

TESIS

**PENGARUH *PERSON JOB FIT* DAN PELATIHAN TERHADAP
KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA
PADA PT. PLN (PERSERO) UP3
MAKASSAR UTARA**

***THE EFFECT OF PERSON JOB FIT AND TRAINING ON
EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH JOB SATISFACTION
AT PT. PLN (PERSERO) UP3 MAKASSAR UTARA***

**KHAYRUNNISA B. MUHAMMADIA
A012172022**



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2021**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**PENGARUH *PERSON JOB FIT* DAN PELATIHAN TERHADAP KINERJA
KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA PADA PT. PLN (PERSERO) UP3
MAKASSAR UTARA**

disusun dan diajukan oleh :

**KHAYRUNNISA B. MUHAMMADIA
A012172022**

telah dipertahankan dihadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka
Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal
9 FEBRUARI 2021 dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama,

Pembimbing Pendamping



Prof. Dr. Nurdin Brasit, SE., M.Si.
Nip. 1958123119860 1 1008

Prof. Dr. Sumardi, SE., M.Si.
Nip. A9560505198503 1 002

Ketua Program Studi
Magister Manajemen

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
Universitas Hasanuddin



Prof. Dr. H. Syamsul Alam, SE., M. Si., CIPM
Nip. 19600703 199203 1 001

Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM
Nip. 19640205 198810 1 001

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Khayrunnisa B. Muhammadiyah

Nim : A012172022

Program studi : Magister Manajemen

Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan Judul **Pengaruh *Person Job Fit* dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada PT. PLN (Persero) UP3 Makassar Utara**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi.

Makassar, 15 Februari 2021

Yang Menyatakan,



Khayrunnisa B. Muhammadiyah

PRAKATA

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, karena atas limpahan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul "*Pengaruh Person Job Fit dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada PT. PLN (Persero) UP3 Makassar Utara*".

Tesis dibuat sebagai salah satu syarat yang harus dipenuhi dalam memperoleh gelar Magister Manajemen pada program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar.

Penulis menyadari dalam penyelesaian tesis ini tidak luput dari hambatan dan rintangan. Namun berkat bantuan dan bimbingan secara materiil maupun spirituil dari berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak langsung hingga pada akhirnya penulis dapat merampungkan tesis ini.

Oleh karena itu dengan segala hormat dan kerendahan hati perkenankanlah penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Orang tua penulis serta saudara dan seluruh keluarga yang selalu memberikan dukungan, doa restu, bantuan, nasehat dan motivasinya.
2. Ibu Prof. Dwia Aries Tina Pulubuhu, M.A. selaku Rektor Universitas Hasanuddin beserta para Wakil Rektor Universitas Hasanuddin.
3. Bapak Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin, beserta Wakil Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
4. Bapak Prof. Dr. H. Syamsu Alam, S.E., M.Si., CIPM, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin
5. Bapak Prof Dr. Nurdin Brasit, SE., M.Si selaku Ketua Komisi Penasehat dan Bapak Prof. Dr. Sumardi SE., M.Si selaku anggota

komisi penasehat yang telah meliangkan waktu, membimbing serta memberikan masukan selama penulisan tesis ini.

6. Bapak Prof. Dr. H. Syamsu Alam SE., M.Si., CIPM, Prof. Dr. Idayanti Nursyamsi, SE.,M.Si dan Dr. Maat Pono SE., M.Si selaku Tim Penguji yang telah memberikan masukan dan perbaikan dalam penyusunan tesis ini.
7. Bapak/ibu Dosen pengajar serta seluruh staff Akademik di Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis atas segala ilmu, bantuan, dan kemudahan yang diberikan selama kami menempuh proses perkuliahan.
8. Ibu Manager PT PLN (Persero) UP3 Makassar Utara Yuli Ashaniais, atas izinnya untuk melakukan penelitian di lingkungan kantor UP3 Makassar Utara.
9. Seluruh Pegawai PT PLN (Persero) UP3 Makassar Utara yang telah berkenan untuk membantu dalam penelitian ini.
10. Seluruh Pegawai PT PLN (Persero) UP2D Makassar atas semangat yang telah diberikan.
11. Seluruh Angkatan 43 Tahun 2017 Magister Manajemen, khususnya kelas Manajemen SDM, terima kasih atas bantuan dan kerjasamanya selama ini.
12. Seluruh anggota grup Whatsapp “Underground” dan “Underground Operation” atas bantuan dan pertanyaan kapan nikahnya.
13. Calon suamiku kelak, semoga anda beruntung menjadikan saya sebagai pendamping di dunia dan di akhirat
14. Nam do san yang telah memberikan semangat untuk *Follow Your Dream* yang membuat saya termotivasi untuk menyelesaikan tesis ini.

15. Dan semua pihak yang tidak mungkin penulis sebutkan satu persatu yang telah terlibat banyak membantu sehingga tesis ini dapat diselesaikan.

Dalam penyusunan tesis ini, penulis menyadari masih terdapat banyak kekurangan, baik sengaja maupun tidak disengaja dikarenakan keterbatasan ilmu pengetahuan dan wawasan serta pengalaman yang penulis miliki. Untuk itu penulis mohon maaf atas segala kekurangan tersebut tidak menutup diri terhadap segala saran dan kritik serta masukan yang bersifat membangun bagi diri penulis.

Akhir kata semoga tugas akhir ini dapat bermanfaat bagi penulis sendiri, institusi pendidikan dan masyarakat luas.

Makassar, Februari 2021

Penulis

ABSTRAK

KHAYRUNNISA. *Pengaruh Person Job Fit dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja di PT PLN (Persero) UP-3 Makassar Utara* (dibimbing oleh Nurdin Brasit dan Sumardi).

Penelitian ini bertujuan mengetahui dan menganalisis (1) pengaruh *person job fit* dan pelatihan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan PT PLN (Persero) UP-3 Makassar Utara; (2) kepuasan terhadap kinerja karyawan; (3) *person job fit* dan pelatihan terhadap kinerja melalui kepuasan di PT PLN (Persero) UP-3 Makassar Utara.

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner dan *structural equation modeling (SEM)* dengan pendekatan *variance based* atau *component based* dengan *partial least square (PLS)*. Sampel yang digunakan sebanyak 58 responden.

Hasil penelitian menemukan bahwa (1) *person job fit* dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan; (2) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan; (3) kepuasan kerja tidak dapat memediasi pengaruh *person job fit* terhadap kinerja karyawan; dan (4) kepuasan kerja tidak dapat memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan.

Kata kunci: *person job fit*, pelatihan, kepuasan kerja, kinerja karyawan



ABSTRACT

KHAYRUNNISA. *The Effect of Person Job Fit and Training on Employee Performance through Job Satisfaction at PT. PLN (Persero) UP3 North Makassar* (Supervised by **Nurdin Brasit** and **Sumardi**)

This study aims to determine and analyze (1) the effect of person job fit and training on job satisfaction and employee performance at PLN (Persero) UP3 North Makassar; (2) satisfaction toward employee performance; (3) person job fit and performance training through satisfaction at PLN (Persero) UP3 North Makassar.

The technique of collecting data was through a questionnaire using Structural Equation Modeling (SEM) with a variance based on component based approach with Partial Least Square (PLS). The sample used was 58 respondents.

The results of the study find that (1) person job fit and training have an effect on job satisfaction which positively and significantly affect job satisfaction and employee performance; (2) Job satisfaction have a positive and significant effect on employee performance; (3) job satisfaction can not mediate the effect of person job fit on employee performance; (4) Job satisfaction can not mediate the effect of training on employee performance.

Keywords: person job fit, training, job satisfaction and employee performance



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN	v
PRAKATA	vi
ABSTRAK.....	viii
ABSTRACT	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	6
1.3. Tujuan Penelitian.....	7
1.4. Kegunaan Penelitian	7
1.4.1 Kegunaan Teoritis	8
1.4.2 Kegunaan Praktis	8
1.5. Ruang Lingkup Penelitian	8
1.6. Sistematika Penulisan	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	10
2.1. Tinjauan Teori dan Konsep	10
2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia	10
2.1.2 Person Job fit	21
2.1.3 Pelatihan	27
2.1.4 Pengertian Kinerja Karyawan	40
2.1.5 Pengertian Kepuasan Kerja Karyawan	46
2.2 Tinjauan Empiris	52
BAB III KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS	57
3.1 Kerangka Pemikiran	57
3.2 Hipotesis	60
BAB IV METODE PENELITIAN	67
4.1. Rancangan Penelitian.....	67
4.2. Situs dan Waktu Penelitian	67

	4.3. Populasi dan Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel	67
	4.4. Jenis dan Sumber Data	69
	4.5. Metode Pengumpulan Data.....	70
	4.6. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	70
	4.7. Instrumen Penelitian	72
	4.8. Teknik Analisis Data	72
BAB V	HASIL PENELITIAN ANALISIS DAN PEMBAHASAN	78
	5.1. Deskripsi Data	78
	5.1.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian	78
	5.1.2. Visi dan Misi	78
	5.1.3. Struktur Organisasi	79
	5.2. Hasil Penelitian.....	81
	5.2.1. Gambaran Profil Responden	81
	5.2.2. Deskripsi Data Penelitian	86
	5.2.3. Uji Validitas dan Reliabilitas	92
	5.2.4. Analisis Pengujian Hipotesis dengan Smart PLS 3.0 .	94
	5.2.5. Analisis Pengujian Pengaruh Langsung dan Pengaruh tidak Langsung antar Variabel Penelitian ...	104
	5.3. Pembahasan Hasil Penelitian	111
BAB VI	Simpulan dan Saran	120
	6.1 Simpulan	120
	6.2 Saran	121
	DAFTAR PUSTAKA.....	123
	LAMPIRAN	128

DAFTAR TABEL

Nomor	Teks	Halaman
2.1	Kondisi Pembelajaran dan Rekomendasi Penerapan pada Pelatihan	35
2.2	Penelitian Terdahulu	52
4.1	Komposisi Pegawai	68
4.2.	Definisi Operasional Variabel	71
5.1.	Jenis Kelamin Responden	82
5.2.	Umur Responden	83
5.3.	Jenis Pendidikan Terakhir Responden	84
5.4.	Masa Kerja Responden	84
5.5.	Status Responden	85
5.6.	Kriteria Analisis Deskripsi	86
5.7.	Tanggapan Responden mengenai <i>Person Job Fit</i>	87
5.8.	Tanggapan Responden mengenai Pelatihan	88
5.9.	Tanggapan Responden mengenai Kepuasan Kerja	90
5.10.	Tanggapan Responden mengenai Kinerja Karyawan	91
5.11.	Output Hasil Uji Validitas	93
5.12.	Output Hasil Uji Reliabilitas	94
5.13.	Analisis Outer Loading dalam Smart PLS 3.0	97
5.14.	Analisis Cros Loading dalam Smart PLS 3.0	99
5.15.	Nilai AVE dengan akar kuadrat AVE	100
5.16.	<i>Cronbach's Alpha</i> dan <i>Composite Reliability</i>	101
5.17.	Besarnya Nilai Rsquare dan Adjusted Rsquare diolah dengan Smart PLS 3.0	102
5.18.	Mean, T-value dan p -value	104
5.19.	Besarnya Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tidak Langsung <i>Person Job Fit</i> terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan kerja	108
5.20.	Besarnya Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tidak Langsung Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan kerja	111
5.21.	Hasil Uji Pengaruh langsung dan tidak Langsung Variabel	111
5.22.	Tabel Hasil Pengujian Hipotesis.....	119

DAFTAR GAMBAR

Nomor	Teks	Halaman
1.1.	Nilai Kepuasan kerja 2016 PLN UIW Sulselrabar.....	5
3.1.	Kerangka Konseptual Penelitian	59
5.1	Struktur Organisasi PT. PLN (Persero) UP3 Makassar Utara	80
5.2	Algoritma dalam Model Pengukuran (outer model) dengan Smart PLS 3.0	95
5.3	Hasil Bootstrapping dengan Smart PLS 3.0	102
5.4	Pengujian jalur <i>Person job fit</i> terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja	107
5.5	Pengujian jalur Pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja	109

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Era globalisasi seperti sekarang ini menuntut, agar perusahaan baik yang bergerak bidang manufaktur, perdagangan hingga jasa akan berusaha dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Setiap perusahaan menuntut untuk selalu survive dalam menghadapi segala tantangan, baik tantangan yang sudah ada maupun tantangan yang akan datang. Upaya dalam menghadapi tantangan maka perlu adanya sumber daya manusia (SDM) pada perusahaan, alasannya karena kebutuhan sumber daya manusia penting dalam pencapaian tujuan perusahaan. Oleh karena itu sangat diperlukan adanya penggunaan SDM yang dapat meningkatkan kinerja dalam pelaksanaan pekerjaan.

Kinerja adalah tingkat keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dikatakan baik dan sukses, jika tujuan yang diinginkan dapat dicapai dengan baik. Menurut Prawirosentono dan Dewi (2017) bahwa *performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Pentingnya kinerja bagi perusahaan maka salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan adalah kepuasan kerja. Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Hasibuan (2019) bahwa pada dasarnya kepuasan kerja menyangkut sikap seseorang terhadap lingkungannya dimana dia bekerja. Semakin positif sikapnya terhadap berbagai aspek lingkungan kerja

maka ia akan semakin merasa puas. Semakin negatif sikapnya terhadap lingkungan kerja di sekitarnya, ia merasa tidak puas. Kepuasan kerja menarik dan penting, hal yang paling mendasar adalah pengaruh kepuasan kerja terhadap organisasi yang akan mempengaruhi kinerja karyawan. Tinggi rendahnya tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan akan mempengaruhi kinerja karyawan. Apabila kepuasan kerja tercapai maka kinerja karyawan atas organisasi tinggi (Malthis dan Jackson, 2012).

Faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan adalah kepuasan kerja, hal ini didasari dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Kusuma dan Lina (2018), menemukan bahwa secara parsial kepuasan kerja yang memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Meirina (2013) bahwa variabel kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dimana hasil temuan yang dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya tidak konsisten karena terdapat perbedaan yang dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya.

Kemudian dari pendapat yang dikemukakan oleh Sutrisno (2019) bahwa kepuasan kerja karyawan memiliki hubungan dengan kinerja karyawan. Oleh karena itu faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan adalah *person job fit*. Menurut Tugal dan Killic (2015) bahwa istilah *person job fit* digunakan dalam mengajarkan kesesuaian tujuan individu dan organisasi, profesi individu atau kebutuhan dengan sistem atau struktur organisasi dan individu kepribadian dengan iklim organisasi, sehingga beberapa peneliti sebelumnya yaitu Widyastuti dan Ratnaningsih (2018), Ulandari (2019) yang menunjukkan bahwa *person job fit* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sedangkan peneliti lainnya yaitu Ismykabhani dan Zakiy (2018) menemukan bahwa *person job fit* tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Selanjutnya *person job fit* tidak hanya berpengaruh terhadap kepuasan kerja melainkan juga mempengaruhi kinerja karyawan. Hal ini didasari dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Berahmawati, *et.al.* (2019) menunjukkan bahwa *person job fit* berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sedangkan Alfani dan Hadini (2018) menunjukkan bahwa *person job fit* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan sehingga dalam penelitian ini ditemukan adanya riset gap.

Faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan adalah pelatihan, menurut Suwatno dan Priansa (2018) bahwa pelatihan sumber daya manusia merupakan sarana penting, karena melalui pelatihan, manajemen organisasi akan memberikan masukan penting dalam menghadapi tantangan di era persaingan dimana pegawai akan memiliki keterampilan untuk menyelesaikan pekerjaan yang diembannya. Sehingga dengan adanya pelatihan maka dapat memberikan kepuasan kerja. Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Arifuddin (2018) bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sedangkan Citrangingtyas dan Djastuti (2017) menemukan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Namun Vony (2016) menemukan bahwa pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Sehingga dalam penelitian ini ditemukan ada riset gap dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya.

Kemudian faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah pelatihan. Menurut Lubis (2018) yang mengemukakan bahwa pelatihan menjadi penting dan memiliki nilai strategi dalam upaya pertumbuhan kinerja, sedangkan Suwatno dan Priansa (2018) bahwa pelatihan merupakan pembelajaran yang disediakan dalam rangka meningkatkan kinerja terkait dengan pekerjaan saat ini, hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Yusnita dan Fadhil (2015) bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan,

sedangkan Tuhumena, *et.al.* (2017) bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun penelitian yang dilakukan oleh Anggita dan Tjahyanti (2017) bahwa pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil uji mediasi dalam penelitian ini yakni menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pengaruh *person job fit* dan pelatihan terhadap kinerja pegawai. Alasannya karena adanya hasil penelitian menemukan bahwa kepuasan kerja tidak dapat memediasi pengaruh *person job fit* dan pelatihan terhadap kinerja karyawan, hal ini didasari dari penelitian yang dilakukan oleh Fidyannissa (2018) bahwa kepuasan kerja bukan merupakan variabel mediator pada pengaruh *person job fit* terhadap kinerja pegawai. Begitu pula dengan Santika, *et.al.* (2019) bahwa pelatihan melalui kepuasan kerja tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga hal ini perlu melakukan pengujian guna dapat membuktikan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh *person job fit* dan pelatihan terhadap kinerja karyawan.

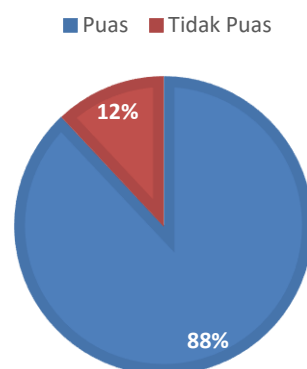
Berkaitan dengan hasil pengamatan mengenai hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya yaitu pengaruh *person job fit* dan pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja dimana ditemukan tidak konsisten hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya maka peneliti akan melakukan pengujian kembali dengan memilih PT. PLN sebagai obyek dalam penelitian ini.

PT. PLN (Persero) Unit Pelayanan Pelanggan Makassar Utara dalam melaksanakan/menjalankan bisnis inti atau bisnis lain yang terkait harus memiliki sumber daya manusia atau karyawan yang berkualitas untuk mencapai tujuan perusahaan, dituntut untuk semakin meningkatkan kinerja yang handal dalam memenuhi tuntutan stakeholder. Dimana PT. PLN (Persero) Unit Pelayanan Pelanggan Makassar Utara terdiri dari 4 unit Pelayanan pelanggan, yakni : ULP

Karebosi, Daya, Maros dan Pangkep, dengan total karyawan sebanyak 137 orang, 105 pegawai laki-laki dan 32 perempuan.

Namun permasalahan yang terjadi pada PT. PLN (Persero) Unit Pelayanan Pelanggan (UP3) Makassar Utara bahwa kinerja PT. PLN belum sesuai dengan harapan PLN, hal ini dapat dilihat bahwa data pencapaian kinerja tahun 2019 tidak tercapai dari target 100% yang ditetapkan, hanya tercapai sebesar 94,16% (Lihat lampiran 1). Tidak tercapainya kinerja PT. PLN disebabkan karena penempatan karyawan tidak sesuai dengan kepribadian atau kemampuan, keahlian dan pengalaman karyawan di bidang yang diduduki sekarang, sehingga karyawan tidak mendalami bidang tersebut sesuai dengan kepribadiannya, dan berakibat pada ketidakkepuasan karyawan dan penurunan kinerja. Selain itu kurangnya pengetahuan, keahlian, kemampuan karyawan dalam bekerja, hal ini disebabkan karena PT. PLN (Persero) kurang memberikan pelatihan-pelatihan terkait dengan materi atau bidang yang diduduki karyawan sekarang ini, sehingga berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan dan berdampak terhadap penurunan kinerja yang dicapai oleh masing-masing karyawan, dimana pada penelitian kepuasan kerja tahun 2017 diperoleh sebanyak 12% yang merasa kurang puas dan 88% merasa puas, seperti terlihat pada bagan berikut ini :

KEPUASAN KERJA KARYAWAN PLN



Gambar 1.1 Grafik Nilai Kepuasan kerja 2016 PLN UIW Sulselrabar

Namun untuk data kepuasan kerja di tahun 2018-2020 di PT PLN (Persero) UP3 Makassar Utara belum diadakan survei ulang, sehingga menarik bagi peneliti untuk lebih menggali permasalahan kepuasan kerja dan kinerja karyawan yang dihadapi oleh perusahaan PT. PLN (Persero) Unit Pelayanan Pelanggan Makassar Utara, maka hal ini yang menjadi alasan peneliti memilih penelitian mengenai Pengaruh *Person Job Fit* dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja pada PT. PLN (Persero) UP3 Makassar Utara.

1.2. Rumusan Masalah

PT. PLN (Persero) Unit Pelayanan Pelanggan Makassar Utara dalam meningkatkan kinerja karyawan maka perlu memperhatikan masalah person job fit dan pelatihan serta kepuasan kerja, dimana person job fit digunakan dalam mengajarkan kesesuaian tujuan individu dan organisasi, profesi individu atau kebutuhan dengan sistem atau struktur organisasi dan individu kepribadian dengan iklim organisasi, sedangkan pelatihan dilakukan untuk menambah pengetahuan, keterampilan dan keahlian bagi karyawan untuk dapat lebih meningkatkan kinerja kerjanya baik untuk saat ini maupun untuk masa yang akan datang. Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan di atas maka dapat dibuat rumusan masalah sebagai berikut :

1. Apakah *person job fit* berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PT. PLN (Persero) UP3 Makassar Utara?
2. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada PT. PLN (Persero) UP3 Makassar Utara?
3. Apakah *person job fit* berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) UP3 Makassar Utara?

4. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) UP3 Makassar Utara?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) UP3 Makassar Utara?
6. Apakah *person job fit* berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pada PT. PLN (Persero) UP3 Makassar Utara?
7. Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pada PT. PLN (Persero) UP3 Makassar Utara?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini yaitu :

1. Untuk menganalisis pengaruh *person job fit* terhadap kepuasan kerja pada PT. PLN (Persero) UP3 Makassar Utara.
2. Untuk menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kepuasan kerja pada PT. PLN (Persero) UP3 Makassar Utara.
3. Untuk menganalisis pengaruh *person job fit* terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) UP3 Makassar Utara.
4. Untuk menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) UP3 Makassar Utara.
5. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) UP3 Makassar Utara.
6. Untuk menganalisis pengaruh *person job fit* terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pada PT. PLN (Persero) UP3 Makassar Utara.
7. Untuk menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pada PT. PLN (Persero) UP3 Makassar Utara.

1.4 Kegunaan Penelitian

Kegunaan penelitian yang dapat diperoleh di dalam penelitian ini antara lain sebagai berikut :

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Penelitian ini sebagai sarana belajar dan tambahan ilmu serta masukan bagi peneliti dalam mengaplikasikan berbagai teori yang telah dipelajari terhadap kasus nyata yang relevan di dunia kerja. Memperluas wawasan peneliti mengenai wacana *person job fit* dan Pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui kinerja

1.4.2 Kegunaan Praktis

Penelitian ini juga dapat memberikan bahan perbandingan bagi perusahaan dalam memberikan penjelasan dan bukti bahwa *person job fit* dan pelatihan serta kepuasan kerja karyawan sangat besar peranannya dalam meningkatkan kinerja karyawan baik pada saat ini maupun untuk masa yang akan datang.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini difokuskan pada PT. PLN (Persero) UP3 Makassar Utara dengan menentukan variabel bebas yakni *Person Job Fit* dan Pelatihan, kemudian satu variabel terikat yakni kinerja pegawai melalui kepuasan kerja karyawan. Walaupun masih banyak variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan melalui kepuasan, namun peneliti hanya membatasi variabel penelitian karena adanya keterbatasan waktu dan tenaga yang peneliti miliki.

1.6 Sistematika Penulisan

Untuk memudahkan peneliti dalam penyusunan dan pengelolaan data maka dibuat sistematika ke dalam enam bab yang dapat diperincikan yaitu :

Bab I : Pendahuluan

Bab pertama merupakan pendahuluan yang berisikan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, sistematika penulisan.

Bab II : Tinjauan Pustaka

Bab kedua tinjauan pustaka berisikan tinjauan teori dan konsep, tinjauan empiris

Bab III Bab ketiga Kerangka Konseptual dan Hipotesis

Bab ini berisikan kerangka Konseptual dan hipotesis

Bab IV : Metode Penelitian

Dalam bab ini menjelaskan tentang rancangan penelitian, situs dan waktu penelitian, populasi dan sampel, dan Teknik pengambilan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, variabel penelitian dan definisi operasional, instrumen penelitian, dan teknik analisis data.

Bab V Hasil Penelitian dan Pembahasan

Bab kelima memuat hasil penelitian berdasarkan data-data yang telah di peroleh dan diolah, bab ini memuat pembahasan dari hasil penelitian dan hubungannya dengan teori yang ada atau ketentuan yang telah ada.

Bab VI : Penutup

Bab keenam merupakan bab penutup yang terdiri dari kesimpulan yang diperoleh dari analisis pemecahan masalah serta hasil pengumpulan data, serta saran-saran kepada pihak-pihak yang terkait didalamnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori dan Konsep

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia sebenarnya merupakan suatu gerakan pengakuan terhadap pentingnya unsur manusia sebagai sumber daya yang cukup potensial, yang perlu dikembangkan sedemikian rupa sehingga mampu memberikan kontribusi yang maksimal bagi organisasi maupun pengembangan dirinya.

Istilah manajemen sumber daya manusia (MSDM) kini semakin populer, menggantikan istilah personalia. Meskipun demikian istilah personalia ini masih tetap dipergunakan dalam banyak organisasi untuk memahami departemen yang menangani kegiatan-kegiatan seperti rekrut tenaga kerja, seleksi, pemberian kompensasi dan pelatihan karyawan.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) pada akhir-akhir ini merupakan istilah yang banyak dipergunakan dalam berbagai forum diskusi, seminar, lokakarya dan sejenisnya. Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi atau bidang produksi, pemasaran, keuangan maupun kepegawaian. Karena sumber daya manusia dianggap semakin penting peranannya dalam pencapaian tujuan maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang sumber daya manusia (SDM) dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut dengan Manajemen sumber daya manusia.

Istilah “manajemen” mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya memanager (mengelola) sumber daya manusia. Rivai dan Sagala (2015 : 1).

Rivai (2015:29) bahwa salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Berdasarkan beberapa pendapat dari para ahli di atas, dapat dikatakan manajemen sumber daya manusia suatu cara mencapai suatu tujuan dengan cara menggerakkan organisasi melalui perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian yang baik, sehingga menjadi sumber daya manusia yang terdidik, terampil, cakap, disiplin, tekun, kreatif, idealis, mau bekerja keras, kuat fisik dan mental serta setia kepada cita-cita dan tujuan organisasi akan berpengaruh positif terhadap keberhasilan dan kemajuan organisasi.

Menurut Hery (2019) mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia menjadi bagian dari tugas manajer dalam pengorganisasian. Manajemen sumber daya manusia meliputi aktivitas seperti mewawancarai calon karyawan, mengorientasi karyawan baru, mengevaluasi kerja, merancang program pelatihan dan kompensasi.

Martoyo (2015) mengatakan bahwa sumber daya manusia didefinisikan sebagai alat mencapai tujuan atau kemampuan memperoleh keuntungan dari kesempatan-kesempatan tertentu, atau meloloskan diri dari kesukaran. Sehingga dengan demikian perkataan “sumber daya” (resources) mendahului personase perkataan itu merefleksikan appraisal manusia. Jadi perkataan sumber daya manusia tidak menunjukkan suatu fungsi di mana suatu benda atau substansi dapat berperan dalam suatu proses atau operasi, yakni suatu fungsi operasional untuk mencapai tujuan tertentu, seperti memenuhi kepuasan.

Berdasarkan beberapa pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia di atas maka dapat dilihat bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu

penerapan fungsi-fungsi perencanaan, pengelolaan, pengarahan, dan pengawasan sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan dan fungsi tersebut digunakan untuk melaksanakan tindak pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, dan pendayagunaan sumber daya manusia.

Edison, dkk (2016) berpendapat bahwa manajemen sumber daya manusia adalah manajemen memfokuskan diri memaksimalkan kemampuan karyawan atau anggotanya melalui berbagai langkah strategis dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai/karyawan menuju pengoptimalan tujuan organisasi.

Dari beberapa definisi di atas, maka dapat dikembangkan sebuah definisi serta pemahaman baru tentang manajemen sumber daya manusia yaitu sebuah ilmu serta seni dalam kegiatan perencanaan, pengelolaan, dan pengembangan segala potensi sumber daya manusia yang ada, serta hubungan antar manusia dalam suatu organisasi ke dalam sebuah desain tertentu yang sistematis, sehingga mampu mencapai efektivitas serta efisiensi kerja dalam mencapai tujuan, baik individu, masyarakat, maupun organisasi.

Selanjutnya Supomo dan Nurhayati (2018) mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan terjemahan dari Man Power Management. Manajemen yang mengatur unsur manusia, dikenal dengan istilah manajemen personalia atau manajemen kekaryawanan (Personal management).

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat dilihat adanya persamaan antara beberapa ahli bahwa pada dasarnya manajemen sumber daya manusia merupakan suatu ilmu yang digunakan untuk mengatur orang atau karyawan sesuai dengan tujuan organisasi. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) wajib diterapkan di perusahaan besar maupun perusahaan kecil untuk membuat

perusahaan tersebut dapat terus berkembang karena keberhasilan suatu organisasi itu juga bergantung pada karyawan di dalam organisasi tersebut.

Selanjutnya pengertian manajemen sumber daya manusia dikemukakan oleh Lubis, dkk (2018) bahwa manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah usaha untuk memanfaatkan sebaik mungkin individu untuk mencapai tujuan organisasi. Bidang ilmu ini berfokus kepada manusia, dan manusia dipandang sebagai asset (dalam perspektif lain dipandang sebagai *human capital*) bukan sebagai biaya operasional (*operating expense*) oleh karena itu MSDM sangat penting.

Berdasarkan beberapa pendapat yang telah dikemukakan di atas maka dapat diambil suatu kesimpulan bahwa manajemen merupakan suatu ilmu seni dan rangkaian proses yang mengatur pemanfaatan, perencanaan, pengkoordinasian dan pengawasan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi. Manajemen sumber daya manusia adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan.

Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi secara terpadu.

Seperti halnya dengan departemen yang lain, departemen sumber daya manusia juga memiliki beberapa tujuan yang hendak dicapai sesuai dengan tugas dan fungsinya mengelola seluruh sumber daya yang dimiliki perusahaan. Untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan maka pimpinan mengambil langkah-langkah atau tindakan-tindakan terhadap karyawannya, Kasmir (2016) seperti :

- a. Memengaruhi
- b. Memotivasi
- c. Loyal
- d. Komitmen
- e. Kepuasan kerja
- f. Kinerja
- g. Kesejahteraan

Berdasarkan definisi yang telah dikemukakan di atas, maka dapat diuraikan satu persatu sebagai berikut :

1. Memengaruhi

Artinya pimpinan harus mampu untuk memengaruhi seluruh karyawan untuk dapat melakukan kegiatan sesuai dengan keinginan perusahaan, melalui pemberian tugas, wewenang dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dengan demikian, seluruh karyawan akan melakukan seluruh tugas-tugasnya sesuai dengan yang telah diberikan kepadanya. Keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh kemampuannya untuk memengaruhi bawahannya agar mau mengerjakan perintah yang diberikannya. Sebaliknya ketidakmampuan pimpinan dalam memengaruhi karyawan akan berakibat fatal bagi pencapaian tujuan perusahaan.

2. Memotivasi

Pimpinan harus mampu mendorong, menyemangati karyawan agar terus bergairah dan bersemangat dalam bekerja. Motivasi dapat terjadi dari dalam diri karyawan apabila karyawan merasa nyaman, atau dari luar dirinya seperti apa yang akan diberikan perusahaan. Motivasi juga perlu diberikan oleh pihak pimpinan, mulai dari pemberian perhatian, penghargaan atau kompensasi yang layak dan wajar sehingga karyawan terdorong untuk melakukan tugas-

tugasnya dengan baik. Demikian pula dengan karyawan terdorong atau terangsang untuk bekerja secara sungguh-sungguh.

3. Loyal

Pimpinan harus mampu membuat karyawan setia kepada perusahaan. Karyawan akan senang dan betah bekerja di perusahaan dan tidak membongkar rahasia perusahaan kepada pihak luar. Pimpinan juga harus mampu menekan tingkat keluar masuk (turnover) karyawan dengan mengakomodasi seluruh kepentingan karyawan secara profesional dan proporsional. Terjadinya tingkat turnover sangat merugikan pihak perusahaan, seperti pula biaya rekrutmen dan seleksi ulang, dan biaya pelatihan. Artinya dalam hal ini perusahaan perlu mencari, menyeleksi dan mendidik karyawan baru untuk posisi yang ditinggalkannya. Kemudian yang paling penting adalah bagi karyawan yang keluar akan membawa sejumlah rahasia perusahaan.

4. Komitmen

Pimpinan harus mampu untuk meningkatkan komitmen karyawan terhadap perusahaan. Komitmen karyawan dapat dilihat dari kepatuhannya kepada segala aturan yang telah ditetapkan perusahaan. Karyawan juga harus mampu untuk menepati janji-janji yang telah dibuatnya. Komitmen karyawan sangat penting sehingga semua saling mematuhi dan menjaga kepentingan perusahaan. Pimpinan dianggap gagal jika karyawan tidak komitmen terhadap janji dan peraturan yang telah ditetapkan perusahaan.

5. Kepuasan kerja

Pimpinan harus mampu untuk memberikan kepuasan kerja kepada seluruh karyawannya, sehingga terus mau bekerja. Kepuasan kerja karyawan sangat penting karena akan berdampak kepada hal-hal lainnya, seperti motivasi kerja dan kinerja. Karyawan yang tidak puas akan dapat menurunkan motivasi dan semangat kerjanya yang pada akhirnya kinerjanya juga akan turun. Demikian

pula dengan memiliki kepuasan kerja yang tinggi berarti tugas pimpinan berhasil menjalankan misinya.

6. Kinerja

Pimpinan harus mampu meningkatkan kinerja karyawan, karena dengan karyawan yang berkinerja tinggilah, perusahaan mampu menghasilkan laba yang optimal. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti kemampuan, keahlian, motivasi kerja, kepuasan kerja serta kepemimpinan. Artinya untuk meningkatkan kinerja maka faktor yang disebutkan di atas harus dikelola dengan sebaik-baiknya. Pengaruh pimpinan dan gaya kepemimpinan terhadap peningkatan kinerja karyawan sangatlah besar.

7. Kesejahteraan

Pimpinan harus mampu memberikan kesejahteraan yang lebih baik dibandingkan dengan yang diberikan perusahaan lain, sehingga motivasi, komitmen, loyalitas, kepuasan kerja dan kinerja karyawan juga terus meningkat. Artinya karyawan yang kesejahteraannya layak, wajar dan lebih baik dari perusahaan lain akan memberikan keuntungan bagi perusahaan, karena akan berkinerja baik. Demikian pula sebaliknya jika kesejahteraan karyawan tidak diperhatikan, maka bukan tidak mungkin tingkat turnover karyawan akan tinggi dan kinerjanya juga akan ikut turun.

2.1.1.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dalam organisasi. Tujuannya adalah memberikan kepada organisasi satuan kerja yang efektif. Untuk mencapai tujuan ini, studi tentang manajemen personalia akan menunjukkan bagaimana seharusnya perusahaan mendapatkan, mengembangkan, menggunakan,

mengevaluasi, dan memelihara karyawan dalam jumlah (kuantitas) dan tipe (kualitas).

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktivitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Bagian atau unit yang biasanya mengurus sdm adalah departemen sumber daya manusia atau dalam bahasa inggris disebut HRD atau *human resource department*.

Tujuan yang hendak dikalrifikasikan adalah manfaat apa yang akan kita peroleh dengan penerapan manajemen SDM dalam suatu perusahaan. Tujuan manajemen SDM berperan penting dalam meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang berada di lingkungan perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial. Adapun tujuan dari manajemen sumber daya manusia menurut Rivai (2015) 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 miss-manajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.
4. Mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi (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.

Tujuan manajemen sumber daya manusia tidak hanya mencerminkan kehendak manajemen senior, tetapi juga harus menyeimbangkan tentang organisasi, fungsi sumber daya manusia, dan orang-orang yang terpengaruh. Menurut Samsudin dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Mengelola Karyawan oleh Hamali (2016), ada empat tujuan sumber daya manusia:

- a. Tujuan Sosial
- b. Tujuan organisasional
- c. Tujuan fungsional
- d. Tujuan Individual

Berdasarkan definisi yang telah dikemukakan di atas maka dapat diuraikan satu persatu yang dapat dilihat melalui uraian berikut ini :

1. Tujuan Sosial

Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi atau perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya.

2. Tujuan Organisasional

Tujuan organisasional adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya dengan cara-cara sebagai berikut :

- a. Menyediakan tenaga kerja yang terlatih dan bermotivasi tinggi
- b. Mendayagunakan tenaga kerja secara efisien dan efektif.
- c. Mengembangkan kualitas kerja dengan membuka kesempatan bagi terwujudnya aktualisasi diri karyawan.
- a. Menyediakan kesempatan kerja yang sama bagi setiap orang, lingkungan kerja yang sehat dan aman, serta memberikan perlindungan terhadap hak-hak karyawan.

e. Mensosialisasikan kebijakan sumber daya manusia kepada semua karyawan.

3. Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional adalah tujuan untuk mempertahankan kontribusi divisi sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dengan cara memberikan konsultasi yang baik, menyediakan program-program rekrutmen dan pelatihan ketenaga kerjaan dan harus berperan dalam menguji realitas ketika manajer lini mengajukan sebuah gagasan dan arah yang baru.

4. Tujuan Individual

Tujuan individual adalah tujuan pribadi dari tiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak dicapai melalui aktivitas dalam organisasi.

Karyawan

akan keluar dari perusahaan apabila tujuan pribadi dan tujuan organisasi tidak harmonis.

Setiap organisasi menetapkan tujuan-tujuan tertentu yang ingin dicapai dalam manajemen sumber dayanya termasuk sumber daya manusia. Tujuan dari SDM umumnya bervariasi dan bergantung pada penahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi.

Menurut Schuler yang dikutip oleh Sutrisno (2019) dalam bukunya manajemen sumber daya manusia, mengatakan bahwa : “Manajemen sumber daya manusia memiliki tiga tujuan utama, yaitu memperbaiki tingkat produktivitas, memperbaiki kualitas kehidupan kerja dan meyakinkan organisasi telah memenuhi aspek-aspek legal”.

Oleh sebab itu, sumber daya manusia harus dikelola dengan baik agar dapat berdaya guna dalam organisasi karena tujuan sumber daya manusia yang utama adalah meningkatkan kontribusi pegawai terhadap organisasi.

2.1.1.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia merupakan dasar dari pelaksanaan proses manajemen sumber daya manusia yang efektif dan efisien dalam mencapai tujuan perusahaan. Dalam menjalankan pekerjaan seharusnya organisasi memperhatikan fungsi-fungsi manajemen dan fungsi operasional seperti yang dikemukakan oleh Flippo (2018). Menurutnya, fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia ada dua, yakni:

1) Fungsi Manajemen

- a) Perencanaan (*Planning*). Perencanaan mempunyai arti penentuan mengenai program tenaga kerja yang akan mendukung pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
- b) Pengorganisasian (*Organizing*). Organisasi dibentuk dengan merancang struktur hubungan yang mengaitkan antara pekerjaan, karyawan, dan faktor-faktor fisik sehingga dapat terjalin kerjasama satu dengan yang lainnya.
- c) Pengarahan (*Directing*). Pengarahan terdiri dari fungsi *staffing* dan *leading*. Fungsi *staffing* adalah menempatkan orang-orang dalam struktur organisasi, sedangkan fungsi *leading* dilakukan pengarahan SDM agar karyawan bekerja sesuai dengan tujuan yang ditetapkan.
- d) Pengawasan (*Controlling*). Adanya fungsi manajerial yang mengatur aktivitas-aktivitas agar sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan organisasi sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai, bila terjadi penyimpangan dapat diketahui dan segera dilakukan perbaikan.

2) Fungsi Operasional

- a) Pengadaan (*Procurement*). Usaha untuk memperoleh sejumlah tenaga kerja yang dibutuhkan perusahaan, terutama yang berhubungan dengan

penentuan kebutuhan tenaga kerja, penarikan, seleksi, orientasi dan penempatan.

- b) Pengembangan (*Development*). Usaha untuk meningkatkan keahlian karyawan melalui program pendidikan dan latihan yang tepat agar karyawan atau pegawai dapat melakukan tugasnya dengan baik. Aktivitas ini penting dan akan terus berkembang karena adanya perubahan teknologi, penyesuaian dan meningkatnya kesulitan tugas manajer.
- c) Kompensasi (*Compensation*). Fungsi kompensasi diartikan sebagai usaha untuk memberikan balas jasa atau imbalan yang memadai kepada pegawai sesuai dengan kontribusi yang telah disumbangkan kepada perusahaan atau organisasi.
- d) Integrasi (*Integration*). Merupakan usaha untuk menyelaraskan kepentingan individu, organisasi, perusahaan, maupun masyarakat. Oleh sebab itu harus dipahami sikap prinsip-prinsip pegawai.
- e) Pemeliharaan (*Maintenance*). Setelah keempat fungsi dijalankan dengan baik, maka diharapkan organisasi atau perusahaan mendapat pegawai yang baik. Maka fungsi pemeliharaan adalah dengan memelihara sikap-sikap pegawai yang menguntungkan perusahaan.
- f) Pemutusan Hubungan Kerja (*Separation*). Usaha terakhir dari fungsi operasional ini adalah tanggung jawab perusahaan untuk mengembalikan pegawainya ke lingkungan masyarakat dalam keadaan sebaik mungkin, bila organisasi atau perusahaan mengadakan pemutusan hubungan kerja.

Jadi fungsi SDM menurut uraian di atas terdiri dari fungsi manajemen dan fungsi operasi yang masing-masing terdiri dari mengatur, merencanakan, pengorganisasian, memimpin serta mengendalikan manusia yang merupakan asset penting bagi perusahaan. Sedangkan sebagai fungsi operasional karyawan

termasuk pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja.

2.1.2 *Person Job Fit*

2.1.2.1 Pengertian *Person Job Fit*

Teori *Person-Job Fit* didasari dari kepribadian karyawan dengan pekerjaannya. Ketika kepribadian karyawan dengan pekerjaan sejalan maka kepuasan dari karyawan akan meningkat dengan sendirinya. Artinya seseorang akan lebih memahami makna dari pekerjaannya sehingga dapat kesempatan untuk mengembangkan dirinya di dalam dunia kerja. Untuk memperoleh gambaran yang lebih jelas mengenai pengertian kepuasan kerja, berikut dikemukakan beberapa definisi kepuasan kerja menurut beberapa ahli, antara lain :

Teori kesesuaian kepribadian pekerjaan (*person job fit*) adalah milik dari John Holland, teori ini didasarkan dari kesesuaian karyawan dengan pekerjaannya (Robbins dan Judge, 2015). Holland dalam penelitiannya menyatakan bahwa ketika kepribadian dan pekerjaan sangat cocok maka akan memunculkan kepuasan dalam diri karyawan meningkat. Seperti contohnya orang yang realistis berada dalam situasi yang realistis lebih sesuai dari pada orang yang realistis berada dalam situasi yang konvensional.

Edwards, dkk. (2010) menyatakan bahwa PE-Fit mencakup beberapa dimensi yaitu *Person Organization Fit (PO Fit)*, *Person Job Fit (PJ Fit)*, *Person Group Fit (PG Fit)*, *Person Vocation Fit (PV Fit)* dan *Person Reforms Fit (PR Fit)*. Dari sekian hal itu, penulis dalam hal ini hanya membahas *Person Job Fit (PJ Fit)*) disamping juga tentang budaya kerja.

Berdasarkan definisi tersebut di atas maka dapat disimpulkan bahwa *Person job fit* didefinisikan sebagai kompatibilitas antara individu dan pekerjaan

atau tugas yang mereka lakukan di tempat kerja. Definisi ini mencakup kompatibilitas (kemampuan) berdasarkan kebutuhan karyawan dan perlengkapan pekerjaan yang tersedia untuk memenuhi kebutuhan tersebut, serta tuntutan pekerjaan dan kemampuan karyawan untuk memenuhi permintaan tersebut.

Rosari (2009), teori *person-job fit* didasari dari kepribadian karyawan dengan pekerjaannya. Ketika kepribadian karyawan dengan pekerjaan sejalan maka kepuasan dari karyawan akan meningkat dengan sendirinya. Artinya seseorang akan lebih memahami makna dari pekerjaannya sehingga dapat kesempatan untuk mengembangkan dirinya di dalam dunia kerja.

Salah satu teori tentang tipe kepribadian yang perlu diperhatikan adalah teori *person-job fit*. Menurut teori ini tipe-tipe kepribadian seseorang digolongkan sesuai dengan lingkungan kerja yang diminati karyawan dalam perusahaan. Dengan memperhatikan tipe kepribadian dalam teori *person-job fit* tersebut diharapkan pemimpin perusahaan dapat mengetahui tipe kepribadian dari para karyawan dan pemimpin dapat mempromosikan karyawan di bagian yang cocok dengan kepribadiannya (Abdillah dan Satiningsih, 2013).

Dalam hal ini karyawan merasakan rasa puas dan cinta terhadap pekerjaan yang ia miliki dan ia kerjakan sekarang tanpa merasa terbebani secara berlebihan atas pekerjaan yang ia kerjakankesehariannya. Menurut teor *person-job-fit*, adanya kesesuaian antara karakteristik tugas pekerjaan dengan kebutuhan individu untuk melaksanakan tugas tersebut, akan memperkuat keikatan pegawai pada kerja, yaitu pegawai akan lebih komitmen terhadap pekerjaan.

Juliati dkk. (2015) menemukan bahwa *person-job fit* secara langsung memiliki hubungan positif terhadap komitmen organisasional karyawan. Semakin tinggi kesesuaian individu terhadap pekerjaan maka akan semakin meningkat

komitmen karyawan pada perusahaan. Farzaneh *et al.* (2014) menyatakan bahwa ada hubungan positif antara *person-job fit* terhadap komitmen organisasional. Chabra (2015), juga menemukan bahwa *person-job fit* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional.

Dalam teori *person job fit*, terdapatnya kesesuaian antara karakteristik pekerjaan tugas pekerjaan dengan kebutuhan seseorang untuk melakukan tugas tersebut, dapat memperkuat keterikatan karyawan pada pekerjaannya, yakni karyawan akan lebih berkomitmen terhadap pekerjaannya. (Allen dan Meyer (1997) dalam Putri (2015).

Sejalan dengan itu menurut Landy dan Conte (2010:469), “ *Person-job fit (P-J Fit) refers to the extent to which the skills, abilities, and interest of an individual are compatible with the demands of the particular job*” Maksudnya adalah P-J Fit memperhatikan sejauh mana kesesuaian antara keahlian, kemampuan, dan ketertarikan individu dengan tuntutan suatu pekerjaan tertentu.

Jadi *Person-job fit* adalah kesesuaian antara pengetahuan, keahlian dan kemampuan karyawan dengan pekerjaan atau tugas tertentu. Kesesuaian ini diharapkan agar karyawan dapat melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan dengan baik tanpa menghadapi kendala yang berarti. Kendala yang muncul akan menghambat aktivitas perusahaan, oleh karena itu perusahaan harus merencanakan karyawan yang tepat untuk mengisi posisi yang juga tepat.

Berdasarkan beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa *person job fit* adalah suatu kesesuaian antara individu dengan pekerjaan yang mereka dapatkan, dilihat dari kemampuan, keterampilan dan pengetahuan yang dimiliki oleh individu dan tuntutan pekerjaan yang ditugaskan.

Seperti pernyataan Holland sebelumnya terkait teori kesesuaian individu dengan pekerjaan, maka Holland menyajikan enam tipe karakteristik individu.

Enam tipe karakteristik tersebut yaitu sebagai berikut (Robbins dan Judge, 2015) yaitu:

a. Realistik

Lebih memilih kegiatan fisik yang memerlukan keterampilan, kekuatan dan koordinasi

b. Investigasi

Lebih memilih aktivitas yang cenderung berfikir dan mengorganisir

c. Sosial

Lebih memilih kegiatan yang membantu dan membantu orang lain.

d. Konvensional

Lebih suka aturan dan tertib.

e. *Enterprising*

Lebih memilih kegiatan verbal dimana ada kesempatan untuk memengaruhi orang lain dan memperoleh kekuasaan.

f. Artistic

Lebih tidak sistematis yang memungkinkan mengungkapkan kreativitas

2.1.2.2 Dimensi *Person-Job Fit*

Person-job fit terdiri dari dua jenis: *Demand-Abilities (D-A) fit* dan *Need-Supply (N-S) fit* (Cable dan DeRue dalam Hassan, Akram, dan Naz, 2012).

1. *Demand-Abilities fit* disebut sebagai kesesuaian antara pengetahuan, dan kemampuan karyawan, dengan persyaratan pekerjaan mereka.
2. *Need-Supply fit* dapat disebut sebagai sejauh mana kebutuhan aspirasi karyawan dipenuhi oleh pekerjaan yang mereka lakukan dan juga dengan imbalan terkait dengan pekerjaan.

Menurut Bohlander dan Snell (2010) terdapat dimensi kepribadian yaitu :

1. *Openness to experience* adalah sikap untuk menilai usahanya secara proaktif dan penghargaannya terhadap pengalaman demi kepentingannya sendiri. Menilai bagaimana ia menggali sesuatu yang baru dan tidak biasa. Dimensi ini mengamanatkan tentang minat seseorang. Orang terpesona oleh hal baru dan inovasi, ia akan cenderung menjadi imajinatif, benar-benar sensitif dan intelek. Sementara orang yang disisi lain kategori keterbukaannya ia nampak lebih konvensional dan menemukan kesenangan dalam keakraban.
2. *Conscientiousness* adalah sikap untuk menilai kemampuan individu didalam organisasi, baik mengenai ketekunan dan motivasi dalam mencapai tujuan sebagai perilaku langsungnya. Sebagai lawannya menilai apakah individu tersebut tergantung, malas dan tidak rapi. Dimensi ini merujuk pada jumlah tujuan yang menjadi pusat perhatian seseorang. Orang yang mempunyai skor tinggi cenderung mendengarkan kata hati dan mengejar sedikit tujuan dalam satu cara yang terarah dan cenderung bertanggungjawab, kuat bertahan, tergantung, dan berorientasi pada prestasi. Sementara yang skornya rendah ia akan cenderung menjadi lebih kacau pikirannya, mengejar banyak tujuan.
3. *Extraversion* adalah sikap menilai kuantitas dan intensitas interaksi interpersonal, level aktivitasnya, kebutuhan untuk didukung, kemampuan untuk berbahagia. Dimensi ini menunjukkan tingkat kesenangan seseorang akan hubungan. Kaum ekstravert (ekstraversinya tinggi) cenderung ramah dan terbuka serta menghabiskan banyak waktu untuk mempertahankan dan menikmati sejumlah besar hubungan. Sementara kaum introvert cenderung tidak sepenuhnya terbuka dan memiliki hubungan yang lebih sedikit dan tidak seperti kebanyakan orang lain, mereka lebih senang dengan kesendirian.
4. *Agreeableness* adalah sikap menilai kualitas orientasi individu dengan kontinum nilai dari lemah lembut sampai antagonis didalam berpikir, perasaan dan perilaku. Dimensi ini merujuk kepada kecenderungan seseorang untuk

tunduk kepada orang lain. Orang yang sangat mampu bersepakat jauh lebih menghargai harmoni daripada ucapan atau cara mereka. Mereka tergolong orang yang kooperatif dan percaya pada orang lain. Orang yang menilai rendah kemampuan untuk bersepakat memusatkan perhatian lebih pada kebutuhan mereka sendiri ketimbang kebutuhan orang lain.

5. *Neuroticism* adalah sikap menilai kestabilan dan ketidakstabilan emosi. Mengidentifikasi kecenderungan individu apakah mudah mengalami stres, mempunyai ide-ide yang tidak realistis, mempunyai coping response yang mal adaptif. Dimensi ini menampung kemampuan seseorang untuk menahan stres. Orang dengan kemantapan emosional positif cenderung berciri tenang, bergairah dan aman. Sementara mereka yang skornya negatif tinggi cenderung tertekan, gelisah dan tidak aman.

2.1.2.3 Dampak *Person Job Fit*

Kesesuaian antara kepribadian dan pekerjaan memiliki dampak pada sikap dan perilaku kerja seperti kesesuaian akan berdampak terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi, keinginan menetap, keterlibatan kerja, jenjang karir, kesehatan dan adaptasi, tingkat stres yang rendah dan turnover (Saks dan Ashforth, 1997). Selain itu, kesesuaian individu dengan pekerjaan akan menguntungkan individu, karena individu akan bekerja dengan segenap kemampuan yang dimiliki dan merasa senang dan puas bekerja sesuai bidang yang ditekuni dan sebaliknya (Juliati, dkk. 2015) Jika nilai-nilai individu dengan nilai-nilai yang dimiliki perusahaan tidak sesuai, serta ketidaksesuaian antara minat dan kemampuan dengan pekerjaan yang dilakukan akan dapat menurunkan komitmen terhadap perusahaan, mengurangi kepuasan kerja karyawan serta tidak tercapainya tujuan organisasi. Dengan tercapainya keselarasan, mereka akan merasa ingin tetap pada lingkungan tersebut. Individu yang merasa telah cocok dengan apa yang dilakukan sehari-hari akan memiliki

sikap kerja yang positif, keinginan berpindah yang rendah dan gejala stress yang rendah pula.

2.1.3 Pelatihan

2.1.3.1 Pengertian Pelatihan

Pelatihan adalah bagian dari pendidikan yang merupakan sarana pembinaan dan pengembangan karir serta salah satu upaya untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia sesuai dengan kebutuhan pekerjaan. Pada kajian ini penulis memfokuskan pada makna pelatihan. Para ahli banyak berpendapat tentang arti dan definisi pelatihan, namun dari berbagai pendapat tersebut pada prinsipnya tidak jauh berbeda.

Pelatihan merupakan usaha mengurangi atau menghilangkan terjadinya kesenjangan antara kemampuan karyawan dengan yang dikehendaki organisasi. Usaha tersebut dilakukan melalui peningkatan kemampuan kerja yang dimiliki karyawan dengan cara menambah pengetahuan dan keterampilan serta merubah sikap. Karyawan merupakan kekayaan organisasi yang paling berharga, karena dengan segala potensi yang dimilikinya, karyawan dapat terus dilatih dan dikembangkan, sehingga dapat lebih berdaya guna, prestasinya menjadi semakin optimal untuk mencapai tujuan organisasi.

Adanya kesenjangan antara kemampuan karyawan dengan yang dikehendaki organisasi, menyebabkan perlunya organisasi menjembatani kesenjangan tersebut, salah satu caranya adalah melalui pelatihan. Dengan demikian diharapkan seluruh potensi yang dimiliki karyawan, yaitu pengetahuan, keterampilan dan sikap dapat ditingkatkan, akhirnya kesenjangan berkurang atau tidak terjadi lagi kesenjangan.

Seringkali terjadi pada karyawan baru bahwa kemampuan dan keterampilan yang mereka miliki belum sesuai dengan yang diharapkan

organisasi sehingga biasanya organisasi harus selalu melakukan program pelatihan untuk mereka. Tetapi pelatihan tidak hanya dilakukan pada karyawan baru saja, karyawan lama pun kemampuan dan keahliannya perlu di-*upgrade* untuk memberikan penyegaran serta menyesuaikan tuntutan pekerjaan yang berubah. Pelatihan pada karyawan lama dapat pula sebagai sarana untuk mengasah keterampilan mereka dan menghindarkan terjadinya kejenuhan dalam bekerja sebagai akibat perubahan lingkungan atau strategi organisasi. Karena kejenuhan bekerja akan menyebabkan kurangnya kinerja karyawan sehingga berdampak pada produktivitas rekrutmen.

Pelatihan dan pengembangan mempunyai kegunaan pada karier jangka panjang karyawan untuk membantu menghadapi tanggung jawab yang lebih besar di waktu yang akan datang. Program ini tidak hanya bermanfaat pada individu karyawan tetapi juga pada organisasi. Program pelatihan dan pengembangan merupakan salah satu kegiatan yang penting dan dijadikan salah satu investasi organisasi dalam hal sumber daya manusia.

Pelatihan dan pengembangan ditujukan untuk mempertahankan dan meningkatkan prestasi kerja para karyawan. Pelatihan ditujukan untuk meningkatkan prestasi kerja saat ini, sedangkan pengembangan ditujukan untuk meningkatkan prestasi saat ini dan masa datang. Pelatihan diarahkan untuk membantu karyawan melaksanakan pekerjaan saat ini secara lebih baik. Pengembangan mewakili investasi pengembangan yang berorientasi masa depan pada diri karyawan. Baik karyawan manajerial maupun non manajerial akan menjalani pelatihan. Pelatihan yang bersifat teknis dibandingkan dengan manajer yang lebih banyak menerima pengembangan dalam bentuk keterampilan konseptual dan analitis dan keterampilan hubungan manusiawi untuk memperdalam wawasan mereka guna membawa rekrutmen pada tujuan yang strategis dan spesifik.

Menurut Rivai (2015), pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini. Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya.

Menurut Lubis (2018) definisi pelatihan adalah merupakan usaha untuk mengatasi adanya kesenjangan antara kebutuhan perusahaan dan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan. Usaha tersebut dilakukan secara sistematis dan komprehensif menuju atau setidaknya mempertahankan kompetensi ideal.

Menurut Sudaryono, dkk (2018) mengatakan bahwa pelatihan merupakan pendidikan jangka pendek yang biasanya lebih fokus pada praktik yang berguna untuk meningkatkan kinerja para karyawan dan untuk mengurangi kesalahan dalam pekerjaan. Pelatihan lebih ditekankan pada peningkatan kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang spesifik pada saat ini.

Dari pengertian di atas, dapat dikatakan bahwa pelatihan merupakan salah satu upaya perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawannya agar mereka dapat bekerja dengan baik dan dapat memberikan kualitas pelayanan yang baik pula kepada pelanggan.

Hasibuan (2019) mengatakan bahwa pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek dengan menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisir sehingga karyawan operasional belajar pengetahuan teknik pengerjaan dan keahlian untuk tujuan tertentu. Organisasi atau perusahaan di abad ini dituntut untuk mempunyai keunggulan bersaing dalam hal kualitas produk, service, biaya maupun sumber daya manusia yang profesional. Untuk mewujudkan hal tersebut manusia memegang peranan penting dan perlu mendapat perhatian dan pengkajian yang lebih mendalam, karena

bagaimanapun juga manusialah yang akhirnya menentukan dan memprediksi keberhasilan atau kegagalan suatu kebijakan, strategi maupun langkah-langkah kegiatan operasional yang siap dilaksanakan. Organisasi atau perusahaan dapat mengambil suatu langkah maupun tindakan untuk mewujudkan suatu sumber daya manusia yang berkompeten dan siap menghadapi tantangan.

Adapun indikator pelatihan menurut Affandi (2018) mengatakan bahwa :

1. Instruktur yaitu guru atau pelatih yang ahli dibidang ilmu tersebut
2. Materi yaitu bahan ajar yang dibutuhkan selama pelatihan
3. Metode yaitu tata cara pelatihan yang mudah dipahami
4. Pelaratan yaitu perlengkapan yang dipakai selama pelatihan
5. Sertifikat yaitu surat tanda telah mengikuti pelatihan

2.1.3.2 Tujuan Pelatihan

Adapun tujuan dan manfaat pelatihan menurut Suparyadi (2015):

1. Tujuan Pelatihan

a. Meningkatkan Produktivitas

Karyawan yang menguasai pengetahuan dan memiliki keterampilan di bidang pekerjaannya akan mampu bekerja dengan lebih baik daripada karyawan yang kurang menguasai pengetahuan dan tidak memiliki keterampilan di bidang pekerjaannya.

b. Meningkatkan Efektivitas dan Efisiensi

Penguasaan pengetahuan dan meningkatnya keterampilan yang sesuai dengan bidang pekerjaannya yang diperoleh karyawan dari suatu program pelatihan, akan membuat mereka mampu bekerja secara lebih efektif dan efisien.

c. Meningkatkan Daya Saing

Karyawan yang terlatih dengan baik tidak hanya berpeluang mampu meningkatkan produktivitas, tetapi juga akan mampu bekerja semakin

efektif dan efisien, sehingga dapat meningkatkan daya saing perusahaan. Bekerja secara efektif berarti mampu menghasilkan produk yang standar sesuai dengan keinginan pelanggan, dan secara efisien berarti dalam menghasilkan jumlah produk yang sama, karyawan ini menggunakan sumber daya yang lebih sedikit.

2. Manfaat Pelatihan

a. Meningkatkan Kemandirian

Karyawan yang menguasai pengetahuan dan memiliki keterampilan di bidang pekerjaannya akan lebih mandiri dan hanya sedikit memerlukan bantuan atasan untuk melaksanakan pekerjaannya.

b. Meningkatkan Motivasi

Motivasi karyawan yang dilatih sesuai bidang pekerjaannya akan meningkat. Hal ini disebabkan oleh dua hal, yaitu pertama bahwa dengan menguasai pengetahuan dan keterampilan untuk melaksanakan pekerjaannya maka mereka menjadi lebih yakin dan percaya diri mampu melaksanakan pekerjaannya dengan baik, kedua pelatihan memberikan kesadaran kepada karyawan bahwa dirinya menjadi bagian dan diperlukan kontribusinya oleh organisasi sehingga mereka merasa dihargai oleh organisasi.

c. Menumbuhkan Rasa Memiliki

Rasa diakui keberadaannya dan kontribusinya sangat diperlukan oleh organisasi serta pemahamannya tentang tujuan-tujuan organisasi yang diperoleh selama pelatihan dapat menumbuhkan rasa tanggung jawab pada diri setiap karyawan terhadap masa depan dan eksistensi organisasi.

d. Mengurangi Keluarnya Karyawan

Karyawan yang memiliki pengetahuan dan keterampilan dibidang pekerjaannya akan merasa nyaman bekerja. Kenyamanan dalam bekerja

ini juga disebabkan oleh adanya rasa dihargai atau diakui keberadaan dan kontribusinya oleh perusahaan. Pada akhirnya, karyawan yang merasa nyaman dengan pekerjaan dan organisasinya akan merasa puas sehingga mereka tidak berpikir untuk keluar dari pekerjaannya sekarang dan mencari pekerjaan di perusahaan lain.

e. Meningkatkan Laba Perusahaan

Karyawan yang terlatih dengan baik akan mampu memproduksi barang atau jasa yang dapat memuaskan pelanggan sehingga hal ini dapat mendorong pelanggan menjadi setia atau loyal. Pelanggan yang setia atau loyal akan melakukan pembelian kembali dan bahkan merekomendasikan orang lain untuk mengonsumsi atau menggunakan barang atau jasa seperti mereka. Dengan demikian sangat mungkin penjualan menjadi lebih banyak, sehingga laba perusahaan dapat meningkat.

2.1.3.2 Proses Pelatihan

Menurut Randall dalam Sinambela (2016) proses pelatihan dapat dijabarkan sebagai berikut:

1. Penilaian Kebutuhan

Langkah pertama pada proses perancangan pengajaran adalah penilaian kebutuhan (*needs assessment*) yang mengacu pada proses yang digunakan untuk menentukan apakah pelatihan diperlukan. Adanya “tekanan” yang berbeda satu dengan yang lain menunjukkan bahwa pelatihan diperlukan. Tekanan tersebut meliputi masalah-masalah kinerja, teknologi yang baru, permintaan-permintaan pelanggan internal atau eksternal terhadap pelatihan, perancangan ulang pekerjaan, perundang-undangan yang baru, atau kurangnya keterampilan-keterampilan dasar para pegawai, serta dukungan terhadap strategi bisnis organisasi, seperti pertumbuhan dan perluasan bisnis

secara global. Untuk itu, penilaian biasanya meliputi analisis organisasi, analisis individu dan analisis tugas.

a. Analisis Organisasi

Para manajer harus memperhatikan tiga faktor sebelum memilih pelatihan sebagai pemecahan masalah dari titik tekanan apa pun, yakni arah strategis organisasi, sumber-sumber pelatihan yang tersedia dan dukungan dari para manajer dan rekan kerja terhadap aktivitas-aktivitas pelatihan.

b. Analisis Individu

Analisis individu membantu manajer dalam mengidentifikasi apakah pelatihan sesuai dan para pegawai membutuhkan pelatihan. Pada situasi tertentu seperti pengenalan teknologi baru, seluruh pegawai mungkin membutuhkan pelatihan. Akan tetapi jika identifikasi masalah akibat dari kekurangan kinerja maka perlu dilihat apakah pelatihan dapat memecahkan masalah. Kinerja yang rendah ditunjukkan pada keluhan dari pelanggan, penilaian kinerja yang rendah, kecelakaan di tempat kerja atau perilaku yang membahayakan.

c. Analisis Tugas

Analisis tugas adalah suatu kegiatan mengidentifikasi berbagai kondisi pelaksanaan tugas-tugas yang ditetapkan. Pekerjaan merupakan posisi tertentu yang memerlukan penyelesaian tugas-tugas yang telah ditetapkan sesuai dengan posisi dimaksud.

Berikut empat langkah dalam analisis tugas:

- 1) Memilih pekerjaan yang akan dianalisis.
- 2) Mengembangkan daftar awal tugas-tugas yang akan dilakukan pada pekerjaan.
- 3) Menetapkan daftar awal tugas-tugas.

4) Mengidentifikasi pengetahuan, keterampilan atau kemampuan yang diperlukan pegawai.

2. Memastikan Kesiapan Para Pegawai Terhadap Pelatihan

Kesiapan terhadap pelatihan mengacu pada dua hal, pertama apakah para pegawai memiliki karakteristik pribadi, khususnya tentang kemampuan, sikap, keyakinan dan motivasi yang diperlukan untuk mempelajari isi dari program dan menerapkannya di tempat kerja yang kedua apakah lingkungan pekerjaan akan mempermudah pembelajaran sehingga tidak mengganggu kinerja.

3. Mengondisikan Lingkungan Belajar

Tabel 2.1 Kondisi Pembelajaran dan Rekomendasi Penerapan pada Pelatihan

Berbagai Kondisi Pembelajaran	Rekomendasi dan Penerapannya pada Pelatihan
Harus mengetahui alasan mereka belajar	Para organisasi harus memahami maksud dan tujuan pelatihan agar membantunya memahami alasannya dibutuhkan pelatihan dan hal-hal yang mereka harapkan untuk dikerjakan
Materi Pelatihan yang bermakna	Motivasi untuk belajar akan meningkat ketika pelatihan dikaitkan untuk membantu pembelajaran (seperti yang berkaitan dengan tugas pekerjaan, masalah, peningkatan keterampilan saat ini atau berhadapan dengan pekerjaan atau perubahan pada organisasi) konteks pelatihan harus serupa dengan lingkungan pekerjaan
Berbagai peluang praktik	Orang yang dilatih harus menunjukkan hal-hal yang telah dipelajari (pengetahuan, keterampilan dan perilaku) agar menjadi lebih nyaman menggunakannya, serta dapat memasukkannya ke dalam ingatan. Biarkan orang-orang yang dilatih memilih strategi praktiknya
Umpan Balik	Umpan balik membantu pembelajaran untuk mengubah perilaku, keterampilan atau menggunakan pengetahuan untuk memenuhi tujuan-tujuan. Misalnya video, orang-orang yang dilatih dan pelatihan merupakan sumber-sumber umpan balik yang bermanfaat
Mengamati pengalaman dan berinteraksi dengan orang lain	Orang dewasa paling baik belajar dengan cara melakukan. Memperoleh berbagai sudut pandang yang baru dan wawasan tentang bekerja dengan orang lain, seperti belajar dengan mengamati berbagai tindakan model atau berbagai pengalaman dengan masyarakat satu sama lain dengan praktik
Koordinasi dan administrasi program yang baik	Menghilangkan berbagai gangguan perhatian yang dapat menghambat proses pembelajaran, seperti panggilan telpon seluler. Memastikan ruang dikelola secara tepat, nyaman dan sesuai dengan metode pelatihan (misalnya kursi yang dapat bergerak untuk latihan tim). Orang yang dilatih harus menerima berbagai pemberitahuan tentang tujuan pelatihan, tempat, jam dan setiap materi diterima sebelum

	pelatihan dimulai seperti kasus atau bacaan.
Memasukan materi pelatihan ke dalam ingatan	Mempermudah mengingat materi pelatihan setelah mengikuti pelatihan. Mengajarkan kata-kata kunci atau memberikan gambaran visual. Membatasi pengajaran unit-unit yang dapat dikelola yang tidak melebihi batasan ingatan, meninjau ulang dan mempraktikannya selama beberapa hari selama proses belajar.

Sumber: Sinambela (2016)

4. Memastikan Pelaksanaan Pelatihan

Program-program pelatihan harus mempersiapkan pegawai untuk mengelola dirinya dalam menggunakan berbagai keterampilan dan perilaku yang baru pada pekerjaannya. Secara khusus, pada program pelatihan, pegawai yang dilatih harus menetapkan sasaran-sasaran untuk menggunakan berbagai keterampilan atau perilaku pada pekerjaannya, mengidentifikasi berbagai kondisi dimana mereka mungkin gagal menggunakannya, mengidentifikasi berbagai dampak positif dan negatif dari penggunaannya serta memantau hasilnya.

5. Memilih Metode Pelatihan

Berikut ini metode yang biasa dipergunakan dalam pelatihan:

a. *On The Job Training* (OJT)

Prosedur metode ini adalah informal, observasi sederhana, mudah dan praktis dimana pegawai mempelajari tugasnya dengan mengamati perilaku pekerja lain saat bekerja, meskipun proses ini berjalan di bawah pengawasan langsung menurut Sinambela (2016:190). Metode OJT sangat tepat digunakan untuk mengajarkan pengetahuan, keterampilan yang dapat dipelajari dalam waktu tertentu, sedangkan manfaat dari metode

pelatihan ini adalah peserta belajar dengan perlengkapan yang nyata dan dalam lingkungan pekerjaan, serta sarana yang jelas.

b. Latihan Instruksi Kerja atau *Job Instruction Training* (IJT)

Metode ini dirancang untuk memberikan bimbingan, latihan keterampilan *on the job* kepada berbagai lapisan pegawai. Berikut empat langkah untuk melaksanakan pelatihan dengan metode JIT menurut Sinambela (2016:191).

- 1) Seleksi dan persiapan yang teliti dari pelatih untuk pengalaman besar yang akan diikuti.
- 2) Penjelasan penuh dan demonstrasi oleh peserta latihan dari pekerjaan yang akan dilakukan.
- 3) Kinerja *on the job* percobaan oleh peserta latihan.
- 4) Sesi umpan balik dan mendalam untuk membahas kinerja peserta latihan dan persyaratan kerja.

c. Pengajaran di Ruang Kelas

Pengajaran di ruang kelas biasanya melibatkan pelatih yang memberikan ceramah kepada kelompok di ruang kelas walaupun dapat juga dilakukan di area pekerjaan menurut Mangkunegara dalam Sinambela (2016)

d. Metode Simulasi

Simulasi adalah suatu penentuan karakteristik atau perilaku tertentu dari dunia nyata sedemikian rupa sehingga para peserta pelatihan dapat merealisasikan seperti keadaan sebenarnya. Dengan demikian, apabila peserta pelatihan kembali ke tempat pekerja semula akan mampu melakukan pekerjaan yang disimulasikan tersebut menurut Sinambela (2016:192). Metode-metode simulasi ini mencakup simulator alat-alat, studi kasus, permainan peran dan teknik di dalam keranjang.

e. Pemodelan Perilaku

Setiap pembahasan pelatihan biasanya berlangsung selama empat jam dan berfokus pada suatu keterampilan antar pribadi, seperti melatih atau mengkomunikasikan ide-ide. Setiap pembahasan menyajikan dasar dibalik berbagai perilaku utama, rekaman video dan model pertunjukan berbagai perilaku utama, peluang-peluang praktik dengan menggunakan permainan peran, model evaluasi kinerja pada rekaman video dan pembahasan perancangan yang ditunjukkan untuk memahami cara berbagai perilaku utama dapat digunakan pada pekerjaan. Permainan dan model kerja berdasarkan berbagai peristiwa nyata pada pengaturan pekerjaan tentang kebutuhan dari orang-orang yang dilatih untuk menunjukkan keberhasilan.

f. Metode Vestibule

Suatu vestibule adalah suatu ruangan isolasi atau terpisah yang digambarkan untuk tempat pelatihan bagi pegawai baru yang akan menduduki suatu pekerjaan. Metode vestibule merupakan metode pelatihan yang cocok bagi peserta yang dilatih dengan macam pekerjaan yang sama dan dalam waktu yang sama menurut Mangkunegara dalam Sinambela (2016:193). Pelaksanaan metode ini biasanya dalam beberapa hari sampai dengan beberapa bulan tergantung pada materi yang disampaikan dan akan diawasi oleh instruktur.

g. Metode Belajar Campuran

Karena ada keterbatasan pembelajaran online terkait teknologi, pilihan orang-orang yang dilatih melakukan hubungan tatap muka dengan para instruktur dan pembelajaran lain, dan ketidakmampuan para organisasi menemukan waktu yang tidak terjadwal selama hari kerja untuk menyediakan pembelajaran dari dekstop, banyak organisasi pindah ke pendekatan pembelajaran cangkakan atau campuran menurut Sinambela

(2016:194). Metode belajar campuran menggabungkan pembelajaran online, pengajaran tatap muka, serta metode lain untuk menyebar materi pembelajaran.

h. Sistem Manajemen Pembelajaran

Sistem manajemen pembelajaran mengacu pada pentas teknologi yang digunakan untuk mengotomatisasi administrasi, pengembangan dan penyampaian seluruh program pelatihan organisasi menurut Sinambela (2016:194). Sistem manajemen pembelajaran dapat memberikan kemampuan untuk mengelola, mengirim dan melacak aktivitas-aktivitas pembelajaran kepada para organisasi, manajer dan pelatih. Sistem manajemen pembelajaran dapat membantu berbagai organisasi untuk mengurangi biaya lainnya yang berkaitan dengan pelatihan, mengurangi waktu penyelesaian program, meningkatkan keterjangkauan para organisasi untuk pelatihan di seluruh organisasi, serta memberikan kemampuan administrasi untuk melacak penyelesaian program dan pendaftaran kursus.

i. Metode Membangun Kelompok

Pelatihan diarahkan pada peningkatan berbagai keterampilan orang-orang yang dilatih dengan beberapa gagasan dan pengalaman, membangun identitas kelompok, memahami dinamika hubungan antar pribadi, serta mengenal kekuatan dan kelemahan baik dirinya sendiri maupun rekan kerjanya. Teknik-teknik kelompok berfokus pada membangun tim kerja yang efektif dalam meningkatkan berbagai keterampilan.

Pegawai yang dilatih harus bergerak keluar zona kenyamanan pribadi, tetapi dalam batasan tertentu sehingga tidak mengurangi motivasi pegawai yang dilatih atau kemampuan untuk memahami tujuan dari program.

2.1.4 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diproduksi dari fungsi-fungsi jabatan atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. Pencapaian kinerja merupakan suatu proses yang memerlukan sejumlah sumber daya (*resources*) seperti uang, orang, alat, waktu dan sebagainya. Dengan demikian yang dimaksud dengan kinerja atau *performance* adalah tingkat pencapaian kebijakan/program/kegiatan dengan menggunakan sejumlah sumber daya dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Kinerja juga bisa dikatakan sebagai sebuah hasil kerja (*output*) dari suatu proses (*konversi*) tertentu yang dilakukan oleh seluruh komponen organisasi terhadap sumber-sumber daya (*resources*), data dan informasi, kebijakan, dan waktu tertentu yang digunakan disebut sebagai masukan (*input*).

Kaswan (2016) mengemukakan bahwa kinerja merupakan tingkat kontribusi yang diberikan karyawan terhadap tujuan pekerjaannya atau unit kerja dan perusahaan/organisasi sebagai hasil perilakunya dan aplikasi dari keterampilan, kemampuan dan pengetahuannya.

Menurut Prawirosentono dan Dewi (2017) mengemukakan bahwa *performance* adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Darodjat (2015) berpendapat bahwa kinerja adalah sebagai catatan yang dihasilkan dalam suatu fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu.

Dengan demikian, dapat dimaknai bahwa kinerja yang optimal dan stabil, bukanlah sesuatu yang kebetulan. Tentunya sudah melalui tahapan dengan

manajemen kinerja yang baik, dan usaha maksimal untuk mencapainya. Tanpa melalui manajemen kinerja yang baik, memungkinkan hasil yang dibanggakan sesungguhnya semu, sehingga, keberhasilan merupakan sebuah kebetulan yang bukan didasarkan pada kondisi yang kuat.

Berdasarkan uraian tersebut di atas mengungkapkan bahwa dengan hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan dapat dievaluasi tingkat kinerja karyawannya, maka kinerja karyawan harus dapat ditentukan dengan pencapaian target selama periode waktu yang dicapai organisasi.

Menurut Bintoro dan Daryanto (2017) mengatakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil atau tingkat keberhasilan karyawan secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama.

Hamali (2016) berpendapat bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.

Kinerja karyawan dapat dilihat dari pelaksanaan tugas-tugas karyawan yang bersangkutan. Karyawan yang memiliki kinerja yang efektif adalah karyawan yang memiliki kemampuan melaksanakan tugas-tugasnya sebagai pelayan masyarakat. Evaluasi kinerja adalah salah satu bagian dari manajemen kinerja, yang merupakan proses dimana kinerja perseorangan dinilai dan dievaluasi. Terdapat 4 faktor yang menjadi dimensi kinerja dan yang menjadi faktor yang dikur dalam penilaian performance kerja sebagai berikut (Darodjat, 2015) :

1. *Performance* : menyangkut kemampuan untuk promosi karyawan, prestasi dalam menyelesaikan pekerjaan.
2. *Conformance* : merefleksikan bagaimana individu bekerja sama dengan atasan dan rekan-rekan, serta kepatuhan terhadap peraturan perusahaan.
3. *Dependability* : melihat sejauh mana tingkat kedisiplinan karyawan terhadap peraturan yang ditetapkan dan disetujui karyawan sendiri.
4. *Personal adjustment* : melihat bagaimana kemampuan karyawan (dari sisi emosional) untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan kerjanya.

Pendapat Miller dalam Darodjat (2015) yang mengemukakan bahwa kinerja karyawan dapat dipantau dari catatan lembaga, yakni efisiensi dan produktivitas kerjanya yang mempunyai tujuan untuk :

1. Meningkatkan prestasi kerja karyawan baik secara individu, maupun sebagai kelompok.
2. Mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan yang direfleksikan dalam kenaikan produktivitas.
3. Merangsang minat dalam pengembangan pribadi dengan tujuan meningkatkan hasil kerja dan prestasi kerja.
4. Membantu perusahaan untuk dapat menyusun program pengembangan dan pelatihan karyawan yang lebih tepat guna.
5. Menyediakan alat/sarana untuk membandingkan prestasi kerja karyawan dengan gajinya atau imbalannya.
6. Memberikan kesempatan pada karyawan untuk mengeluarkan perasaannya tentang pekerjaan atau hal-hal yang ada kaitannya.

Kinerja adalah tingkat keberhasilan di dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dikatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat dicapai dengan baik. Davis dalam

Darodjat (2015) menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah :

1. *Human performance* = *Ability + Motivation*
2. *Motivation* = *Attitude + Situation*
3. *Ability* = *Knowledge and Skill*

Faktor kemampuan (*Ability*), secara psikologis, kemampuan (*ability*) karyawan terdiri atas kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Artinya karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ antara 110 sampai dengan 120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mendapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*). Faktor motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan dari karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri karyawan untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang karyawan harus bersikap mental yang secara psikofisik (sikap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi). Artinya seorang karyawan harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja. Sikap mental yang secara psikofisik terbentuk karena karyawan mempunyai "Modal dan Kreatif". Modal merupakan singkatan dari M = Mengolah, O = Otak, D = Dengan, A = Aktif, L = Lincah, sedangkan kreatif singkatan dari K = Keinginan maju, rasa ingin tahu tinggi, E = Energi, A = Analisis sistematis, T = Terbuka dari kekurangan, I = Inisiatif tinggi, F = Fikiran luas. Motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam

diri karyawan untuk melakukan sesuatu atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu meningkatkan prestasi kerja (kinerja) dengan predikat terpuji.

Mutu kerja karyawan secara langsung mempengaruhi kinerja perusahaan. Guna mendapatkan kontribusi karyawan yang optimal, manajemen harus memahami secara mendalam strategi untuk mengelola, mengukur dan meningkatkan kinerja, yang dimulai terlebih dahulu dengan menentukan tolok ukur kinerja yaitu :

1. Tolok ukur yang baik haruslah mampu diukur dengan cara yang dapat dipercaya. Konsep keandalan pengukuran mempunyai dua komponen; stabilitas dan konsistensi. Stabilitas menyiratkan bahwa pengukuran yang dilakukan pada waktu yang berbeda haruslah mencapai hasil yang kira-kira serupa. Konsistensi menyiratkan bahwa pengukuran kriteria yang dilaksanakan dengan menggunakan metode yang berbeda atau orang yang berbeda haruslah mencapai hasil yang kira-kira sama.
2. Tolok ukur yang baik harus mampu membedakan individu-individu sesuai dengan kinerja mereka. Salah satu tujuan penilaian kinerja adalah mengevaluasi kinerja anggota organisasi. Jika tolok ukur yang digunakan memberikan hasil identik pada semua orang, maka kriteria tersebut tidak berguna bagi distribusi penggajian untuk kinerja, merekomendasikan kandidat untuk promosi, ataupun menilai kebutuhan-kebutuhan latihan pengembangan.
3. Tolok ukur yang baik harus sensitif terhadap masukan dan tindakan-tindakan dari pemegang jabatan. Karena tujuan penilaian kinerja adalah untuk menilai efektivitas individu-individu anggota organisasi, kriteria efektivitas yang dipakai harus dapat digunakan semua individu dalam organisasi. Apabila tidak tepat, maka pembuat tolok ukur harus peka terhadap masukan yang diberikan.

4. Tolok ukur yang baik harus dapat diterima oleh individu yang mengetahui kinerjanya sedang dinilai. Sangat penting untuk diperhatikan bahwa orang-orang yang kinerjanya sedang diukur merasa bahwa tolok ukur yang digunakan memberi petunjuk yang akurat dan adil mengenai kinerja mereka.

Selanjutnya Indikator untuk mengukur kinerja pegawai secara individu ada enam indikator menurut Suswanto dan Priansa (2014: 86), yaitu :

1. Kuantitas Pekerjaan (Quantity of Work)

Kuantitas pekerjaan berhubungan dengan volume pekerjaan dan produktivitas kerja yang dihasilkan oleh pegawai dalam kurun waktu tertentu.

2. Kualitas Pekerjaan (Quality Of Work)

Kualitas pekerjaan berhubungan dengan pertimbangan ketelitian, presisi, kerapian dan kelengkapan di dalam menangani tugas-tugas yang ada di dalam organisasi.

3. Kemandirian (Dependability)

Kemandirian berkenaan dengan pertimbangan derajat kemampuan pegawai untuk bekerja dan mengemban tugas secara mandiri dengan meminimalisir bantuan orang lain. Kemandirian juga menggambarkan kedalaman komitmen yang dimiliki pegawai.

4. Inisiatif (Initiative)

Inisiatif berkenaan dengan pertimbangan kemandirian, fleksibilitas berfikir dan kesediaan untuk menerima tanggung jawab.

5. Adaptabilitas (Adaptability)

Adaptabilitas berkenaan dengan kemampuan untuk beradaptasi, mempertimbangkan kemampuan untuk bereaksi terhadap mengubah kebutuhan dan kondisi-kondisi.

6. Kerjasama (Cooperation)

Kerjasama berkaitan dengan pertimbangan kemampuan untuk bekerjasama, dan dengan, orang lain. Apakah assignments, mencakup lembur dengan sepenuh hati.

2.1.5 Pengertian Kepuasan Kerja Karyawan

Kepuasan kerja adalah tingkat kesenangan yang dirasakan seseorang atas peranan atau pekerjaannya dalam organisasi. Tingkat rasa puas individu bahwa mereka mendapat imbalan yang setimpal dari bermacam-macam aspek situasi pekerjaan dari organisasi tempat mereka bekerja. Jadi kepuasan kerja menyangkut psikologis individu didalam organisasi, yang diakibatkan oleh keadaan yang ia rasakan dari lingkungannya.

Salah satu sarana penting pada manajemen sumber daya manusia dalam sebuah organisasi adalah terciptanya kepuasan kerja para karyawan/ karyawan. Dari beberapa penelitian ditemukan bahwa dampak kepuasan kerja lebih banyak pada produktivitas karyawan, tingkat absensi karyawan, dan tingkat pergantian karyawan. Hubungan antara kepuasan dengan kinerja dapat dikatakan secara singkat bahwa karyawan yang bahagia adalah karyawan yang produktif. Apabila karyawan merasa lebih puas dengan pekerjaannya, maka ia akan melaksanakan tugas pada tingkat yang lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan yang kurang puas. Dengan kata lain, kepuasan kerja pada karyawan akan mempengaruhi tingkat produktivitasnya, di mana produktivitas kerja akan mempengaruhi tingkat keberhasilan atau kemajuan organisasi.

Selama berada di suatu organisasi atau perusahaan pada ada saja beberapa anggota atau karyawan yang tidak puas atau mengeluh. Keadaan ini tentunya tidak dikehendaki oleh organisasi karena akan berdampak negatif terhadap kinerja organisasi atau perusahaan. Untuk itu, pimpinan perlu

mengetahui sebab-sebab terjadinya ketidakpuasan ini dan bagaimana cara mengatasinya.

Ketidakpuasan yang disebabkan karena masalah pembayaran atau masalah lingkungan kerja dan sebagainya, akan mengakibatkan karyawan bereaksi dengan berbagai cara, antara lain, bisa dengan menurunkan kinerjanya, mogok atau menyampaikan keluhannya secara terbuka. Ada juga pindah untuk mencari pekerjaan lain yang gajinya lebih tinggi. Ada juga yang protesnya dengan mengeluh terus yang dapat mengakibatkan ia sering ke rumah sakit atau stress, sering absen, dan akhirnya juga keluar.

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut.

Rivai dan Sagala (2013:856) bahwa kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.

Menurut Hartatik (2014:223) bahwa pada dasarnya kepuasan kerja menyangkut sikap seseorang terhadap lingkungan di mana dia bekerja. Semakin positif sikapnya terhadap berbagai aspek lingkungan kerja, maka ia akan semakin merasa puas. Begitu juga sebaliknya, semakin negatif sikapnya terhadap lingkungan kerja disekitarnya, ia merasa tidak puas. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia harus mengerti hakikat kepuasan kerja dan cara melakukan manajemennya.

Dari batasan-batasan mengenai kepuasan kerja tersebut, dapat disimpulkan secara sederhana bahwa kepuasan kerja adalah perasaan

seseorang terhadap pekerjaannya. Ini berarti bahwa konsepsi kepuasan kerja merupakan hasil interaksi manusia terhadap lingkungan kerjanya. Di samping interaksi manusia terhadap lingkungan kerjanya. Di samping itu, perasaan seseorang terhadap pekerjaan merupakan refleksi dari sikapnya terhadap pekerjaan.

Handoko (2014:193) mengemukakan bahwa kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

Widodo (2015:169) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu kondisi psikologis yang menyenangkan atau perasaan karyawan yang sangat subjektif dan sangat tergantung pada individu yang bersangkutan dan lingkungan kerjanya, dan kepuasan kerja merupakan suatu konsep *multifaceted* (banyak dimensi), ia dapat memakai sikap secara menyeluruh atau mengacu pada bagian pekerjaan seseorang.

Ada banyak teori dari faktor yang bisa mempengaruhi kepuasan kerja. Meski demikian, para ahli mengklasifikasikannya dalam lima aspek. Pertama, pekerjaan itu sendiri (*work it self*). Setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sukar tidaknya pekerjaan serta perasaan seseorang, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan kerja.

Kedua, atasan (*supervisor*). Atasan yang baik berarti mau menghargai pekerjaan bawahannya. Bagi bawahan, atasan bisa dianggap sebagai figur ayah/ibu/teman, sekaligus atasannya. Ketiga, teman sekerja (*workers*). Faktor ini

membahas tentang hubungan antara karyawan dengan atasannya dan karyawan lain, baik yang sama maupun berbeda jenis pekerjaan.

Ketiga, promosi (*promotion*). Promosi merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karier selama bekerja. Kelima, gaji (*pay*). Gaji merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup karyawan yang dianggap layak atau tidak.

Selain lima faktor tersebut, ada aspek-aspek lain yang ada dalam kepuasan kerja. Aspek-aspek lain tersebut adalah sebagai berikut (Hartatik, 2014:230) :

1. Pekerjaan yang menantang

Kebanyakan karyawan menyukai pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan, serta menawarkan tugas, kebebasan, dan umpan balik. Karakteristik ini membuat kerja mereka menantang secara mental. Pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi terlalu banyak menantang juga menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

2. Ganjaran yang pantas

Para karyawan menginginkan sistem gaji dan kebijakan promosi yang adil dan segaris dengan pengharapan mereka. Pemberian gaji yang baik didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar penggajian komunitas, kemungkinan besar akan menghasilkan kepuasan. Namun, tidak semua orang mengejar uang. Banyak orang bersedia menerima uang kecil untuk bekerja dalam lokasi yang mereka inginkan.

3. Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan peduli akan lingkungan kerja, baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas. Studi-studi memperagakan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar fisik yang tidak berbahaya atau merepotkan. Temperatur (suhu), cahaya, kebisingan, dan faktor lingkungan lain seharusnya tidak ekstrem (terlalu banyak atau sedikit).

4. Rekan kerja yang mendukung

Orang-orang mendapatkan lebih daripada sekedar uang atau prestasi yang berwujud dari kerja mereka. Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan sosial. Oleh karena itu, bila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan menyenangkan dapat menciptakan kepuasan kerja yang meningkat. Tetapi, perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan ini.

5. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan

Pada hakikatnya, orang yang tipe kepribadiannya kongruen (sama dan sebangun) dengan pekerjaan yang mereka pilih, seharusnya mempunyai kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan pekerjaan mereka. Dengan demikian, akan lebih besar kemungkinan untuk berhasil pada pekerjaan tersebut. Dan, karena sukses ini, mereka mempunyai kebolehdian yang lebih besar untuk mencapai kepuasan yang tinggi dari kerja tersebut.

Adapun indikator-indikator kepuasan kerja menurut Hasibuan (2019 : 194) antara lain:

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 pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab.

2. Kemampuan

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

3. Kejujuran

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

4. Kreatifitas

Penilai menilai kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga akan dapat bekerja lebih baik.

5. Kepemimpinan

Penilai menilai kemampuan untuk memimpin, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa, dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif

6. Tingkat Gaji

Penilai menilai 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

Penilai menilai pemberian balas jasa yang memadai dan layak kepada para karyawan atas kontribusi mereka membantu perusahaan mencapai tujuannya. Pemberian balas jasa atau mbalan atas tenaga, waktu, pikiran serta prestasi yang telah diberikan seseorang kepada perusahaan.

8. Lingkungan Kerja

Penilai menilai lingkungan kerja yang baik dapat membuat karyawan merasa nyaman dalam bekerja.

Adapun indicator kepuasan kerja menurut Affandi (2018 : 76) yaitu sebagai berikut :

1. Pekerjaan itu sendiri (Work it self)
2. Hubungan dengan atasan (Supervisi)
3. Teman sekerja (Workers)
4. Promosi (Promotion)
5. Gaji (Pay)

2.2 Tinjauan Empiris

Pelaksanaan penelitian terdahulu ini dimaksudkan untuk menggali informasi tentang ruang penelitian yang berkaitan dengan penelitian ini. Dengan penelusuran penelitian ini akan dapat dipastikan sisi ruang yang akan diteliti yang dapat diteliti dalam ruangan ini, dengan harapan penelitian ini tidak tumpang tindih dan tidak terjadi penelitian ulang dengan penelitian terdahulu. Penelitian terdahulu yang berhasil dipilih untuk dikedepankan dapat dilihat dari penelitian yang dikemukakan oleh beberapa peneliti terdahulu sebagaimana dikemukakan oleh :

Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu

Peneliti	Judul	Variabel Yang Diteliti	Hasil Penelitian
Yusnita, Nancy dan Feriza Fadhil (2015)	Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Cibalong Happy Land Bogor	Pelatihan dan Kinerja karyawan	Dari hasil uji hipotesis terdapat hubungan yang nyata antara pelatihan dan kinerja karyawan. Hasil uji hipotesis regresi bahwa pelatihan berpengaruh terhadap kinerja. Nilai t_{hitung} positif berarti pengaruhnya positif, yaitu jika pelatihan naik maka kinerja akan meningkat.
Tugal, Fatma Nur dan Kemal Can Killic (2015)	Person Organization Fit: It's Relationship with job Attitudes and Behavior of Turkish Academicians. (Person Organization Fit: Hubungannya dengan Sikap dan Perilaku kerja dari	Person job fit, sikap dan perilaku kerja	Person job of fit memiliki pengaruh terhadap sikap dan perilaku kerja.

	Akademisi Turki)		
Vonny, Ratag Pinkang Elizabeth (2016)	Pengaruh Pelatihan, Fasilitas Kerja dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT. United Tractors Cabang Manado	Pelatihan, Fasilitas Kerja, Kompensasi dan Kepuasan Kerja	Hasil penelitian bahwa pelatihan, fasilitas kerja dan kompensasi secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Pelatihan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja sedangkan fasilitas kerja dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
Citraningtyas, Nuridha dan Indi Djastuti (2017)	Pengaruh Pelatihan dan Lingkungan Kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening (Studi pada karyawan Hotel Megaland Solo)	Pelatihan, Lingkungan Kerja, kinerja karyawan dan kepuasan kerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel pelatihan, lingkungan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan,
Tuhumena, Fernanda, Christoffel Konjo dan Frederik G. Worang (2017)	Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado	Pelatihan, Motivasi dan Kinerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan motivasi kerja secara simultan dan parsial berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pegadaian (Persero) Kantor Wilayah V Manado
Jeanita Hinayah Arifianingsih (2017)	Pengaruh Person Organization Fit dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Karyawan Lottemart Wholesale)	Person Organization Fit dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening	Hasil penelitian menunjukkan bahwa person organization fit dan kompensasi secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja Secara simultan person organization fit dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Secara simultan person organization fit, kompensasi, dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
Kusuma, Budi Hartono dan Lina (2017)	Pengaruh Kepuasan Karyawan terhadap Kinerja karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (Survei pada Perguruan Tinggi Swasta di Wilayah Jakarta Barat)	Kepuasan, Kinerja karyawan dan Komitmen Organisasi	Uji hipotesis menggunakan analisis regresi dan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan karyawan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Komitmen karyawan sebagai variabel intervening tidak dapat dibuktikan melalui penelitian ini.
Arifuddin, Aldisa (2018)	Pengaruh Pelatihan dan Disiplin Kerja terhadap Kepuasan dan Kinerja Pegawai	Pelatihan, disiplin kerja, kepuasan dan kinerja	Bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan, disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan

	Dinas Perhubungan Kabupaten Merauke	pegawai	terhadap kepuasan, pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kinerja karyawan, kepuasan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
--	--	---------	--

Widyastuti, Titis dan Ika Zenita Ratnangsih (2018)	Hubungan Antara <i>Person Job Fit</i> Dengan Kepuasan Kerja Pada Karyawan Kantor Pusat Bank Jateng Semarang	Person Job Fit Dengan Kepuasan Kerja	Hasil ini menunjukkan adanya hubungan positif yang signifikan antara <i>person job-fit</i> dengan kepuasan kerja. Semakin tinggi <i>person job-fit</i> maka akan semakin tinggi kepuasan kerja. Begitu pula sebaliknya, ketika <i>person job-fit</i> yang dimiliki rendah, maka akan semakin rendah pula kepuasan kerja. <i>Person job fit</i> memberikan sumbangan efektif sebesar 36% dan sisanya sebesar 64% ditentukan oleh variabel lain yang tidak disebutkan pada penelitian ini.
Alfani, Muhammad dan M. Hadini (2018)	Pengaruh Person Job Fit dan Person Organization Fit terhadap OCB dan Kinerja Karyawan Universitas Islam Kalimantan Muhammd Arsyad Al Banjari Kalimantan	Person Job Fit, Person Organization Fit, OCB dan Kinerja Karyawan	Persepsi tentang kecocokan pekerjaan orang tidak berpengaruh pada OCB dan tidak berpengaruh pada kinerja. Tetapi persepsi tentang kecocokan pekerjaan orang berpengaruh terhadap OCB dan kinerja karyawan. Selanjutnya organisasi orang persepsian sangat sesuai untuk mempengaruhi OCB dan kinerja karyawan. Persepsi OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
Ismykabhani Nuraji dan Muhammad Zakiy (2018)	Pengaruh Person Job Fit dan Person Organizational Fit terhadap Organization Citizenship Behaviour (OCB) melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi	Person Job Fit, Person Organizational Fit, OCB dan kepuasan kerja	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Person-job fit</i> tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja tidak memediasi hubungan antara <i>person-job fit</i> terhadap <i>organization citizenship behaviour (OCB)</i> . Tetapi kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>OCB</i> . Sedangkan <i>person-organizational fit</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja memediasi secara penuh hubungan antara <i>person organizational fit</i> terhadap <i>OCB</i> .
Fereshti Nurdiana Dihan, M. Rizky Pratama (2018),	Pengaruh Pelatihan Dan Budaya Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Survey Pada Departemen Sumber Daya Manusia Di PT. Madubaru Pg/Ps	Pengaruh Pelatihan Dan Budaya Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial terdapat pengaruh positif dan signifikan antara pelatihan terhadap kinerja karyawan, sebagian ada pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, sebagian ada pengaruh positif dan signifikan antara pelatihan dan kepuasan kerja,

	Madukismo),		secara parsial ada pengaruh positif dan signifikan antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja, sebagian ada pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian ini juga dibuktikan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan
Khoirunnisa Kusumaningrum Mustofa, (2018)	Pengaruh Pelatihan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Karyawan Rumah Sakit Condong Catur Yogyakarta)	Pelatihan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening	Hasil penelitian adanya pengaruh dari pelatihan dan lingkungan kerja pada kepuasan kerja, adanya pengaruh dari pelatihan dan lingkungan kerja pada kinerja, dan adanya pengaruh pelatihan dan lingkungan kerja pada kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Seluruh koefisien bernilai positif yang menunjukkan adanya pengaruh positif.
Dennis Chandra dan Ratih Indriyani (2018)	Pengaruh Person Organization Fit Terhadap Turnover Intention Melalui Kepuasan Kerja pada PT Paragon Spesial Metal Surabaya	Person Organization Fit Terhadap Turnover Intention Melalui Kepuasan Kerja	Hasil penelitian bahwa Person organization fit berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja, person organization fit berpengaruh signifikan negatif terhadap turnover intention, dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan negatif terhadap turnover intention
Muhammad Alfani (2018)	Pengaruh Person Job Fit dan Person Organization Fit Terhadap Organizational Citizenship Behavior dan Kinerja Karyawan Universitas Islam Kalimantan Muhammad Arsyad Al Banjari Banjarmasin	Person Job Fit dan Person Organization Fit Terhadap Organizational Citizenship Behavior dan Kinerja Karyawan	Hasil penelitian yang didapat; Persepsi tentang kecocokan pekerjaan orang tidak berpengaruh pada OCB dan tidak berpengaruh pada kinerja karyawan. Tetapi persepsi tentang kecocokan pekerjaan orang berpengaruh terhadap OCB dan pada kinerja karyawan, jika diterapkan pada asumsi bahwa itu diterapkan dengan benar dalam proses rekrutmen karyawan dalam bentuk aplikasi analisis pekerjaan, pekerjaan deskripsi, dan spesifikasi pekerjaan, serta penilaian pekerjaan atau Evaluasi Pekerjaan..
Santika, Laras Guntur, Dedi Walujadi dan	Pelatihan dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja	Pelatihan, Kompensasi, Kepuasan	Hasil analisis menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja tenaga

Akhmad Bachtiar Amin (2019)	serta Dampaknya untuk Kinerja Karyawan	Kerja dan kinerja karyawan	kerja, efek positif kompensasi terhadap kepuasan kerja karyawan, pengaruh positif kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan dan positif pengaruh kompensasi pada kinerja karyawan melalui kepuasan kerja.
Dewi Wulandari (2019)	Pengaruh Person Job Fit & Person Organization Fit Terhadap Job Satisfaction Dimediasi Oleh Emotional Labor Pada Perawat	Person Job Fit & Person Organization Fit Terhadap Job Satisfaction Dimediasi Oleh Emotional Labor	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh person organization fit terhadap job satisfaction adalah tidak signifikan, dan hanya person job fit yang berpengaruh terhadap job satisfaction. Pengaruh mediasi dari surface acting dan deep acting pada hubungan antara person organization fit dan person job fit terhadap job satisfaction terbukti, kecuali peran mediasi dari deep acting pada hubungan antara person organization fit terhadap job satisfaction adalah tidak signifikan
Berahmawati, Eva, F. Sukaria Sinulingga dan Rulianda Purnomo Wibowo (2019)	The Effect of Person Job Fit and Person Organization Fit of Pusat Penelitian Kelapa Sawit (PPKS) Medan Employee Performance	Person job fit, Person Organization fit dan kinerja karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh person job fit dan organisasi dengan kinerja karyawan baik secara simultan dan parsial.
Fanlia Prima Jaya (2019)	Pengaruh Person Job Fit (Pj-Fit) dan Pendidikan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Citra Puta Kebun Asri (CPKA)	Person Job Fit (Pj-Fit) dan Pendidikan Terhadap Kinerja Karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Person Job Fit (PJ-Fit) dan Pendidikan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Sumber : Hasil Penelitian Terdahulu

BAB III

KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

3.1 Kerangka Pemikiran

PT. PLN (Persero) Unit Pelayanan Pelanggan Makassar Utara dalam melaksanakan/menjalankan bisnis inti atau bisnis lain, dimana PT. PLN (Persero) Unit Pelayanan Pelanggan Makassar Utara terdiri dari 4 unit Pelayanan pelanggan, yakni : ULP Karebosi, Daya, Maros dan Pangkep. Sehingga dengan luasnya unit pelayanan pelanggan maka dituntut kinerja yang tinggi dari masing-masing karyawan.

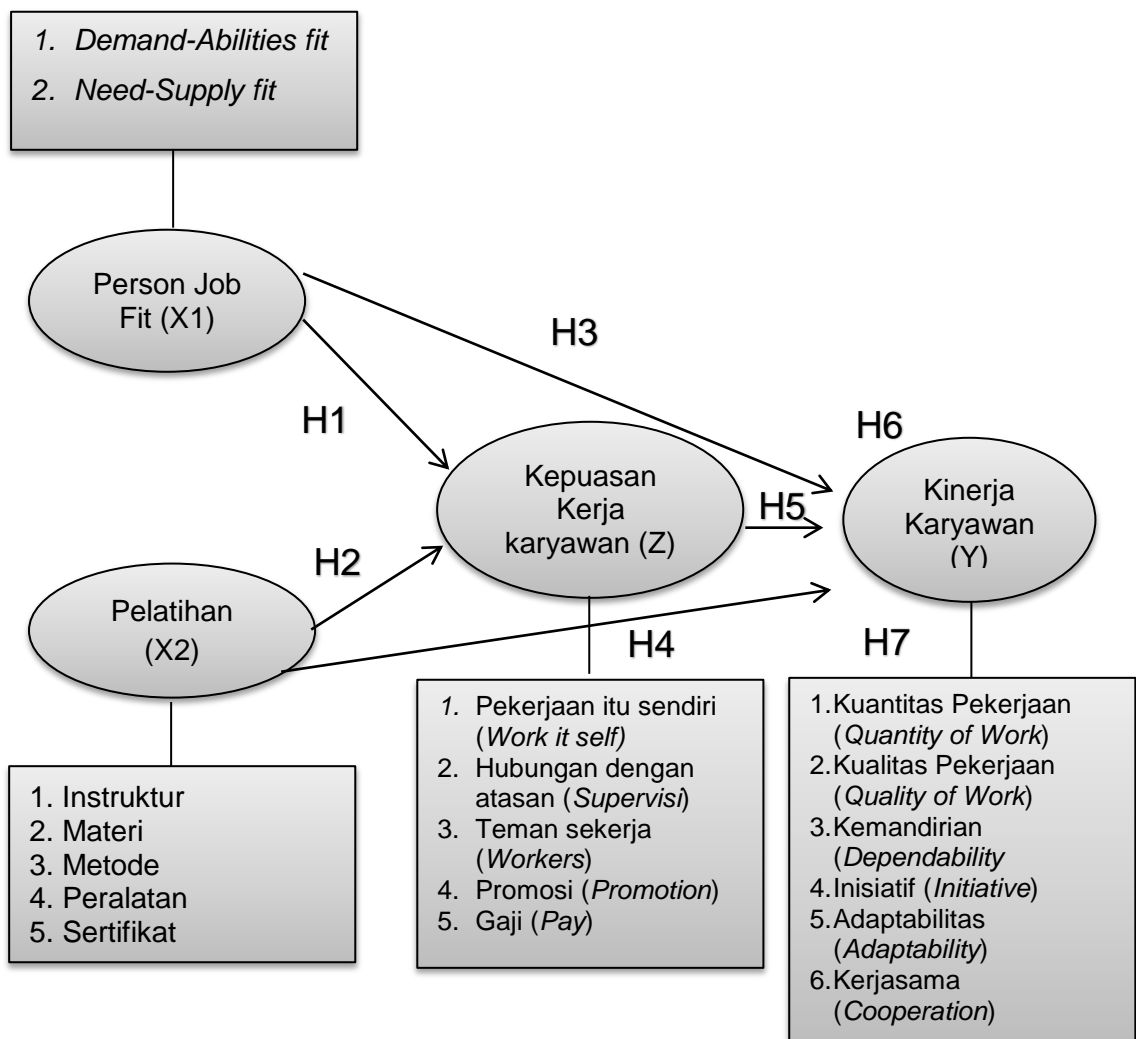
Untuk meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Unit Pelayanan Pelanggan maka perlu diperhatikan mengenai masalah *person job fit* dan pelatihan. *Person job fit* adalah keadaan yang menggambarkan adanya kesesuaian antara kemampuan karyawan dengan tuntutan pekerjaan, kebutuhan individu dan apa yang dapat diberikan oleh pekerjaan itu kepada karyawan (Cable & DeRue, 2002). Penelitian Jeanita (2017), hasil temuan bahwa *person job fit* memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Lottemart Wholesale.

Kemudian *person job fit* juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Hect dan Allen, dalam Peng dan Mao (2015) bahwa *Person job-fit* dikatakan dapat meningkatkan efikasi diri yang kemudian dapat memberikan kepuasan kerja, karena karyawan berhasil mencapai performa yang lebih baik dalam pekerjaannya. Penelitian Widyastuti dan Ratnaningsih (2018), hasil penelitian bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara *person job fit* dengan kepuasan kerja karyawan pada Kantor Pusat Bank Jateng Semarang.

Selain *person job fit*, maka untuk memberikan kepuasan dan kinerja karyawan maka perusahaan perlu memberikan pelatihan, sebagaimana dikemukakan oleh Sudaryono, dkk (2018) bahwa pelatihan merupakan pendidikan jangka pendek yang biasanya lebih fokus pada praktik yang berguna untuk meningkatkan kinerja para karyawan dan untuk mengurangi kesalahan dalam pekerjaan. Pelatihan lebih ditekankan pada peningkatan kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang spesifik pada saat ini. Penelitian Denny Triasmoko, dkk. (2014) bahwa variabel Metode Pelatihan memiliki pengaruh yang signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan. Pelatihan selain meningkatkan kinerja karyawan juga dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja, sebagaimana dikemukakan oleh Hasibuan (2019) mengatakan bahwa pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek dengan menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisir sehingga karyawan operasional belajar pengetahuan teknik pengerjaan dan keahlian untuk tujuan tertentu. Apabila karyawan mengikuti pelatihan maka akan mempunyai keunggulan bersaing yang tentunya dapat berpengaruh terhadap penyelesaian tugas-tugas atau pekerjaan yang diberikan, sehingga memberikan kepuasan tersendiri bagi karyawan tersebut. Suwardi dan Utomo (2011) hasil temuan menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja melalui kinerja karyawan.

Kemudian *person job fit* berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, sebagaimana hasil penelitian yang dilakukan oleh Jeanita (2017), hasil temuan bahwa secara parsial terdapat pengaruh tidak langsung secara negatif antara *person organization*. Begitu pula bahwa pelatihan mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja, seperti yang dikemukakan oleh Suwardi dan Utomo (2011) menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja melalui kinerja

karyawan. Oleh karena itu dalam kerangka konseptual ini akan diuraikan hubungan diantara variabel yang akan diteliti yang berupa hubungan kausal antara variabel satu dengan variabel lainnya baik sebagai independent variabel maupun dependent variabel yang disusun berdasarkan telaah teori dan hasil penelitian terdahulu sebagai studi empiris atau pemikiran yang ogis. Kerangka konseptual penelitian seperti yang tampak pada gambar sebagai berikut :



Gambar 3.1. Kerangka Konseptual Penelitian

Sumber : Peneliti

Berdasarkan kerangka konseptual dalam penelitian ini maka akan disajikan persamaan struktural dalam kerangka konseptual dalam penelitian ini yang dapat diuraikan sebagai berikut :

$$Z = f (X_1, X_2)$$

$$Z = \alpha_1 X_1 + \alpha_2 X_2 + e_1$$

$$Y = f (X_1, X_2, Z)$$

$$Y = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 Z + e_2$$

$$Y = \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 (\alpha_1 X_1 + \alpha_2 X_2 + e_1) + e_2$$

Keterangan:

X_1 : *Person Job Fit*

X_2 : Pelatihan

Z : Kepuasan kerja karyawan

Y : Kinerja Karyawan

$\alpha_1 \alpha_2 \beta_1 \beta_2 \beta_3$: Koefisien jalur

e : Nilai Residual

3.2 Hipotesis

Hipotesis adalah sebuah taksiran atau referensi yang dirumuskan serta diterima untuk sementara, yang dapat menerangkan fakta-fakta yang diamati ataupun kondisi-kondisi yang diamati dan digunakan sebagai petunjuk untuk langkah-langkah selanjutnya. Hipotesis dapat diturunkan dari teori yang berkaitan dengan masalah yang akan diteliti. Hipotesis merupakan jawaban sementara yang perlu diuji kebenarannya, oleh karena itu hipotesis berfungsi sebagai kemungkinan untuk menguji kebenaran suatu teori.

1. Pengaruh *Person job fit* terhadap kepuasan kerja

Salah satu teori tentang tipe kepribadian yang perlu diperhatikan adalah teori *person-job fit*. Menurut teori ini tipe-tipe kepribadian seseorang digolongkan

sesuai dengan lingkungan kerja yang diminati karyawan dalam perusahaan. Dengan memperhatikan tipe kepribadian dalam teori *person-job fit* tersebut diharapkan pemimpin perusahaan dapat mengetahui tipe kepribadian dari para karyawan dan pemimpin dapat mempromosikan karyawan di bagian yang cocok dengan kepribadiannya (Abdillah dan Satiningsih, 2013).

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang telah dilakukan Peng dan Mao (2015) yang menunjukkan bahwa *person job fit* secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja. Pada penelitian tersebut, efikasi diri dijadikan sebagai variabel mediator antara *person job-fit* dan kepuasan kerja. *Person job-fit* dikatakan dapat meningkatkan efikasi diri yang kemudian dapat memberikan kepuasan kerja ketika karyawan berhasil mencapai performa yang lebih baik dalam pekerjaannya. Sedangkan karyawan dengan kesesuaian yang rendah akan lebih sulit menyelesaikan tugas pekerjaannya, mengakibatkan akan lebih sering dikritik oleh atasan dan cenderung mengalami pengalaman-pengalaman negatif dalam melakukan pekerjaannya sehingga karyawan akan memiliki efikasi diri yang rendah (Hect dan Allen, dalam Peng dan Mao, 2015).

Ilyas (2013) melakukan penelitian yang serupa dan ditemukan hasilnya bahwa *person job-fit* juga berhubungan positif dengan kepuasan kerja. Penelitian lain yang dilakukan oleh Iqbal, Latif dan Naseer (2012) menunjukkan hasil bahwa dampak dari *person job fit* memberikan hubungan positif terhadap kepuasan kerja. Adapun hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H1 = Person job fit berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

2. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kepuasan Kerja

Pemberian pelatihan merupakan suatu proses menambah kemampuan, mengarahkan potensi karyawan supaya secara produktif berhasil mencapai dan

mewujudkan tujuan perusahaan. Dengan memberikan pelatihan kepada karyawan akan membawa pengaruh positif dalam bekerja.

Menurut pendapat yang dikemukakan oleh Handoko (2014), yaitu “Karyawan yang telah berpengalaman dan yang belum berpengalaman mungkin memerlukan program tersebut sebagai investasi dalam sumber daya manusia. Dengan begitu pelatihan yang diberikan apabila dilakukan dengan baik akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

Dari penelitian yang dilakukan Vonny (2016) mengingat bahwa hasil penelitian variabel Pelatihan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan karyawan, itu mungkin saja terjadi karena bentuk pelatihan yang diberikan belum sesuai dengan kebutuhan karyawan atau juga bentuk pelatihan yang diberikan belum maksimal sehingga tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. PT. United Tractors Cabang Manado harus lebih memperhatikan dan memperbaiki bentuk-bentuk pelatihan yang ada dan disesuaikan dengan kebutuhan dari karyawan. Adapun hipotesis dalam penelitian ini adalah :

H2 = Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

3. Pengaruh Person Job Fit Terhadap Kinerja Karyawan

Person-job fit secara langsung memiliki hubungan positif terhadap komitmen organisasional karyawan. Semakin tinggi kesesuaian individu terhadap pekerjaan maka akan semakin meningkat komitmen karyawan pada perusahaan.

Menurut Bintoro dan Daryanto (2017:106) mengatakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil atau tingkat keberhasilan karyawan secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Jeanita (2017) Hasil penelitian menunjukkan bahwa Person Job Fit berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Adapun hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H3 = Person Job Fit berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

4. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan

Pelatihan kerja sangat diperlukan dalam mengembangkan ketrampilan dari karyawan, terutama dari kinerja karyawan agar lebih meningkat dari standart yang ditetapkan oleh perusahaan. Menurut Simamora (2015:342), melalui pelatihan dilakukan segenap upaya dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan pada pekerjaan yang didudukinya sekarang. Pelatihan biasanya untuk membantu karyawan mengoreksi kelemahan-kelemahan dalam kinerjanya..Hal ini dikuatkan oleh Hasibuan (2019 :77), yaitu Metode latihan harus berdasarkan kepada kebutuhan pekerjaan tergantung pada berbagai faktor, yaitu waktu, biaya, jumlah peserta, tingkat pendidikan dasar peserta, latar belakang peserta, dan lain-lain. Hal ini berarti bahwa dengan meningkatkan Metode Pelatihan yang baik atau tepat akan meningkatkan pula kinerja karyawan tersebut.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Denny Triasmoko, dkk (2014) bahwa variabel Metode Pelatihan memiliki pengaruh yang signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan. Hipotesis yang diajukan dalam peneleitian ini adalah :

H4 = Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

5. Pengaruh Kepuasan Terhadap Kinerja Karyawan

Tinggi rendahnya tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan akan mempengaruhi komitmen karyawan terhadap organisasi, dan komitmen itu akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan yang bersangkutan. Karyawan yang merasa puas akan lebih mungkin terlibat dalam organisasi yang dapat meningkatkan produktivitas, sedangkan karyawan yang tidak merasa puas maka akan mempengaruhi berjalannya organisasi dalam pencapaian tujuan.

Menurut Mathis dan Jackson (2012:99) meskipun kepuasan kerja itu menarik dan penting, hal yang paling mendasar adalah pengaruh kepuasan kerja terhadap organisasi yang akan mempengaruhi kinerja karyawan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja adalah tinggi rendahnya tingkat kepuasan kerja karyawan yang dirasakan akan mempengaruhi kinerja karyawan. Apabila kepuasan kerja tercapai maka kinerja karyawan atas organisasi tinggi.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Ayu Desi Indrawati (2013) diperoleh dalam penelitian ini, 1) kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan yang positif terhadap kinerja karyawan, 2) kinerja karyawan juga berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan pelanggan, dan 3) kepuasan kerja berpengaruh positif secara langsung terhadap dan tidak langsung melalui kinerja karyawan terhadap kepuasan pelanggan. Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah :

H5 = Kepuasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

6. Pengaruh *Person Jon Fit* Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Karyawan

Person Jon Fit berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan sebagaimana dikemukakan oleh Kaswan (2016:6) mengemukakan bahwa kinerja merupakan tingkat kontribusi yang diberikan karyawan terhadap tujuan

pekerjaannya atau unit kerja dan perusahaan/organisasi sebagai hasil perilakunya dan aplikasi dari keterampilan, kemampuan dan pengetahuannya. Selanjutnya kepuasan kerja menurut Hartatik (2014:223) bahwa pada dasarnya kepuasan kerja menyangkut sikap seseorang terhadap lingkungan di mana dia bekerja. Semakin positif sikapnya terhadap berbagai aspek lingkungan kerja, maka ia akan semakin merasa puas. Begitu juga sebaliknya, semakin negatif sikapnya terhadap lingkungan kerja disekitarnya, ia merasa tidak puas. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia harus mengerti hakikat kepuasan kerja dan cara melakukan manajemennya.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Fidyannissa, Author (2013) penelitian ini menemukan bahwa kepuasan kerja bukan merupakan variabel mediator pada pengaruh person-job fit terhadap kinerja pegawai di Kelompok Wilayah I Direktorat Jenderal Pajak. Kondisi ini terjadi karena adanya ketidakpuasan terkait kebijakan punishment yang sangat tinggi dibandingkan dengan reward serta belum terintegrasinya sistem kepuasan kerja dan penilaian kinerja pegawai di Direktorat Jenderal Pajak.

H6 = *Person Jon Fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan

7. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Karyawan

Menurut Lubis (2018:28) definisi pelatihan adalah merupakan usaha untuk mengatasi adanya kesenjangan antara kebutuhan perusahaan dan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan. Usaha tersebut dilakukan secara sistematis dan komprehensif menuju atau setidaknya mempertahankan kompetensi ideal.

Organisasi harus memperlakukan individu secara manusiawi dengan memperhatikan kebutuhan-kebutuhan karyawan seperti menyediakan sarana yang dibutuhkan untuk pemenuhan kebutuhan primer, memberikan jaminan

perlindungan keamanan, dan menghindari tekanan berat di tempat kerja, memberi kesempatan untuk berinteraksi dan mengikutsertakan karyawan untuk mengambil keputusan, memberi penghargaan serta kesempatan kerja untuk mengembangkan potensi dirinya. Oleh karena itu untuk memberdayakan karyawan, organisasi harus terlebih dulu harus memenuhi kebutuhan-kebutuhan mereka untuk mencapai kepuasan kerja.

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Dengan demikian, kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja. Suwardi dan Utomo (2011) menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja melalui kinerja karyawan.

H7 = Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja Karyawan