

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian sebelumnya yang digunakan peneliti adalah sebagai dasar dalam penyusunan penelitian ini. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh penelitian terdahulu, sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya yang sejenis. Dalam penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh para peneliti yang menunjukkan beberapa perbedaan diantaranya:

Penelitian yang dilakukan oleh Setiawan (2015) “Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Level Pelaksana Di Divisi Operasi PT. Pusri Palembang”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan level pelaksana di Divisi Operasi PT. Pusri Palembang. Pengolahan data menggunakan Analisis Jalur (Path Analysis). Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan level pelaksana di Divisi Operasi PT. Pusri Palembang.

Penelitian yang dilakukan oleh Lusri dan Siagian (2017) “Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Pada Karyawan PT. Borwita Citra Prima Surabaya”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan PT. Borwita Citra Prima Surabaya. Teknik analisis data menggunakan Partial Least Square (PLS).

Hasil penelitian didapatkan bahwa (1) motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, (2) motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan, (3) kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dan (4) kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Marliani (2016) “Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Cabang Karawang)”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian ini menggunakan SPSS. Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel bebas kepuasan kerja dan motivasi kerja terdapat pengaruh terhadap variabel terikat kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Dahmiri dan Sakta (2014) “Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sarolangun”. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sarolangun. Analisis yang digunakan yaitu menggunakan analisis regresi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya pelatihan memberikan kontribusi terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sarolangun.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

Peneliti	Metode	Substansi	Instrument	Hasil
Setiawan (2015)	Analisis Jalur (<i>Path Analysis</i>)	Kinerja Karyawan	X1 = Motivasi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan level pelaksana di Divisi Operasi PT. Pusri Palembang.
Lusri dan Siagian (2017)	Teknik Analisis menggunakan Partial Least Square (PLS)	Kinerja Karyawan	X1 = Motivasi Kerja Z = Kepuasan Kerja	Hasil penelitian didapatkan bahwa (1) motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, (2) motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan, (3) kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dan (4) kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.
Marliani (2016)	Analisis Regresi Linear Berganda	Kinerja Karyawan	X1 = Motivasi Kerja X2 = Kepuasan Kerja	Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel bebas kepuasan kerja dan motivasi kerja terdapat pengaruh terhadap variabel terikat kinerja karyawan.
Dahmiri dan Sakta (2014)	Analisis Regresi Linear Berganda	Kinerja Karyawan	X1 = Pelatihan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sarolangun.

Sumber Data : Diolah Sendiri 2018

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan secara terpadu, menurut Umar dalam Sunyoto, (2013:4). Sedangkan menurut Dessler dalam Widodo (2015:2) Manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keamanan dan masalah keadilan.

Menurut Mathis & Jackson dan Hasibuan (2012:23) manajemen sumber daya manusia (MSDM) dapat diartikan sebagai ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam penggunaan kemampuan manusia agar dapat mencapai tujuan di setiap perusahaan. Dari beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja meliputi kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pengintegrasian dan lain sebagainya termasuk memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keamanan dan masalah keadilan agar efektif dan efisien dalam penggunaan kemampuan manusia agar dapat mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Sutrisno (2016;9) menyatakan bahwa fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. Fungsi Manajerial Sumber Daya Manusia

Fungsi Manajerial adalah sebagai fungsi yang mempunyai peran dalam wewenang kepemimpinan terhadap SDM lain. Dalam hal ini direktur, kepala bagian, adalah seseorang berperan penting didalam perusahaan dan yang mempunyai posisi manajerial sesuai dengan demikian manajer SDM atau kepala bagian personalia yang harus menjalankan fungsi-fungsi manajemen yaitu:

- a. Perencanaan (*Planning*) merupakan sebagai penentu program personalia yang memberikan bantuan untuk tercapainya sasaran yang telah disusun untuk perusahaan tersebut.
- b. Pengorganisasian (*Organizing*) merupakan suatu alat untuk mencapai tujuan, maka sebagai manajemen SDM harus menyusun struktur yang menghubungkan antara pekerjaan, SDM dan factor-faktor fisik lainnya.
- c. Pengawasan (*Controlling*) adalah suatu kegiatan yang mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan yang direncanakan.

2. Fungsi Operasional Sumber Daya Manusia

Sedangkan ditinjau dari operasional Sumber daya Manusia (SDM), menyebut fungsi operasional sumber daya manusia antara lain:

- a. Pengendalian (*Procurement*) adalah sebagai proses kegiatan untuk memperoleh Sumber daya manusia yang tepat baik dan segi kualitas maupun kuantitas yang diinginkan untuk mencapai tujuan perusahaan.

- b. Pengembangan (*Development*) adalah suatu proses peningkatan ketrampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan (diklat).
- c. Pemberian Kompensasi (*Compensation*) adalah sebagai pemberian balas jasa secara langsung dan tidak langsung pada karyawan, yang berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.
- d. Pengintegrasian (*Integration*) adalah sebagai kegiatan untuk mempersatukan kepentingan dalam perusahaan dan kebutuhan karyawan sendiri, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.
- e. Pemeliharaan (*Maintenance*) adalah sebagai kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerjasama sampai pensiun.
- f. Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen SDM yang penting dan sebagai kunci terwujudnya tujuan organisasi.
- g. Pemutusan hubungan kerja (pemisahan) adalah mengembalikan karyawan ke masyarakat asalnya.
- h. Pemberhentian (*Separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari sebuah perusahaan.

2.2.2 Motivasi Kerja

Menurut Hasibuan (2016;141) motivasi sebagai hal yang dapat menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, agar mau untuk bekerja giat dan antusias dalam mencapai hasil yang optimal. Siagian (2015;286) motivasi adalah

suatu keadaan kejiwaan yang dapat mendorong, mengaktifkan atau menggerakkan dan motif itulah yang dapat mengarahkan dan menyalurkan perilaku seseorang, sikap dan tindak tanduk seseorang yang selalu dikaitkan pada pencapaian tujuan. Motivasi adalah suatu factor yang dapat mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas atau pekerjaan tertentu, oleh karena itu motivasi selalu menjadi factor pendorong utama dalam perilaku seseorang (Sutrisno,2016;109).

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu kekuatan yang dapat memberikan rangsangan atau dorongan serta semangat kerja kepada pegawai sehingga dapat merubah perilaku pribadi orang tersebut dan digunakan sebagai tujuan untuk meningkatkan produktivitas kerja agar dapat bekerja sesuai yang diinginkan instansi. Menurut Sutrisno (2016;122) terdapat beberapa teori mengenai motivasi kerja, yaitu meliputi sebagai berikut :

1. F.W. Taylor dengan Teori Motivasi Konvensional

Teori ini termasuk *content theory*, karena memfokuskan teorinya pada anggapan bahwa keinginan untuk pemenuhan kebutuhannya yang menyebabkan orang mau bekerja keras, oleh karena itu seorang pemimpin harus berusaha untuk memberikan imbalan berbentuk materi, agar bawahannya bersedia diperintah melakukan pekerjaan yang telah ditentukan.

2. Abraham H. Maslow dengan Teori Hierarki

Dalam teori ini kebutuhan dan kepuasan pegawai identik dengan kebutuhan biologis dan psikologis, berupa materi maupun non materi. Pada dasarnya manusia adalah makhluk yang keinginannya tak terbatas. Berikut ini Hierarki

kebutuhan menurut Abraham Maslow ditunjukkan dengan bentuk piramida pada gambar 2.1 :



Gambar 2.1
Hierarki Kebutuhan Menurut Abraham Maslow

Ada lima hierarki kebutuhan menurut Abraham Maslow :

- a. Kebutuhan Fisiologis, yaitu sebagai kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernafas.
- b. Kebutuhan rasa aman dan perlindungan, yaitu sebagai kebutuhan akan perlindungan dari suatu ancaman, bahaya, pertentangan dan lingkungan hidup.
- c. Kebutuhan social, yaitu sebagai kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.
- d. Kebutuhan penghargaan, kebutuhan akan penghargaan juga terbagi atas dua tingkatan, yaitu tingkatan yang rendah dan tinggi. Tingkatan rendah yaitu kebutuhan untuk menghormati orang lain, kebutuhan status, ketenaran, reputasi, perhatian, apresiasi, martabat, dan dominasi. Kebutuhan yang

tinggi ialah kebutuhan harga diri seperti perasaan, keyakinan, kompetensi, prestasi, penguasaan, kemandirian, dan kebebasan.

- e. Kebutuhan aktualisasi diri, yaitu sebagai kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill, dan potensi yang dimiliki.

3. David McClelland dengan teori Motivasi Prestasi

Teori ini disebut juga dengan teori prestasi secara maksimal. Teori ini ada tiga komponen dasar yang dapat digunakan untuk memotivasi orang bekerja, yaitu:

- a. *Need for achievement* (Kebutuhan untuk berprestasi)

Merupakan suatu kebutuhan untuk dapat mencapai sukses, yang diukur berdasarkan standar kesempurnaan dalam diri seseorang.

- b. *Need for affiliation* (Kebutuhan untuk memperluas pergaulan)

Merupakan suatu kebutuhan akan kehangatan dan sokongan dalam hubungannya dengan orang lain.

- c. *Need for power* (Kebutuhan untuk menguasai sesuatu)

Merupakan suatu kebutuhan untuk dapat menguasai dan memengaruhi terhadap orang lain.

4. Frederick Herzberg dengan Teori Model dan Faktor

Sebenarnya teori ini merupakan pengembangan dari teori hierarki kebutuhan Maslow. Menurut teori pemeliharaan motivasi ini ada dua faktor yang mempengaruhi kondisi pekerjaan seseorang, yaitu :

- a. Faktor Pemeliharaan (*maintenance factor*)

Faktor pemeliharaan ini meliputi :

- 1) Gaji
- 2) Kondisi kerja fisik
- 3) Kepastian pekerjaan
- 4) Supervisi yang menyenangkan
- 5) Mobil dinas
- 6) Macam-macam tunjangan lainnya

b. Faktor Motivasi (*Motivation factor*)

Faktor motivasi ini meliputi :

- 1) Prestasi (*Achievement*)
- 2) Pengakuan (*Recognition*)
- 3) Pekerjaan itu sendiri (*The work it self*)
- 4) Tangung Jawab (*Responsibility*)
- 5) Kemajuan (*Advancement*)
- 6) Pengembangan Potensi Individu (*The possibility of growth*)

5. Dounglas Mc Gregor dengan Teori X dan Y

Mengungkapkan dua cara yang dapat dilakukan dalam mendalami perilaku manusia, yang terkandung dalam teori X (teori konvensional) dan teori Y (teori potensial).

a. Menurut Teori X, ada empat asumsi yaitu :

- 1) Malas dan tidak suka bekerja.
- 2) Kurang bisa bekerja keras, menghindar dari tanggung jawab.
- 3) Mementingkan dirinya sendiri, dan tidak mau peduli pada orang lain, karena itu bekerja lebih suka dituntun dan diawasi.

4) Kurang suka menerima perubahan dan ingin tetap seperti yang dahulu.

b. Menurut Teori Y, ada empat asumsi yaitu :

- 1) Rajin, aktif dan mau mencapai prestasi bila kondisi kondusif.
- 2) Sebenarnya mereka dapat produktif, perlu diberi motivasi.
- 3) Selalu ingin perubahan dan merasa jemu pada hal-hal yang monoton.
- 4) Dapat berkembang bila diberi kesempatan yang lebih besar.

Menurut Sutrisno (2016;116-120) motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang yang dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Seperti faktor-faktor tersebut dapat dibedakan atas factor intern dan ekstern yang berasal dari karyawan.

1. Faktor Intern

a. Keinginan untuk dapat hidup.

Merupakan suatu kebutuhan setiap manusia yang ingin hidup dimuka bumi ini.

b. Keinginan untuk dapat dimiliki.

Merupakan suatu benda yang dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan.

c. Keinginan untuk memperoleh penghargaan.

Merupakan seseorang yang mau bekerja disebabkan adanya keinginan yang diakui, dihormati oleh orang lain.

d. Keinginan untuk memperoleh pengakuan

Merupakan seseorang yang mendapatkan sebuah prestasi dan ingin dapat diakui oleh perusahaan.

e. Keinginan untuk berkuasa

Merupakan seseorang yang akan mendorong karyawan untuk bekerja.

2. Faktor Ekstren:

a. Kondisi lingkungan kerja.

Merupakan sarana dan prasarana kerja yang ada disekitar tempat kerja karyawan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan.

b. Kompensasi yang memadai.

Merupakan sebagai sumber penghasilan utama bagi para karyawan untuk dapat menghidupi diri beserta keluarganya.

c. Supervisi yang baik.

Merupakan suatu pekerjaan yang memberikan pengarahan, membimbing para karyawan dalam bekerja dengan baik tanpa membuat kesalahan.

d. Adanya jaminan pekerjaan.

Merupakan seorang karyawan yang bekerja mati-matian mengorbankan apa yang ada dirinya untuk perusahaan, kalua yang bersangkutan merasa ada jaminan karier yang jelas dalam melakukan pekerjaan.

e. Status dan tanggung jawab.

Merupakan jabatan yang didambaan setiap karyawan dalam bekerja.

f. Peraturan Fleksibel

Merupakan suatu peraturan perusahaan yang harus ditaati oleh seluruh karyawan.

Menurut Hasibuan (2016;150) mengatakan bahwa proses motivasi adalah sebagai berikut:

1. Tujuan

Suatu proses motivasi perlu ditetapkan terlebih dahulu dalam tujuan organisasi. Baru kemudian para karyawan di motivasi kearah tujuan yang diinginkan perusahaan.

2. Mengetahui Kepentingan

Hal yang paling penting dalam proses motivasi adalah mengetahui seberapa keinginan karyawan dan tidak hanya melihat dari sudut kepentingan pimpinan atau perusahaan saja.

3. Komunikasi Efektif

Suatu proses motivasi harus dilakukan melalui proses komunikasi yang baik dengan bawahan. Bawahan harus mengetahui apa yang akan diperolehnya dan syarat apa saja yang harus dipenuhinya supaya insentif tersebut diperolehnya.

4. Integrasi Tujuan

Proses motivasi perlu untuk bias menyatakan tujuan organisasi dan tujuan kepentingan bagi karyawan. Tujuan organisasi adalah *needscomplex* yaitu untuk memperoleh laba serta perluasan perusahaan. Sedangkan tujuan individu karyawan adalah pemenuhan kebutuhan dan kepuasan. Jadi tujuan organisasi dan tujuan karyawan harus disatukan dan untuk itu penting adanya penyesuaian motivasi.

5. Fasilitas

Manajer sangat penting untuk memberikan bantuan fasilitas kepada organisasi dan individu karyawan yang akan mendukung kelancaran pelaksanaan

pekerjaan. Seperti memberikan bantuan kendaraan kepada karyawan terutama pada *salesmen*

6. *Team work*

Manajer harus bias membentuk *team work* yang terkoordinasi baik yang bias mencapai tujuan perusahaan. *Team work* sangat penting karena dalam suatu perusahaan biasanya terdapat banyak bagian.

2.2.3 Pelatihan

Pelatihan adalah memberikan rangsangan atau stimulus kepada seseorang untuk dapat meningkatkan kemampuan dalam pekerjaan tertentu dan memperoleh pengetahuan umum dan pemahaman terhadap keseluruhan lingkungan kerja dan organisasi. Pelatihan merupakan bagian dari pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan relative singkat dengan metode yang lebih mengutamakan praktik dari teori pada teori (Rivai dan Sagala,2013;211).

Pelatihan didefinisikan oleh Ivancevich dalam Sutrisno (2014;67) sebagai usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam karyawan dalam pekerjaannya sekarang atau dalam pekerjaan lain yang akan dijabarkannya. Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa pelatihan suatu program untuk mendapatkan kemampuan karyawan dan ketrampilan dalam hubungan pekerjaannya. Menurut Nitisemito (dalam Darodjat 2015;77) mengemukakan bahwa tujuan pelatihan sebagai berikut :

1. Pekerjaan yang diharapkan lebih cepat lebih baik.
2. Penggunaan bahan dapat lebih hemat.
3. Penggunaan peralatan dan mesin diharapkan tahan lama.

4. Angka kecelakaan diharapkan lebih kecil.
5. Tanggung jawab diharapkan lebih besar.
6. Biaya produksi diharapkan lebih rendah.
7. Kelangsungan perusahaan diharapkan lebih terjamin.

Manfaat penelitian Menurut Panggabean (dalam Darodjat 2015;81) ada 6 manfaat pelatihan bagi pegawai antara lain :

1. Memberikan ketrampilan dan pengetahuan yang diperlukan pegawai.
2. Meningkatkan moral pegawai.
3. Memperbaiki kinerja
4. Membantu pegawai dalam menghadapi perubahan-perubahan, baik perubahan organisasi, teknologi maupun sumber daya manusianya.
5. Peningkatan karier pegawai.
6. Meningkatkan jumlah balas jasa yang dapat diterima pegawai.

Metode pelatihan menurut E Andrew Sikula dalam Mangkunegara (2013;53) adalah sebagai berikut :

1. *On the job*

Para peserta pelatihan bekerja ditempat agar bisa belajar atau meniru suatu pekerjaan dibawah bimbingan seorang pengawas. Metode pelatihan dapat dibedakan dalam dua acara yaitu cara formal dan informal.

2. *Vestibule*

Metode pelatihan yang dapat dilakukan didalam kelas atau ruangan suatu perusahaan industry maupun jasa untuk memperkenalkan sesuatu kepada karyawan baru dan bisa melatih mereka mengerjakan pekerjaan tersebut.

3. *Demonstration and example*

Metode pelatihan dapat dilakukan dengan upaya cara peragaan dan penjelasan tata cara mengerjakan sesuatu pekerjaan.

4. *Simulation*

Merupakan pekerjaan yang ditampilkan semirip mungkin dengan situasi yang sebenarnya, tetapi hanya merupakan tiruan saja. Simulasi sebagai teknik untuk bisa mencotohkan semirip mungkin terhadap konsep sebenarnya dari pekerjaan yang akan dijumpai peserta kelak.

5. *Apprenticeship*

Merupakan suatu cara untuk mengembangkan keahlian pertukaran, sehingga para karyawan yang bersangkutan dapat mempelajari segala aspek dari pekerjaannya.

6. *Classroom Methods*

Metode pertemuan dalam kelas meliputi pengajaran, rapat, metode studi kasus dan metode seminar.

7. *Lecture* (ceramah atau kuliah)

Metode ini diberikan kepada peserta dalam jumlah banyak di suatu kelas. Pelatih mengajarkan teori-teori yang diperlukan, sedang yang dilatih mencatat serta mempresentasikannya.

8. *Conference*

Konferensi merupakan suatu pertemuan moral formal dimana terjadi diskusi atau konsultasi tentang suatu yang penting. Konferensi menekankan adanya suatu

diskusi kelompok kecil, materi pelajaran yang telah terorganisasi, dan melibatkan para peserta yang aktif.

9. *Programmed Instruction*

Metode bimbingan berencana terdiri serangkaian langkah yang berfungsi sebagai pedoman dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau sekelompok pelaksanaan pekerjaan.

2.2.4 Kepuasan Kerja

Menurut Sutrisno (2016:73) kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik dan penting, karena terbukti besar manfaatnya bagi kepentingan individu, industri dan masyarakat. Mangkunegara (2016;117) kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisinya.

Kepuasan kerja menurut Dadang (2013:15) adalah suatu keadaan emosional yang menyenangkan atau yang menyedikan terhadap pekerjaan, kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Sutrisno (2016:75) kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosional yang menyenangkan atau yang menyedihkan bagi para karyawan yang memandang pekerjaan mereka.

Menurut Mangkunegara (2016;120) terdapat beberapa teori mengenai kepuasan kerja, yaitu meliputi:

1. Teori Keseimbangan (*Equity Theory*)

Teori ini dikembangkan oleh Adam. Adapun komponen dari teori ini adalah *input, outcome, comparison person, dan equity-in-equity*.

2. Teori Perbedaan (*Discrepancy Theory*)

Teori ini pertamakali 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 tergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai.

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 pada pandangan kelompok acuan.

5. Teori Dua Faktor dari Herzberg

Teori dua faktor dikembangkan oleh Federick Herzberg. Ia menggunakan teori Abraham Maslow sebagai titik acuannya.

6. Teori Penghargaan (*EXCEPTANCY Theory*)

Teori penghargaan dikembangkan Victor H. Vroom.

Menurut Hasibuan (2011), kepuasan kerja dapat dibedakan menjadi tiga jenis yaitu:

1. Kepuasan kerja di dalam pekerjaan

Kepuasan kerja di dalam pekerjaan merupakan kepausan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, dan suasana lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang lebih suka

menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaannya dari pada balas jasa walaupun balas jasa itu penting.

2. Kepuasan kerja di luar pekerjaan

Kepuasan di luar pekerjaan adalah kepuasan kerja karyawan yang dinikmati diluar pekerjaannya dengan besarnya balas jasa yang akan diterima dari hasil kerjanya. Balas jasa atau kompensasi digunakan karyawan tersebut untuk mencukupi kebutuhankebutuhannya. Karyawan yang lebih menikmati kepuasan kerja di luar pekerjaan lebih mmeperhatikan balas jasa dari pada pelaksanaan tugas-tugasnya. Karyawan akan merasa puas apabila mendapatkan imbalan yang besar.

3. Kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan

Kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan merupakan kepuasan kerja yang mencerminkan oleh sikap emosional yang seimbang antara balas jasa dengan pelaksanaan pekerjaannya. Karyawan yang lebih menikmati kepuasan kerja kombinasi dalam dan di luar pekerjaan ini akan merasa puas apabila hasil kerja dan balas jasa dirasanya adil dan layak.

Kepuasan kerja menurut Robbins dan Judge (2009:199), menyatakan ada lima factor kepuasan kerja yaitu:

1. Kepuasan terhadap Pekerjaan

Kepuasan ini akan tercapai bilamana suatu pekerjaan seorang pegawai sesuai dengan keinginan atau minat dan kemampuan pegawai itu sendiri.

2. Kepuasan terhadap Imbalan

Dimana pegawai merasa gaji atau upah yang diterimanya sesuai dengan beban kerjanya dan seimbang dengan pegawai lain yang bekerja di organisasi itu.

3. Kepuasan terhadap Supervisi Atasan

Pegawai merasa memiliki seseorang atasan yang mampu memberikan bantuan teknis dan memberikan sebuah motivasi.

4. Kepuasan terhadap Rekan Kerja

Pegawai merasa puas terhadap rekan-rekan kerjanya yang mampu saling memberikan bantuan teknis dan dorongan social.

5. Kesempatan Promosi

Kesempatan untuk meningkatkan posisi jabatan pada struktur organisasi.

2.2.5 Kinerja

Menurut Mangkunegara (2017;9) kinerja karyawan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat tercapai oleh seseorang karyawan dalam kemampuan menjalankan tugas-tugas sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan oleh atasan kepadanya. Menurut Rivai (2009;14) kinerja adalah suatu hasil atau tingkat sebuah keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas yang telah terbandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar dalam hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah sudah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Menurut Nawawi (2009;65) kinerja merupakan suatu prestasi kerja yakni perbandingan antar hasil kerja yang secara nyata dengan standar kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Kinerja adalah suatu fungsi kemampuan seseorang

dalam menerima tujuan perusahaan. Menurut Sutrisno (2014;149) kinerja adalah sebagai catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan atau kegiatan dan selama kurun waktu tertentu, kinerja merupakan sebagai perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan (Rivai dan Sagala, 2013;548).

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan sebagai hasil kerja yang telah dicapai seseorang dari tingkah laku pekerjaan untuk melaksanakan aktivitas kerja dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar aturan yang berhubungan dengan hukum dan sesuai dengan moral maupun gambaran tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi.

Mangkunegara (2013;67) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah sebagai berikut :

1. Faktor Kemampuan Secara psikologis, kemampuan (ability) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (knowledge + skill). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*).
2. Faktor Motivasi Motivasi diartikan sebagai suatu sikap yang dimiliki pemimpin dan pegawai terhadap situasi kerja di lingkungan organisasinya.

Mereka akan menunjukkan nilai positif atau negatif terhadap situasi kerjanya, dan semua itu bisa memperlihatkan bagaimana tinggi rendahnya motivasi yang dimiliki pimpinan dan pegawai.

Metode penilaian kinerja karyawan bisa dibedakan menjadi metode penilaian yang berorientasi masa lalu dan masa depan. Mengevaluasi kinerja dimasa lalu, karyawan dapat memperoleh umpan balik dari usaha-usaha mereka. Umpan balik ini selanjutnya akan mengarah kepada perbaikan prestasi. Menurut Rivai dan Sagala (2013;563), Teknik-teknik penilaian kinerja meliputi :

1. Skala peringkat (*Rating Scale*).
2. Daftar pertanyaan (*Checklis*).
3. Metode dengan pilihan terarah (*Forced Choice Methode*).
4. Metode peristiwa kritis (*Critical Incident Methode*).
5. Metode catatan prestasi.
6. Skala peringkat yang dikaitkan dengan tingkah laku (*Behaviorally Anchored Rating Scale = BARS*).
7. Metode peninjauan lapangan (*Field Review Methode*).
8. Tes dan observasi prestasi kerja (*Performance Test and Observation*).
9. Pendekatan evaluasi komparatif (*Comparative Evaluation Approach*).

Menurut Mangkunegara (2017;10) tujuan evaluasi kinerja adalah untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja SDM organisasi yaitu :

1. Meningkatkan saling perhatian antar karyawan tentang persyaratan kinerja.

2. Mencatat dan mengakui hasil kinerja seseorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang – kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
3. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diemban sekarang.
4. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
5. Memeriksa secara pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khususnya rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal- hal yang perlu diubah.

2.2.6 Hubungan Antar Variabel

1. Hubungan Motivasi Kerja Dengan Kepuasan Kerja

Menurut Hasibuan (2016:152) Motivasi yang diberikan kepada karyawan menyebabkan semangat kerja untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasan baik materiil maupun nonmateriil yang diperolehnya sebagai imbalan balas jasa yang diberikannya kepada perusahaan. Semakin baik motivasi yang diberikan kepada pegawai maka kepuasan kerja pegawai akan semakin meningkat. Sehingga hubungan antara motivasi dan kinerja karyawan adalah positif. Hal ini diperkuat penelitian yang dilakukan Saleem et al. (2010), Ahmed et al. (2010), Ayub dan Rafif (2011), Maharjan (2012) dan Shah et al. (2012), Juniari dkk (2015) yang menunjukkan bahwa motivasi berhubungan positif dan terhadap kepuasan kerja.

2. Hubungan Pelatihan Dengan Kepuasan Kerja

Menurut Hasibuan (2016;75) Jika perusahaan mampu memberikan karyawan pelatihan yang mendukung keterampilan dan mendukung kerja karyawan. Secara tidak langsung karyawan akan merasa puas terhadap kerjanya. Semakin efektif pelatihan dalam sebuah perusahaan maka akan semakin kuat pula kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Sehingga hubungan antara pelatihan dan kepuasan kerja adalah positif. Hal ini diperkuat dengan penelitian dilakukan Kassar (2015), Hanaysha (2015), Akhter (2016), W.Batilmurik (2010), Sinollah (2008), Ginanti dkk (2018) yang menunjukkan bahwa berhubungan positif terhadap kepuasan kerja pada pada TIM Tanggap Darurat *Fire And Emergency Services* Di Wilayah Kerja Tambang PT. Vale IND Tbk.

3. Hubungan Motivasi Kerja Dengan Kinerja

Menurut Darajat (2015;187) Motivasi adalah daya dorong yang mengakibatkan seseorang karyawan mau dan rela dalam mengarahkan kemampuannya secara maksimal dalam mengemban tanggung jawab untuk pencapaian tujuan dari organisasi guna meningkatkan kinerja. Jika karyawan memiliki motivasi tinggi maka kinerja semakin meningkat. Sehingga hubungan antara motivasi dan kinerja karyawan adalah positif. Hal ini diperkuat dengan penelitian yang dilakukan Wijaya dan Soedarmadi (2010), Olivia (2015), Hasibullah dan Rumansyah (2011), Setiawan (2015) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja berhubungan positif terhadap kinerja karyawan level pelaksana di Divisi Operasi PT. Pusri Palembang.

4. Hubungan Pelatihan Dengan Kinerja

Menurut Hamali (2016;62) pelatihan bagi karyawan adalah proses melatih pengetahuan dan kemampuan agar mampu melaksanakan pekerjaannya dengan semakin baik untuk mencapai kecakapan kerja. Jika pelatihan yang didapatkan membuat karyawan memperoleh pengetahuan dan kemampuan yang dibutuhkan, maka kinerja semakin meningkat. Sehingga hubungan antara pelatihan dengan kinerja karyawan adalah positif. Hal ini diperkuat dengan penelitian yang dilakukan Supatmi (2013), Kelvin (2017), Trisnawati dkk (2014), Damiri dan Sakta (2014) yang menunjukkan bahwa pelatihan berhubungan positif terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sarolangun.

5. Hubungan Kepuasan Kerja Dengan Kinerja

Menurut Hasibuan (2016;203) Kepuasan Kerja Merupakan kunci pendorong moral, kedisiplinan, dan prestasi kerja karyawan dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan. Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja akan mengakibatkan kinerja yang dihasilkan tidak maksimal. Jika karyawan merasa puas maka kinerja semakin meningkat. Sehingga hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan adalah positif. Hal ini diperkuat dengan penelitian yang dilakukan Simaremare dan Isyandi (2015), Rosita (2016), Giarti Slamet (2011), Sevi (2010), Riska dan Wardhana (2018) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berhubungan positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Dapensi Dwikarya Bandung.

6. Hubungan Motivasi Dengan Kinerja Melalui Kepuasan Kerja.

Menurut Hasibuan (2016:152) Motivasi yang diberikan kepada karyawan menyebabkan semangat kerja untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasan baik materiil maupun nonmateriil yang diperolehnya sebagai imbalan balas jasa yang diberikannya kepada perusahaan. Apabila materiil dan nonmateriil yang diterimanya semakin memuaskan, semangat kerja seseorang akan semakin meningkat. Jika motivasi yang didapatkan sesuai dengan keinginan karyawan maka karyawan puas terhadap hasil kerjanya dan akan meningkatkan kinerja. Sehingga hubungan antara motivasi dengan kinerja melalui kepuasan kerja adalah positif. Hal ini diperkuat dengan penelitian yang dilakukan Suwardi dan Utomo (2011), Murti dan Srimulyani (2013), Lusri dan Siagian (2017) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang berperan sebagai variabel mediasi antara motivasi kerja terhadap kinerja karyawan berhubungan positif pada PT. Borwita Citra Prima Surabaya

7. Hubungan Pelatihan Dengan Kinerja Melalui Kepuasan Kerja.

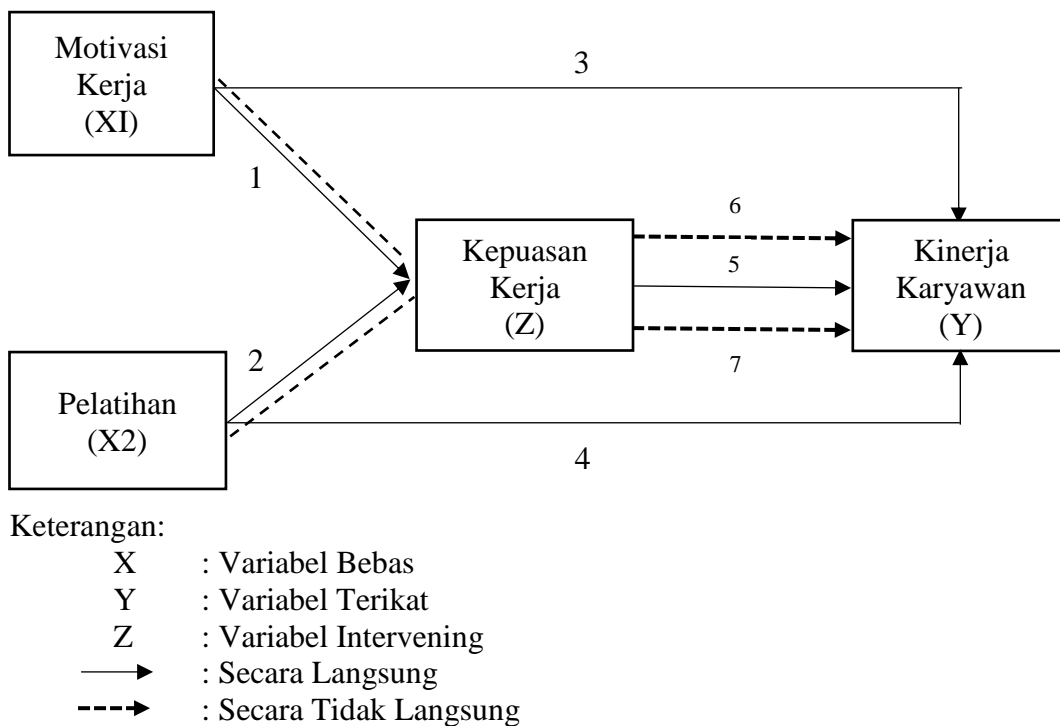
Menurut Hasibuan (2016;75) Jika perusahaan mampu memberikan karyawan pelatihan yang mendukung keterampilan dan mendukung kerja karyawan. Secara tidak langsung karyawan akan merasa puas terhadap kerjanya. Jika pelatihan yang didapatkan membuat karyawan memperoleh pengetahuan dan kemampuan yang dibutuhkan, maka akan membuat karyawan puas akan pekerjaannya. Jika karyawan tersebut merasa puas akan hasil kerjanya maka dapat meningkatkan kinerja. Sehingga hubungan antara pelatihan dengan kinerja melalui kepuasan kerja adalah positif. Hal ini diperkuat dengan

penelitian yang dilakukan Fakhri dan Djastuti (2015) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang berperan sebagai variabel mediasi antara pelatihan terhadap kinerja karyawan berhubungan positif pada PT. Audio Sumitomo Technology (AST) Indonesia.

2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka pemikiran merupakan penjelasan sementara terhadap gejala-gejala yang menjadi objek permasalahan. Pada peneliti ini akan menguji atau mencari adanya pengaruh signifikan antara variabel bebas dengan variabel terikat.

Berdasarkan penjelasan serta uraian yang telah dijelaskan, maka kerangka pemikiran penelitian ini adalah sebagai berikut :



Gambar 2.2
Kerangka Berfikir

2.4 Hipotesis

Berdasarkan perumusan masalah dan penelitian terdahulu serta teori – teori pendukung, maka peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut:

1. Diduga Motivasi Kerja berpengaruh langsung terhadap Kepuasan Kerja pada Bank BTN Kantor Cabang Gresik.
2. Diduga Pelatihan berpengaruh berlangsung terhadap Kepuasan Kerja pada Bank BTN Kantor Cabang Gresik.
3. Diduga Motivasi Kerja berpengaruh langsung terhadap Kinerja karyawan tetap pada Bank BTN Kantor Cabang Gresik.
4. Diduga Pelatihan berpengaruh langsung terhadap Kinerja karyawan tetap pada Bank BTN Kantor Cabang Gresik.
5. Diduga Kepuasan Kerja berpengaruh langsung terhadap Kinerja karyawan tetap pada Bank BTN Kantor Cabang Gresik.
6. Diduga Motivasi Kerja berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja karyawan tetap melalui Kepuasan Kerja pada Bank BTN Kantor Cabang Gresik.
7. Diduga Pelatihan berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja karyawan tetap melalui Kepuasan Kerja pada Bank BTN Kantor Cabang Gresik.