobot yang sama, relatif akan memperoleh besaran kompensasi yang sama. Dengan asas keadilan akan tercipta suasana kerja sama yang baik, motivasi kerja, disiplin, loyalitas, dan stabilitas karyawan yang lebih baik.

b. Asas Kelayakan dan Kewajaran

Kompensasi yang diterima karyawan harus dapat memenuhi kebutuhan dirinya beserta keluarganya, pada tingkat yang layak dan wajar. Sehingga besaran kompensasi yang diberikan akan mencerminkan status, pengakuan, dan tingkat pemenuhan kebutuhan yang akan dinikmati oleh karyawan beserta keluarganya.

### **2.1.3.2 Tujuan Kompensasi**

Tujuan kompensasi menurut Malayu S.P. Hasibuan (2008:121) adalah sebagai berikut :

a. Ikatan Kerjasama

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerjasama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

b. Kepuasan kerja

Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

c. Pengadaan Efektif

Pengadaan karyawan akan efektif jika dibarengi dengan program kompensasi yang menarik. Dengan program pemberian kompensasi yang menarik, maka calon karyawan yang berkualifikasi baik dengan kemampuan dan keterampilan tinggi akan muncul, sesuai dengan kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan.

d. Motivasi

Kompensasi yang layak akan memberikan rangsangan serta memotivasi karyawan untuk memberikan kinerja terbaik dan menghasilkan produktivitas kerja yang optimal. Untuk meningkatkan motivasi bagi karyawan, perusahaan biasanya memberikan insentif berupa uang dan hadiah lainnya. Kompensasi yang layak akan memudahkan manajer dalam mengarahkan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi.

e. Stabilitas Karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turn over* relatif kecil.

f. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.

g. Pengaruh Serikat Pekerja

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

h. Pengaruh Pemerintah

Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

### **2.1.3.3 Jenis-Jenis Kompensasi**

Menurut Gary Dessler (diterjemahkan oleh Paramita Rahayu, 2009:46) kompensasi mempunyai dua komponen sebagai berikut :

1. Pembayaran uang secara langsung (*direct financial payment*) dalam bentuk gaji, dan insentif atau bonus/komisi.
2. Pembayaran tidak langsung (*indirect payment*) dalam bentuk tunjangan dan asuransi.

### **2.1.3.3.1 Metode Pemberian Kompensasi**

Menurut Suwanto dkk (2011:227) dalam pemberian kompensasi digunakan beberapa metode diantaranya :

- a. Metode tunggal. Metode tunggal yaitu metode penetapan gaji pokok yang hanya didasarkan atas ijazah terakhir atau pendidikan formal terakhir yang di tempuh karyawan. Jadi tingkat golongan dan gaji pokok seseorang hanya ditetapkan berdasarkan ijazah terakhir yang dijadikan standarnya. Misalkan pegawai negeri dengan ijazah formal S-1, maka golongannya ialah III-A, dan gaji pokoknya adalah gaji pokok III-A untuk setiap departemen juga sama.
- b. Metode jamak. Metode jamak yaitu suatu metode dalam pemberian gaji pokok berdasarkan beberapa pertimbangan, seperti ijazah, sifat pekerjaan, pendidikan informal, serta pengalaman yang dimiliki. Jadi standar gaji pokok yang pasti tidak ada. Ini terdapat di perusahaan-perusahaan swasta yang di dalamnya masih sering terjadi diskriminasi. Dari metode jamak ini bisa dibedakan menjadi tiga cara kompensasi yaitu :
  1. Pemberian kompensasi berdasarkan satu jangka waktu tertentu. Dalam sistem waktu, kompensasi (gaji dan upah) itu besarnya ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, hari, minggu atau bulan. Besarnya kmpensasi hanya didasarkan kepada lamanya bekerja bukan dikaitkan kepada prestasi kerjanya. Kebaikan sistem ini adalah administrasi pengupahan mudah dan besarnya kompensasi yang akan

dibayarkan tetap. Kelemahan sistem ini adalah pekerja yang malaspun kompensasinya tetap dibayar sebesar perjanjian.

2. Pemberian kompensasi berdasarkan satuan produksi yang dihasilkan. Dalam sistem hasil, besarnya kompensasi ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja, seperti per potong, meter, liter, dan kilogram. Dalam sistem ini, besarnya kompensasi yang dibayar selalu berdasarkan kepada banyaknya hasil yang diberikan, bukan kepada lamanya waktu pengerjaan. Sistem ini tidak dapat diterapkan kepada karyawan tetap dan jenis pekerjaan yang tidak mempunyai fisik, seperti bagi karyawan administrasi. Kebaikan sistem ini memberikan kesempatan pada karyawan yang bekerja bersungguh-sungguh, karena kualitas dari pekerjaan karyawan perlu diperhatikan pula. Kelemahan sistem ini adalah kualitas barang yang dihasilkan terkadang rendah.
3. Pemberian kompensasi berdasarkan borongan. Sistem borongan adalah suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya kompensasi didasarkan atas volume pekerjaan dan lamanya pekerjaan dilakukan. Penetapan besarnya kompensasi berdasarkan sistem borongan ini cukup rumit, lama mengerjakannya, serta berapa banyak alat yang diperlukan untuk menyelesaikannya.

#### **2.1.3.4 Dimensi dan Indikator Kompensasi**

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2012:118), dimensi dan indikator kompensasi adalah sebagai berikut :

1. Kompensasi langsung (*direct compensation*)

- a. Gaji
  - b. Bonus
  - c. Insentif
2. Kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*)
- a. Asuransi
  - b. THR
  - c. Fasilitas

#### **2.1.4 Pelatihan**

Pelatihan sebagai bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar dimana orang-orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan diluar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relative singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktek daripada teori. Oleh karena itu, proses ini terikat dengan berbagai tujuan organisasi, program pelatihan dapat dipandang secara sempit maupun luas. Secara terbatas, program pelatihan menyediakan para pegawai dengan pengetahuan yang spesifik dan dapat diketahui serta keterampilan yang digunakan dalam pekerjaan mereka saat ini.

##### **2.1.4.1 Pengertian Pelatihan**

Pelatihan merupakan wahana untuk membangun Sumber Daya Manusia menuju era globalisasi yang penuh dengan tantangan. Karena itu, kegiatan pelatihan tidak dapat diabaikan begitu saja terutama dalam memasuki era persaingan yang semakin ketat, tajam, berat pada abad ini. Perkembangan

bisnis organisasi tentunya tidak dapat dipisahkan dari perkembangan kualitas sumber daya manusia. Organisasi yang ingin meningkatkan kinerjanya harus mempunyai komitmen terhadap pengembangan kualitas sumber daya manusia. Ini berarti bahwa sumber daya manusia melalui pelatihan haruslah mendapatkan prioritas tinggi di organisasi/ instansi agar pengetahuan, keterampilan dan kemampuan pegawai. (Rivai 2012:226).

Adapun definisi-definisi pelatihan menurut beberapa ahli seperti berikut:

“Ivancevich dalam Marwansyah (2010:154), pelatihan adalah proses sistematis untuk mengubah perilaku pegawai, yang diarahkan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Pelatihan terkait dengan keterampilan dan kemampuan pekerjaan saat ini. Orientasinya adalah saat ini membantu pegawai mengawasi keterampilan dan kemampuan spesifik agar berhasil dalam pekerjaan.”

“(Mangkunegara, 2010:163)., Pelatihan dalam ilmu pengetahuan perilaku adalah suatu kegiatan lini dan staf yang tujuannya adalah mengembangkan pemimpin untuk mencapai efektifitas pekerjaan perorangan yang lebih besar, hubungan antar pribadi dalam organisasi yang lebih baik dan penyesuaian pemimpin yang ditinggalkan kepada konteks seluruh lingkungannya.”

”(Mathis, R.L., dan J.H. Jackson, (2011) Pelatihan adalah proses membantu pegawai memperoleh efektivitas dalam pekerjaan sekarang atau yang akan datang melalui pengembangan kebiasaan, fikiran dan tindakan, kecakapan, pengetahuan dan sikap yang berguna baik bagi pekerjaannya saat ini maupun dimasa yang akan datang.”

Pelatihan merupakan proses mengajarkan pegawai baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka. Pelatihan merupakan salah satu usaha dalam meningkatkan mutu sumber manusia dalam dunia kerja. Pegawai, baik yang baru atau pun yang sudah bekerja perlu mengikuti pelatihan.” (Gary Dessler, 2011 : 263).

Pelatihan merupakan wadah lingkungan bagi karyawan, dimana mereka memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan dan keahlian, pengetahuan, dan perilaku spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan (Mangkuprawira, 2011:136).

Dari beberapa pendapat diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pelatihan itu adalah proses sistematis pengubahan perilaku para karyawan dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional dengan cara peningkatan keahlian, keterampilan, sikap, dan prilaku yang lebih spesifik yang berkaitan dengan pekerjaannya.

#### **2.1.4.2 Manfaat Pelatihan**

Menurut Mangkuprawira (2010;147), manfaat pelatihan dapat dikategorikan sebagai berikut:

##### **1. Manfaat untuk pelatihan**

- a. Memperbaiki pengetahuan dan keterampilan
- b. Memperbaiki moral pekerja.
- c. Memperbaiki hubungan atasan dan bawahan.
- d. Membantu mengembangkan organisasi
- e. Membantu dalam pengembangan keterampilan dan kepemimpinan.

##### **2. Manfaat Individual**

- a. Membantu meningkatkan motivasi, prestasi, pertumbuhan,
- b. Membantu dalam mendorong dan mencapai pengembangan diri.
- c. Membantu dalam menghadapi stress dan konflik dalam pekerjaan.
- d. Menigkatkan pemberian pengakuan dan perasaan kepuasan kerja.

### **3. Manfaat untuk hubungan SDM dan Pelaksanaan Kebijakan**

- a. Memperbaiki komunikasi antar kelompok dan individual.
- b. Memperbaiki hubungan lintas personal.
- c. Menyediakan lingkungan yang baik untuk belajar, berkembang.
- d. Membuat organisasi menjadi tempat yang lebih baik untuk bekerja dan hidup.

#### **2.1.4.3 Analisis Kebutuhan Pelatihan**

Langkah paling utama dalam mendesain program pelatihan adalah analisa kebutuhan pelatihan. Analisa kebutuhan pelatihan akan mencerminkan keadaan sesungguhnya dari pada yang dihadapi oleh para calon peserta pelatihan dalam melaksanakan tugasnya, jika dibandingkan dengan apa yang menjadi standar. Analisa kebutuhan pelatihan adalah penentuan perbedaan antara keadaan yang nyata dan kondisi yang diinginkan dalam kerja manusia dalam suatu organisasi.

Menurut Mangkuprawira (2010), penentuan kebutuhan pelatihan memerlukan tiga tipe analisis:

#### **a. Analisis Organisasional**

Analisis organisasional adalah pemeriksaan terhadap jenis masalah yang dialami organisasi dan masalah itu berada di dalam perusahaan. Pendeknya, menghubungkan penilaian kebutuhan pelatihan dengan pencapaian tujuan organisasional.

**b. Analisis Operasional**

Analisis operasional adalah proses penentuan perilaku yang dituntut dari pemegang jabatan dan standar kinerja yang harus dipenuhi. Analisis ini terpusat pada apa yang harus dilakukan seorang karyawan untuk menunaikan sebuah pekerjaan.

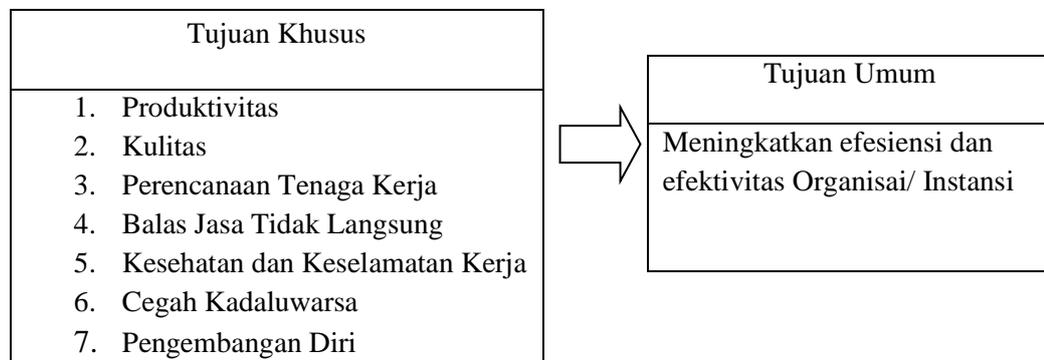
**c. Analisis Personalia**

Mengindikasikan kesenjangan antara kebutuhan kerja dan kebutuhan organisasi yang teridentifikasi dengan karakteristik masing-masing karyawan. Analisis ini berlandaskan suatu perbandingan kinerja waktu pegawai terhadap standar kinerja organisasional (penyimpangan kinerja), atau suatu perbandingan kebutuhan keahlian pegawai yang diantisipasi dengan tingkat keahlian saat ini.

**2.1.4.4 Tujuan Pelatihan**

1. Untuk memperbaiki kinerja.
2. Memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi.
3. Mengurangi waktu pembelajaran bagi karyawan baru agar kompeten dalam pekerjaan.
4. Membantu memecahkan masalah operasional.
5. Mempersiapkan karyawan untuk promosi.
6. Meorientasikan karyawan terhadap organisasi.
7. Memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi.

Pelatihan merupakan sub dari fungsi operasional manajemen yaitu pengembangan sumber daya manusia, pelatihan sangat dibutuhkan baik di perusahaan-perusahaan maupun instansi-instansi pemerintah karena melalui pelatihan seorang pegawai dapat meningkatkan kemampuannya. Program pelatihan akan mengurangi ketegangan yang terjadi di dalam organisasi yang positif dari tenaga kerja yang bersangkutan (Mangkunegara:167). Seperti gambar 2.2 menjelaskan tujuan khusus kepada tujuan umum pelatihan yang dimana dapat meningkatkan kualitas organisasi.



**Gambar 2.2 Tujuan Pelatihan**  
**Sumber: Mangkunegara (2010:167)**

Berdasarkan gambar 2.2 dapat dilihat tujuan khusus dalam pelatihan yang diciptakan organisasi berupa beberapa komponen yang dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki organisasi memberikan dampak yang baik berupa efisiensi dan efektivitas organisasi yang meningkat.

#### **2.1.4.5 Metode Pelatihan**

Edwin B Flippo dalam Sedarmayanti (2014:182), menjelaskan Metode Pelatihan sebagai berikut:

##### **1. Metode On The Job Training ( latihan sambil bekerja )**

Metode On The Job Training merupakan prosedur informal, observasi sederhana dan mudah serta praktis. Pegawai mempelajari pekerjaannya dengan mengamati pekerjaan lain yang sedang bekerja, dan kemudian mengobservasi perilakunya. Aspek-aspek lain dari on the job training adalah lebih formal dan format. Pegawai senior memberikan contoh cara mengerjakan pekerjaan dan pegawai baru memperhatikannya. Metode ini dapat pula menggunakan peta-peta, gambar-gambar, sample-sample masalah dan mendemonstrasikan pekerjaan agar pegawai baru dapat memahaminya dengan jelas. Metode ini sangat tepat untuk mengajarkan *skill* yang dapat dipelajari dalam beberapa hari atau beberapa minggu.

Pelatihan dengan cara para pekerja atau calon pekerja ditempatkan dalam kondisi pekerjaan *rill*, di bawah bimbingan dan supervisi dari pegawai yang telah berpengalaman atau seorang supervisor, terdiri dari:

- a. Intruksi
- b. Rotasi
- c. Magang dan latihan

##### **2. Metode Off The Job Training (latihan di luar bekerja)**

Pelatihan dan pengembangan dilaksanakan pada lokasi terpisah dengan tempat kerja. Program ini memberikan individu dengan keahlian

dan pengetahuan yang mereka butuhkan untuk melaksanakan pekerjaan pada waktu terpisah dari waktu kerja reguler mereka. Contohnya: training instruksi pekerjaan, pembelajaran terprogram (programmed learning), *vestibule training* (training dalam suatu ruangan khusus), studi kasus, *management games*, seminar, permainan peran atau *role playing*, dan pengajaran melalui komputer.

Pekerja atau calon pekerja ditempatkan dalam kondisi pekerjaan yang tidak *rill*, terdiri dari:

1. Ceramah kelas dan presentasi video
2. Pelatihan *vestibule*
3. Permainan peran dan perilaku
4. *Case study*
5. Simulasi
6. Belajar mandiri dan belajar terprogram
7. Praktek laboratorium
8. Pelatihan tindakan (action learning) *outdoor oriented programs*
9. *Behavior modeling*

#### **2.1.4.6 Jenis-jenis Pelatihan**

Ada beberapa jenis pelatihan yang dapat digunakan di dalam organisasi: Pelatihan keahlian-keahlian, pelatihan ulang, pelatihan fungsional silang, pelatihan tim dan pelatihan kreativitas (Mangkunegara 2010:170), Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai berikut:

##### **1. Pelatihan Keahlian-keahlian (*skill training*)**

Pelatihan keahlian-keahlian merupakan pelatihan yang kerap dijumpai di dalam organisasi-organisasi. Program pelatihannya relatif sederhana kebutuhan dan kekurangan diidentifikasi melalui penilaian yang jeli. Kriteria penilaian efektivitas pelatihan juga didasarkan pada sasaran-sasaran yang diidentifikasi pada tahap penilaian.

## **2. Pelatihan Ulang (*retraining*)**

Pelatihan ulang adalah subset pelatihan keahlian-keahlian. Pelatihan ulang berupaya memberikan kepada pegawai keahlian-keahlian yang dibutuhkan untuk mengejar tuntutan yang berubah dari pekerjaan.

## **3. Pelatihan Fungsional Silang**

Organisasi-organisasi telah mengembalikan fungsi-fungsi kerja yang terpesialisasi dewasa ini lebih menekankan keahlian banyak hal daripada spesialisasi. Melatih karyawan yang dalam berbagai macam fungsi, dengan demikian menjadi semakin populer. Terdapat banyak pendekatan untuk pelatihan fungsional silang, sebagai contoh:

- a. Rotasi pekerjaan dapat digunakan untuk memberikan suatu perspektif yang lebih luas kepada manajer dalam satu ruang fungsional.
- b. Departemen-departemen dapat saling bertukar pegawainya untuk periode waktu tertentu sehingga setiap pegawai mengembangkan suatu pemahaman mengenai kegiatan departemen lainnya.
- c. Pelatihan-pelatihan rekan sejawat, pegawai berprestasi yang bertindak sebagai internal On The Job Training trainers, dapat membantu para pegawai mengembangkan keahliannya dalam bidangnya.

#### **4. Pelatihan Tim**

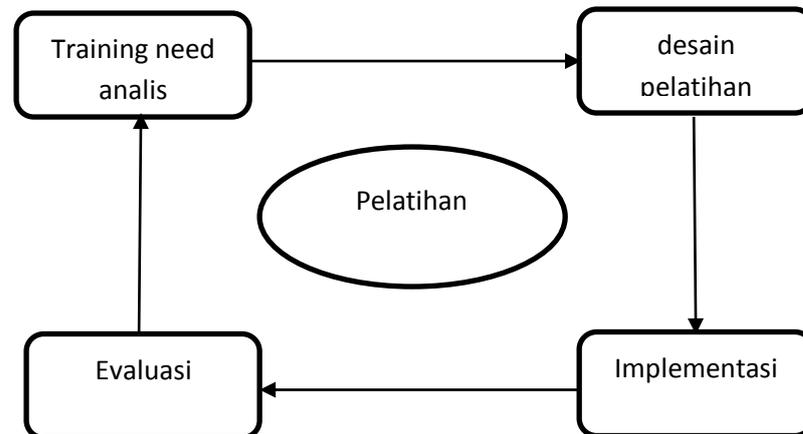
Tim adalah sekelompok individu yang bekerja sama demi tujuan bersama inilah sesungguhnya menentukan tim, dan jika anggota tim mempunyai tujuan –tujuan bertentangan atau konflik, efisiensi keseluruhan unit akan terganggu. Dalam pelatihan, tim pelatihan dan pengembangan individu sangatlah penting.

##### **2.1.4.7 Evaluasi Program Pelatihan**

Kriteria efektif yang digunakan untuk mengevaluasi pelatihan dan pengembangan berfokus pada proses dan *outcome* (Mangkuprawira, 2011: 156). Selanjutnya, ada beberapa hal yang penting yang perlu diperhatikan dalam mengevaluasi pelatihan dan pengembangan yaitu :

1. Reaksi peserta terhadap muatan isi dan proses pembelajaran yang telah dilaksanakan, dari sangat tidak puas sampai sangat puas.
2. Pengetahuan dari pembelajaran yang diperoleh melalui pengalaman pelatihan dan pengembangan, dari sangat kurang sampai sangat meningkat.
3. Perubahan dalam perilaku, yaitu dari sikap dan keterampilan yang dihasilkan.
4. Hasil atau perbaikan terukur pada individual dan organisasi, seperti menurunnya perputaran pegawai, kecelakaan kerja dan ketidakhadiran.

### 2.1.4.8 Implementasi Pelatihan



**Gambar 2.3**  
**Implementasi Pelatihan**

#### 1. Tahapan Need Analisis

Pada tahap pertama organisasi memerlukan fase penilaian yang ditandai dengan satu kegiatan utama yaitu analisis kebutuhan pelatihan. Dimana organisasi diharuskan melakukan analisis tersebut yaitu : Performance problem, new system and technology serta automatic and habitual training.

#### 2. Perencanaan dan pembuatan desain pelatihan

Esensi dari pelatihan, karena pada tahap ini bagaimana kita dapat meyakinkan bahwa pelatihan akan dilaksanakan.

#### 3. Implementasi Pelatihan

Membentuk sebuah kegiatan pelatihan yang efektif adalah implementasi program pelatihan. Keberhasilan implementasi program pelatihan dan pengembangan SDM tergantung pada pemilihan (*selecting*) program untuk memperoleh *the right people under the right conditions*.

#### 4. Evaluasi

##### a. Evaluasi peserta

- b. Evaluasi widyaiswara
- c. Evaluasi kinerja penyelenggara

#### **2.1.4.9 Dimensi dan Indikator Pelatihan**

Indikator-indakator pelatihan menurut Gary Desller (2011:244), sebagai berikut:

##### **1. Instruktur**

Mengingat pelatihan umumnya berorientasi pada peningkatan skill, maka para pelatih yang dipilih untuk memberikan materi pelatihan harus benar-benar memiliki kualifikasi yang memadai sesuai dengan bidangnya, profesional, dan berkompeten.

- a. Kualifikasii/kompetensi yg memadai
- b. Memotivasi peserta
- c. Kebutuhan umpan balik.

##### **2. Peserta Pelatihan**

Peserta pelathan tentunya harus di seleksi berdasarkan pernyataan tertentu dan kualifikasi yang sesuai.

- a. Semangat mengikuti pelatihan
- b. Keinginan untuk memahami

##### **3. Metode**

Pelatihan akan lebih menjamin berlangsungnya kegiatan pelatihansumber daya manusia yang efektif apabila sesuai dengan jenis materi dan kemampuan peserta pelatihan.

- a. Metode pelatihan sesuai dengan jenis pelatihan

b. Kesesuaian metode yang efektif dengan materi.

#### 4. Materi Pelatihan

Pelatihan sumber daya manusia memerlukan materi atau kurikulum yang sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh perusahaan.

a. Ketepatan materi dengan tujuan

b. Menambah kemampuan

#### 5. Tujuan Pelatihan

Pelatihan memerlukan tujuan yang telah ditetapkan, khususnya terkait dengan penyusunan rencana aksi (*action plan*) dan penetapan sasaran, serta hasil yang diharapkan dari pelatihan yang akan diselenggarakan. Adapun tujuan Pelatihan adalah Pemahaman peserta pelatihan.

### **2.1.5 Kepuasan Kerja**

Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upaya, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lain, penempatan kerja, dan struktur organisasi. Sementara itu, perasaan yang berhubungan dengan dirinya antara lain berupa umur, kondisi kesehatan, kemampuan dan pendidikan. Handoko menyatakan keadaan emosional yang menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini dampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

Robins menyatakan kepuasan itu terjadi apabila kebutuhan-kebutuhan individu sudah terpenuhi dan terkait dengan derajat kesukaan dan ketidaksukaan dikaitkan dengan Pegawai; merupakan sikap umum yang dimiliki oleh Pegawai yang erat kaitannya dengan imbalan-imbalan yang mereka yakini akan mereka terima setelah melakukan sebuah pengorbanan. Apabila dilihat dari pendapat Robins tersebut terkandung dua dimensi, pertama, kepuasan yang dirasakan individu yang titik beratnya individu anggota masyarakat, dimensi lain adalah kepuasan yang merupakan sikap umum yang dimiliki oleh pegawai makan nasi goreng

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) menunjukkan sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seorang dengan sikap kepuasan tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja, seseorang yang tidak puas terhadap pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaan tersebut (Robins, 2012:68). Kepuasan kerja yang tinggi menandakan bahwa sebuah organisasi sekolah telah dikelola dengan baik dengan manajemen yang efektif. Menurut Riggio dalam Hadjam dan Nasiruddin (2011) kepuasan kerja banyak didefinisikan sebagai perasaan dan perilaku individu berkenaan dengan pekerjaannya. Semua aspek dari pekerjaan yang baik maupun buruk, positif maupun negative akan berperan menciptakan perasaan kepuasan ini.

Davis dan Newstroom (2011) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Hasibuan (2012) mendefinisikan kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini

dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Ada perbedaan yang penting antara perasaan ini dengan unsur lainnya dari sikap pegawai. Kepuasan kerja adalah perasaan senang atau tidak senang yang relatif yang berbeda dari pemikiran obyektif dan keinginan perilaku.

Kepuasan kerja (*Job Satisfaction*) adalah suatu keadaan emosional guru dimana terjadi atau tidak terjadi titik temu antara batas jasa guru dengan tingkat nilai balas jasa baik finansial maupun nonfinansial. Kepuasan kerja adalah tingkat di mana seseorang merasa positif atau negatif tentang berbagai segi dari pekerjaan, tempat kerja, dan hubungan dengan teman kerja. Enam jenis sasaran yang harus dicapai sebelum kepuasan kerja dapat diperoleh adalah :

1. Uang,
2. Wibawa,
3. Kedudukan,
4. Keamanan,
5. Pengakuan,
6. Rasa memiliki,
7. Kreativitas.

Kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap guru terhadap pekerjaannya sendiri, karena makin tinggi tingkat kepuasan kerja seseorang akan tercermin dari sikap kerja ke arah yang positif. Hal ini tidak berarti apa yang dilakukan oleh guru yang ada pada saat ini arahnya negatif. Sebaliknya ketidakpuasan kerja akan menimbulkan sikap kerja yang negatif. Bahwa

positif dan negatifnya sikap kerja seseorang mengikuti tingkat kepuasan kerja yang dirasakan.

Untuk mengukur kepuasan kerja seseorang biasanya dilihat dari besaran gaji atau upah yang diberikan, tetapi ini sebenarnya bukan satu-satunya faktor ada faktor lain seperti suasana kerja, hubungan atasan dan guru ataupun rekan sekerja, pengembangan karier, pekerjaan yang sesuai dengan minat dan kemampuannya, fasilitas yang ada dan diberikan. Ada dua hal yang mungkin menyebabkan orang tidak puas dengan pekerjaannya. Hal pertama, apabila orang tersebut tidak mendapatkan informasi yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaannya. Yang kedua, apabila hubungan sesama teman sekerja kurang baik.

Atau dengan kata lain ketidakpuasan kerja ini berhubungan dengan dengan masalah komunikasi. Sedang Hasibuan 2012 menyebutkan bahwa kepuasan kerja guru dipengaruhi faktor-faktor: (1) balas jasa yang adil dan layak; (2) penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian; (3) berat-ringannya pekerjaan; (4) suasana dan lingkungan pekerjaan; (5) peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan; (6) sikap pimpinan dalam kepemimpinannya; dan (7) sifat pekerjaan monoton atau tidak.

Selanjutnya Hasibuan menjelaskan bahwa tolok ukur tingkat kepuasan yang mutlak tidak ada karena setiap individu guru berbeda standar kepuasannya. Indikator kepuasan kerja hanya diukur dengan kedisiplinan, moral kerja, dan *turnover* besar maka secara relatif kepuasan kerja guru baik. Sebaliknya jika kedisiplinan. Moral kerja, dan *turnover* kecil maka kepuasan

kerja guru di sekolah bertambah. Kepuasan kerja adalah bagian dari kepuasan hidup. Sifat lingkungan seseorang di luar pekerjaan mempengaruhi perasaan di dalam pekerjaan. Demikian juga halnya karena pekerjaan merupakan bagian penting kehidupan, kepuasan kerja mempengaruhi kepuasan hidup seseorang.

Jadi dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan kunci pendorong moral, kedisiplinan dan prestasi kerja guru dalam mendukung terwujudnya tujuan pendidikan. Dengan demikian dapatlah ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja guru adalah perasaan guru tentang menyenangkan atau tidak mengenai pekerjaan berdasarkan atas harapan guru dengan imbalan yang diberikan oleh sekolah/organisasi.

### **2.1.5.1 Teori-Teori Kepuasan Kerja**

Mengategorikan teori-teori kepuasan kerja kepada tiga kumpulan utama, yaitu: teori ketidaksesuaian (*discrepancy*), teori keadilan (*equity theory*), dan teori dua faktor.

#### **1. Teori Ketidaksesuaian**

Kepuasan atau ketidakpuasan dengan aspek pekerjaan tergantung pada selisih (*discrepancy*) antara apa yang dianggap telah didapatkan dengan apa yang diinginkan. Jumlah yang diinginkan dari karakteristik pekerjaan didefinisikan sebagai jumlah minimum yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan anda. Seseorang akan terpuaskan jika tidak ada selisih antara kondisi-kondisi yang diinginkan dengan kondisi aktual. Semakin besar kekurangan dan semakin banyak hal-hal penting yang diinginkan, semakin

besar ketidak puasannya, Jika lebih banyak jumlah faktor pekerjaan yang diterima secara minimal dan kelebihanannya menguntungkan (misalnya: upah ekstra, jam kerja yang lebih lama) orang yang bersangkutan akan sama puasnya bila terdapat selisih dari jumlah yang diinginkan.

Proter mendefinisikan kepuasan sebagai selisih dari banyaknya sesuatu yang “seharusnya ada” dengan banyaknya “apa yang ada”. Konsepsi ini pada dasarnya sama dengan model Locke, tetapi “apa yang seharusnya ada” menurut Locke berarti penekanan yang lebih banyak pada pertimbangan-pertimbangan yang adil dan kekurangan atas kebutuhan-kebutuhan karena determinan dari banyaknya faktor pekerjaan yang lebih disukai. Studi Wanous dan Laler menemukan bahwa para pekerja memberikan tanggapan yang berbeda-beda menurut bagaimana kekurangan/selisih itu didefinisikan.

Keduanya menyimpulkan bahwa orang memiliki lebih dari satu jenis perasaan terhadap pekerjaannya, dan tidak ada “cara yang terbaik” yang tersedia untuk mengukur kepuasan kerja. Kesimpulannya teori ketidaksesuaian menekankan selisih antara kondisi yang diinginkan dengan kondisi aktual (kenyataan), jika ada selisih jauh antara keinginan dan kekurangan yang ingin dipenuhi dengan kenyataan maka orang menjadi tidak puas. Tetapi jika kondisi yang diinginkan dan kekurangan yang ingin dipenuhi ternyata sesuai dengan kenyataan yang didapat maka ia akan puas.

## 2. **Teori Keadilan (*Equity Theory*)**

Teori keadilan memerinci kondisi-kondisi yang mendasari seorang bekerja akan menganggap fair dan masuk akal insentif dan keuntungan dalam

pekerjaannya. Teori ini telah dikembangkan oleh Adam dan teori ini merupakan variasi dari teori proses perbandingan sosial. Komponen utama dari teori ini adalah “input”, ‘hasil”, ‘orang bandingan” dan ‘keadilan dan ketidakadilan’.

Input adalah sesuatu yang bernilai bagi seseorang yang dianggap mendukung pekerjaannya, seperti: pendidikan, pengalaman, kecakapan, banyaknya usaha yang dicurahkan, jumlah jam kerja, dan peralatan atau perlengkapan pribadi yang dipergunakan untuk pekerjaannya. Hasil adalah sesuatu yang dianggap bernilai oleh seorang pekerja yang diperoleh dari pekerjaannya, seperti: upah/gaji, keuntungan sampingan, simbol status, penghargaan, serta kesempatan untuk berhasil atau ekspresi diri.

Menurut teori ini, seorang menilai *fair* hasilnya dengan membandingkan hasilnya rasio inputnya dengan hasil dengan rasio input seseorang/sejumlah orang bandingan. Orang bandingan mungkin saja dari orang-orang dalam organisasi maupun organisasi lain dan bahkan dengan dirinya sendiri dengan pekerjaan-pekerjaan pendahulunya. Teori ini tidak memerinci bagaimana seorang memilih orang bandingan atau berapa banyak orang bandingan yang akan digunakan. Jika rasio hasil input seorang pekerja adalah sama atau sebanding dengan rasio orang bandingannya, maka suatu keadaan adil dianggap ada oleh para pekerja.

Jika para pekerja menganggap perbandingan tersebut tidak adil, maka keadaan ketidakadilan dianggap adil. Ketidakadilan merupakan sumber ketidakpuasan kerja dan ketidakadilan menyertai keadaan tidak berimbang

yang menjadi motif tindakan bagi seseorang untuk menegakkan keadilan. Tabel berikut ini merinci kondisi-kondisi dimana ketidakadilan karena kompensasi lebih, dan ketidakadilan karena kompensasi kurang, menganggap bahwa input total dan hasil total dikotomi pada skala nilai sebagai ‘tinggi’ atau ‘rendah’.

Tingkat ketidakadilan akan ditentukan atas dasar besarnya perbedaan antar rasio hasil input seseorang pekerja dengan rasio hasil dengan input orang bandingan, dianggap semakin besar ketidakadilan. Teori keadilan memiliki implikasi terhadap pelaksanaan kerja para pekerja disamping terhadap kepuasan kerja. Teori ini meramalkan bahwa seorang pekerja akan mengubah input usahanya bila tindakan ini lebih layak daripada reaksi lainnya terhadap ketidakadilan.

Seorang pekerja yang mendapat kompensasi kurang dan dibayar penggajian berdasarkan jam kerja akan mengakibatkan keadilan dengan menurunkan input usahanya, dengan demikian mengurangi kualitas atau kuantitas dari pelaksanaan kerjanya, jika seorang pekerja mendapatkan kompensasi kurang dari porsi substansinya gaji atau upahnya terkait pada kualitas pelaksanaan kerja (misalnya upah perpotong) ia akan meningkatkan pendapatan insentifnya tanpa meningkatkan usahanya. Jika pengendalian kualitas tidak ketat, pekerja biasanya dapat meningkatkan kuantitas outputnya tanpa usaha ekstra dengan mengurangi kualitasnya.

Kesimpulannya teori keadilan ini memandang kepuasan adalah seseorang terhadap keadilan atau kewajaran imbalan yang diterima. Keadilan

diartikan sebagai rasio antara input (misalnya, pendidikan guru, pengalaman mengajar, jumlah jam mengajar, banyaknya usaha yang dicurahkan pada sekolah) dengan output (misalnya upah/gaji, penghargaan, promosi/kenaikan pangkat) dibandingkan dengan guru lain di sekolah yang sama atau di sekolah lain pada input dan output yang sama.

### 3. Teori Dua Faktor

Dalam penelitian tersebut Herzberg ingin menguji hubungan kepuasan dengan produktivitas. Menurut Herzberg dalam Sedarmayanti (2012) mengembangkan teori hierarki kebutuhan Maslow menjadi teori dua faktor tentang motivasi. Dua faktor itu dinamakan faktor pemuas (*motivation factor*) yang disebut dengan *satisfier* atau *intrinsic motivation* dan faktor pemelihara (*maintenance factor*) yang disebut dengan *dissatisfier* atau *extrinsic motivation*.

Faktor pemuas yang disebut juga motivator yang merupakan faktor pendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri seseorang tersebut (kondisi intrinsik) antara lain: (1) prestasi yang diraih (*achievement*); (2) Pengakuan orang lain (*recognition*); (3) tanggungjawab (*responsibility*); (4) Peluang untuk maju (*advancement*); (5) kepuasan kerja itu sendiri (*the work it self*); dan (6) kemungkinan pengembangan karir (*the possibility of growth*).

Sedangkan faktor pemelihara (*maintenance factor*) disebut juga *hygiene factor* merupakan faktor yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan untuk memelihara keberadaan guru sebagai manusia, pemeliharaan ketenteraman dan kesehatan. Faktor ini juga disebut *dissatisfier* (sumber ketidakpuasan) yang

merupakan tempat pemenuhan kebutuhan tingkat rendah yang dikualifikasikan ke dalam faktor ekstrinsik, meliputi: (1) kompensasi; (2) keamanan dan keselamatan kerja; (3) kondisi kerja; (4) status; (5) prosedur perusahaan; dan (6) mutu dari supervisi teknis dari hubungan interpersonal di antara teman, sejawat, dengan atasan, dan dengan guru.

Kesimpulannya dalam teori dua faktor bahwa terdapat faktor pendorong yang berkaitan dengan perasaan positif terhadap pekerjaan sehingga membawa kepuasan kerja, dan yang kedua faktor yang dapat mengakibatkan ketidakpuasan

kerja. Kepuasan kerja adalah motivator primer yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri, sebaliknya ketidakpuasan pada dasarnya berkaitan dengan memuaskan anggota organisasi dan menjaga mereka tetap dalam organisasi dan itu berkaitan dengan lingkungan.

### **3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Davis dan Newstroom (2012) merinci faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja seseorang, yaitu:

1. Usia. Ketika para guru makin bertambah lanjut usianya. Mereka cenderung sedikit lebih puas dengan pekerjaannya. Guru yang lebih muda cenderung kurang puas karena berpengharapan tinggi, kurang penyesuaian dan berbagai sebab lain,
2. Tingkat pekerjaan. Orang-orang dengan pekerjaan pada tingkat lebih tinggi cenderung merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka.. Mereka

biasanya memperoleh gaji dan kondisi kerja lebih baik, dan pekerjaan yang dilakukan memberi peluang untuk merasa lebih puas,

3. Ukuran organisasi. Pada saat organisasi semakin besar, ada beberapa bukti yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja cenderung agak menurun apabila tidak diambil tindakan perbaikan untuk mengimbangi kecenderungan itu.

Menurut Roy dan Raja dalam Pareek (1984:132) faktor yang mendorong kepuasan kerja dan kekecewaan kerja meliputi:

1. Promosi merupakan perangsang yang paling penting dan juga merupakan penyebab kekecewaan yang paling penting di antara para penyelia dan para manajer,
2. Pengakuan merupakan faktor pekerjaan yang paling penting dalam kaitan dengan kepuasan dan kekecewaan kerja,
3. Diantara faktor-faktor yang membantu terjadinya kekecewaan, yang paling sering disebut-sebut adalah tidak adanya kebijakan organisasi dan administrasi yang memadai, tidak adanya penyelia yang simpatik dan cakap secara teknis, sifat tidak ramah dan sombong dan tidak adanya peluang untuk tumbuh,
4. Faktor-faktor kerja yang menyebabkan kepuasan dan kekecewaan di antara para manajer dan para penyelia berlainan dengan faktor-faktor di antara para pekerja biasa. Misalnya gaji dan keamanan kerja menonjol sebagai dua faktor yang penting bagi kepuasan kerja di antara pekerja, sedangkan para manajer hal ini hampir selalu tergeser ke urutan paling

- bawah dalam hirarki kepentingan. Tingkat jabatan rupanya mempengaruhi persepsi tentang kebutuhan,
5. Tidak terdapat fakta-fakta yang jelas yang membedakan manajer dan penyelia berkenaan dengan sumber kepuasan dan sumber kekecewaan. Tetapi mereka berbeda dalam persepsi atas kebutuhan. Para penyelia lini pertama menghargai penghasilan, promosi, keamanan kerja, dan keadaan kerja. Para manajer menengah paling menghargai kemajuan, jenis pekerjaan dan penghasilan. Sebaliknya, para manajer paling atas menghargai rasa mempunyai kecakapan yang berguna, pengakuan atas pekerjaan baik yang telah dilakukannya dan wewenang untuk mengambil putusan. Hal ini menunjukkan pergeseran dari faktor hubungan kerja ke faktor isi kerja atau dari kebutuhan tingkat rendah ke tingkat tinggi,
  6. Para manajer dalam industri swasta dan industri pemerintah ternyata tidak berbeda dalam tingkat kepuasan pekerjaan. Mereka juga secara serupa dipengaruhi oleh motivator. Motivator dan hygiene berbeda caranya dalam menambah kepuasan dan ketidakpuasan jika bagi para manajer sektor pemerintah motivator lebih menambah kepuasan, bagi para eksekutif dari sektor swasta motivator lebih menimbulkan rasa kurang puas,
  7. Tidak ada bukti yang menunjukkan pengaruh kepuasan kerja terhadap variabel hasil seperti prestasi keterlibatan kerja,

8. Baik variabel perorangan (misalnya pendidikan, tingkat penghasilan) maupun variabel organisasi (misalnya jenis pekerjaan lini staf, struktur organisasi yang tinggi/datar) kelihatan tidak banyak mempengaruhi motivasi, yakni pentingnya kebutuhan, pemenuhan kebutuhan, harapan, kekurangan (dan pilihan tentang hal yang membuat puas dan yang membuat tidak puas).

Menurut Eburn faktor-faktor yang ikut menentukan kepuasan kerja sebagai berikut:

1. Faktor hubungan antara karyawan:
  - a. Hubungan langsung antara manajer dengan karyawan,
  - b. Faktor psikis dan kondisi kerja,
  - c. Sugesti teman sekerja,
  - d. Emosi dan situasi kerja.
2. Faktor individual:
  - a. Sikap,
  - b. Umur,
  - c. Jenis Kelamin.
3. Faktor-faktor luar:
  - a. Keadaan keluarga,
  - b. Rekreasi,
  - c. Pendidikan.

Kepuasan kerja merupakan kumpulan *feelings* dan *beliefs* yang dimiliki orang tentang pekerjaannya. Sementara itu Ghiselli dan Borown dalam As'ad (2010) merinci faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan, yaitu:

1. Kedudukan (posisi). Seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas dibandingkan dengan mereka yang bekerja pada pekerjaan yang lebih rendah,
2. Pangkat (golongan). Pekerjaan yang didasarkan pada perbedaan pangkat atau golongan, sehingga pekerjaan tersebut memberikan kedudukan tertentu pada orang yang melakukannya. Jika ada kenaikan upah maka sedikit atau banyaknya upah yang dianggap sebagai kenaikan pangkat dan kebanggaan terhadap kedudukan yang baru akan berubah perilaku dan perasaan,
3. Umur. Umur memiliki hubungan dengan kepuasan kerja guru. Umur diantara 25 tahun sampai 34 tahun dan umur 45 sampai 45 tahun adalah merupakan umur-umur yang bisa menimbulkan perasaan puas terhadap pekerjaan,
4. Jaminan finansial dan jaminan sosial. Masalah finansial dan jaminan sosial kebanyakan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Seorang guru yang mendapatkan gaji atau mendapatkan tunjangan tinggi maka akan memperoleh kepuasan,
5. Mutu pengawasan. Kepuasan guru ditentukan oleh perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada guru, sehingga guru akan

merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja.

Indikator kepuasan atau ketidakpuasan kerja pegawai dapat diperlihatkan oleh beberapa aspek diantaranya:

1. Jumlah kehadiran pegawai atau jumlah kemangkiran,
2. Perasaan senang atau tidak senang dalam melaksanakan pekerjaan,
3. Perasaan adil atau tidak adil dalam menerima imbalan,
4. Suka atau tidak suka dengan jabatan yang dipegangnya.
5. Sikap menolak pekerjaan atau menerima dengan penuh tanggung jawab.

#### **2.1.5.2 Fungsi kepuasan kerja**

Kepuasan kerja penting untuk aktualisasi diri. Guru yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah untuk mencapai kematangan psikologis dan akan menjadi frustrasi yang menyebabkan guru akan senang melamun, mempunyai semangat kerja rendah, cepat lelah atau bosan, emosi tidak stabil, sering absen dan mengakibatkan turunnya kinerja guru dan sebaliknya. Oleh karena itu kepuasan kerja mempunyai arti yang penting, baik bagi guru maupun sekolah terutama karena menciptakan keadaan positif dalam lingkungan kerja (Handoko, 1987: 145-146).

### 2.1.5.3 Pengukuran kepuasan kerja

Pengukuran kepuasan kerja sangat bervariasi. Informasi yang didapat dari kepuasan kerja ini bisa melalui tanya jawab secara perorangan, dengan angket ataupun dengan pertemuan suatu kelompok kerja. Kalau menggunakan tanya jawab sebagai alatnya, maka guru diminta untuk merumuskan tentang perasaannya terhadap aspek-aspek pekerjaan. Cara lain adalah dengan mengamati sikap dan tingkah laku orang tersebut (As'ad,1987:111). Di dalam pengukuran kepuasan kerja, metode yang digunakan adalah dengan membuat kuesioner yang berhubungan dengan masalah kepuasan kerja yang meliputi faktor finansial, faktor fisik, faktor sosial dan faktor psikologi, yang kemudian disebar pada responden untuk dijawab atau diisi sesuai keadaan yang sebenarnya.

Kepuasan kerja merupakan sikap positif yang menyangkut penyesuaian guru terhadap faktor-faktor yang mempengaruhinya. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kerja, meliputi:

1. Faktor kepuasan finansial, yaitu terpenuhinya keinginan guru terhadap kebutuhan finansial yang diterimanya untuk memenuhi kebutuhan mereka sehari-hari sehingga kepuasan kerja bagi guru dapat terpenuhi. Hal ini meliputi; sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan serta promosi Faktor kepuasan fisik, yaitu faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik guru. Hal ini meliputi; jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja dan istirahat, perlengkapan kerja,

keadaan ruangan/suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan guru dan umur

2. Faktor kepuasan sosial, yaitu faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antara sesama guru, dengan atasannya maupun guru yang berbeda jenis pekerjaannya. Hal ini meliputi rekan kerja yang kompak, pimpinan yang adil dan bijaksana, serta pengarahan dan perintah yang wajar
3. Faktor Kepuasan Psikologi, yaitu faktor yang berhubungan dengan kejiwaan guru. Hal ini meliputi; minat, ketenteraman dalam bekerja, sikap terhadap kerja, bakat dan keterampilan

Dari definisi faktor-faktor di atas maka dapat diambil kesimpulan bahwa faktor-faktor tersebut mempengaruhi kepuasan kerja yang memiliki peran yang penting bagi sekolah dalam memilih dan menempatkan guru dalam pekerjaannya dan sebagai partner usahanya agar tidak terjadi hal-hal yang tidak diinginkan atau sepiantasnya dilakukan.

#### **2.1.5.4 Korelasi Kepuasan Kerja**

Hubungan antara kepuasan kerja dengan variabel lain dapat bersifat positif atau negatif. Kekuatan hubungan mempunyai rentang dari lemah sampai kuat. Hubungan yang kuat menunjukkan bahwa atasan dapat mempengaruhi dengan signifikan variabel lainnya dengan meningkatkan kepuasan kerja.

Beberapa korelasi kepuasan kerja sebagai berikut:

### 1. Motivasi

Antara motivasi dan kepuasan kerja terdapat hubungan yang positif dan signifikan. Karena kepuasan dengan pengawasan/supervisi juga mempunyai korelasi signifikan dengan motivasi, atasan/manajer disarankan mempertimbangkan bagaimana perilaku mereka mempengaruhi kepuasan pekerja sehingga mereka secara potensial dapat meningkatkan motivasi pekerja melalui berbagai usaha untuk meningkatkan kepuasan kerja.

### 2. Pelibatan kerja

Hal ini menunjukkan kenyataan dimana individu secara pribadi dilibatkan dengan peran kerjanya. Karena pelibatan kerja mempunyai hubungan dengan kepuasan kerja, dan peran atasan/manajer perlu didorong memperkuat lingkungan kerja yang memuaskan untuk meningkatkan keterlibatan kerja pekerja.

### 3. *Organizational citizenship behavior*

Merupakan perilaku pekerja di luar dari apa yang menjadi tugasnya.

### 4. *Organizational commitment*

Mencerminkan tingkatan dimana individu mengidentifikasi dengan organisasi dan mempunyai komitmen terhadap tujuannya. Antara komitmen organisasi dengan kepuasan terdapat hubungan yang signifikan dan kuat, karena meningkatnya kepuasan kerja akan menimbulkan tingkat komitmen yang lebih tinggi. Selanjutnya komitmen yang lebih tinggi dapat meningkatkan produktivitas kerja.

### 5. Ketidakhadiran (*absenteisme*)

Antara ketidakhadiran dan kepuasan terdapat korelasi negatif yang kuat. Dengan kata lain apabila kepuasan meningkat, ketidakhadiran akan turun.

#### 6. Perputaran (*Turnover*)

Hubungan antara perputaran dengan kepuasan adalah negatif. Dimana perputaran dapat mengganggu kontinuitas organisasi dan mahal sehingga diharapkan atasan/manajer dapat meningkatkan kepuasan kerja dengan mengurangi perputaran.

#### 7. Perasaan stres

Antara perasaan stres dengan kepuasan kerja menunjukkan hubungan negatif dimana dengan meningkatnya kepuasan kerja akan mengurangi dampak negatif stres.

#### 8. Prestasi kerja/kinerja

Terdapat hubungan positif rendah antara kepuasan dan prestasi kerja. Sementara itu menurut Gibson (2000:110) menggambarkan hubungan timbal balik antara kepuasan dan kinerja. Di satu sisi dikatakan kepuasan kerja menyebabkan peningkatan kinerja sehingga pekerja yang puas akan lebih produktif. Di sisi lain terjadi kepuasan kerja disebabkan oleh adanya kinerja atau prestasi kerja sehingga pekerja yang lebih produktif akan mendapatkan kepuasan.

### **2.1.5.5 Dimensi dan Indikator Kepuasan Kerja**

Kepuasan merupakan suatu sikap yang dimiliki oleh para individu sehubungan dengan jabatan atau pekerjaan mereka. Ia timbul dari persepsi

mereka tentang jabatan atau pekerjaan mereka. Kepuasan jabatan timbul karena aneka macam aspek dari jabatan atau pekerjaan seperti misalnya : imbalan berupa uang, peluang untuk promosi, supervisor, para rekan sekerja. Kepuasan pekerjaan juga berasal dari faktor-faktor yang berhubungan dengan lingkungan pekerjaan.

Dimana kelima macam dimensi kepuasan jabatan telah diukur dalam studi tertentu dimana menggunakan apa yang dinamakan Indeks Deskriptif Jabatan (*Job Descriptive Index*). Menurut Smith (dalam Luthans, 2011). Dimana dimensi masing-masing dapat digambarkan sebagai berikut:

1. Atasan
  - a. Kesetiaan
  - b. Rasa keadilan,
2. Promosi
  - a. Peluang,
  - b. Rasa keadilan mendapatkan promosi,
3. Benefit
  - a. Asuransi,
  - b. Fasilitas,
4. Contingen Reward
  - a. Rasa hormat,
  - b. Apresiasi,
5. Operating Procedure
  - a. Aturan,

b. Procedur,

### 2.1.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang digunakan penulis adalah sebagai dasar dalam penyusunan penelitian. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya yang sejenis. Kajian yang digunakan yaitu mengenai pelatihan, kompensasi yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

**Tabel 2.1**  
**Perbandingan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Peneliti**

No	Judul Penelitian, Peneliti dan Tahun Penelitian	Perbedaan	Persamaan	Hasil
1	Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja (studi kasus pada PT. Nusapro Telemedia Persada Cabang Banyuwangi)  Yusron Rozzaid, (2015)	Tempat penelitian serta Metode Analisis	Variabel Kompensasi terhadap kepuasan kerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi pengaruh positif terhadap kepuasan kerja.
2	Pengaruh Kompensasi, Pelatihan dan Peran Supervisor terhadap Kepuasan Kerja di Paguyuban Batik Laweyan Surakarta  Hestin Mutmainah (2013)	Variabel Peran Supervisor Tempat dan Waktu Pelatihan.	Variabel Kompensasi, Pelatihan dan Kepuasan Kerja Metode Analisis Regresi dan Korelasi	Secara keseluruhan hasil mengungkapkan hubungan yang signifikan dan positif antara kompensasi dan pelatihan terhadap kepuasan kerja.

3	<p>Pengaruh Pelatihan dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja serta dampaknya pada Prestasi Kerja di Koperasi Serba Usaha Kuta Mimba</p> <p>I Putri Candra Giritama, (2014)</p>	<p>Variabel prestasi kerja Tempat dan Waktu Penelitian. Metode Purvose sampling dan Random Sampling.</p>	<p>Variabel Pelatihan dan kepuasan kerja Metode Analisis Regresi</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara penilaian kebutuhan pelatihan dan Pelatihan isi memiliki efek positif dan signifikan terhadap kepuasan karyawan.</p>
4	<p>Pengaruh Kepemimpinan dan Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan</p> <p>I Made Adi Suryadharma (2015)</p>	<p>Variabel Kepemimpinan, Waktu dan Tempat Penelitian</p>	<p>Menggunakan Analisis Regresi, variabel Pelatihan dan Kepuasan Kerja</p>	<p>Terdapat pengaruh yang signifikan antara Pelatihan Terhadap Kepuasan Kerja.</p>
5	<p>Pengaruh Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja intrinsik dan Komitmen Organisasi Pada Karyawan Mandarin Hotel Majapahit Surabaya</p> <p>I Wayan Carma (2005)</p>	<p>Metode analisis dan Variabel Komitmen Organisasi</p>	<p>Variabel Pelatihan dan Kepuasan Kerja .</p>	<p>Berdasarkan hasil analisis regresi berganda diperoleh hasil bahwa variabel pelatihan mempunyai arah koefisien yang positif terhadap kepuasan kerja</p>
6	<p>Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja (Studi Pada PT.PLN persero Jawa Timur)</p> <p>Sinollah (2014)</p>	<p>Peneliti terdahulu menggunakan Populasi dan sampel semntara Penelitian yang akan dilakukan hanya menggunakan Populasi.</p>	<p>Penelitian terdahulu dan Penelitian yang akan dilakukan sama-sam amengunakan variabel Kompensasi dan Kepuasan Kerja</p>	<p>Berdasarkan hasil analysis penelitian yang di peroleh menunjukkan bahwa pengaruh positif antara Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja</p>
7	<p>The impact of compensation on the job satisfaction of public</p>	<p>Public construction</p>	<p>Compensation, job satisfaction</p>	<p>Compensation has a positvie effect on job satisfaction</p>

	sector construction workers of jigawa state of Nigeria			
--	--	--	--	--

## 2.1 Kerangka Pemikiran

Di era globalisasi ini, perusahaan menuntut akan kinerja yang tinggi untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat. Oleh karena itu perusahaan dituntut untuk mempunyai sumber daya manusia yang berkualitas. Kepuasan kerja akan mempengaruhi kinerja dari perusahaan. Kepuasan Kerja merupakan faktor yang sangat penting bagi suatu perusahaan. Hal ini dikarenakan kepuasan kerja sebagai penentu keberhasilan serta kelangsungan hidup perusahaan.

### 2.2.1 Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja

Mangkunegara (2010:120) secara umum menyatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal adalah faktor yang timbul dari karyawan sendiri, meliputi kecakapan, ketrampilan, umur, jenis kelamin, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi dan sikap kerja. Faktor-faktor eksternal antara lain jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat, kedudukan, mutu pengawasan, jaminan finansial, interaksi sosial, hubungan kerja, dan kesempatan promosi jabatan. Salah satu cara manajemen untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan adalah melalui kompensasi. Dari Uraian-uraian sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa hubungan antara kompensasi dengan kepuasan kerja sangatlah erat, mengingat

tingkat kepuasan kerja dapat diukur dari seberapa banyak, seberapa layak, dan seberapa besar kompensasi diberikan kepada karyawan. Oleh sebab itu, penting bagi pihak manajemen untuk mengukur mekanisme pemberian kompensasi yang mampu mewujudkan rasa keadilan dan kepuasan bagi karyawan.

### **2.2.2 Pengaruh Pelatihan Terhadap Kepuasan Kerja**

Pelatihan sangat diperlukan oleh instansi dalam rangka meningkatkan kualitas sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja dan memajukan instansi tersebut, dan merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk persaingan baik di luar maupun didalam negeri, perkembangan keadaan, ilmu pengetahuan dan teknologi yang sangat cepat dalam suatu instansi perlu diimbangi dengan upaya pengembangan sumber daya manusia yang berfungsi dalam menjalankan instansi tersebut. pelatihan diadakan bagi karyawan di sebuah perusahaan salah satunya untuk mendorong karyawan mampu bekerja dengan baik dan mengaplikasikan hasil pelatihannya untuk meningkatkan kepuasan kerja ditempat ia bekerja. Karyawan selalu dituntut untuk mampu melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya lebih profesional, yang berarti karyawan mempunyai pandangan untuk selalu berpikir, kerja keras, bekerja sepenuh waktu, disiplin, jujur, loyalitas tinggi dan penuh dedikasi serta mampu bekerjasama dengan karyawan lain untuk mendorong keberhasilan pekerjaannya. Untuk itu sangat diperlukan adanya pembinaan dan pengembangan guna memajukan tingkat kesadaran yang tinggi dalam bekerja,

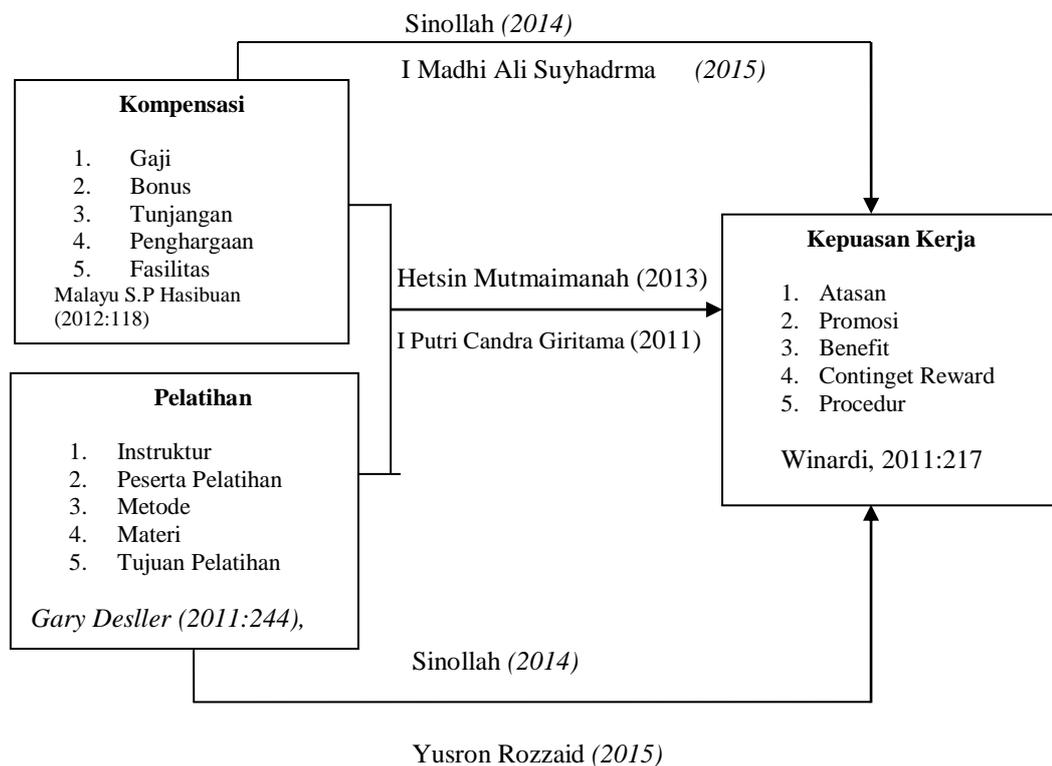
dimana peran supervisor atau atasan sangat penting untuk memotivasi karyawan agar lebih berprestasi lagi.

### **2.2.3 Pengaruh Kompensasi dan Pelatihan Terhadap Kepuasan Kerja**

Pelatihan kerja mempunyai banyak manfaat bagi karyawan maupun perusahaan. Pelatihan kerja dapat meningkatkan kemampuan karyawan yang secara langsung mempengaruhi kinerja dan kepuasan karyawan melalui kesesuaian kemampuan kerja. Manullang (2011:66) pelatihan mampu membantu stabilitas karyawan dan mendorong mereka untuk bekerja lebih lama di perusahaan. Karyawan yang sudah terdidik, terlatih dan terampil terhadap pekerjaannya, maka mereka akan lebih besar percaya dirinya dan merasa lebih berguna bagi perusahaan (Handoko, 2012:243). Mathis dan Jackson (2012:301) mengemukakan pelatihan berperan dalam memberikan kepuasan kerja serta itu menjadikan alasan karyawan untuk dapat bekerja lebih lama lagi. Choo and Bowley (2010) menyatakan jika suatu tinjauan kepuasan kerja akan dapat diukur melalui kepelatihan yang efektif agar pengembangan kepuasan kerja memberikan pengetahuan dan keterampilan seorang karyawan untuk dapat melaksanakan pekerjaan yang akan dikerjakan. Coogle, *et al.* (2010) meneliti tentang pelatihan kerja penting bagi karyawan dalam jangka panjang dapat memelihara pekerjaan dengan baik dan pemahaman yang lebih menjamin untuk menangani masalah-masalah yang akan dihadapi suatu organisasi. Hasibuan (2012:117) mengatakan segala sesuatu yang diterima karyawan atas balas jasa kerja karyawan merupakan kompensasi yang wajib

dipenuhi. Perusahaan sebaiknya memberikan kompensasi atas hasil yang didapatkan karyawan dan menciptakan hubungan yang baik di dalam organisasi yang mampu memberikan kepuasan kerja sehingga karyawan termotivasi untuk meningkatkan prestasi kerja masing-masing.

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran, maka dapat dirumuskan paradigma penelitian mengenai pelatihan dan kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dinyatakan dalam gambar sebagai berikut:



**Gambar 2.4**  
**Paradigma Penelitian**

### 2.3 Hipotesis

Berdasarkan uraian dan hasil penelitian yang dikembangkan para ahli diatas, dimana adanya pengaruh antara variabel X1 (Pelatihan), X2

(Kompensasi) dan Y (Kepuasan kerja), maka penulis mengambil hipotesis, adalah sebagai berikut:

1. Hipotesis Simultan, yaitu: Terdapat pengaruh kompensasi dan pelatihan terhadap kepuasan kerja.
2. Hipotesis Parsial, yaitu:
  - a. Terdapat pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja.
  - b. Terdapat pengaruh pelatihan terhadap kepuasan kerja.