

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka ini berisikan teori-teori yang berhubungan dengan masalah yang diteliti. Teori-teori yang akan dibahas yaitu tentang disiplin, kompetensi, dan kinerja. Sumber yang digunakan adalah *text book*, jurnal, karya ilmiah, dan sebagainya. Seperti yang telah penulis jelaskan pada bab sebelumnya, bahwa permasalahan yang akan diangkat dalam penelitian ini adalah hal-hal mengenai pemberdayaan, pelatihan dan kepuasan kerja karyawan.

2.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen merupakan kegiatan organisasi untuk mengurus, mengatur, melaksanakan dan mengelola kegiatan yang dilakukan oleh organisasi atau perusahaan. Pandangan dari Robbins and Coulter (2016:8) ” *Management is the process of coordinating the activities of the job so that the job completed effectively and efficiently through other people*”. Artinya adalah Manajemen merupakan proses pengkoordinasian kegiatan-kegiatan pekerjaan sehingga pekerjaan tersebut terselesaikan secara efektif dan efisien dengan melalui orang lain.

Amstrong dalam Kaswan (2016:1) menyatakan :

“To manage means to bring about. To accomplish, to have charge of or responsibility for, to conduct. Management is the process of deciding what to do and then getting it done through the effective use of resources it is about what managers do to make things happens.”

Artinya manajemen berarti menyebabkan sesuatu terjadi, menyelesaikan, memiliki tanggung jawab untuk melakukan. Manajemen merupakan proses memutuskan apa yang harus dilakukan, dan selanjutnya menyelesaikannya dengan menggunakan sumber daya secara efektif. Sedangkan pendapat dari Terry diterjemahkan oleh J. Smith D.F.M (2014:9) “Manajemen mencakup kegiatan untuk mencapai tujuan, dilakukan oleh individu-individu yang telah ditetapkan sebelumnya”

Definisi diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah proses untuk melaksanakan suatu aktifitas yang terdiri atas tindakan-tindakan berupa perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian untuk mencapai tujuan tertentu dengan menggunakan sumber daya yang berupa Manusia, keuangan, sistem kerja dan teknologi yang dilakukan oleh setiap individu yang berada di perusahaan dengan tanggung jawab yang berbeda-beda untuk melaksanakan kegiatan perusahaan dan tetap saling berkomunikasi dengan baik dan benar sehingga tidak terjadi salah komunikasi dan menyebabkan kerugian terhadap perusahaan kedepannya karena dengan komunikasi yang baik dan benar, perusahaan akan memutuskan keputusan yang tepat pula sehingga tujuan yang telah direncanakan di awal dapat tercapai.

2.1.2 Fungsi Manajemen

Sesuai dengan pengertian manajemen yang telah dirumuskan diatas, maka kegiatan-kegiatan pengelolaan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa fungsi. Adapun fungsi-fungsi

manajemen sumber daya manusia menurut pendapat Marwansyah (2010:3) sebagai berikut:

1. Perencanaan, merupakan suatu proses menentukan apa yang ingin dicapai di masa yang akan datang serta menetapkan tahapan-tahapan yang dibutuhkan untuk mencapainya. Sebagian kalangan berpendapat bahwa perencanaan adalah suatu aktivitas yang dibatasi oleh lingkup waktu tertentu, sehingga perencanaan, lebih jauh diartikan sebagai kegiatan terkoordinasi untuk mencapai suatu tujuan tertentu dalam waktu tertentu. Artinya perencanaan adalah suatu proses menentukan apa yang ingin di capai di masa yang akan datang serta menetapkan tahapan-tahapan yang dibutuhkan untuk mencapainya.
2. Pengorganisasian, Pengorganisasian dapat dikatakan sebagai proses penciptaan hubungan antara berbagai fungsi, personalia, dan faktor-faktor fisik agar semua pekerjaan yang dilakukan dapat bermanfaat serta terarah pada satu tujuan. Mengorganisasikan berarti membagi pekerjaan diantara para individu dan kelompok serta mengkoordinasikan aktifitas mereka, agar setiap individu dapat mengetahui secara jelas apa yang menjadi tugasnya sehingga mereka dapat bekerja dengan benar.
3. Pengarahan, Dalam bekerja setiap individu mempunyai perbedaan fisik dan mental, nilai-nilai individual sesuai dengan keadaan sosial ekonomi mereka. Tugas manajer adalah menyelaraskan tujuan perusahaan dengan tujuan individu agar tidak terjadi konflik dalam perusahaan. Untuk itu diperlukan pengarahan, dalam bentuk tindakan yang mengusahakan agar semua anggota

organisasi melakukan kegiatan yang sudah ditentukan sehingga tujuan perusahaan pun tercapai.

4. Pengendalian, Fungsi terakhir dari manajemen adalah pengendalian. Pengendalian merupakan aktivitas untuk mengkoreksi adanya penyimpangan-penyimpangan dan hasil yang telah dicapai, dibandingkan dengan rencana kerja di tetapkan sebelumnya.

2.1.3 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif karyawan meskipun alat-alat yang dimiliki perusahaan begitu canggihnya.

Menurut Garry Dessler (2011:10) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah *“Human Resource Manajemen is the policies and practices involved in carrying out the people or human resource aspects of a management positions, including, recruiting, screening, training, rewarding, and appraising.* Artinya “Manajemen Sumber Daya Manusia adalah kebijakan dan cara-cara yang dipraktikkan dan berhubungan dengan pemberdayaan manusia atau aspek-aspek Sumber Daya Manusia dari sebuah posisi manajamen termasuk perekrutan, seleksi, pelatihan, penghargaan dan penilaian”.

Menurut Raymond A, Noe (2010:2), *“ human resource management is the policies, practices and system that influence employees behaviour, attitudes, and performance”* Artinya:” Manajemen Sumber Daya Manusia adalah kebijakan, praktek dan system yang mempengaruhi perilaku karyawan, sikap dan kinerja.”

Menurut Serdamayanti (2014:25), menyatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah “Rancangan sistem formal dalam organisasi untuk memastikan secara penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi.”.

Berdasarkan pengertian dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut beberapa ahli diatas, maka dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu pengolahan sumber daya yang ada pada individu (pegawai). Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan di dalam dunia kerja dan untuk mencapai suatu tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawaidan salah satu bidang manajemen yang secara khusus mengatur peranan manusia dalam mewujudkan tujuan organisasi.

2.1.3.1 Tujuan dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan dan fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan salah satu cara untuk memanfaatkan tenaga kerja manusia agar sesuai dan tepat sasaran dalam rangka mempermudah pencapaian tujuan perusahaan. Adapun tujuan dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut Veithzal Rivai (2009:51) dalam Suwatno dan Donni (2013:47) adalah sebagai berikut:

1. Menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan.
2. Menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya.
3. Menghindari terjadinya mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.

4. Mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronasi (KIS) sehingga produktifitas kerja meningkat.
5. Menghindari kekurangan dan kelebihan karyawan.
6. Menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.
7. Menjadi pedoman dalam melaksanakan mutasi (vertikal atau horizontal)
8. Menjadi dasar dalam penilaian karyawan.

Implementasi manajemen sumber daya manusia tergantung kepada fungsi MSDM itu sendiri. Adapun fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Harris (2000) dalam Tjuju yuniarsih dan Suwatno (2011:6) mencakup : “(1) *Planning*, (2) *Staffing*,(3) *Evaluating and compensating*, (4) *Improving*, (5) *Maintainiing effective employer-employee relationships*.”

Adapun fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut Malayu S.P Hasibuan (2013:21) adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan, Perencanaan (*human resource planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.
2. Pengorganisasian, Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*).

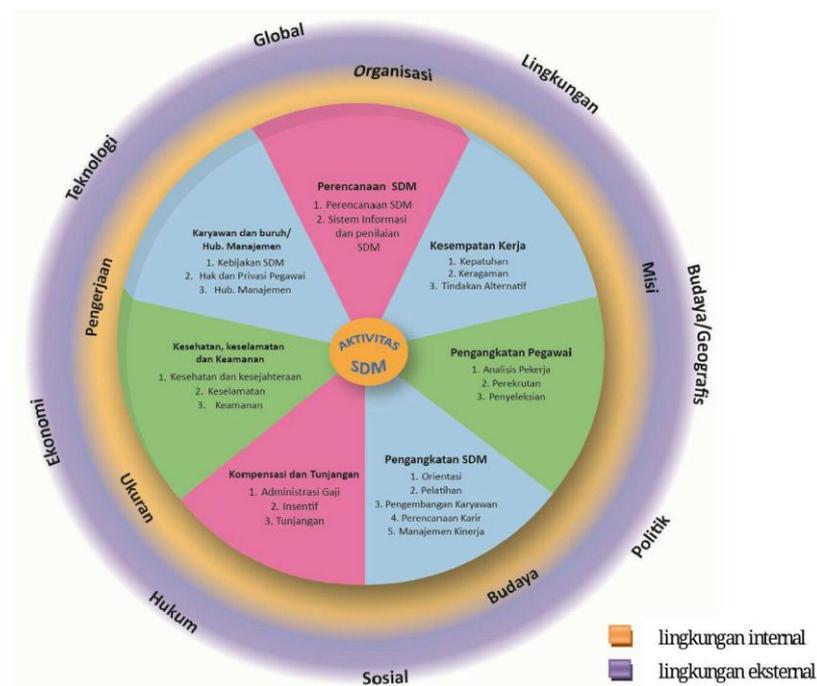
3. Pengarahan, Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerjasama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pemimpin dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.
4. Pengendalian, Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, prilaku, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.
5. Pengadaan, Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
6. Pengembangan, Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.
7. Kompensasi, Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan balas jasa yang diberikan dari instansi.
8. Pengintegrasian, Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya.

9. Pemeliharaan, Pemeliharaan (*maintanance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan, agar tetap mau bekerjasama sampai pensiun.
10. Kedisiplinan, Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan, karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan instansi pemerintahan dan norma-norma sosial.
11. Pemberhentian, Pemberhentian (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, ketabuan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

Berdasarkan pembahasan menurut para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa tujuan dan fungsi MSDM ialah sebagai alat untuk mengalokasikan kebutuhan-kebutuhan tenaga kerja perusahaan sesuai tujuan dan fungsinya agar menopang kegiatan yang efektif dan efisien.

2.1.3.2 Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia

Seringkali aktivitas MSDM terbengkalai tidak diperhatikannya dalam pengelolaan sering diacuhkan maka harus diperlukan perhatian demi menjaga kestabilan aktivitas yang sudah berjalan. Mathis dan Jackson yang diterjemahkan oleh Dian Angelia (2011:6) menyatakan bahwa manajemen kelompok yang saling terkait, aktivitas-aktivitas yang dilakukan dalam mengelola sumber daya manusia dalam organisasi dijelaskan dalam gambar pada halaman berikutnya.



Sumber : Mathis dan Jackson (2011:6)

Gambar 2.1
Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia

Aktivitas-aktivitas manajemen sumber daya manusia dipengaruhi oleh lingkungan eksternal seperti diantaranya kekuatan hukum, ekonomi, teknologi, global, lingkungan, budaya atau geografis, politik serta sosial sedangkan untuk lingkungan internal seperti organisasi, misi, budaya, ukuran, dan pengerjaan. Lingkungan eksternal maupun internal merupakan sebuah aktivitas-aktivitas manajemen sumber daya manusia yang dapat dipertimbangkan untuk kelangsungan sebuah perusahaan kedepannya dengan perencanaan yang baik agar dapat menggunakan pemanfaatan sumber daya manusia yang tepat guna demi mencapai tujuan perusahaan. Berikut ini adalah tujuh aktifitas sumber daya manusia:

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 pekerjaan 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 atau *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, seperti pemberdayaan karyawan dan pelatihan.

Dimulai dengan orientasi karyawan baru, pengembangan SDM juga meliputi pelatihan keterampilan pekerjaan. Ketika pekerjaan-pekerjaan berkembang dan berubah, diperlukan adanya pelatihan ulang yang dilakukan terus-menerus untuk menyesuaikan perubahan teknologi. Mendorong pengembangan semua karyawan, termasuk para supervisor dan manajer, juga penting untuk mempersiapkan organisasi-organisasi agar dapat menghadapi tantangan masa depan.

Pemberdayaan merupakan upaya penyiapan individu untuk menanggung tanggungjawab yang beda ataupun lebih tinggi di dalam perusahaan sedangkan pelatihan yang dilaksanakan bertujuan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terperinci dan rutin, sederhananya latihan untuk menyiapkan tenaga kerja guna melakukan pekerjaan – pekerjaan sekarang. Sedangkan pengembangan memiliki lingkup yang lebih luas lagi dalam usaha memperbaiki serta meningkatkan kemampuan.

5. Kompensasi dan keuntungan: suatu bentuk balas jasa dari perusahaan terhadap pengabdian seseorang, seperti gaji, insentif, keuntungan-keuntungan lain seperti akomodasi, transport, sistem penggajian, dan kepuasan kerja.

Dimana fungsi kompensasi adalah pemberian balas jasa secara langsung atau tidak langsung berbentuk uang ataupun barang kepada karyawan sebagai bentuk imbal jasa dari perusahaan. Prinsip dari kompensasi adalah adil serta layak menyesuaikan dengan tanggung jawab tenaga kerja dan prestasinya.

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 undang-undang yang berlaku.

7. Serikat pekerja: berfungsi sebagai relasi antar karyawan dan antar karyawan dengan organisasi.

Dari penjelasan menurut para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa aktivitas MSDM berkaitan dengan lingkungan internal dan eksternal perusahaan

yang mengatur dimulai dari kebutuhan karyawan sampai kebutuhan perusahaan diluar perusahaan yang berkaitan dengan politik dalam kebijakan pemerintah. Pemberdayaan dan pelatihan termasuk ke dalam fungsi pengembangan (*development*) dan kepuasan kerja termasuk kedalam fungsi kompensasi.

2.1.4 Pemberdayaan Karyawan

Pemberdayaan secara etimologis berasal dari kata daya yang berarti kemampuan untuk melakukan sesuatu atau kemampuan bertindak. Mendapat awalan ber-menjadi „berdaya“ artinya berkekuatan, berkemampuan, bertenaga, mempunyai akal (cara dan sebagainya) untuk mengatasi sesuatu.\

2.1.4.1 Pengertian Pemberdayaan Karyawan

Berikut ini akan dikemukakan pengertian pemberdayaan menurut para ahli, yaitu : Mulyadi (2012:135) menyatakan bahwa: “Pemberdayaan karyawan (*employee empowerment*) merupakan tren pengelolaan modal manusia di dalam organisasi masa depan”. Pradiansyah (2012:111) menyatakan “Pemberdayaan merupakan kepercayaan (*trust*)”. Yulk yang dialihbahasakan oleh Supriyanto (2010:15) menyatakan : “Pemberdayaan merupakan motivasi intrinsik dan *self-efficacy* dari orang yang terpengaruh oleh perilaku kepemimpinan, karakteristik pekerjaan, struktur organisasi, dan kebutuhan dan nilai-nilai mereka sendiri”. Sementara itu Sedarmayanti (2014:123) mengemukakan bahwa:

“Pemberdayaan Sumber Daya Manusia merupakan salah satu upaya yang wajib dilakukan bagi terciptanya sumber daya manusia yang berkualitas, memiliki kemampuan memanfaatkan, mengembangkan dan menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi serta kemampuan manajemen”.

Roller (2008) dalam Putu Saroyini Piartrini (2012:350) mendefinisikan pemberdayaan sebagai bentuk pengalihan unsur kekuasaan (*power*) pada pihak yang dianggap paling membutuhkan untuk terselesaikannya suatu pekerjaan, dengan melimpahkan tanggung jawab untuk pengambilan keputusan, dan juga memberi wewenang serta sumber daya dan hak-hak di tingkat yang paling tepat untuk setiap tugas.

Berdasarkan pengertian di atas, maka dapat dikatakan bahwa pemberdayaan karyawan merupakan bentuk implikasi dari pengembangan bagi bawahan. Pemimpin sadar bahwa pekerjaan sangat membutuhkan bantuan orang lain, maka pemimpin harus berani mendelegasikan wewenangnya. Karyawan yang diberdayakan adalah kunci kesuksesan sebuah karya yang dapat menciptakan perilaku yang efektif.

2.1.4.2 Manfaat Pemberdayaan Sumber Daya Manusia

Proses pemberdayaan sudah dilaksanakan perlu sesuatu pemantauan proses tersebut dan menilai keberhasilan. Untuk menyakinkan bahwa segala usaha sungguh-sungguh telah mendatangkan hasil yang sesuai dengan usaha.

Berikut ini peneliti kemukakan beberapa manfaat proses pemberdayaan baik bagi individu maupun organisasi, menurut Aileen Mitchell Stewart (2010:29) yang diterjemahkan oleh Agus M. Hardjana sebagai berikut :

1. Meliputi kesempatan untuk meningkatkan kecakapan-kecakapan baru dan pengalaman-pengalaman yang beraneka ragam.
2. Pemberdayaan juga memberi kepada staf rasa berpartisipasi yang lebih besar.
3. Bertambahnya efektivitas organisasi.

2.1.4.3 Butir-butir Pemberdayaan Sumber Daya Manusia

Pemberdayaan Sumber Daya Manusia yang berhasil lebih tergantung pada adanya sasaran. Para manajer takut bahwa tanpa tujuan sasaran maka akan terjadi anarki. Staf berperilaku sekehendak mereka dalam kebebasan yang kacau balau. Pada kenyataannya akan terjadi bukannya anarki melainkan statis atau mandek. Tak ada sesuatu yang terjadi karena tidak ada yang tahu apa yang harus dilakukan, kelumpuhan organisasi adalah hal yang niscaya terjadi bila tidak ada tujuan yang jelas.

Maka untuk jelasnya berikut ini peneliti akan mengemukakan unsur-unsur yang sangat menunjang dalam pemberdayaan Sumber Daya Manusia yang dikutip pendapat dari Aileen Mitchell Stewart (2010:18) yang diterjemahkan oleh Agus M. Hardjana sebagai berikut :

1. Mengembangkan Visi Bersama

Visi bersama dimiliki lebih bernilai dari pada sekedar mencari rumusan misi yang singkat (atau malah berkepanjangan), visi tidak hanya menggambarkan apa yang ingin dicapai oleh suatu organisasi, tetapi juga organisasi itu mau menjadi organisasi macam apa. Visi organisasi yang dikembangkan yang dengan baik dan memuat secara verbal atau visual. Aspirasi-aspirasi organisasi dan institusi-institusinya, dan menyajikan dalam bentuk yang bersifat pribadi dan yang memberi inspirasi.

2. Mendidik

staf perlu mengerti apa dan bagaimana jika mereka harus mengambil keputusan hal ini memerlukan pendidikan, bukan hanya pelatihan. Pelatihan

bertujuan menstandarkan perilaku untuk menjamin bahwa pegawai berperilaku secara konsisten dan dapat diandalkan dalam keadaan tertentu yang telah diperkirakan sebelumnya serta berkaitan dengan kecakapan-kecakapan khusus yang diperlukan.

Sedangkan pendidikan bertujuan untuk menciptakan pegawai dimana pegawai harus mampu berfikir sendiri dan harus mengambil keputusan sendiri tentang apa yang harus dikerjakan.

3. Menyingkirkan rintangan-rintangan

Pimpinan yang memerlukan pemberdayaan perlu menyadari dan berusaha menyingkirkan rintangan-rintangan terhadap Pemberdayaan, pimpinan perlu memastikan bahwa segala sistem atau prosedur sejalan dengan tujuan-tujuan itu. Jauhkanlah segala macam halangan dan rintangan (apakah itu orang, prosedur administratif, ataupun hal-hal teknis).

4. Mengungkapkan

Berapapun kita yakin akan perlunya pemberdayaan, kita tidak dapat mengharapkan bahwa pegawai akan sama antusiasnya jika mereka tidak memahami dengan baik apa yang dimaksud dengan pemberdayaan itu, perlunya mengungkapkan pandangan-pandangan pendapat pimpinan dengan jelas dan jujur agar pegawai cukup percaya diri untuk menggunakan inisiatif mereka dan berusaha untuk memperluas batas lingkup yang dapat mereka lakukan.

Ungkapan pandangan-pandangan pribadi kita (pimpinan) dengan jelas jangan memberikan pegawai menduga-duga apa yang kita kehendaki dan jangan

membiarkan pegawai hanya bisa menduga-duga tentang bagaimana keadaan mereka, keadaan kita dan keadaan organisasi atau departemen kita pada saat ini.

5. Menyemangati

Pimpinan harus dapat menciptakan kegairahan dan semangat akan program pemberdayaan, pimpinan harus lebih suka membantu pegawai berkembang dari pada mengendalikan mereka. Pimpinan harus senang menyaksikan mereka menciptakan hasil yang lebih baik karena bekerja mandiri dari pada karena kita dan mengendalikan pegawai.

6. Memperlengkapi

Pemberdayaan itu adalah kekuasaan seorang pemimpin, pimpinan yang memberdayakan tetap bertanggung jawab agar pegawai memiliki segala yang mereka perlukan dan keadaan lingkungan memadai untuk menjamin keberhasilan, maksudnya pimpinan yang memberdayakan perlu memastikan bahwa kekuasaan atas sumbu daya juga dilimpahkan.

7. Menilai :

Jika proses pemberdayaan sudah berjalan, pentinglah memantau perkembangannya dan menilai hasilnya. Pemantauan dan penilaian hasil harus dilakukan terus menerus dan menjadi manajemen kita selanjutnya.

8. Mengharapkan

Sebuah program pemberdayaan yang direncanakan serta dikelola sebaik-baiknya tetap saja memiliki kekurangan, oleh karena itu pimpinan perlu

mengharapkan atau menantikan timbulnya permasalahan bahwa membuat rencana untuk menghadapinya agar kita tidak dikacau balaukan permasalahan

2.1.4.4 Dimensi Pemberdayaan Karyawan

Roller (2008) dalam Putu Saroyini Piartrini (2012:370) menyatakan bahwa dimensi dalam mengukur pemberdayaan karyawan meliputi:

1. Kepercayaan, mengacu pada kekuasaan untuk mencapai kemampuan mereka didalam menghadapi tantangan yang mereka hadapi.
2. Kewenangan, mengacu pada pengaruh yang dimiliki didalam keputusan administratif atau strategi organisasi .
3. Tanggungjawab, mengacu pada tingkat kepedulian atau tanggung jawab seseorang didalam mengemban tugas atau posisi yang dipercayakan. Karyawan juga mengungkapkan beban pekerjaan saya sangat tinggi dan harus dikerjakan dalam waktu yang singkat. Tekanan pekerjaan dan kurangnya partisipasi anggota kelompok diungkapkan membuat pekerja emosional karena menerima keluhan dari *customer* dan teguran atasan.

2.1.4.5 Indikator Pemberdayaan Karyawan

Indikator pemberdayaan yang digunakan menurut Roller (2008) dalam Putu Saroyini Piartrini (2012:379) yaitu sebagai berikut:

1. Pekerjaan yang dilakukan penting
2. Aktivitas pekerjaan memiliki arti
3. Peduli dengan yang dikerjakan
4. Menentukan sendiri bagaimana pekerjaan yang dilakukan

5. Memiliki otonomi untuk membuat keputusan dalam proses kerja
6. Kesempatan memilih cara untuk melakukan pekerjaan
7. Memiliki dampak yang besar terhadap kejadian dalam departemen
8. Memiliki kontrol atas kejadian dalam departemen
9. Pekerjaan yang dilakukan memiliki pengaruh terhadap hasil yang dicapai perusahaan

2.1.5 Pelatihan

Pelatihan pada dasarnya merupakan proses yang dilakukan untuk mengetahui kesenjangan yang ada antara apa yang diharapkan dan apa yang nyata, baik pada tingkat organisasi, bagian/ unit organisasi, jabatan, maupun individu/ tenaga kerja. Kesenjangan yang terjadi antara yang diharapkan dan kenyataan terhadap kinerja pegawai dapat menjadi tujuan diadakannya pelatihan. Kondisi tersebut dapat diidentifikasi sebagai faktor penting yang harus mendapat perhatian dan pemecahan dari organisasi atau perusahaan melalui program pelatihan atau penilaian kebutuhan dapat juga dilakukan melalui analisis pekerjaan dan keterampilan, serta analisis prestasi kerja.

2.1.5.1 Pengertian Pelatihan

Manakala ditelaah arti dan tujuan pendidikan dan pelatihan yang diutarakan diatas, arti dan tujuan pendidikan dan pelatihan berbeda antara arti dan tujuan pendidikan dengan arti dan tujuan pelatihan. Sebagaimana dikemukakan oleh Bernardin dan Russell (2013:29) adalah sebagai berikut :

“Any attempt to improve employee performance on currently held job or one related to it. To be effective, training should involve a learning experience, be a planned organizational activity, and be designed in response to identified

needs. Ideally, training should be designed to meet the goals of the organization while simultaneously meeting the goals of individual employees”.

Pelatihan menurut pendapat di atas, dimaksudkan hanya untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci, rutin, dan yang dibutuhkan sekarang. Pelatihan tidak diprioritaskan untuk membina kemampuan melaksanakan pekerjaan dimasa yang akan datang. Artinya, pelatihan tidak dapat mempersiapkan karyawan untuk memikul tanggung jawab yang lebih berat dari pekerjaannya yang sekarang. Hal yang sama dikemukakan oleh Ruky (2013:230) “Pelatihan (*training*) ialah sebuah proses sistematis untuk mengubah perilaku kerja seorang/sekelompok karyawan dalam usaha meningkatkan kinerja organisasi”. Pelatihan terkait dengan keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk pekerjaan yang sekarang dilakukan. Pelatihan berorientasi ke masa sekarang dan membantu karyawan untuk menguasai keterampilan dan kemampuan (kompetensi) yang spesifik untuk berhasil dalam pekerjaannya.

Dessler (2011:249) menjelaskan bahwa : “*Training refers to the methods used to give new or present employees the skills they need to perform their jobs”*. Kemudian Dessler (2011:253) menyatakan lebih lanjut bahwa ; “*Training is essentially a learning process*. Dapat disimpulkan bahwa pelatihan memberikan karyawan baru atau yang ada sekarang keterampilan yang mereka butuhkan untuk meningkatkan kinerja pekerjaan mereka. Pelatihan pada dasarnya adalah suatu proses pembelajaran. Sedangkan menurut Azahari (2012:379) bahwa : “Pelatihan merupakan tempat untuk mengembangkan keterampilan yang dapat digunakan untuk bekerja”.

Ivancevich (2010:383) mendefinisikan pelatihan (*training*) adalah :

”Training is the systematic process of altering the behavior of employees in a direction that will achieve organization goals. Training is related to present job skills and abilities. It has a current orientation and helps employees master specific skills and abilities needed to be successful”.

Pelatihan adalah proses sistematis yang mengubah perilaku karyawan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berhubungan dengan peningkatan kemampuan dan keahlian karyawan. Pelatihan mempunyai tujuan tertentu yang dapat membantu karyawan meningkatkan kemampuan dan keahlian khususnya yang diperlukan untuk mencapai kesuksesan.

Pendapat ahli di atas dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan suatu proses sistematis untuk mengubah perilaku, pengetahuan dan motivasi dari karyawan, untuk meningkatkan kesesuaian antara karakteristik karyawan dan syarat-syarat yang dibutuhkan oleh suatu pekerjaan. Pelatihan terdiri dari program-program yang dirancang untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan pada tingkat individu, kelompok maupun organisasi. Peningkatan prestasi kerja tersebut terlihat dari perubahan perilaku yang berkaitan dengan pengetahuan, keahlian, sikap dan perilaku sosial karyawan.

Secara umum tujuan suatu pelatihan diarahkan untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi perusahaan serta untuk menjembatani kesenjangan antara pengetahuan, keterampilan serta sikap karyawan yang ada dan diharapkan baik pada masa sekarang maupun pada masa yang akan datang disesuaikan dengan kebutuhan individu maupun kebutuhan perusahaan. Pelatihan mempunyai andil besar dalam menentukan efektifitas dan efisiensi organisasi.

2.1.5.2 Tujuan Pelaksanaan Pelatihan

Penentuan tujuan pelaksanaan pelatihan merupakan salah satu tahap dalam proses pendidikan dan pelatihan. Hal ini penting untuk menentukan arah dari pelaksanaan program pelatihan. Tujuan pelatihan sejalan dengan tujuan organisasi atau perusahaan secara keseluruhan.

Tujuan pelaksanaan pelatihan merupakan tolak ukur dari berhasil dan tidaknya proses pendidikan yang dilaksanakan perusahaan. Tujuan pelatihan menurut Flippo dalam Moh. Mas'ud (2013:215) yaitu :

“Bagi organisasi berupa meningkatkan produktivitas, peningkatan moral, pengurangan biaya, dan stabilitas serta keluwesan (fleksibel) organisasi yang makin besar untuk menyesuaikan diri dengan persyaratan-persyaratan eksternal yang berubah. Sedang bagi perorangan dapat memenuhi kebutuhan pengorganisasian dalam usaha mencari pekerjaan yang bermakna bagi karir seumur hidup” .

Tujuan pelatihan menurut Sikula dalam Mangkunegara (2011:236) adalah :*“Productivity quality, human resources planing, morale, indirect compensation, health and safety, obsolence prevention an personal growth”*.

1. *Productivity*

Pelatihan dapat meningkatkan kemampuan, pengetahuan, keterampilan dan perubahan tingkah laku. Hal ini diharapkan akan dapat meningkatkan produktivitas dari perusahaan.

2. *Quality* ; Pelatihan tidak hanya meningkatkan kuantitas, tetapi juga meningkatkan kualitas tinggi, maka kualitas hasilnya akan meningkat.

3. *Human Resourcse Planing*

Pelatihan dapat memenuhi kebutuhan dan persyaratan pegawai di perusahaan pada yang akan datang, sehingga akan mudah untuk melakukan perencanaan

sumber daya manusia. Bagian personalia dapat mengetahui bagaimana menentukan sumber tenaga kerja. Apabila ada lowongan jabatan akan dapat dengan mudah untuk mengisi dari sumber intern atau melakukan promosi.

4. *Morale*

Pelatihan diharapkan akan dapat meningkatkan prestasi kerja dari pegawai. Peningkatan prestasi akan dapat menimbulkan peningkatan upah pegawai. Hal ini akan dapat meningkatkan moral pegawai untuk lebih bertanggung jawab terhadap tugasnya.

5. *Indirect Compensation* ; pegawai akan merasa bahwa pelatihan yang diikuti merupakan kesempatan untuk memperoleh kompensasi yang tidak langsung. Pegawai merasa diberi kesempatan untuk meningkatkan kemampuan dan pengetahuan melalui program pelatihan tersebut.

6. *Health and Safety*

Pelatihan akan meningkatkan pegawai dalam menguasai pekerjaannya, sehingga akan membantu mencegah terjadinya kecelakaan. Lingkungan kerja yang aman dapat mengarahkan pada tingkah lakuan mental pegawai.

7. *Obsolescence Prevention* : Pelatihan merupakan tindakan preventif untuk menghadapi ketinggalan zaman atau tingkat kemampuan pegawai. Pegawai dapat mengikuti perkembangan teknologi, kebijaksanaan pemerintah, ilmu pengetahuan dan perkembangan lainnya.

8. *Personal Growth*

Pelatihan yang dilaksanakan dan diikuti dengan baik, akan bermanfaat bagi pegawai untuk meningkatkan kemampuan pribadinya.

Dari tujuan diadakannya pelatihan tersebut dapat diketahui bahwa salah satu tujuannya adalah untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan atau perubahan tingkah laku pada pegawai. Disamping itu juga berguna untuk perencanaan sumber daya manusia, diantaranya untuk meleakukan promosi. Dengan demikian antara peletihan dengan promosi ada keterkaitan. Yaitu bahwa dengan diadakannya pelatihan dapat membantu untuk mempermudah promosi. Hal ini akan dapat dilaksanakan apabila kebutuhan pendidikan dan pelatihan sesuai dengan tujuan organisasi dan persyaratan suatu jabatan tertentu. Perusahaan tidak akan kesulitan untuk mencari calon pegawai yang akan dipromosikan, jika perusahaan telah melakukan pelatihan dengan tepat.

2.1.5.3 Penilaian Kebutuhan Pelaksanaan Pelatihan

Tahap pertama dalam melakukan pelaksanaan pelatihan adalah menentukan adanya kebutuhan pelatihan yang aktual. Suatu perusahaan akan melakukan pelatihan apabila hal tersebut dapat diharapkan mendukung tujuan perusahaan. Milkovich & Boudreau dalam Mangkunegara (2011:102). “Penilaian kebutuhan untuk pelatihan merupakan suatu cara untuk menetapkan tujuan dan standar evakuasi”. Penilaian kebutuhan pelatihan akan dapat menentukan pelatihan yang tepat dan dapat digunakan sebagai tolak ukur untuk mengetahui keberhasilan pelatihan.

Kesenjangan antara yang diharapkan dan kenyataan, tingkat kinerja pegawai, prestasi unit kerja, dan karakteristik dari pegawai dapat menjadi tujuan diadakaanya pelatihan. Faktor kesenjangan tersebut diidentifikasi sebagai faktor yang penting, yang mendapat perhatian perusahaan dan dapat dipecahkan

melalui pelatihan. Menurut Milkovich & Boudreau dalam Mangkunegara (2011:107) “Kebutuhan pelatihan dapat diidentifikasi pada : a) organisasi, b) tugas, pengetahuan, kemampuan, keterampilan (jabatan), c) individu atau personal”.

2.1.5.4 Model Pelatihan yang efektif

Pelatihan hendaknya meningkatkan dan mengembangkan kemampuan peserta, sehingga agar efektif program pelatihan harus berorientasi kepada hasil. Sehubungan dengan hal itu agar perubahan perilaku pegawai setelah mengikuti pelatihan dapat dievaluasi maka programnya perlu dirancang sedemikian rupa. Program pelatihan akan berhasil apabila sesuai dengan masalah yang dihadapi dan atau terjadi dalam sudut organisasi, dinamis dan terpadu dengan manajemen yang ada. Selain itu desain program pelatihan harus memenuhi karakteristik program pelatihan yang efektif.

Menurut Kussriyanto (2012:68) mengemukakan ciri-ciri desain program pelatihan yang efektif adalah sebagai berikut:

1. Mempunyai sasaran yang jelas dan hasilnya dapat digunakan sebagai tolok ukur.
2. Diberikan oleh tenaga pelatihan yang cakap menyampaikan ilmunya dan mampu memotivasi para peserta.
3. Isinya mendalam sehingga tidak hanya menjadi sebagai bahan hapalan melainkan mampu mengubah sikap dan meningkatkan prestasi peserta.
4. Menggunakan metode yang tepat guna, misalnya kelompok diskusi untuk suatu sasaran tertentu dan demonstrasi sambil kerja untuk sasaran lainnya.

5. Meningkatkan keterlibatan aktif para peserta sehingga mereka bukan sekedar pendengar atau pencatat belaka.
6. Disertai dengan desain penilaian tentang sejauh mana sasaran program tercapai demi prestasi dan produktivitasnya dari suatu organisasi.

2.1.5.5 Dimensi Pelatihan

Bernardin dan Russell dalam Mangkunegara (2011:111) menyatakan kriteria evaluasi yang dilakukan setelah selesai program pendidikan dan pelatihan adalah reaksi, pelajaran, perubahan tingkah laku, dan hasil organisasi”.

1. Reaksi (*reactions*)

Untuk mengevaluasi pelatihan dapat dilakukan dengan mengetahui reaksi dari peserta terhadap pendidikan dan pelatihan secara keseluruhan, terhadap suatu topik atau session tertentu. Hal ini dapat dilakukan dengan cara mengisi daftar evaluasi yang dibuat oleh penyelenggara.

2. Pelajaran (*learning*)

Evaluasi dilakukan untuk mengetahui tingkatan pengertian, pengetahuan, sikap dan keterampilan telah dipelajari selama program pelatihan. Hal ini dapat diketahui dengan meminta peserta untuk mendemonstrasikan apa yang telah di pelajarnya atau mengisi daftar evaluasi.

3. Tingkah laku (*behaviour*)

Ada beberapa pedoman yang dapat digunakan untuk mengevaluasi berhubungan perubahan tingkah laku yang dilakukan oleh peserta pelatihan. Hal tersebut dapat dilakukan dengan membandingkan pelaksanaan pekerjaan

sebelum dan sesudah dilakukan pendidikan dan pelatihan. Penilaian dilakukan oleh satu atau beberapa pihak yaitu : orang yang mengikuti pendidikan dan pelatihan, atasannya, bawahannya, orang lain yang mengetahui mengenai pekerjaannya. Penilaian dilakukan setelah jangka waktu tertentu misalnya tiga bulan atau enam bulan setelah peserta pelatihan dapat mempraktekkan yang dipelajarinya.

4. Hasil (*result*)

Hasil dari pelatihan dapat dilihat dari kenaikan produktivitas, kenaikan keuntungan, perputaran tenaga kerja, tingkat absensi, dan kenaikan kualitas kerja. Milkovich & Boudreau, (2011:429) : “Evaluasi dari pelatihan dapat dilakukan pada efisiensi-biaya, *benefits*, analisis *break-even*, dan *equity*”.

2.1.5.6 Indikator Pelatihan

Indikator pelatihan yaitu sebagai berikut:

1. Reaksi (*reactions*)
 - a. Reaksi karyawan terhadap pelatihan
 - b. Reaksi karyawan terhadap materi pelatihan
 - c. Reaksi karyawan terhadap media pelatihan
 - d. Reaksi karyawan terhadap lingkungan pelatihan
 - e. Reaksi karyawan terhadap waktu pelaksanaan pelatihan
 - f. Reaksi karyawan terhadap lokasi pelatihan
2. Pelajaran (*Learning*)
 - a. Pelatihan merupakan bentuk penyegaran pengetahuan
 - b. Sistem pengajaran dalam pelatihan

- c. Penerapan pengetahuan
 - d. Peningkatan keahlian
3. Tingkah laku (*Behavior*)
- a. Ketelitian dalam bekerja
 - b. Peningkatan semangat kerja
 - c. Peningkatan hubungan kerja yang baik antara karyawan dan atasan
 - d. Pemahaman tahapan pekerjaan
 - e. Peningkatan hubungan kerja yang baik antar karyawan
 - f. Mengatasi keluhan
4. Hasil (*Result*)
- a. Peningkatan komitmen kerja terhadap organisasi
 - b. Kemudahan dalam memberikan pelayanan
 - c. Peningkatan kedisiplinan
 - d. Peningkatan prestasi kerja

2.1.6 Kepuasan Kerja

Setiap individu yang bekerja dalam setiap organisasi sudah sewajarnya mengharapkan akan memperoleh segala sesuatu yang bermanfaat dan menguntungkan bagi diri pribadinya. Pada dasarnya kepuasan kerja hal yang bersifat individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya.

2.1.6.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja yang dikemukakan oleh Kreitner dan Kinicki (2012:271)

yang dialihbahasakan oleh Erly Suandy adalah suatu efektivitas atau respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan. Kepuasan bukanlah suatu konsep tunggal, sebaliknya, seseorang dapat relatif puas dengan suatu aspek dan pekerjaannya dan tidak puas dengan salah satu atau lebih aspek lainnya.

Cherrington (2013:306) menyatakan "*Job satisfaction refers basically to how much employees like their jobs*". Mengenai definisi kepuasan kerja, Luthans (2012:114) menekankan pada persepsi pegawai mengenai keuntungan-keuntungan yang diperoleh dari pekerjaannya. Luthans juga menganggap bahwa kepuasan kerja merupakan faktor penting yang harus diperhatikan dalam pemahaman perilaku organisasi. Pernyataannya adalah sebagai berikut:

"Job satisfaction is a result of employees perception of how well their job provides those things which are viewed as important. It is generally recognized in the organizational behavior field that job satisfaction is the most important and frequently studied attitude".

Definisi lain yang sama dengan pernyataan Luthans, dikemukakan oleh Milton (2012:151), yaitu :

"In general, job satisfaction relates to workers opinions concerning their jobs and their employers, more specifically, job satisfaction may be defined as a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one's job experiences".

Selanjutnya Milton juga menguraikan bahwa reaksi seseorang terhadap pekerjaannya akan tergantung pada apakah pekerjaan tersebut dapat memenuhi kebutuhan fisik dan psikisnya, terutama yang berkaitan dengan kelangsungan hidup dan kesejahteraannya. Definisi yang lebih rinci dikemukakan oleh Davis dan Newstrom (2013:109), yaitu:

Job satisfaction is a set of favorable or unfavorable feeling with which employees view their work.. job satisfaction is a feeling of relatif

pleasure or pain (“I enjoy having a variety of task to do”) that differs from objective thought (“My work is complex”) and behavior intentions (“I plan to quit this job in three months“)

Seorang pegawai akan merasa puas apabila ia memperoleh imbalan yang sepadan dengan apa yang diharapkan dan sesuai dengan aspirasi dan kemampuan yang dimilikinya. Sebaliknya pegawai akan merasa tidak puas apabila imbalan yang ia peroleh dan pekerjaannya tidak sesuai dengan harapan dan aspirasi yang ia miliki. Pernyataan puas dan tidak puas merupakan ungkapan rasa senang atau tidak senang yang dihayati para pegawai mengenai pengalaman-pengalamannya dalam bekerja.

Menurut Robbins (2012:242) yang dialihbahasakan oleh Hadiana dan Molan menyatakan bahwa kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara seberapa banyak ganjaran yang diterima seorang pekerja dan seberapa banyak yang diyakini haruslah diterima. Mangkunegara (2011:117) mendefinisikan kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan yang melibatkan aspek-aspek seperti gaji/upah yang diterima, kesempatan promosi jabatan, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan, mutu pengawasan. Sedangkan perasaan yang berhubungan dengan dirinya, antara lain umur, kondisi kesehatan, kemampuan, dan pendidikan. Sedangkan Ivancevich dan Matteson (2012:64) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai berikut: *“Job satisfdction is an attitude that individuals have about their jobs. It result from their perception of*

their jobs”. Sedangkan yang dimaksud dengan aspek-aspek pekerjaan adalah upah, peluang, promosi, supervisor, dan teman kerja. Juga berasal dari faktor lingkungan kerja seperti kebijaksanaan dan prosedur, afiliasi kelompok kerja, dan kondisi kerja.

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

Hubungan antara pegawai dengan organisasinya disebut kontrak psikologis, karena pegawai yang menyerahkan waktu, kemampuan, ketrampilan dari usaha mereka juga mengharapkan imbalan dari organisasi. Mengenai kontrak psikologi, Schein seperti yang dikutip oleh Gibson et al., terjemahan Djoerban Wahid (2013:526) mengatakan bahwa orang mempunyai berbagai macam harapan terhadap organisasi dan organisasi juga mempunyai berbagai harapan dari pegawai. Harapan-harapan ini tidak hanya meliputi berapa banyak pekerjaan yang harus dilakukan dari berapa upahnya, tetapi juga meliputi seluruh pola yang terdiri dari hak-hak istimewa, dan kewajiban antara pegawai dengan organisasi.

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

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

2.1.6.2 Dampak dan Kepuasan Kerja dan Ketidakpuasan Kerja

Dampak yang timbul dan kepuasan kerja atau pengaruh dan kepuasan kerja, Robbins (2012:251) dan Luthans terjemahan Yuwono (2012:132) menguraikan hal tersebut sebagai berikut:

1. Kepuasan dan produktivitas.

Kepuasan kerja memiliki hubungan positif dengan produktivitas, artinya kepuasan kerja yang tinggi akan meningkatkan produktivitas pegawai. Hubungan tersebut akan kuat bila pegawai tidak dipengaruhi oleh faktor luar, misalnya pekerjaan yang sangat tergantung pada mesin. Tingkat pekerjaan juga turut mempengaruhi kekuatan hubungan antara kepuasan kerja dan produktivitas. Penelitian menunjukkan bahwa hubungan yang kuat terlihat pada pegawai dengan tingkat pekerjaan yang lebih tinggi.

2. Kepuasan kerja dan *turnover*.

Hubungan antara kepuasan kerja dan *turnover* bersifat negatif, dengan kekuatan hubungan yang moderat atau tidak terlalu kuat dan tidak pula terlalu lemah. Ada faktor-faktor lain yang mempunyai peran dalam menentukan hubungan antara kepuasan kerja dan *turnover*, seperti usia, komitmen terhadap

organisasi, kondisi perekonomian secara umum, dan kondisi pasar tenaga kerja. Faktor kinerja pegawai sebagai salah satu variabel antara yang mempengaruhi kekuatan hubungan kepuasan dengan *turnover*, karena organisasi cenderung akan mempertahankan pegawai terbaiknya dengan berbagai macam kompensasi sehingga pegawai merasa puas.

3. Kepuasan kerja dengan tingkat absensi (kemangkiran)

Hubungan yang bersifat negatif antara kepuasan kerja dan tingkat absensi memiliki kekuatan yang lebih lemah bila dibandingkan dengan hubungan antara kepuasan kerja dengan *turnover*. Kekuatan hubungan tersebut dipengaruhi oleh perasaan pegawai terhadap pekerjaan yang dijabatnya, yaitu apakah ia merasa pekerjaannya penting atau tidak. Faktor lain yang juga berpengaruh adalah jika organisasi memiliki kebijakan untuk mengurangi upah bila pegawainya tidak hadir.

2.1.6.3 Teori-Teori Kepuasan Kerja

Berbicara mengenai kepuasan kerja tidak akan lepas dari berbagai teori mengenai kepuasan itu sendiri. Menurut Mangkunegara (2014:120) ada beberapa teori tentang kepuasan kerja, yaitu :

1. Teori keseimbangan (*equity theory*)

Teori ini dikemukakan oleh Adam. Adapun komponen dari teori ini adalah *input*, *outcome*, *comparison person*, dan *equity-in-equity*. Wexley dan Yukl (2010) mengemukakan bahwa “*Input is anything of value that an employee perceives that he contributes to his job*”. Input adalah semua nilai yang

diterima pegawai yang dapat menunjang pelaksanaan kerja. Misalnya, pendidikan, pengalaman, skill, usaha, peralatan pribadi, jumlah jam kerja.

2. Teori perbedaan atau *discrepancy theory*

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Proter. Ia berpendapat bahwa mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan pegawai.

3. Teori pemenuhan kebutuhan (*need fulfillment theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai. Pegawai akan merasa puas apabila ia mendapatkan apa yang dibutuhkannya. Makin besar kebutuhan pegawai terpenuhi, makin puas pula pegawai tersebut. Begitu pula sebaliknya apabila kebutuhan pegawai tidak terpenuhi, pegawai itu akan merasa tidak puas.

4. Teori pandangan kelompok (*social reference group theory*) ; Menurut teori

ini, kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang oleh para pegawai dianggap sebagai kelompok acuan. Kelompok acuan tersebut oleh pegawai dijadikan tolak ukur untuk menilai dirinya maupun lingkungannya. Jadi, pegawai akan merasa puas apabila hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok acuan.

5. Teori dua faktor dari Herzberg; Teori dua faktor dikembangkan oleh

Frederick Herzberg. Ia menggunakan teori Abraham Maslow sebagai titik acuannya. Penelitian Herzberg diadakan dengan melakukan wawancara

terhadap subjek insinyur dan akuntan. Masing-masing subjek diminta menceritakan kejadian yang dialami oleh mereka baik yang menyenangkan maupun yang tidak menyenangkan atau tidak memberikan kepuasan. Kemudian dianalisis dengan analisis (*content analysis*) untuk menentukan faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan atau ketidakpuasan. Dua faktor yang dapat menyebabkan timbulnya rasa puas atau tidak puas menurut Herzberg, yaitu faktor pemeliharaan dan faktor pemotivasian.

2. Teori pengharapan (*expectancy theory*)

Teori pengharapan dikembangkan oleh Vroom. Kemudian teori ini diperluas oleh Porter dan Lawler. Davis (2013:65) mengemukakan bahwa “*Vroom explains that motivation is a product of how much one wants something and one’s estimate of the probability that a certain will lead to it*”. Vroom menjelaskan bahwa motivasi merupakan suatu produk dari bagaimana seseorang menginginkan sesuatu, dan penaksiran seseorang memungkinkan aksi tertentu yang akan menuntunnya.

2.1.6.4 Cara Meningkatkan Kepuasan Kerja

Pada dasarnya ada beberapa penyebab timbulnya rasa ketidakpuasan dari pegawai atau kelompok kerja dalam suatu perusahaan, misalnya karena tingkat pengawasan yang kurang baik, kondisi kerja rendah, konflik diantara sesama rekan kerja, dengan atasan atau bawahan, kurangnya rasa aman, terbatasnya kesempatan untuk maju dan pekerjaan yang dirasakian kurang sesuai.

Wexley dan Yulk dalam Mangkunegara (2011:134) terdapat beberapa pendekatan sambungan dengan langkah untuk mengatasi masalah serta memperbaiki

rasa ketidakpuasan kerja, apabila faktor-faktor penyebabnya telah diketahui sebelumnya, cara-cara tersebut adalah :

1. Mengubah kondisi kerja, gaji ataupun *job* desain, tergantung pada faktor penyebabnya.
2. Memindahkan pegawai tersebut ke bidang pekerjaan lainnya agar karakteristik karyawan tersebut sesuai dengan pekerjaannya.
3. Berusaha mengubah persepsi dari para pegawai yang mengalami rasa ketidakpuasan kerja tersebut.

Kepuasan kerja ini perlu mendapat perhatian karena kepuasan kerja tampaknya memang mengurangi tingkat absensi, pergantian pegawai dan tingkat kecelakaan yang terjadi. Pada akhirnya aktivitas penempatan yang baik akan turut membantu mengatasi dan memperbaiki rasa ketidakpuasan.

2.1.6.5 Dimensi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja memiliki banyak dimensi. Ia dapat mewakili sikap secara menyeluruh atau mengacu pada bagian pekerjaan seseorang. Menurut Robbins terjemahan Hadiana dan Molan (2012: 184), kepuasan kerja terdiri dari 5 (lima) dimensi antara lain:

1. Pekerjaan itu sendiri

Menurut Robbins menyatakan bahwa pegawai cenderung menyukai pekerjaan yang memberikan kesempatan pada mereka untuk membuktikan keterampilan dan kemampuan mereka, dan menyediakan tugas-tugas yang bervariasi, kebebasan dari umpan baik tentang hasil kerja yang mereka lakukan.

Pekerjaan yang memiliki sedikit tantangan akan cepat membosankan mereka, sebaliknya, yang terlalu banyak tantangan akan menimbulkan frustrasi dan kegagalan. Kondisi pekerjaan yang memiliki tantangan yang moderat akan menumbuhkan kepuasan dalam diri pegawai.

2. Finansial

Menurut Robbins, pegawai biasanya menginginkan sistem upah dan promosi yang sesuai dengan harapan mereka. Mereka cenderung akan merasa puas jika upah didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat kemampuan individu, dan standar upah yang berlaku di lingkungan lain. Pada dasarnya, yang diinginkan oleh pegawai bukanlah besarnya jumlah upah yang mereka terima, tetapi pada keadilan. Demikian pula dengan sistem promosi.

Mengenai sistem upah tersebut Luthans berpendapat bahwa pegawai biasanya melihat upah sebagai pencerminan dan bagaimana manajemen menghargai sumbangan mereka dalam organisasi. Sedangkan mengenai promosi, menurut Luthans lebih memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja di kalangan eksekutif daripada pegawai pada tingkat yang lebih rendah.

3. Kondisi kerja

Robbins dan Luthans (2010) sama-sama berpendapat bahwa pegawai biasanya sangat memperhatikan lingkungan tempat kerja mereka untuk kenyamanan pribadi dan untuk mendukung pekerjaan mereka. Mereka cenderung lebih menyukai fisik yang aman dan nyaman. Secara umum, kondisi lingkungan biasanya tidak terlalu berpengaruh terhadap kepuasan kerja selama tidak benar-benar buruk.

4. Rekan kerja, penyelia, dan atasan

Robbins terjemahan Hadiana dan Molan (2012:32) menyatakan bahwa bagi kebanyakan pegawai, tempat kerja juga merupakan tempat untuk sosialisasi, sehingga sangat penting bagi mereka untuk memiliki rekan kerja yang mendukung dan dapat bekerjasama dengan baik. Mendukung pernyataan tersebut, Luthans menekankan pula pada pengaruh atasan pada kepuasan kerja pegawai. Mereka biasanya mengharapkan atasan yang turut memperhatikan kesejahteraan mereka, banyak memberikan bimbingan dan bantuan dalam pekerjaan, dan komunikatif, serta mau melibatkan diri dalam pekerjaan.

5. Kesesuaian antara pekerjaan dan kepribadian

Robbins menambahkan suatu unsur yang cukup penting dan berperan dalam kepuasan kerja, yaitu bahwa pegawai cenderung akan merasa puas jika ada kecocokan antara kepribadiannya dan pekerjaannya. Pertimbangannya adalah bahwa pegawai merasa telah menemukan kesamaan antara bakat dan kemampuan yang dimilikinya dengan tuntutan pekerjaannya, sehingga mereka akan merasa puas dengan pekerjaan tersebut.

2.1.6.6 Indikator Kepuasan Kerja

1. Pekerjaan itu sendiri
 - a. Penempatan pekerjaan
 - b. Menyukai pekerjaan
 - c. Kebebasan dalam bekerja

- d. Kesempatan menggunakan kompetensi
- 2. Finansial
 - a. Kelayakan gaji
- 3. Kondisi kerja
 - a. Sarana dan prasarana
 - b. Mengikutsertakan karyawan
 - c. Memberikan masukan pekerjaan
- 4. Rekan kerja dan atasan
 - a. Mempertimbangkan usul / saran
 - b. Penghargaan atasan
 - c. Rekan sekerja
- 5. Kesesuaian antara pekerjaan dan kepribadian
 - a. Penempatan kerja
 - b. Kesesuaian pekerjaan

2.1.7 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pengaruh disiplin dan kompetensikerja terhadap kinerja karyawan. Digunakan sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian. Berikut tabel 2.1 perbandingan penelitianterdahulu yang mendukung penelitian:

Tabel 2.1
Perbandingan Penelitian Terdahulu yang Mendukung Penelitian

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
1	Supatmi, Nimran,	Pengaruh Pelatihan,	Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa	Menggunakan variabel	Menambah variabel

	Utami (2016) Jurnal Profit Volume 7	Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dan Kinerja Karyawan	pelatihan, kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja baik secara parsial dan simultan serta kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan	pelatihan sebagai variabel bebas dan kepuasan kerja sebagai variabel terikat	pemberdayaan karyawan sebagai variabel bebas
2	Fernando Stefanus Lodjo (2013) Jurnal EMBA Vol.1 No.3 Juni 2013, Hal. 747-755	Pengaruh Pelatihan, Pemberdayaan Dan Efikasi Diri Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. PLN Wilayah Suluttenggo Manado	Hasil penelitian diperoleh bahwa pelatihan, pemberdayaan dan efikasi diri secara bersamaan signifikan terhadap kepuasan kerja	Menggunakan variabel pelatihan dan pelatihan sebagai variabel bebas dan kepuasan kerja sebagai variabel terikat	Tidak meneliti variabel efikasi diri Lokus penelitian PT Soka Cipta Niaga
3	Wongkar Jantje L. Sepang, Loindong (2018) Jurnal EMBA Vol.6 No.4 September 2018, Hal. 3338 – 3347	Pengaruh Lingkungan Kerja, Pelatihan Dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Bank Sulutgo	Hasil penelitian diperoleh bahwa secara simultan Lingkungan Kerja, Pelatihan dan Pemberdayaan SDM berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Secara parsial, Lingkungan Kerja tidak berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja, sedangkan Pelatihan dan Pemberdayaan SDM berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	Menggunakan variabel pemberdayaan dan pelatihan sebagai variabel bebas dan kepuasan kerja sebagai variabel terikat	Tidak meneliti variabel lingkungan kerja Lokus penelitian PT Soka Cipta Niaga
4	Setiawan, Piartrini (2018) E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 7, No. 1, 2018: 164-191	Pengaruh Pemberdayaan Karyawan Dan Stres Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Karyawan Departemen <i>Housekeeping</i> Pada Villa Ocean Blue	Pemberdayaan karyawan memiliki efek positif yang signifikan terhadap komitmen organisasional sedangkan stress kerja memiliki efek negatif yang signifikan terhadap komitmen organisasional	Menggunakan variabel pemberdayaan karyawan sebagai variabel bebas	Menambah variabel pemberdayaan karyawan sebagai variabel bebas dan kepuasan kerja sebagai variabel terikat

5	Samiun, Sjaharuddin, Purnomo (2017) Jurnal Organisasi Dan Manajemen Issue 2 (Oktober, 2017)	Pengaruh Pemberdayaan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT Bank Bri (Persero) Tbk. Cabang Ahmad Yani Makassar	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemberdayaan dengan sub variabel Arti Pekerjaan, Kompetensi, Kebebasan Diri, Dampak berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja	Menggunakan variabel pemberdayaan karyawan sebagai variabel bebas dan kepuasan kerja sebagai variabel terikat	Menambah variabel pelatihan sebagai variabel bebas
6	Ampauleng (2016) Jurnal Imiah BONGAYA (Manajemen & Akuntansi) April 2016, No.XIX	Analisis Pelatihan Dan Pemberdayaan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Di Perusahaan PT. Sumber Cipta Multiniaga Cabang Makassar	Hasil penelitian menunjukkan pelatihan dan pemberdayaan berpengaruh secara parsial dan simultan terhadap kepuasan kerja	Menggunakan variabel pelatihan dan pelatihan sebagai variabel bebas dan kepuasan kerja sebagai variabel terikat	Lokus penelitian PT Soka Cipta Niaga
7	Muhammad Saqib Nawaz, Masoodul Hassan, et.,all (2014) Middle-East Journal of Scientific Research 19 (4): 593-601, 2014 ISSN 1990-9233	<i>Impact of Employee Training and Empowerment on Employee Creativity Through Employee Engagement: Empirical Evidence from the Manufacturing Sector of Pakistan</i>	Hasil penelitian menunjukkan pelatihan karyawan dan pemberdayaan karyawan berpengaruh terhadap keterikatan karyawan	Menggunakan variabel pemberdayaan karyawan dan pelatihan sebagai variabel bebas	Menambah variabel kepuasan kerja sebagai variabel terikat
8	Rasjid, Maramis (2017) Prosiding Sentrinov Tahun 2017 Volume 3	Pengaruh Pemberdayaan Dan Kepuasan Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Lingkungan Politeknik Negeri Manado	Hasil penelitian ini menunjukkan pemberdayaan dan kepuasan kerja secara parsial dan simultan berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai	Menggunakan variabel pemberdayaan karyawan dan pelatihan sebagai variabel bebas	Menambah variabel pelatihan sebagai variabel bebas

9	Emmanuel Erastus Yamoah (2013) Journal of Education and Practice Vol.4, No.13, 2013	<i>Employee Training and Empowerment: A Conceptual Model for Achieving High Job Performance</i>	Hasil penelitian menunjukkan pelatihan karyawan dan pemberdayaan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan	Menggunakan variabel pemberdayaan karyawan dan pelatihan sebagai variabel bebas	Menambah variabel kepuasan kerja sebagai variabel terikat
10	Sharfika Binti Raime, et.,all (2018) American Journal of Social Sciences and Humanities Vol. 3, No. 1, 40-47, 2018	<i>Influence of Employee Empowerment, Teamwork, and Incentive on Employee's Job Satisfaction</i>	Hasil penelitian menunjukkan pemberdayaan karyawan, kerjasama tim dan insentif berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan baik secara parsial dan simultan	Menggunakan variabel pemberdayaan karyawan sebagai variabel bebas dan kepuasan kerja sebagai variabel terikat	Menambah variabel pelatihan sebagai variabel bebas
11	Elnaga, Imran (2014) American Journal of Research Communication www.usa-journals.com	<i>The Impact of Employee Empowerment on Job Satisfaction Theoretical Study</i>	Hasil penelitian menunjukkan pemberdayaan karyawan berpengaruh terhadap kepuasan kerja	Menggunakan variabel pemberdayaan karyawan sebagai variabel bebas dan kepuasan kerja sebagai variabel terikat	Menambah variabel pelatihan sebagai variabel bebas
12	Jean-Charles Chebat (2107) Journal of Service Research, Volume 3, No. 1, August 2017 66-81	<i>The Impact of Empowerment on Customer Contact Employees' Roles in Service Organizations</i>	Hasil penelitian menunjukkan pemberdayaan karyawan berpengaruh terhadap kepuasan kerja	Menggunakan variabel pemberdayaan karyawan sebagai variabel bebas dan kepuasan kerja sebagai variabel terikat	Menambah variabel pelatihan sebagai variabel bebas

13	Aditya Hapsari Ayuningtyas (2017) Jurnal Riset Bisnis Indonesia Vol.1 No.1, p. 63-74.	Analisis Pengaruh Pemberdayaan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan PDAM Tirta Moedal Kota Semarang)	Hasil analisis menghasilkan bahwa pemberdayaan dan pengembangan karir terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kemudian pemberdayaan dan pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Menggunakan variabel pemberdayaan sebagai variabel bebas dan kepuasan kerja sebagai variabel terikat	Tidak meneliti variabel pengembangan karir dan kinerja Lokus penelitian PT Soka Cipta Niaga
----	---	--	---	--	--

Sumber : Data olah peneliti (2019)

Dari beberapa penelitian terdahulu yang ada pada tabel diatas bahwa penulis merujuk pada hasil penelitian terdahulu tersebut dengan hasil penelitian baik pemberdayaan dan pelatihan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, namun pada penelitian ini penulis melakukan penelitian dengan judul ada yang sama dengan penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya tetapi pada tempat dan perusahaan yang berbeda.

2.2 Kerangka Pemikiran

Sumber daya manusia dalam perusahaan memiliki peranan dan fungsi yang sangat penting bagi tercapainya tujuan perusahaan. Sumber daya manusia di sini mencakup keseluruhan manusia yang ada dalam perusahaan yaitu mereka yang terlibat khususnya pada kegiatan pemasaran termasuk para karyawan.

Kepuasan kerja merupakan faktor penting bagi karyawan ketika bekerja di sebuah perusahaan, salah satu sasaran penting dalam rangka pengembangan manajemen sumber daya manusia dalam suatu organisasi adalah terciptanya

kepuasan kerja anggota organisasi yang bersangkutan yang lebih lanjut kedepannya diharapkan akan meningkatkan prestasi kerja karyawan. Karyawan yang merasa tidak puas cenderung akan melakukan penarikan atau penghindaran diri dari situasi-situasi pekerjaan yang pada akhirnya akan menimbulkan keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan.

2.2.1 Pengaruh Pemberdayaan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu pemberdayaan. Pemberdayaan merupakan pendekatan yang demokratis dimana pimpinan mendorong karyawan untuk ikut terlibat dalam pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan pekerjaan (Ismail et al, 2011; dalam Widayanti, dkk., 2016). Penelitian mengenai hubungan pemberdayaan terhadap kepuasan kerjakaryawan mengacu pada peneliti (Styawahyuni, dkk., 2014 dan Srinadi, dkk., 2014) bahwa pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian ini berbeda dengan peneliti (Lodjo, dkk., 2013) bahwa pemberdayaan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja.

Kepuasan kerja bisa dilihat atau dikatakan puas dalam bekerja jika pendapatan yang diperoleh telah dapat mencukupi kebutuhan pekerja tersebut, dan dalam perusahaan tersebut karyawan merasakan nyaman dalam bekerja dan tidak mempunyai kekhawatiran lain seperti kurang cukup gaji yang diterima, tidak adanya jaminan kesehatan/keselamatan kerja dan jaminan masa tua atau pensiun. Pemberdayaan sumber daya manusia adalah suatu proses kegiatan usaha untuk lebih memberdayakan “daya manusia” melalui perubahan dan pengembangan manusia itu sendiri, berupa kemampuan, kepercayaan, wewenang, dan tanggung

jawab dan rangka pelaksanaan kegiatan-kegiatan organisasi untuk meningkatkan kinerja sebagaimana diharapkan (Sedarmayanti, 2014:201).

2.2.2 Pengaruh Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Carrel et al (2015) dalam Mangkuprawira (2014:135), ada tujuh maksud utama program pelatihan dan pengembangan, yaitu memperbaiki kinerja, meningkatkan keterampilan karyawan, menghindari keuasangan manajerial, memecahkan permasalahan, orientasi karyawan baru, persiapan promosi dan keberhasilan manajerial, dan memberikan kepuasan untuk kebutuhan pengembangan personal. meningkatkan kemampuan konseptual, kemampuan dalam pengambilan keputusan, dan memperluas *human relations*.

Hasil penelitian Ridolof W.Batilmurik (2010) menyimpulkan bahwa ada pengaruh signifikan pelatihan terhadap kepuasan kerja karyawan, juga mendukung penelitian Stephen Choo dan Christine Bowley (2011) yang menyimpulkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara pelatihan terhadap kepuasan kerja karyawan. Setiap karyawan dalam menjalankan pekerjaannya seharusnya dapat menumbuhkan rasa puas dengan aktifitas yang dilakukan. Pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar. Pelatihan yang diikuti karyawan selama ini masih mendapatkan kendala dari sisi manfaat teknis yang berhubungan dengan aktifitas yang dilakukan karyawan.

Secara khusus pengetahuan atau kecerdasan karyawan tidak dirasakan mengalami peningkatan yang besar pasca mengikuti pelatihan. Pelatihan-pelatihan

yang diikuti karyawan lebih banyak berdampak pada aspek materi pelatihan dan kualitas pelatih. Kedua aspek ini diduga secara tidak langsung mempengaruhi perubahan kepuasan kerja. Dampak pelatihan terhadap kepuasan kerja karyawan akan semakin meningkat apabila materi-materi pelatihan yang disampaikan didahului dengan evaluasi awal terhadap hal-hal apa saja yang secara teknis masih menjadi kendala besar di kalangan karyawan. (Supatmi ,Nimran, Utami, 2016)

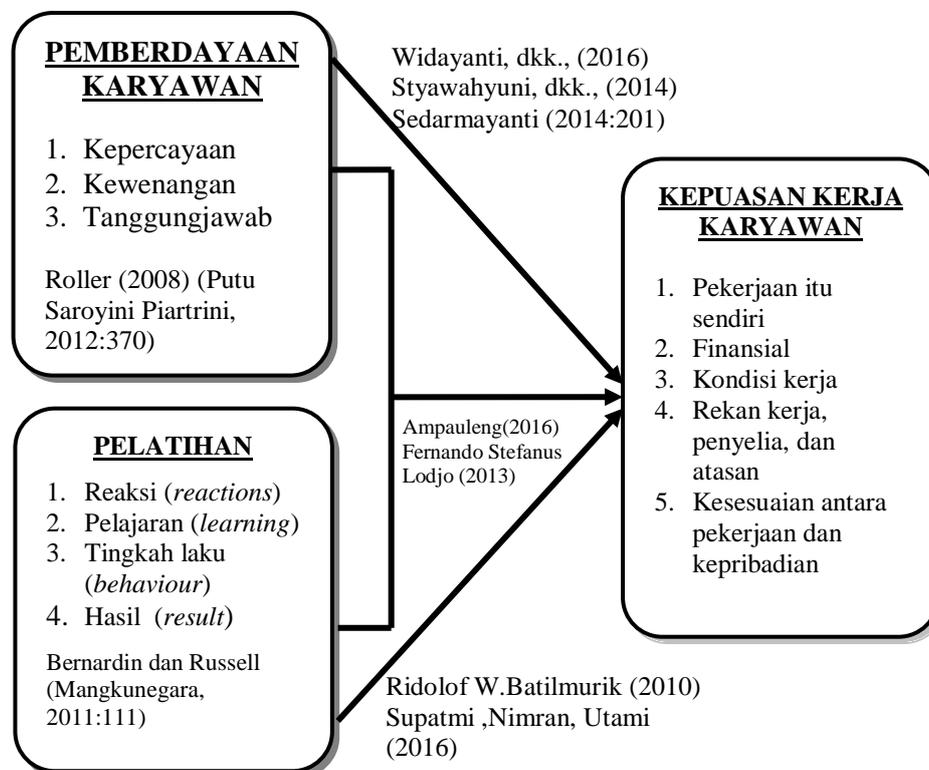
2.2.3 Pengaruh Pemberdayaan dan Pelatihan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Menurut Hariandja (2012: 290), kepuasan kerja merupakan salah satu elemen yang cukup penting dalam organisasi. Hal ini disebabkan kepuasan kerja sangat mempengaruhi perilaku kerja seperti malas, rajin, dan produktif atau memiliki hubungan dengan perilaku-prilaku yang sangat penting dalam suatu organisasi. Pada kenyataannya, masih banyak perusahaan yang tidak mampu memberikan kepuasan kerja bagi karyawan yang dimilikinya.

Ampauleng (2016) dalam hasil penelitiannya menunjukkan bahwa pelatihan dan pemberdayaan berpengaruh secara parsial dan simultan terhadap kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan dan pemberdayaan yang dilakukan perusahaan berjalan secara beriringan dan saling terkait satu sama lain, pelatihan yang diberikan kepada karyawan harus di barengi dengan pemberian wewenang kepada karyawan untuk mengimplementasikan hasil pelatihan pada pekerjaannya. Dari hasil penelitian ini mendukung penelitian hasil penelitian oleh Fernando Stefanus Lodjo (2013) hasil penelitian diperoleh bahwa pelatihan dan pemberdayaan secara bersamaan signifikan terhadap kepuasan kerja

2.2.4 Paradigma Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, dan landasan teori yang telah dikemukakan, maka hubungan antar variable dalam penelitian ini dinyatakan dalam sebuah kerangka pemikiran teoritis. Berdasarkan penelitian-penelitian di atas maka secara sistematis hubungan antara variabel dapat digambarkan melalui paradigma penelitian seperti gambar 2.2 berikut ini:



Gambar 2.2
Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis Penelitian

Hipotesis dapat diartikan sebagai pernyataan yang akan diteliti sebagai jawaban sementara dari suatu masalah (Sugiyono, 2012:106). Berdasarkan kerangka pemikiran teoritis tersebut maka diajukan hipotesis sebagai berikut.

1. Terdapat pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan.
2. Terdapat pengaruh pelatihan terhadap kepuasan kerja karyawan.
3. Terdapat pengaruh pemberdayaan karyawan dan pelatihan terhadap kepuasan kerja karyawan.