

## **BAB II**

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

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Kajian pustaka berisi studi pustaka terhadap buku, artikel, jurnal ilmiah, penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan topik penelitian. Uraian kajian pustaka diarahkan untuk menyusun kerangka pemikiran atau konsep yang akan digunakan dalam penelitian. Adapun tinjauan pustaka pada penelitian ini meliputi konsep mengenai Pelatihan, Pemberdayaan dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan.

##### **2.1.1 Pelatihan (X1)**

###### **2.1.1.1 Pengertian Pelatihan**

Secara umum perusahaan melihat arti pentingnya pendidikan dan pelatihan karyawan yaitu untuk mengimbangi perkembangan perusahaan itu sendiri atau menjawab tantangan teknologi. Dalam dunia usaha dimana persaingan semakin tajam, perusahaan perlu mengelola program pelatihannya agar perusahaan dapat bertahan bahkan berkembang. Pelatihan yang baik kan menghasilkan karyawan yang bekerja secara lebih efektif dan produktif sehingga prestasi kerjanya pun meningkat.

Menurut Siagian dalam Lodjo (2013) definisi pelatihan adalah proses belajar mengajar dengan menggunakan teknik dan metode tertentu secara

konseptual dapat dikatakan bahwa latihan dimaksudkan untuk meningkatkan keterampilan dan kemampuan kerja seseorang atau sekelompok orang.

Menurut Soekidjo Notoatmodjo dalam Isniar Budiarti *et.all* (2018:80) pelatihan adalah bagian dari suatu proses pendidikan yang tujuannya untuk meningkatkan kemampuan atau keterampilan khusus seseorang atau sekelompok orang.

Menurut B. Siswanto Sastrohadiwiryono dalam Isniar Budiarti *et.all* (2018:80) pelatihan merupakan pendidikan dalam arti yang sempit, terutama dalam instruksi, tugas khusus dan disiplin. Karena itu, perlu dipelajari bagaimana caranya melaksanakan tugas dan pekerjaan tertentu. Dengan demikian, pelatihan berhubungan dengan peningkatan kemampuan serta keterampilan kerja pegawai dan pengembangan berhubungan dengan proses aplikasi peningkatan individu dan organisasi.

Maka dapat disimpulkan dari para ahli di atas menurut penulis bahwa pelatihan merupakan upaya seorang pemimpin dalam meningkatkan kemampuan serta keterampilan kerja seseorang atau individu dalam sebuah organisasi.

### **2.1.1.2 Tujuan Dan Manfaat Pelatihan**

#### **2.1.1.2.1 Tujuan Pelatihan Pegawai**

Pelatihan adalah pengembangan sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan agar kemampuan dan keterampilan dengan nilai jual yang tinggi. Pada umumnya, pelatihan dilakukan untuk kepentingan pegawai, perusahaan dan

konsumen. Menurut Mutiara Sibarani Panggabean dalam Isniar Budiarti *et.all* (2018:81) ada dua aspek tujuan dari pendidikan dan pelatihan, yaitu:

1. Untuk karyawan
  - a) Memberikan keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan karyawan
  - b) Meningkatkan moral karyawan
  - c) Memperbaiki kinerja
  - d) Peningkatan karyawan
  - e) Meningkatkan jumlah balas jasa yang dapat diterima karyawan
2. Untuk Perusahaan
  - a) Memenuhi kebutuhan-kebutuhan perencanaan sumber daya manusia
  - b) Penghematan
  - c) Mengurangi tingkat kerusakan dan kecelakaan
  - d) Memperkuat komitmen karyawan.

#### **2.1.1.2.2 Manfaat Pelatihan Bagi Pegawai**

Pada setiap aktivitas pasti memiliki arah yang dituju, baik jangka pendek maupun jangka panjang. Arah yang dituju merupakan rencana yang dinyatakan selain hasil yang harus dicapai. Manfaat dan dampak yang diharapkan dari penyelenggara pelatihan harus dirumuskan dengan jelas, tidak mengabaikan kesanggupan dan kemampuan perusahaan. Manfaat dan dampak dari pendidikan dan pelatihan bagi perusahaan, menurut B. Siswanto Sastrohadiwiryo dalam Isniar Budiarti *et.al* (2018:82) adalah:

1. Peningkatan keahlian kerja

Para tenaga kerja yang telah bekerja pada perusahaan memiliki tingkat keahlian yang beraneka ragam. Ada yang memiliki tingkat keahlian yang hampir memenuhi kualifikasi yang diharapkan perusahaan, ada pula yang memiliki keahlian pada tingkat dibawah standar. Dengan adanya pendidikan dan pelatihan, para tenaga kerja dapat meningkatkan keahlian dalam tugas dan pekerjaannya.

2. Pengurangan keterlambatan kerja, kemangkiran, serta pemindahan kerja

Berbagai alasan sering kali muncul dari tenaga kerja atas tindakan dalam keterlambatan kerja, kemangkiran, serta pindah kerja walaupun alasan dapat dikatakan tidak masuk akal. Untuk menutupi beberapa hal yang telah disebut diatas, manajemen pada seluruh hirarki khususnya manajemen tenaga kerja harus memprioritaskan tenaga kerja yang bersangkutan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan.

3. Pengurangan timbulnya kecelakaan dalam bekerja, kerusakan dan peningkatan pemeliharaan terhadap alat-alat kerja

Timbulnya kecelakaan kerja biasanya sebagai akibat atas kelalaian tenaga kerja atau perusahaan. Untuk menutupi hal tersebut, tindakan yang paling tepat dan harus dilakukan oleh manajemen seluruh hirarki khususnya manajemen tenaga kerja adalah menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan.

#### 4. Peningkatan produktivitas kerja

Tujuan perusahaan setiap perusahaan adalah memperoleh laba yang optimal. Untuk memperoleh itu semua harus ditunjang dengan beberapa faktor yang salahsatunya adalah kondisi kerja para tenaga kerja.

#### 5. Peningkatan kecakapan kerja

Pengembangan teknologi dan komputerisasi yang semakin maju menuntut para pekerja maupun penggunanya. Untuk itu, tenaga kerja dituntut mengembangkan kemampuan ilmu & teknologi dan komputerisasi.

### **2.1.1.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pelatihan**

Mondy (2008:212) mengemukakan bahwa pelatihan dipengaruhi oleh beberapa faktor, sebagai berikut :

#### 1. Dukungan Manajemen Puncak

Dukungan kepemimpinan dari atas sangat berguna agar program-program pelatihan dapat berjalan dengan baik.

#### 2. Komitmen Para Spesialis dan Generalis

Keterlibatan seluruh manajer baik spesialis maupun generalis sangat berpengaruh kepada keberhasilan proses pelatihan.

#### 3. Kemajuan Teknologi

Teknologi memberikan pengaruh yang sangat besar terhadap pelatihan terutama penggunaan komputer dan internet yang secara dramatis mempengaruhi berjalannya fungsi-fungsi bisnis.

#### 4. Kompleksitas Organisasi

Struktur organisasi yang lebih datar karena lebih sedikitnya level manajerial membuat tugas-tugas individu dan tim semakin diperluas dan untuk menjalankan pekerjaan dan tugas-tugas yang lebih kompleks daripada yang biasa dikerjakan sebelumnya.

#### 5. Gaya Belajar

Beberapa contoh gaya belajar adalah sebagai berikut:

- a. Para pembelajar mengalami kemajuan dalam suatu bidang pembelajaran hanya sepanjang mereka membutuhkannya guna mencapai tujuan-tujuan mereka.
- b. Waktu terbaik untuk belajar adalah ketika pembelajaran ada gunanya. *Just-in-time* training adalah pelatihan yang diberikan kapanpun dan dimanapun pelatihan tersebut dibutuhkan.
- c. Bergantung pada jenis pelatihan, mungkin merupakan langkah bijaksana untuk memberi jeda di antara sesi-sesi pelatihan.

#### **2.1.1.4 Indikator Pelatihan**

Indikator pelatihan kerja menurut Anwar Prabu Mangku Negara (2006:46), diantaranya :

1. Instruktur

Diukur dengan kualifikasi, kompetensi dan pendidikan.

2. Peserta

Diukur dengan kualifikasi yang sesuai dengan semangat yang tinggi.

### 3. Materi

Diukur dengan materi atau kurikulum

### 4. Metode-Metode

Diukur dengan kesesuaian materi dan komponen peserta pelatihan.

### 5. Tujuan

Diukur dengan penyusunan rencana aksi (*action play*), penetapan sasaran, serta hasil yang diharapkan.

## **2.1.2 Pemberdayaan (X2)**

### **2.1.2.1 Pengertian Pemberdayaan**

Menurut Sedarmayanti (2013:286), secara harfiah, kata pemberdayaan dapat diartikan lebih berdaya dari sebelumnya, baik dalam hal wewenang tanggung jawab maupun kemampuan individual yang dimilikinya. Pemberdayaan aparatur pemerintah daerah merupakan bagian dari pembangunan aparatur pemerintah daerah yang meliputi lembaga, tata kerja dan aparatur pemerintah daerah yang semata-mata diarahkan pada penyelenggaraan pemerintahan yang bersifat efektif, efisien, serta tanggap terhadap kondisi wilayah dan perubahan-perubahan yang terjadi pada daerah tersebut mengabdikan diri untuk kepentingan organisasi.

Menurut Webster dalam Sedarmayanti (2012:59), pengertian pemberdayaan adalah kata *Empower* mengandung dua arti. Pengertian pertama adalah *to give power or authority to*, dan pengertian kedua berarti *to give ability to or enable*. Dalam pengertian pertama, diartikan sebagai memberikan

kekuasaan, mengalihkan kekuatan atau mendelegasikan otoritas kepada pihak lain. Sedangkan dalam pengertian kedua, diartikan sebagai upaya untuk memberi kemampuan atau keberdayaan. Pemberdayaan merupakan proses yang memerlukan perencanaan menyeluruh, pemikiran mendalam tentang mekanisme pemantauan dan peningkatan secara terus menerus.

Menurut Wellins dalam Sedarmayanti (2016:390) “*Empowerment individual know that their jobs belong to them. Given an say how things are done, employees feel more responsible. When they feel responsible, they show more initiative in their work, get more done, and enjoy the work more*”. Yang maknanya adalah karyawan lebih merasa bertanggungjawab, maka mereka akan menunjukkan lebih mempunyai sifat inisiatif, hasil pekerjaannya lebih banyak dan lebih menikmati pekerjaannya.

Dapat disimpulkan menurut para ahli bahwa pemberdayaan merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan atau memperbaiki kemampuan dari yang kurang berdaya menjadi lebih berdaya.

### **2.1.2.2 Model dan Perspektif Pemberdayaan**

#### **2.1.2.2.1 Model Pemberdayaan**

Kahn dalam Suwatno dan Priansa (2014:183-185) menawarkan sebuah model pemberdayaan yang dapat dikembangkan dalam sebuah organisasi untuk menjamin keberhasilan proses pemberdayaan dalam organisasi .

### 1. *Desire* (Keinginan)

Tahap pertama dalam model empowerment adalah adanya mendelegasikan dan melibatkan pekerja, yang termasuk hal ini antara lain :

- a. Pekerja diberi kesempatan untuk mengidentifikasi permasalahan yang sedang berkembang.
- b. Memperkecil directive personality dan memperluas keterlibatan pekerja.
- c. Mendorong terciptanya perspektif baru dan memikirkan strategi kerja.
- d. Menggambarkan keahlian tim dan melatih karyawan untuk mengawasi sendiri (self control).

### 2. *Trust* (Kepercayaan)

Setelah adanya keinginan dari manajemen untuk melakukan pemberdayaan, langkah selanjutnya adalah membangun kepercayaan antara manajemen dan karyawan . Adanya saling percaya di antara anggota organisasi akan tercipta kondisi yang baik untuk pertukaran informasi dan saran adanya rasa takut . Hal-hal yang termasuk dalam trust antara lain :

- a. Memberi kesempatan pada karyawan untuk berpartisipasi dalam pembuatan kebijakan.
- b. Menyediakan waktu dan sumber daya yang mencukupi bagi karyawan dalam menyelesaikan kerja.
- c. Menyediakan pelatihan yang mencukupi bagi kebutuhan kerja.
- d. Menghargai perbedaan pandangan dan menghargai kesuksesan yang diraih karyawan.

e. Menyediakan akses informasi yang cukup.

3. *Confident* (Kepercayaan Diri)

Langkah selanjutnya setelah adanya saling percaya adalah menimbulkan rasa percaya diri karyawan dengan menghargai terhadap kemampuan yang dimiliki oleh karyawan. Hal yang termasuk tindakan yang dapat menimbulkan *Confident* antara lain :

- a. Mendelegasikan tugas yang penting kepada karyawan.
- b. Menggali ide dan saran dari karyawan.
- c. Memperluas tugas dan membangun jaringan antar departemen.
- d. Menyediakan jadwal job instruction dan mendorong penyelesaian yang baik.

4. *Credibility* (Kredibilitas)

Langkah keempat menjaga kredibilitas dengan penghargaan dan mengembangkan lingkungan kerja yang mendorong kompetisi yang sehat sehingga tercipta organisasi yang memiliki performance yang tinggi . Hal yang termasuk *Credibility* antara lain :

- a. Memandang karyawan sebagai partner strategis.
- b. Peningkatan target di semua bagian pekerjaan.
- c. Memperkenalkan inisiatif individu untuk melakukan perubahan melalui partisipasi.
- d. Membantu menyelesaikan perbedaan-perbedaan dalam penentuan tujuan dan prioritas.

#### 5. *Accountability* (Akuntabilitas)

Tahap dalam proses pemberdayaan selanjutnya adalah pertanggung jawaban karyawan pada wewenang yang diberikan, dengan menetapkan secara konsisten dan jelas tentang peran, standar, dan tujuan tentang penilaian terhadap kinerja karyawan, tahap ini sebagai sarana evaluasi terhadap kinerja karyawan dalam penyelesaian dan tanggung jawab terhadap wewenang yang diberikan. Hal yang termasuk dalam *Accountability* antara lain :

- a. Menggunakan jalur training dalam mengevaluasi kinerja karyawan.
- b. Memberikan tugas yang jelas dan ukuran yang jelas.
- c. Melibatkan karyawan dalam penentuan standard an ukuran.
- d. Memberikan bantuan kepada karyawan dalam penyelesaian beban kerja.
- e. Menyediakan periode dan waktu pemberian feedback.

#### 6. *Communication* (Komunikasi)

Langkah terakhir adalah adanya komunikasi yang terbuka untuk menciptakan saling memahami antara karyawan dan manajemen . Keterbukaan ini dapat diwujudkan dengan adanya kritik dan saran terhadap hasil dan prestasi yang dilakukan pekerja . Hal yang termasuk dalam *communication* antara lain :

- a. Menetapkan kebijakan open door communication
- b. Menyediakan waktu untuk mendapatkan informasi dan mendiskusikan permasalahan secara terbuka.
- c. Menciptakan kesempatan untuk crosstraining.

### **2.1.2.2.2 Perspektif Pemberdayaan**

Pemberdayaan SDM dikelola dengan tiga perspektif, yaitu : Perspektif Performance Management, Perspektif Pengembangan dan Pelatihan (Training and Development), serta Perspektif Manajemen Karier dan Pengembangan Karier. Masing-masing perspektif tersebut merupakan fungsi manajemen SDM yang lebih spesifik dan menjadi konteks keterkaitan untuk pemberdayaan SDM .

1. Kinerja Organisasi atau Unit Kerja/Team Kerja (Performance Management).

Pemberdayaan SDM amat penting bagi peningkatan kinerja organisasi atau kinerja unit dan tim kerja. Asumsinya adalah jika seorang karyawan bertumbuh-kembang dalam pemberdayaan yang maksimal, maka kinerjanya diharapkan juga meningkat . Kinerja individu karyawan seperti itu memberikan kontribusi peningkatan kinerja organisasi/perusahaan . Konsep performance management (kinerja manajemen) sangat menghargai peran pemberdayaan SDM, karena di dalam konsep itu terdapat beberapa komponen penting yang terkait dengan peran SDM . Di dalam performance management tercakup fungsi manajemen SDM khusus yang disebut performance appraisal atau penilaian kinerja karyawan individual . Dengan PA tersebut akan dapat diketahui kebutuhan- kebutuhan perbaikan kinerja (individu karyawan) yang diperlukan untuk memaksimalkan kontribusi mereka bagi perbaikan kinerja organisasi secara keseluruhan dan

berkelanjutan . Dengan PA itu pula kebutuhan manajemen Karier dan pengembangan Karier karyawan dapat difasilitasi secara khusus .

## 2. Pengembangan dan Pelatihan

Pemberdayaan SDM sangat jelas dilakukan dalam kegiatan/program pengembangan SDM dan pelatihan . Pengembangan karyawan memacu profesionalisme kerja dan Karier karyawan . Pelatihan dibedakan dari pengembangan, terutama karena sifat pelatihan lebih membekali dan memperbaiki kinerja jangka pendek serta memberikan keterampilan yang diperlukan . Sedangkan pengembangan menyangkut kebutuhan karyawan dalam peningkatan kompetensi pekerjaan dan profesionalisme kerja jangka panjang . Pemberdayaan SDM yang dilakukan melalui pendidikan hendak memberikan bekal pengetahuan dan kompetensi jangka panjang (Soemarman, 2006. Maximizing Training) . Pelatihan menjadi penting untuk membekali karyawan baru agar siap dalam mengelola tugas dan pekerjaannya . Pelatihan juga menjadi penting, karena dapat dimanfaatkan untuk member kesempatan karyawan memperoleh skills atau keterampilan kerja yang dapat membantu memperbaiki kinerjanya . Pemberdayaan SDM dimaksimalkan melalui pelatihan, pendidikan, dan pengembangan.

## 3. Manajemen Karier dan Pengembangan Karier SDM

Pemberdayaan SDM atau karyawan sangat berguna bagi manajemen Karier. Di situ pihak perusahaan mengelola program/kegiatan yang mendukung atau memfasilitasi pengembangan karier karyawan . Pemberdayaan SDM seharusnya diintegrasikan ke dalam manajemen karier tersebut. Oleh karena

itu, pemahaman tentang manajemen karier harus dicermati dengan baik, agar pemberdayaan SDM dapat diarahkan kepada pengembangan karier SDM atau karyawan . Pemberdayaan SDM dengan perspektif manajemen karier mencakup pemahaman konsep karier dan definisinya, Faktor Penentu Karier, Pemilihan dan Keputusan tentang Karier, dan Gambaran Tahapan Karier serta Pengembangannya .

### **2.1.2.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pemberdayaan**

Menurut Shari Chaudron yang dikutip oleh Wahibur Rokhman (2003:129-131) ada beberapa hal yang harus dilakukan untuk membentuk lingkungan yang mendukung program pemberdayaan antara lain :

1. *Works team and information sharing are building block* (membentuk tim kerja komunikasi yang terbuka dengan pekerja).
2. *Provide the training and resources needed to do good job* (Pengembangan kemampuan dan keahlian merupakan satu dimensi yang penting dalam program pemberdayaan, oleh karena training merupakan hal yang penting untuk meningkatkan keahlian pekerjaan dan merupakan bagian penting pemberdayaan karyawan)
3. *Provide measurement, feedback and reinforcement* (Untuk mengetahui peningkatan dan kemajuan yang dilakukan oleh karyawan perlu dilakukan pengukuran terhadap efektifitas program empowerment), dengan menyediakan standar pengukuran keberhasilan dapat dijadikan alat control pekerjaan atas prestasi pekerja.

4. *On going Reinforcement* (Dukungan manajemen dengan pemberian reinforcement) yang terus menerus akan sangat mendukung dan memotivasi karyawan karena setiap karyawan ingin dihargai atas prestasi yang ia capai dan supervisor perlu memberikan penilaian yang baik dan memberitahukan yang lain atas prestasi yang telah dicapai.
5. *Provide responsibility and authority* (memberikan wewenang dan tanggung jawab yang cukup bagi pekerjaan untuk menentukan tindakan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan berbagai tugas yang dibebankan).

#### **2.1.2.4 Indikator Pemberdayaan**

Syarafat Khan yang dikutip oleh Wahibur Rokhman (2003:123) membuat model pemberdayaan sebagai berikut :

1. *Desire* yaitu adanya keinginan dari manajemen untuk mendelegasikan dan melibatkan pekerjaan.
2. *Confident* yaitu Menghargai kemampuan yang dimiliki oleh karyawan.
3. *Credibility* yaitu Menjaga kredibilitas dengan penghargaan dan mengembangkan lingkungan kerja yang mendorong kompetisi yang sehat.
4. *Accountability* yaitu Pertanggung jawaban karyawan pada wewenang yang diberikan.
5. *Communication* yaitu Komunikasi yang terbuka untuk menciptakan saling memahami antara karyawan dan manajemen.

### **2.1.3 Pengembangan Karir (X3)**

#### **2.1.3.1 Pengertian Pengembangan Karir**

Pengembangan karier sangat penting bagi suatu organisasi, karena karier merupakan kebutuhan yang harus terus dikembangkan dalam diri seorang pegawai sehingga mampu memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Pengembangan karier meliputi setiap aktivitas untuk mempersiapkan seseorang untuk menempuh jalur karier tertentu. Suatu rencana karier yang telah dibuat oleh seseorang pekerja harus disertai oleh suatu tujuan karier yang realistis.

Menurut Suyoto (2012:164) perencanaan karier adalah proses yang dilalui oleh individu karyawan untuk mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan kariernya.

Menurut Handi Handoko dalam Suyonto (2012:165) pengembangan karier adalah suatu urutan promosi atau pemindahan (transfer) lateral ke jabatan –jabatan yang lebih menuntut tanggung jawab atau lokasi- lokasi yang lebih baik dalam atau menyalang hierarki hubungan kerja selama kehidupan kerja seseorang.

Pengembangan karier menurut Andrew J. Fubrin dalam Mangkunegara (2001:77) adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karier masa depan mereka di organisasi, agar organisasi dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum.

Maka dapat disimpulkan dari para peneliti diatas bahwa pengembangan karier merupakan suatu proses individu untuk merencanakan kariernya di masa yang

akan datang agar individu tersebut dapat mengembangkan dirinya secara lebih baik lagi.

### **2.1.3.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir**

Menurut Rivai (2013:278) faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir adalah sebagai berikut:

#### **1. Prestasi kerja**

Prestasi kerja (Job Performance) merupakan komponen yang paling penting untuk pengembangan karir yang paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karir seorang karyawan. Kemajuan karir sebagian besar tergantung atas prestasi kerja yang baik dan etis. Dengan mengetahui hasil atas kinerjanya maka karyawan dapat mengukur kesempatannya terhadap pengembangan karir. Asumsi terhadap kinerja yang baik akan melandasi seluruh aktivitas pengembangan karir. Ketika kinerja di bawah standar maka dengan mengabaikan upaya-upaya ke arah pengembangan karir pun biasanya tujuan karir yang paling sederhana pun tidak dapat dicapai. Kemajuan karir umumnya terletak pada kinerja dan prestasi

#### **2. Eksposur**

Manajer atau atasan memperoleh pengenalan ini terutama melalui kinerja, dan prestasi karyawan, laporan tertulis, presentasi lisan, pekerjaan komite dan jam-jam yang dihabiskan.

### 3. Jaringan kerja

Jaringan kerja berarti perolehan exposure di luar perusahaan. Mencakup kontak pribadi dan profesional. Jaringan tersebut akan sangat bermanfaat bagi karyawan terutama dalam pengembangan karirnya.

### 4. Kesetiaan terhadap organisasi

Level loyalitas yang rendah merupakan hal yang umum terjadi di kalangan lulusan perguruan tinggi terkini yang disebabkan ekspektasi terlalu tinggi pada perusahaan tempatnya bekerja pertama kali sehingga seringkali menimbulkan kekecewaan. Hal yang sama juga terjadi pada kelompok profesional dimana loyalitas pertamanya diperuntukkan bagi profesi. Untuk mengatasi hal ini sekaligus mengurangi tingkat keluarnya karyawan (turn over) biasanya perusahaan “membeli” loyalitas karyawan dengan gaji, tunjangan yang tinggi, melakukan praktek-praktek SDM yang efektif seperti perencanaan dan pengembangan karir.

### 5. Pembimbing dan sponsor

Adanya pembimbing dan sponsor akan membantu karyawan dalam mengembangkan karirnya. Pembimbing akan memberikan nasehat- nasehat atau saran-saran kepada karyawan dalam upaya pengembangan karirnya, pembimbing berasal dari internal perusahaan. Mentor adalah seseorang di dalam perusahaan yang menciptakan kesempatan untuk pengembangan karirnya.

## 6. Peluang untuk tumbuh

Karyawan hendaknya diberikan kesempatan untuk meningkatkan kemampuannya, misalnya melalui pelatihan-pelatihan, kursus, dan melanjutkan pendidikannya. Hal ini akan memberikan karyawan kesempatan untuk tumbuh dan berkembang sesuai dengan rencana karirnya.

### **2.1.3.3 Indikator Pengembangan Karir**

Menurut Henry Simamora (2012:412) indikator pengembangan karir adalah sebagai berikut :

1. Mutasi
  - a. Promosi
  - b. Rotasi
  - c. Demosi
2. Seleksi
  - a. Penerimaan pendahuluan via surat lamaran
  - b. Psikotes
  - c. Wawancara seleksi
  - d. Tes keseatan
  - e. Wawancara oleh penyelia
  - f. Keputusan penerimaan
3. Penempatan
  - a. Pendidikan

- b. Pengetahuan Kerja
  - c. Keterampilan Kerja
  - d. Pengalaman Kerja
4. Pendidikan
- a. Tingkat pendidikan yang disyaratkan
  - b. Pendidikan alternatif
5. Pelatihan
- a. Instruktur
  - b. Peserta
  - c. Materi
  - d. Metode
  - e. Tujuan
  - f. Sasaran

#### **2.1.4 Kepuasan Kerja (Y)**

##### **2.1.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Setiap manusia mempunyai kebutuhan dalam hidupnya. Adanya keinginan untuk memenuhi kebutuhan itulah yang mendorong manusia melakukan berbagai aktivitas. Kebutuhan yang dimiliki manusia sangatlah beragam. Kepuasan seseorang antara satu dengan yang lainnya akan berbeda-beda. Jadi, kepuasan itu bersifat individual.

Menurut Wexley dan Yukl dalam Isniar Budiarti et.al (2018:141) bahwa kepuasan kerja sebagai *“The way an employee feels about his her job”*, artinya

bahwa kepuasan kerja adalah cara pegawai merasakan dirinya atau pekerjaannya, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan yang menyokong atau tidak menyokong dalam diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaan maupun kondisi dirinya.

Menurut Stephen P Robins dalam Isniar Budiarti et.al (2018:141) kepuasan adalah suatu kondisi dimana kebutuhan-kebutuhan individu sudah terpenuhi dan terkait dengan derajat kesukaan dan ketidaksukaan dikaitkan dengan pegawai yang merupakan sikap umum yang dimiliki oleh pegawai yang erat kaitannya dengan imbalan-imbalan yang mereka yakini akan diterima setelah melakukan sebuah pengorbanan.

Menurut Achmad et.al (2010), kepuasan kerja difungsikan untuk dapat meningkatkan semangat kerja karyawan, meningkatkan produktivitas, menurunkan tingkat absensi, meningkatkan loyalitas karyawan dan mempertahankan karyawan untuk tetap bekerja di suatu perusahaan.

Dapat disimpulkan dari para ahli diatas bahwa kepuasan kerja merupakan suatu kondisi dimana pegawai atau karyawan sudah terpenuhi kebutuhan-kebutuhannya dalam upaya untuk meningkatkan loyalitas dan mempertahankan pegawai atau karyawan agar tetap bekerja di suatu organisasi atau perusahaan

#### **2.1.4.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Menurut Isniar Budiarti et.al (2018:142) ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu sebagai berikut:

1. Pekerjaan itu sendiri (*Work It Self*)

Setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sukar-tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahliannya dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja.

2. Atasan (*Supervision*)

Atasan yang baik berarti mau mengahragi pekerjaan bawahannya. Bagi bawahan, atasan bisa dianggap sebagai figur ayah/ibu/teman dan sekaligus atasannya.

3. Teman Sekerja (*Workers*)

Merupakan faktor yang berhubungan dengan hubungan antar pegawai dengan atasannya dan dengan pegawai lain, baik yang sama maupun yang beda jenis pekerjaannya.

4. Promosi (*Promotion*)

Merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karir selama bekerja

5. Gaji/Upah (*Pay*)

Merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup pegawai yang dianggap layak atau tidak.

### **2.1.4.3 Teori-Teori Tentang Kepuasan Kerja**

Greenberg dan Baron dalam Priansa (2014:297-298) menyatakan teori mengenai kepuasan kerja secara umum adalah :

#### 1. Teori Dua Faktor (Two-factor Theory)

Teori kepuasan kerja yang menggambarkan kepuasan dan ketidakpuasan berasal dari kelompok variable yang berbeda yakni hygiene factors dan motivators . Hygiene factors adalah ketidakpuasan kerja yang disebabkan oleh kumpulan perbedaan dari factor-faktor (kualitas pengawasan, lingkungan kerja, pembayaran gaji, keamanan, kualitas lembaga, hubungan kerja, dan kebijakan organisasi) . Karena factor-faktor ini bersifat mencegah reaksi negative maka disebut sebagai hygiene (maintenance) factors . Kepuasan kerja yang didatangkan dari sekumpulan faktor-faktor yang berhubungan pekerjaannya atau hasil secara langsung dari pekerjaannya (peluang promosi, pengakuan, tanggung jawab, prestasi) disebut sebagai motivators, karena merupakan level tertinggi dari kepuasan kerja .

#### 2. Teori Nilai (Value Theory)

Teori kepuasan kerja yang menjelaskan pentingnya kesesuaian antara hasil pekerjaan yang diperolehnya (penghargaan) dengan persepsi mengenai ketersediaan hasil . Semakin banyak hasil yang diperoleh maka ia akan lebih puas, jika memperoleh hasil yang sedikit maka ia akan lebih sedikit puas . Teori ini berfokus pada banyak hasil yang diperoleh . Kunci kepuasannya adalah kesesuaian hasil yang diterima dengan persepsi mereka .

#### **2.1.4.4 Karakteristik Kepuasan Kerja**

Menurut Wexley dan Yukl dalam Suwatno dan Priansa (2014:265-268), kepuasan kerja ditentukan atau dipengaruhi oleh sekelompok factor . Faktor-faktor

ini dapat dikelompokkan ke dalam tiga bagian yaitu yang termasuk dalam karakteristik individu, variable situasional, dan karakteristik pekerjaan yaitu :

1. Karakteristik individu

- a. Needs (kebutuhan-kebutuhan individu) . Salah satu sifat dasar manusia adalah adanya kebutuhan dalam dirinya . Dengan sifat terpenuhinya kebutuhan-kebutuhan tersebut, manusia dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya .
- b. Value (nilai-nilai yang dianut individu) adalah pendapat atau pandangan individu yang sifatnya relative stabil mengenai tingkah laku yang dianggap benar dan salah .
- c. Personality Traits (ciri-ciri kepribadian) ciri-ciri kepribadian seseorang akan besar pengaruhnya pada cara orang berfikir, dalam cara memutuskan sesuatu, merasakan sesuatu dan dalam cara orang tersebut menyelesaikan pekerjaannya .

2. Variabel-variabel yang bersifat situasional

- a. Current Social Comparison (perbandingan terhadap situasi yang ada) seorang pekerja selalu mengharapkan untuk dapat memperoleh hasil yang seimbang antara apa yang telah disumbangkannya kepada perusahaan dengan apa yang diperoleh dari perusahaan .
- b. Reference Group (pengaruh kelompok acuan)  
Kelompok acuan adalah kelompok dimana individu sering kali meminta petunjuk atau pendapat dalam menghadapi persoalan-persoalan yang

ditemuinya . Kelompok acuan ini dapat mempengaruhi aspirasi dan harapan-harapan seseorang terhadap pekerjaan .

### 3. Karakteristik Pekerjaan

a. Compensation (imbalan yang diterima) banyak penelitian yang menemukan bahwa gaji merupakan karakteristik pekerjaan yang sering disebut sebagai sumber ketidakpuasan, misalnya adalah penelitian dari Porter (Yuli T, 2003:87) yang menemukan sekitar 80% manajer tidak puas dengan gaji yang diterima . Penyebab ketidakpuasan ini adalah kecenderungan dari orang yang membandingkan dirinya dengan kelompoknya .

b. Supervition (pengawasan yang dilakukan oleh atasan)

Berdasarkan penelitian Yukl (Yuli T, 2003:88), ditemukan bahwa para pekrja menyatakan kepuasan terhadap atasan yang menunjukkan sikap penuh perhatian dan memberikan dukungan pada bawahan, daripada atasan yang bersikap acuh tak acuh serta selalu mengkritik.

c. The Work It Self (pekerjaan itu sendiri)

Sifat-sifat dari pekerjaan yang dihadapi oleh individu merupakan salah satu factor yang menentukan kepuasan kerja dari individu tersebut.

d. Co Workers (hubungan antar rekan sekerja)

Interaksi yang terjadi sesama pekerja akan menciptakan suasana tertentu yang berpengaruh pula pada kepuasan kerja.

#### **2.1.4.5 Indikator Kepuasan Kerja**

Indikator kepuasan kerja menurut Hasibuan (2001) adalah sebagai berikut:

1. Kesetiaan

Penilai mengukur kesetiaan karyawan terhadap pekerjaannya, jabatannya dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar negeri dari rongrongan orang yang tidak bertanggungjawab.

2. Kemampuan

Menilai hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan tersebut dari uraian pekerjaannya.

3. Kejujuran

Kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain.

4. Kreatifitas

Kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga akan dapat bekerja lebih baik.

5. Kepemimpinan

Kemampuan untuk memimpin, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif.

## 6. Tingkat gaji

Jumlah gaji yang diberikan perusahaan dan diterima karyawan harus sesuai dengan apa yang karyawan berikan kepada perusahaan agar mereka merasa puas.

## 7. Kompensasi tidak langsung

Pemberian balas jasa yang memadai dan layak kepada para karyawan atas kontribusi mereka membantu perusahaan mencapai tujuannya.

## 8. Lingkungan kerja

Lingkungan kerja yang baik dapat membuat karyawan merasa nyaman dalam bekerja.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Sebelum penelitian ini dilakukan sudah ada yang meneliti tentang **“Pengaruh Pelatihan, Pemberdayaan dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja”**. Hal tersebut dirangkum dalam Tabel 2.1 berikut ini:

**Tabel 2.1**  
**Tinjauan Penelitian Terdahulu**

No	Judul dan Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Pengaruh Pelatihan, Pemberdayaan dan Efikasi Diri Terhadap Kepuasan Kerja pada PT PLN Wilayah Suluttenggo Manado  (Jurnal)  <b>Fernando S. Lodjo (2013)</b>	Pelatihan, pemberdayaan dan efikasi diri secara bersamaan signifikan terhadap kepuasan kerja.	Persamaan pada variabel ini ada pada Pelatihan, Pemberdayaan dan kepuasan kerja juga memiliki 4 variabel	Perbedaan pada variabel ini ada pada efikasi diri Dan menggunakan teknik sample karena memiliki 127 orang

No	Judul dan Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
2	Pengaruh Pelatihan dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja pada PT Trias Mitra Jaya Manunggal  (Jurnal)  <b>Saprudin (2018)</b>	Pelatihan berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja dengan koefisien jalur 0,503 dan koefisien determinasi 0,328	Persamaan pada variabel ini ada pada pelatihan dan kepuasan kerja. Menggunakan teknik populasi karena jumlah karyawan 60 orang.	Perbedaan pada variabel ini ada pada kompensasi dan memiliki 3 variabel
3	Pengaruh Stres Kerja dan Pemberdayaan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada Prama Hotel  (Jurnal) <b>Ida Bagus Winastya Pratama dan Anak Agung Ayu Sriartha (2015)</b>	Pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.	Persamaan pada variabel ini adalah pemberdayaan dan kepuasan kerja.  Teknik menggunakan ppopulasi karena karyawan 56 orang	Perbedaan pada variabel ini ada pada stres kerja dan memiliki 3 variabel
4	Pengaruh Pelatihan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada Karyawan Hotel Megaland Solo  (Jurnal)  <b>Nuridha Citraningtyas dan Indi Djastuti (2017)</b>	Hasil penelitian membuktikan bahwa variabel pelatihan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, hal ini terbukti dari hasil analisis uji regresi berganda sebesar 0,429.	Persamaan pada variabel ini ada pada Pelatihan dan Kepuasan Kerja dan memiliki 4 variabel  Teknik menggunakan ppopulasi karena karyawan 68 orang	Perbedaan pada variabel ini ada pada lingkungan kerja dan kinerja karyawan
5	Analisis Komitmen Organisasi, Pengembangan Karir dan Pemberdayaan Terhadap Kepuasan Kerja Pada Kantor Badan Pengelola Perbatasan Kepulauan Sangihe	Analisis Komitmen Organisasi, Pengembangan Karir dan Pemberdayaan berpengaruh	Persamaan pada variabel ini ada pada pemberdayaan, pengembangan karir dan kepuasan kerja	Perbedaan pada variabel ini ada pada komitmen organisasi  Pengumpulan data

No	Judul dan Peneliti	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	(Jurnal) <b>Ricky Tilaar, Peggy Adeline, Rita N. Tarore (2014)</b>	secara simultan Terhadap Kepuasan Kerja	dan memiliki 4 variabel;	menggunakan teknik sensus karena memiliki 56 responden
6	<i>The Effect Of Career Development on Employee Satisfaction and Organizational Commitment</i> (Jurnal) <b>Nuri Herachwati dan Samuel Agung Budianto (2016)</b>	Pengembangan karir memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi	Persamaan pada variabel ini ada pada pengembangan karir dan kepuasan kerja  Teknik menggunakan populasi karena karyawan 63 orang	Perbedaan pada variabel ini ada pada komitmen organisasi dan memiliki 3 variabel
7	<i>Effect of Training on Employee Performance: A Case Study of Bonjus and Khatib Alami Companies</i> (Jurnal) <b>Ali Halawi &amp; Nada Haydar (2018)</b>	Pelatihan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan	Persamaan pada variabel ini ada pada pelatihan	Perbedaan pada variabel ini ada pada kinerja dan memiliki 2 variabel  Pengumpulan data menggunakan teknik sampel karena memiliki 303 orang responden
8	<i>The Impact of Training and Development on Job Satisfaction: A Case Study Of Private Banks in Erbil</i> (Jurnal) <b>Govand Anwar &amp; Inji Shukur (2015)</b>	Pelatihan memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja begitu juga dengan pengembangan yang memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja	Persamaan pada variabel ini ada pada pelatihan, pengembangan dan kepuasan kerja  Teknik menggunakan populasi karena karyawan 89 orang	Perbedaan hanya memiliki 3 variabel

## **2.3 Kerangka Pemikiran**

Sumber Daya Manusia (SDM) dalam hal ini karyawan merupakan salah satu unsur terpenting dalam suatu perusahaan maupun organisasi baik dalam lingkup pemerintah maupun swasta yang bergerak dalam bidang jasa maupun non jasa. Sumber Daya Manusia (SDM) tersebut mencakup keseluruhan individu yang terlibat dalam kegiatan organisasi mulai dari level tertinggi sampai terendah yang terlibat dalam kegiatan operasional perusahaan. Semua sumber daya manusia tersebut memiliki peran dan fungsi yang sama yaitu mendukung kemajuan perusahaan maupun organisasi yang menaunginya agar mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Untuk mencapai hal itu, perlu diadakannya pelatihan yang dimana akan meningkatkan kemampuan dan keterampilan pekerja itu sendiri agar menjadi tenaga kerja sdm yang handal. Tidak hanya itu pemberdayaan juga sangat disarankan bagi manajer untuk memberdayakan pegawai karena dengan pemberdayaan pegawai akan merasa lebih bertanggungjawab dan berinisiatif juga dengan adanya pengembangan karir yang baik yang akan menciptakan kepuasan kerja bagi pegawainya itu sendiri.

### **2.3.1 Keterkaitan Antara Variabel**

#### **2.3.1.1 Keterkaitan Pelatihan Dengan Kepuasan Kerja**

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Saprudin (2018) yang menemukan bahwa pelatihan berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja karyawan. Dengan pelatihan yang tepat maka akan menghasilkan kepuasan kerja yang ingin dicapai oleh setiap karyawan.

### **2.3.1.2 Keterkaitan Pemberdayaan Dengan Kepuasan Kerja**

Berdasarkan penelitian dari Ida Bagus Winastya dan Anak Agung Ayu Siarhi (2015) dari hasilnya pemberdayaan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Itu karena pemberdayaan mampu meningkatkan kemampuan pegawai agar dapat menghasilkan kepuasan kerja

### **2.3.1.3 Keterkaitan Pengembangan Karir Dengan Kepuasan Kerja**

Berdasarkan pada penelitian oleh Nuri Herachwati dan Samuel Agung Budianto (2016) yang menemukan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

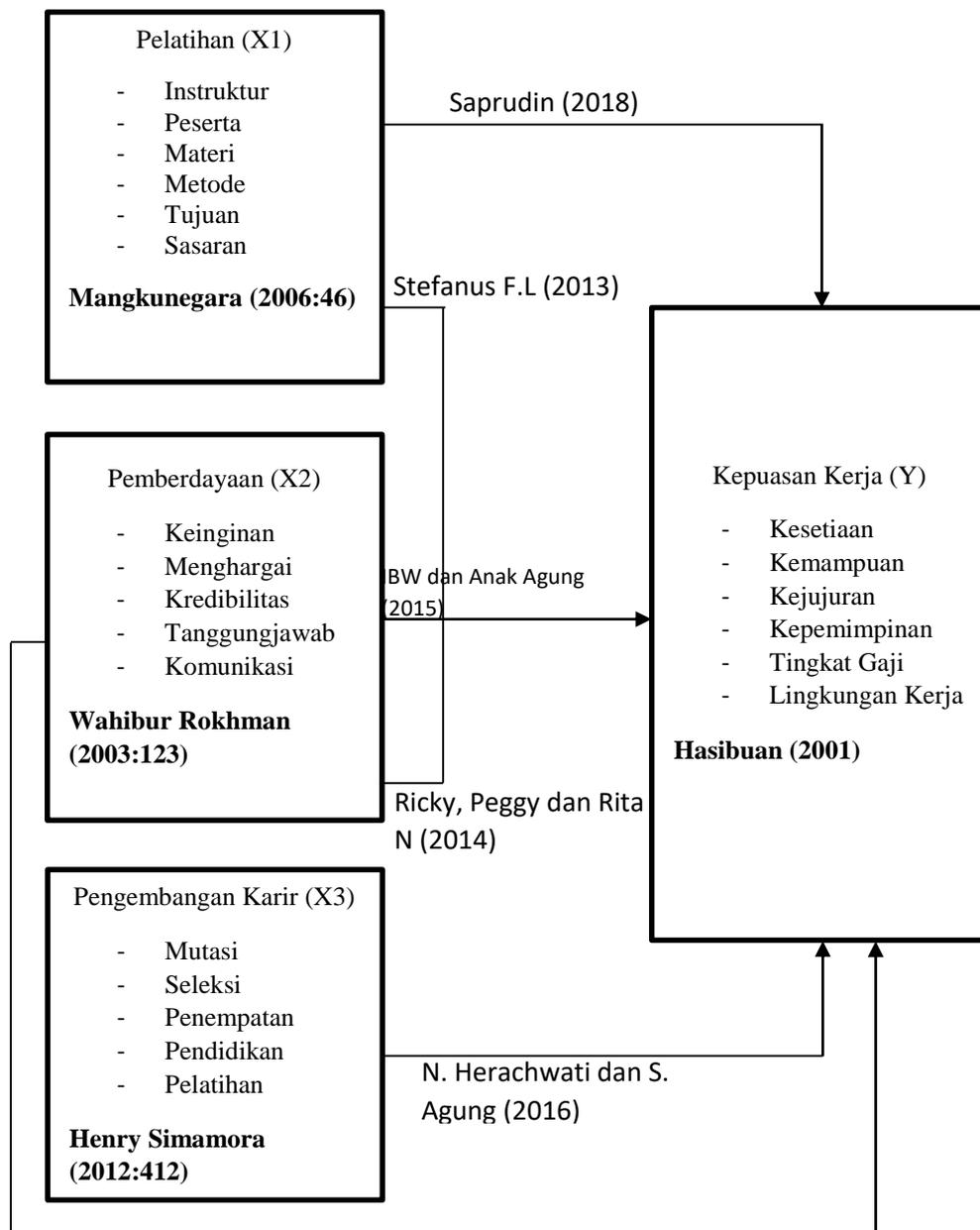
### **2.3.1.4 Keterkaitan Pelatihan dan Pemberdayaan Dengan Kepuasan Kerja**

Berdasarkan pada penelitian oleh Fernando Stefanus Lodjo (2013) yang menemukan bahwa pelatihan dan pemberdayaan berpengaruh secara simultan terhadap kepuasan kerja.

### **2.3.1.5 Keterkaitan Pemberdayaan dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja**

Berdasarkan pada penelitian oleh Ricky Tilaar, Peggy Adeline M dan Rita N. Tarore dapat disimpulkan bahwa pemberdayaan dan pengembangan karir secara simultan berpengaruh terhadap kepuasan kerja dengan teknik analisis data regresi berganda dan uji asumsi klasik, dengan populasi dan sampel dalam penelitian ini sebesar 56 orang responden.

Berdasarkan telaah pustaka, maka dalam penelitian ini dapat digambarkan dalam model sebagai berikut :



**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran**

## 2.4 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas maka dibutuhkan suatu pengujian hipotesis untuk mengetahui apakah terdapat hubungan antara pelatihan, pemberdayaan dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan. Pengertian Hipotesis menurut Sugiyono (2009) merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk pertanyaan. Hipotesis dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori. Berdasarkan kajian teori yang sudah dikemukakan sebelumnya, maka hipotesis penelitiannya adalah sebagai berikut:

H1 : Pelatihan berpengaruh terhadap kepuasan kerja

H2 : Pemberdayaan berpengaruh terhadap kepuasan kerja

H3 : Pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja

H4 : Pelatihan, pemberdayaan dan pengembangan karir berpengaruh secara simultan terhadap kepuasan kerja