

TESIS

**PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN PENGEMBANGAN KARYAWAN TERHADAP
KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING PADA BENGKEL KALLA TOYOTA
CAB. URIP SUMOHARDJO**



**MUHAMMAD FARID WIRANTO
A022202002**

**PROGRAM MAGISTER SAINS MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
2024**

HALAMAN JUDUL

**PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN PENGEMBANGAN KARYAWAN TERHADAP
KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL
INTERVENING PADA BENGKEL KALLA TOYOTA
CAB. URIP SUMOHARDJO**

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar Magister Pada
Program Studi Magister Sains Manajemen

Disusun dan diajukan oleh

**MUHAMMAD FARID WIRANTO
A022202002**

**PROGRAM MAGISTER SAINS MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
2024**

PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Muhammad Farid Wiranto
NIM : A022202002
Jurusan/Prodi : Magister Sains Manajemen
Fakultas : Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa tesis yang berjudul Pengaruh Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada Bengkel Kalla Toyota Cabang Urip Sumohadjo adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang dan pengetahuan saya didalam naskah tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka. Apabila dikemudian hari ternyata didalam naskah ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Makassar, Juni 2024

Yang membuat pernyataan



METERAN
TEMPEL
E042FALX324861501

Muhammad Farid Wiranto

PRAKATA

“Assalamualaikum ‘alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh “

Alhamdulillah, segala puji dan syukur kehadiran Allah SWT atas berkah, rahmat dan hidayah-Nya yang senantiasa dilimpahkan kepada penulis, seerta shalawat dan salam senantiasa tercurahkan kepada Rasulullah SAW yang mengantarkan manusia dari zaman kegelapan ke zaman yang terang benderang ini. Sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis dengan judul “berjudul Pengaruh Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada Bengkel Kalla Toyota Cabang Urip Sumohadjo”. Sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Magister (S2) pada Program Magister Sains Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

Perjalanan panjang telah penulis lalui dalam rangka perampungan penulisan Tesis ini. Banyak hambatan yang dihadapi dalam penyusunannya, namun berkat kehendak-Nyalah sehingga penulis berhasil menyelesaikan penyusunan Tesis ini. Oleh karena itu, dengan segala ketulusan dan kerendahan hati maka perkenankanlah penulis untuk menyampaikan rasa terima kasih dengan setulus hati kepada kedua orang tua penulis Hj. Megawati dan La Muati, kedua orangtua saya yang dengan segala upaya dan kekuatannya selalu mencurahkan kasih sayang baik dalam bentuk dukungan moril terlebih materil. Tidak ada kata yang sanggup menggambarkan rasa syukur dan terima kasihku kepada mereka.

Penulis menyadari dalam penyelesaian tesis ini banyak pihak yang telah membantu, oleh karena itu pada pada kesempatan ini penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada semua pihak yang telah mendukung dan memberi doa restu:

1. Prof. Dr. Ir. Jamaluddin Jompa M.Sc selaku Rektor Universitas Hasanuddin.

2. Prof. Dr. Abdul Rahman Kadir, S.E., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Hasanuddin
3. Prof. Dr. Abdul Razak Munir, S.E., M.Si.,M.Mktg. C.MP, CMA selaku Ketua Jurusan program studi Magister Sains Manajemen.
4. Prof. Dr. Siti Haerani, S.E.,M.Si. selaku pembimbing Utama dan Prof. Dr. Muhammad Yunus Amar, S.E.,MT. selaku pembimbing pendamping. Terima kasih atas segala bantuan dan bimbingan yang telah diberikan kepada penulis.
5. Kepada kerabat dan keluarga penulis yang tak sempat diucap satu per satu, penulis mengucapkan banyak terima kasih atas curahan dukungannya.

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari kata sempurna dikarenakan terbatasnya pengalaman dan pengetahuan yang dimiliki penulis. Oleh karena itu, penulis mengharapkan segala bentuk saran serta masukan bahkan kritik yang membangun dari berbagai pihak. Semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi para pembaca.

Wassalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatu.

Makassar, Juni 2024

Muhammad Farid Wiranto

ABSTRAK

Muhammad Farid Wiranto. Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Pengembangan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Bengkel Kalla Toyota Cabang Urip Sumohardjo. Dibimbing oleh ibu **Siti Haerani** dan bapak **Muhammad Yunus Amar**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja dan pengembangan karyawan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Penelitian ini dilakukan di Bengkel Kalla Toyota Cabang Urip Sumohardjo Makassar dengan jumlah populasi dan sampel dalam penelitian ini sebanyak 176 orang. Metode pengambilan data dengan menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada setiap responden dalam penelitian ini. Teknik analisis dalam penelitian ini adalah *path analysis* dengan menggunakan aplikasi WarpPls7.0.

Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai *path coefficient* 0,397 dan *p value* <0,001. Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai *path coefficient* 0,209 dan *p value* 0,002. Pengembangan Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dengan nilai *path coefficient* 0,228 dan *p value* <0,001. Pengembangan Karyawan berpengaruh positif tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan nilai *path coefficient* 0,055 dan *p value* 0,162. Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja dengan nilai *Indirect effect* 0,112 dan *p value* 0,001. Pengembangan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja dengan nilai *Indirect effect* 0,001 dan *p value* 0,042.

Kata Kunci; Lingkungan Kerja, Pengembangan Karyawan, Kepuasan Kerja, Kinerja

ABSTRAK

Muhammad Farid Wiranto. The Effect of Work Environment and Employee Development on Employee Performance Through Job Satisfaction as an Intervening Variable at Kalla Toyota Workshop Urip Sumohardjo Branch. Supervised by **Siti Haerani** dan **Muhammad Yunus Amar**

This study aims to determine the influence of the work environment and employee development on employee performance through job satisfaction as an intervening variable. This research was conducted at Kalla Toyota Workshop Urip Sumohardjo Makassar Branch with a total population and sample in this study as many as 176 people. Data collection method using questionnaires distributed to each respondent in this study. The analysis technique in this study is *path analysis* using the WarpPls7.0 application.

Work Environment has a positive and significant effect on job satisfaction with a *path coefficient* value of 0.397 and a *p value* of <0.001. The Work Environment has a positive and significant effect on Employee Performance with a *path coefficient* value of 0.209 and a *p value* of 0.002. Employee Development has a positive and significant effect on employee job satisfaction with a *path coefficient* value of 0.228 and a *p value* of <0.001. Employee Development has a positive insignificant effect on Employee Performance with a *path coefficient* value of 0.055 and a *p value* of 0.162. Job Satisfaction has a positive and significant effect on employee performance. The Work Environment has a positive and significant effect on performance through job satisfaction with an *Indirect effect* value of 0.112 and a *p value* of 0.001. The development of karyawan has a positive and significant effect on performance through job satisfaction with an *indirect effect* value of 0.001 and a *p value* of 0.042.

Keywords; Work Environment, Employee Development, Job Satisfaction, Performance

TESIS

PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN PENGEMBANGAN KARYAWAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA BENGKEL KALLA TOYOTA CAB. URIP SUMOHARDJO

Disusun dan diajukan oleh

MUHAMMAD FARID WIRANTO
A022202002

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka penyelesaian
Studi Program Magister **Sains Manajemen**
Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Hasanuddin
pada tanggal **25 Juni 2024**

Dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama,



Prof. Dr. Siti Haerani, SE., M.Si
NIP. 19620616 198702 2 001

Pembimbing Pendamping,



Prof. Dr. Muh. Yunus Amar, SE., M.T
NIP. 19620430 198810 1 001

Ketua Program Studi Magister
Sains Manajemen,



Prof. Dr. Abdul Razak Munir, SE., M.Si., M.Mktg., C.MP
NIP. 19741206 200012 1 001

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin,



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

DAFTAR ISI

SAMPUL
HALAMAN JUDUL	I
PERNYATAAN KEASLIAN.....	II
PRAKATA.....	III
ABSTRAK.....	V
HALAMAN PENGESAHAN PEMBIMBING	VII
DAFTAR ISI.....	VIII
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 LATAR BELAKANG	1
1.2 RUMUSAN MASALAH	6
1.3 TUJUAN PENELITIAN.....	7
1.4 MANFAAT PENELITIAN.....	8
1.5 SISTEMATIKA PENULISAN	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	11
2.1 LANDASAN TEORI.....	11
2.2 MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA.....	11
2.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia.....	11
2.3 LINGKUNGAN KERJA	13
2.3.1 Pengertian Lingkungan Kerja	13
2.3.2 Jenis Lingkungan Kerja.....	14
2.3.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja.....	17
2.3.4 Indikator Lingkungan Kerja.....	19
2.4 PENGEMBANGAN KARYAWAN.....	21
2.4.1 Pengertian Pengembangan Karyawan	21
2.4.2 Jenis, Peserta dan Metode Pengembangan.....	28
2.4.3 Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Pelatihan	39
2.4.4 Indikator Pengembangan Karyawan	39
2.5 KINERJA KARYAWAN	40
2.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan.....	40
2.5.2 Indikator Kinerja Karyawan.....	51
2.6 KEPUASAN KERJA	54
2.6.1 Pengertian Kepuasan Kerja.....	54
2.6.2 Indikator Kepuasan Kerja.....	68
2.7 TINJAUAN EMPIRIS.....	69
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS	76
3.1. KERANGKA KONSEPTUAL.....	76
3.1.1 Keterkaitan Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja	76
3.1.2 Keterkaitan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	77
3.1.3 Keterkaitan Pengembangan Karyawan terhadap Kepuasan Kerja	77
3.1.4 Keterkaitan Pengembangan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan	78
3.1.5 Keterkaitan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.....	78

3.1.6	Keterkaitan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja.....	79
3.1.7	Keterkaitan Pengembangan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja.....	80
3.2.	HIPOTESIS PENELITIAN.....	82
BAB IV	METODE PENELITIAN.....	83
4.1	DESAIN PENELITIAN.....	83
4.2	TEMPAT DAN WAKTU.....	83
4.3	POPULASI DAN SAMPEL.....	84
4.4	JENIS DATA SUMBER DATA.....	84
4.4.1	Jenis Data.....	84
4.4.2	Sumber Data.....	84
4.5	METODE PENGUMPULAN DATA.....	85
4.6	DEFINISI OPERASIONAL VARIABEL.....	85
4.7	INSTRUMEN PENELITIAN.....	88
4.8	UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS.....	88
4.9	TEKNIK ANALISIS DATA.....	89
4.9.1	Fit Model (Inner Model).....	89
4.9.2	Analisis Jalur (Path Analysis).....	90
4.10	UJI HIPOTESIS.....	90
BAB V	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	91
5.1	HASIL PENELITIAN.....	91
5.1.1	Karakteristik Responden.....	91
5.1.2	Deskripsi Variabel.....	94
5.1.2.1	Hasil Angket Variabel Lingkungan Kerja.....	94
5.1.2.2	Hasil Angket Pengembangan Karyawan.....	96
5.1.2.3	Hasil Angket Kepuasan Kerja Karyawan.....	98
5.1.2.4	Hasil Angket Kinerja Karyawan.....	100
5.1.3	Uji Instrumen Penelitian.....	105
5.1.3.1	Uji Validitas.....	105
5.1.3.2	Uji reabilitas.....	107
5.1.3.3	Fit Model.....	108
5.1.4	Uji Hipotesis.....	109
5.1.4.1	Interpretasi pengaruh langsung.....	110
5.1.4.2	Pengaruh tidak langsung.....	112
5.2	PEMBAHASAN.....	113
5.2.1	Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan.....	113
5.2.2	Pengaruh lingkungan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan.....	114
5.2.3	Pengembangan karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan.....	116
5.2.4	Pengembangan karyawan terhadap kinerja karyawan.....	117
5.2.5	Kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan.....	119
5.2.6	Lingkungan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan.....	120
5.2.7	Pengembangan karyawan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan karyawan.....	121
BAB VI	SIMPULAN DAN SARAN.....	123
6.1.	SIMPULAN.....	123
6.2.	SARAN.....	123
DAFTAR PUSTAKA.....		125

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi. Seiring dengan perkembangan zaman dan perputaran waktu, jumlah sumber daya manusia yang berkualitas dan mampu memenuhi tuntutan pekerjaan semakin dibutuhkan. Oleh karena itu sumber daya manusia perlu dikembangkan. Pemberdayaan sumber daya manusia yang dimiliki organisasi diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk mencapai hal tersebut, maka diperlukan pengembangan baik dari segi eksternal maupun internal pegawai.

Tanpa adanya sumber daya manusia suatu organisasi tidak akan dapat berjalan sebagaimana mestinya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu memiliki sumber daya manusia yang berkompeten dan berintegritas serta memiliki kinerja yang tinggi sangatlah penting guna mewujudkan tujuan organisasi. Untuk itu setiap organisasi swasta maupun organisasi pemerintah diharapkan mampu melihat potensi karyawannya. Hal ini didukung oleh pendapat Mathis & Jackson (2011:115), yang menyatakan bahwa sumber daya manusia merupakan bagian khusus yang dimiliki dari setiap organisasi, yang artinya organisasi harus mampu melihat bakat seorang karyawan untuk meningkatkan kinerja karyawan dan sebagai kesempatan untuk menciptakan keunggulan

kompetitif organisasi yang lebih besar.

Kinerja karyawan merupakan hal yang dapat dicapai karyawan baik individu maupun kelompok dalam suatu organisasi, sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan organisasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi dengan menyertakan kemandirian, ketekunan serta kemampuan mengatasi masalah sesuai dengan batas waktu yang diberikan. Hal ini sejalan dengan pendapat Anwar Prabu Mangkunegara (2010:13) yang menyebutkan kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan atau disumbangkan seorang karyawan berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab kepada perusahaan. Pada umumnya perusahaan selalu mengharapkan karyawannya memiliki prestasi serta kinerja yang tinggi, sehingga perusahaan mampu meningkatkan kinerja perusahaannya dan tercapainya tujuan organisasi. Adapun faktor-faktor yang dapat mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan menurut Steers (dalam Suharto dan Cahyono 2005) adalah kemampuan, kepribadian, minat kerja, pemahaman akantugas yang diberikan, dan tingkat motivasi lain.

Kinerja Bengkel Kalla Toyota Cab. Urip Sumo Hardjo Makasar mengalami fluktuasi setiap tahunnya, mulai dari penjualan service dan pengaduan costumer, hal tersebut bisa kita lihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 1.1 Tabel Sales, Service dan Complain Tahun 2021 dan 2022

No.	Bidang	%	Tahun
1	Sales	87,8	2021
2	Service	91.83	2021
3	Complain	85.42	2021
4	Sales	86,8	2022
5	Service	90.76	2022
6	Complain	83.22	2022

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa pada tahun 2021 angka Sales sebesar 87,8 persen, Service sebesar 91.83 dan complain diangka 85.42 persen di Bengkel Kalla Toyota Cab. Urip Sumohardjo. Dapat dilihat dari tabel diatas bahwa pada tahun 2022 angka Sales sebesar 86,8 persen, Service sebesar 90.76 dan complain diangka 83.22 persen yang artinya terjadi penurunan kualitas Sales, Service dan Complain dari tahun 2021 k3 2022 di Bengkel Kalla Toyota Cab. Urip Sumohardjo.

Kepuasan kerja dalam perusahaan ialah suatu hal dirasakan oleh para karyawan pada saat bekerja pada suatu perusahaan. Menurut Locke (1976) dalam Priyono (2010:42) menjelaskan kepuasan kerja sebagai perasaan bahagia atau emosi positif dan output pengalaman kerja. Lalu menurut Herzberg (2008) dalam Busro (2018:57) mengemukakan, bahwa istilah kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai perasaan positif yang merupakan hasil evaluasi atas hasil yang diperoleh dengan hasil yang diharapkan. Selain itu Wexley dan Yukl (2003) mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan generalisasi sikap-sikap terhadap pekerjaannya. Berbagai macam sikap karyawan terhadap pekerjaannya menggambarkan pengalaman yang menyenangkan dan tidak

menyenangkan dari pekerjaannya. Pekerjaan yang menyenangkan dapat memberi kepuasan kerja yang dapat berdampak langsung untuk meningkatkan kinerja pegawai. Sebaliknya, ketidakpuasan akan dirasakan apabila pekerjaan yang dikerjakan tidak menyenangkan akan berdampak langsung dengan penurunan hasil kerja karyawan.

Lingkungan kerja menjadi salah satu faktor penting yang dapat berpengaruh bagi kinerja karyawan dan perlu diperhatikan oleh perusahaan atau organisasi. Menurut Sedarmayanti (2001:5) yang dimaksud lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. Jenis lingkungan kerja itu sendiri terbagi menjadi dua yaitu: (a) lingkungan kerja fisik merupakan suatu keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung, (b) lingkungan kerja non fisik merupakan semua keadaan terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun dengan semua rekan kerja, ataupun dengan bawahan. Keduanya perlu diperhatikan karena lingkungan kerja merupakan tempat berlangsungnya kegiatan utama dari sebuah perusahaan.

Sehingga kondisi tentu akan menentukan hasil seperti yang diteliti dalam penelitian oleh Juliarti et al. (2018) yang berjudul "*Effect of Compensation and Work Environment on Employee Performance with*

Employee Job Satisfaction as an Intervening Variable.” Dalam penelitian tersebut dijelaskan bahwa lingkungan kerja dapat mempengaruhi kualitas, kuantitas, serta kinerja karyawan.

Untuk menjamin peningkatan kinerja karyawan, terdapat faktor lain yang harus diperhatikan oleh perusahaan selain pengembangan karyawan, faktor pengembangan karyawan yang juga perlu diperhatikan oleh perusahaan. Hasibuan (2007) mengemukakan bahwa pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan. Sehubungan dengan pengembangan, Singodimedjo dalam Edy Sutrisno (2010) mengemukakan bahwa pengembangan SDM adalah proses persiapan individu untuk memikul tanggungjawab yang berbeda atau lebih tinggi di dalam organisasi, biasanya berkaitan dengan peningkatan kemampuan intelektual untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik. Pengembangan mengarah pada kesempatan– kesempatan belajar yang didesain guna membantu pengembangan para pekerja.

Untuk meningkatkan kinerja karyawan, pemenuhan kebutuhan karyawan itu sangat penting, karena dengan itu dapat membentuk kepuasan yang tinggi dari karyawan. Kepuasan yang dirasakan akan berdampak dengan kinerja karyawan sehingga dengan pemenuhan kebutuhan karyawan baik dari segi karir kenyamanan dan juga pendapatan dapat membangun kinerja organisasi semakin meningkat.

Dapat dilihat dari data dua tahun terakhir Bengkel Kalla Toyota Cab.. Urip Sumohardjo mengalami penurunan penjualan, kualitas pelayanan dan manajemen complain. Hasil pengamatan dan observasi awal calon peneliti mendapatkan, bahwa masih ada karyawan yang tidak berada dimeja kerja pada saat jam kerja, serta merasa tidak puas dengan beban kerja dengan hasil yang diterima oleh karyawan sehingga hal tersebut juga diperkirakan mengganggu kinerja dari karyawan yang merasakan ketidak puasan dalam bekerja, sehingga hal tersebut berdampak dengan penjualan pelayanan service dan manajemen comlain di Bengkel Kalla Toyota Cab. Urip Sumohardjo .

Berdasarkan latar belakang diatas, peneliti memutuskan melakukan penelitian yang berjudul pengaruh lingkungan kerja dan pengembangan karyawan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening, untuk menemukan fakta empiris terkait pengaruh lingkungan kerja dan pengembangan organisasi terhadap kinerja dan kepuasan kerja karyawan PT Hadji Kalla (Kalla Toyota) Makassar.

1.2 Rumusan Masalah

Sumber daya manusia menjadi salah satu pendorong keberhasilan sebuah perusahaan, sumber daya manusia yang memiliki kinerja yang baik akan berpengaruh pada keberhasilan perusahaan. Upaya perusahaan dalam menghasilkan peningkatan kinerja karyawan sangatlah beragam yang pada intinya berfokus pada bagaimana memuaskan karyawan, dari terciptanya kepuasan kerja karyawan maka akan tercipta peningkatan

kinerja, namunpun begitu menciptakan kepuasan kerja karyawan bukanlah hal yang mudah diperlukan pendekatan untuk mengetahui dalam taraf seperti apa karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya, dalam hal ini tinjauan yang dilakukan ialah menggunakan lingkungan kerja dan pengembangan karyawan untuk mengetahui apakah peningkatan kinerja dapat dipengaruhi oleh kedua pendekatan tersebut.

Dari hal diatas maka disusunlah pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan?
2. Apakah Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan?
3. Apakah Pengembangan Karyawan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan?
4. Apakah Pengembangan Karyawan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan?
5. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
6. Apakah Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja terhadap kinerja?
7. Apakah Pengembangan keryawan berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja terhadap kinerja?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan?

2. Untuk mengetahui Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan?
3. Untuk mengetahui Pengembangan Karyawan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan?
4. Untuk mengetahui Pengembangan Karyawan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan?
5. Untuk mengetahui Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
6. Untuk mengetahui Kerja berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja terhadap kinerja?
7. Untuk mengetahui karyawan berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan kerja terhadap kinerja?

1.4 Manfaat Penelitian

1. Aspek Teoritis Kegunaan dari penelitian ini adalah agar penulis dapat mengambil ilmu baru yang dipelajari dari perusahaan ataupun gejala yang diteliti sehingga mengetahui pembelajaran mengenai pengaruh pengembangan sumber daya manusia dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. Tidak hanya itu penulis dapat pula menjadi termotivasi dan terinspirasi untuk selalu berusaha serta mencoba inovasi – inovasi baru dalam dunia manajemen karena ilmu manajemen tidaklah mudah, sangat rumit dan masih banyak yang perlu dipelajari.

2. Aspek Praktis Memberikan tambahan informasi yang cukup berguna bagi Bengkel Kalla Toyota Cab. Urip Sumohardjo agar dapat mengetahui hasil dari proses pengembangan sumber daya manusia dan lingkungan kerja agar dapat meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja karyawan.

1.5 Sistematika Penulisan

Penulisan yang termuat dalam sistematika penelitian ini dibuat untuk mempermudah penyusunan dan pembahasannya. Maka berikut disajikan gambaran susunan penulisan dalam penelitian ini, yang terdiri dari beberapa bab, yaitu :

Bab I pendahuluan, berisi latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian dan sistematika penulisan. Latar belakang menguraikan masalah dan motivasi penelitian yang diangkat. Rumusan masalah dan tujuan penelitian pada bab ini dirumuskan. Kegunaan penelitian disiratkan agar hasil penelitian dapat memberikan kontribusi pada penelitian selanjutnya.

Bab II Tinjauan Pustaka, terdiri dari landasan teori, penelitian terdahulu, kerangka pikir, dan hipotesis. Bab ini menjelaskan mengenai kajian teoritis yang relevan dengan penelitian, yang digunakan sebagai pedoman dalam menganalisa masalah. Teori-teori yang digunakan juga berasal dari literatur-literatur yang ada.

Bab III Kerangka Pemikiran dan Hipotesis, pada bab ini Kerangka pikir menjelaskan mengenai hubungan berbagai konsep yang diteliti yang

arahnya untuk menjawab pertanyaan penelitian atau rumusan masalah. Hipotesis menjelaskan hubungan logis antara dua atau lebih variable yang dinyatakan dalam bentuk pernyataan yang diuji kemudian hubungan tersebut dibangun berdasarkan landasan kerangka pemikiran.

Bab IV Metode Penelitian, pada bab ini menguraikan tentang rancangan penelitian, populasi, sampel, dan teknik pengambilan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, variabel penelitian dan definisi operasional, serta teknik analisis.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Landasan teori merupakan suatu hal yang pokok dan sebagai bahan acuan dalam melaksanakan suatu penelitian. Melalui Landasan teori, akan diperoleh informasi tentang permasalahan yang akan diteliti sehingga proses penelitian lebih jelas arah dan tujuannya.

Dalam bab ini akan dikemukakan beberapa konsep teoritis yang melandasi persoalan pokok yang akan diteliti, yaitu: Manajemen sumber daya manusia, Lingkungan kerja, Pengembangan Karyawan, Kinerja Karyawan, dan Kepuasan Kerja.

2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Sonny Sumarsono (2019) Sumber Daya Manusia atau *Human Resources* mengandung dua pengertian. Pertama, adalah usaha kerja atau jasa yang dapat diberikan dalam proses produksi. Dalam hal lain SDM mencerminkan kualitas usaha yang diberikan oleh seseorang dalam waktu tertentu untuk menghasilkan barang dan jasa. Pengertian kedua, SDM menyangkut manusia yang mampu bekerja untuk memberikan jasa atau usaha kerja tersebut. Mampu bekerja berarti mampu melakukan kegiatan yang mempunyai kegiatan ekonomis, yaitu bahwa kegiatan tersebut menghasilkan barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan atau masyarakat.

Mary Parker Follett (2019) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu seni untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai pekerjaan yang diperlukan, atau dengan kata lain tidak melakukan pekerjaan-pekerjaan itu sendiri. Definisi ini, yang dikemukakan oleh Mary Parker Follett, mengandung arti bahwa para manajer mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai pekerjaan yang diperlukan, atau dengan kata lain dengan tidak melakukan pekerjaan-pekerjaan itu sendiri.

Menurut Henry Simamora (2020) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah “pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengolahan individu anggota organisasi atau kelompok pegawai”. Hal ini mengindikasikan bahwa sumber daya manusia merupakan hal yang vital bagi perusahaan yang mana ketika sumber daya manusia ini dikelola dengan baik sehingga dapat diberdayakan secara maksimal akan mampu menunjang efisiensi dan efektivitas organisasi dalam mencapai tujuannya.

Sedangkan Gary Dessler (2019) mengemukakan bahwa “Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan kebijakan dan praktik menentukan aspek manusia atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan, dan penilaian”

2.3 Lingkungan Kerja

2.3.1 Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan faktor yang mendukung karyawan dalam pekerjaannya. Pada 1970 Occupational Safety membuat Occupational Safety and Health Administration (OSHA). Dalam hal ini OSHA bertujuan untuk memastikan keselamatan dan kesehatan pekerja di Amerika Serikat melalui kerjasama dengan pemateri kerja dan tanggung jawab pemateri kerja dan pekerja untuk menciptakan lingkungan kerja yang baik (Mondy, 2008:83).

Lingkungan kerja yang layak sangat berpengaruh untuk menunjang perkembangan dan produktivitas kinerja karyawan, sehingga karyawan mendapatkan rasa nyaman dan bisa bekerja dengan sungguh-sungguh dalam lingkungan kerja yang baik. Keberhasilan suatu organisasi banyak bergantung pada lingkungan kerja dimana organisasi itu berada. Lingkungan kerja merupakan faktor yang mendukung keselamatan dan kesehatan karyawan selama bekerja.

Robbins dan Judge (2014) mengatakan bahwa: Lingkungan kerja merupakan institusi atau paksaan dari luar organisasi yang mempengaruhi secara potensial kinerja organisasi. Lingkungan kerja adalah kehidupan sosial, psikologis dan fisik dalam organisasi yang berpengaruh terhadap pekerja dalam melaksanakan tugasnya. Selama melakukan pekerjaan, setiap pegawai akan berinteraksi dengan berbagai kondisi yang terdapat dalam lingkungan kerja.

Lingkungan kerja mengacu pada situasi atau tempat di mana karyawan bekerja. Terkadang setiap karyawan memiliki hak yang sama untuk menikmati pekerjaannya, bahkan di lingkungan kantor di mana karyawan menjalankan tugas pekerjaannya. Karena jika karyawan mendapatkan rasa nyaman maka mereka akan mengerjakan pekerjaannya dengan sepenuh hati dan tanpa ada keluhan. Misalnya, jika ada kesenjangan sesama karyawan maka akan berefek pada kenyamanan yang terganggu pada karyawan.

Oleh karena itu dapat diperhitungkan bahwa lingkungan kerja merupakan faktor yang sangat berpengaruh pada karyawan karena berdampak langsung pada kinerja karyawan dan pada akhirnya berdampak pada kinerja organisasi.

2.3.2 Jenis Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan bagian yang sangat penting dalam pelaksanaan tugas pekerjaan. Memperhatikan lingkungan kerja yang baik atau menciptakan kondisi kerja yang mampu meningkatkan dukungan untuk bekerja, maka akan berdampak pada motivasi dan semangat karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Yang dimaksud dengan lingkungan kerja disini adalah segala sesuatu yang ada disekitar pegawai dan dapat mempengaruhi mereka dalam pelaksanaan tugas yang dibebankan, misalnya kebersihan, penerangan dan lain-lain (Sunyoto, 2012:43).

Lingkungan kerja sangat penting diperhatikan oleh pimpinan pada suatu organisasi, karena lingkungan kerja yang baik mempengaruhi efisiensi kerja diorganisasi. Dalam merencanakan lingkungan kerja, perlu dikaji dan menetapkan faktor-faktor yang membentuk lingkungan kerja itu sendiri. Menurut (Siagian, 2015:57) menyatakan bahwa umumnya ada dua jenis lingkungan kerja yaitu:

1. Lingkungan kerja fisik

Lingkungan kerja fisik mengacu pada semua kondisi fisik di tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan. Ada beberapa kondisi fisik pada ruang kerja yang baik, yaitu:

- a) Bangunan perusahaan yang aman dan nyaman
- b) Tersedia dan terjangkau nya peralatan kerja yang memadai.
- c) Tersedia area istirahat, misalnya kantin didalam atau di sekitar perusahaan yang dapat dijangkau dengan mudah oleh karyawan.
- d) Tersedianya tempat ibadah seperti masjid dan mushola bagi karyawan.
- e) Tersedianya pilihan transportasi, baik untuk karyawan maupun angkutan umum yang nyaman, terjangkau, dan mudah diakses.

2. Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah lingkungan kerja yang melibatkan hubungan kerja yang harmonis antara karyawan, atasan, dan bawahan. Karena pada dasarnya seseorang tidak bekerja hanya

untuk uang, tetapi kerja merupakan suatu bentuk kegiatan yang bertujuan untuk memperoleh kepuasan.

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja fisik adalah segala sesuatu yang merujuk pada sarana dan prasarana. Sedangkan lingkungan kerja non fisik adalah keadaan di tempat kerja yang bersifat non fisik. Lingkungan kerja non fisik tidak dapat dideteksi oleh panca indera manusia, melainkan deteksi oleh emosi dan perasaan, misalnya hubungan antara karyawan dan atasan. Keduanya dapat mempengaruhi prestasi kerja atau efisiensi pegawai, sehingga penting bagi perusahaan atau instansi untuk memberikan perhatian khusus pada lingkungan kerja yang ada pada perusahaan atau instansi mereka, baik itu lingkungan kerja fisik maupun lingkungan kerja non fisik agar tercapainya efektifitas perusahaan atau instansi.

Secara umum lingkungan kerja menurut Sedarmayanti, (2016:26) sebagai berikut:

a.) Lingkungan kerja fisik

Lingkungan kerja fisik mencakup semua kondisi fisik di tempat kerja yang secara langsung atau tidak langsung dan dapat mempengaruhi karyawan. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi menjadi dua kategori yaitu

- 1.) Lingkungan kerja yang berhubungan langsung dengan karyawan, misalnya, ruang kerja, kursi, meja dan fasilitas lainnya.

2.) Lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, seperti temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanik, bau tidak sedap, warna dan lain-lain.

b.) Lingkungan kerja non fisik

Dalam lingkungan kerja perhatian tidak hanya tertuju pada sisi fisik saja, tetapi lingkungan kerja non fisik merupakan salah satu hal terpenting yang dapat mempengaruhi kinerja seorang pegawai. Lingkungan kerja non fisik dapat mempengaruhi *physiologi* dan *psychologist* pekerja dalam bekerja. Lingkungan kerja non fisik meliputi segala kondisi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan antar pegawai atau hubungan dengan bawahan.

2.3.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja

Faktor-faktor lingkungan kerja menurut Nitisemito (1992) yang dapat memengaruhi terbentuknya kondisi lingkungan kerja dikaitkan dengan kemampuan karyawan, diantaranya:

1. Warna

Merupakan faktor yang penting untuk memperbesar efisiensi kerja para karyawan. Khususnya warna akan memengaruhi keadaan jiwa mereka. Dengan memakai warna yang tepat pada dinding ruangan dan alat-alat lainnya, kegembiraan dan ketenangan

bekerja para karyawan akan terpelihara.

2. Kebersihan lingkungan kerja

Kebersihan lingkungan kerja secara tidak langsung dapat memengaruhi seseorang dalam bekerja, karena apabila lingkungan kerja bersih maka karyawan akan merasa nyaman dalam melakukan pekerjaannya.

3. Penerangan

Penerangan dalam hal ini bukan terbatas pada penerangan listrik saja, tetapi juga penerangan sinar matahari. Dalam melaksanakan tugas karyawan membutuhkan penerangan yang cukup, apabila pekerjaan yang dilakukan tersebut menuntut ketelitian.

4. Pertukaran udara

Pertukaran udara yang cukup dari ventilasi udara yang tersedia akan meningkatkan kesegaran fisik para karyawan. Selain ventilasi, konstruksi gedung dapat berpengaruh pula pada pertukaran udara. Misalnya gedung yang mempunyai atap tinggi akan menimbulkan pertukaran udara yang lebih baik dari pada gedung yang mempunyai atap rendah. Hal lain yang perlu menjadi perhatian adalah volume ruangan harus sebanding dengan jumlah karyawan yang ada agar pertukaran udara berlangsung lebih baik.

5. Jaminan terhadap keamanan menimbulkan ketenangan

Keamanan akan keselamatan diri sendiri sering ditafsirkan terbatas pada keselamatan kerja, padahal lebih luas dari itu termasuk di sini

keamanan milik pribadi karyawan dan juga konstruksi gedung tempat mereka bekerja. Sehingga akan menimbulkan ketenangan yang akan mendorong karyawan dalam bekerja.

6. Kebisingan

Merupakan suatu gangguan terhadap seseorang karena adanya kebisingan, maka konsentrasi dalam bekerja akan terganggu. Dengan terganggunya konsentrasi ini maka pekerjaan yang dilakukan akan banyak menimbulkan kesalahan atau kerusakan. Hal ini jelas akan menimbulkan kerugian.

7. Tata ruang

Merupakan penataan yang ada didalam ruang kerja yang biasa mempengaruhi kenyamanan karyawan dalam bekerja.

2.3.4 Indikator Lingkungan Kerja

Berdasarkan penjelasan diatas, maka berikut ini akan diuraikan mengenai indikator lingkungan kerja (Sedarmayanti, 2016:26) adalah sebagai berikut:

1. Kebersihan

Setiap perusahaan semestinya selalu menjaga kebersihan lingkungan perusahaan karena dapat mempengaruhi kesehatan fisik dan jiwa seseorang.

2. Pertukaran Udara

Apabila di dalam ruangan terdapat banyak orang, tentunya

perusahaan memerlukan pertukaran udara yang cukup baik. Pertukaran udara yang cukup tentunya akan menyebabkan kesegaran fisik, sebaliknya jika kurangnya pertukaran udara maka rasa pengap akan muncul dan mengakibatkan kelelahan pada seseorang.

3. Penerangan

Dalam melaksanakan tugas seringkali seseorang membutuhkan penerangan yang cukup, apalagi jenis pekerjaan yang membutuhkan ketelitian.

4. Keamanan

Keamanan yang dimaksud adalah keamanan lingkungan kerja yang terdiri dari keamanan terhadap hak milik pegawai selama ditinggal kerja. Jika ditempat kerja mereka sering terjadi Tindakan pencurian, maka hal ini akan menimbulkan kegelisahan yang berakibat semangat dan kegairahan kerja serta konsentrasi pegawai menurun dan akan berdampak pada produktivitas kerja pegawai tentunya juga akan menurun. Keamanan pribadi lainnya adalah keselamatan kerja diri yaitu keselamatan kerja Bagai pegawai dalam menjalankan pekerjaannya. Dalam ini yang harus diperhatikan ialah alat pelindung dan melindungi badan disamping itu juga kondisi bangunan kerja.

5. Kebisingan

Kebisingan yang terus menerus akan menimbulkan gangguan,

apabila jenis pekerjaan tertentu yang memerlukan konsentrasi. Dan jika kebisingan terjadi secara terus menerus maka akan mengganggu konsentrasi karyawan dalam bekerja,

6. Hubungan antara pemimpin dan bawahan.

Hubungan yang baik dan serasi antara pemimpin dan bawahan menimbulkan semangat bawahan dalam bekerja, namun jika hubungan itu buruk, tentunya akan menyebabkan produktivitas kerja juga menurun. Oleh karena itu, perlu hubungan yang baik antara pimpinan dan bawahan.

2.4 Pengembangan Karyawan

2.4.1 Pengertian Pengembangan Karyawan

Jika berbicara tentang masalah pengembangan sumber daya manusia, sebenarnya kita dapat melihatnya dari dua sudut pandang, yaitu kuantitas dan kualitas. Definisi kuantitas melibatkan kuantitas sumber daya manusia. Banyaknya SDM tanpa personel yang mumpuni menjadi beban bagi perusahaan.

Organisasi harus memperhatikan *skill*, *knowledge*, dan *ability* (SKA) atau kompetensi yang harus dipenuhi. Pengembangan seringkali bersinggungan dengan pendidikan dan pelatihan. Pengembangan sumber daya manusia merupakan proses mempersiapkan orang untuk mengambil posisi yang berbeda atau lebih luas dalam suatu organisasi, biasanya dikaitkan dengan peningkatan kemampuan intelektual untuk melakukan

pekerjaan yang lebih baik. Pengembangan mengarah pada kesempatan belajar yang ditujukan untuk mendukung pengembangan karyawan.

Dalam kaitannya dengan sumber daya manusia menurut Sutrisno (2014:

62) bahwa “pengembangan dapat dilihat sebagai peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui program pendidikan dan pelatihan”. Pengembangan sumber daya manusia berkaitan dengan *developmental practice* yang membutuhkan kerja sama dengan program-program manajemen sumber daya manusia untuk mencapai hasil yang ditargetkan. Pendidikan merupakan kegiatan yang mampu menunjang penguasaan teori serta kemampuan memecahkan masalah dalam mencapai tujuan. Pendidikan bagi seorang karyawan diharapkan mampu meningkatkan produktivitas serta menghadapi segala kemungkinan yang terjadi akibat perubahan zaman. Pengembangan sumber daya manusia perlu diperhatikan agar mampu meningkatkan keterampilan dan pengetahuan umum karyawan sehingga tujuan yang direncanakan dapat tercapai secara efisien. Selain itu, pelatihan membantu karyawan memahami pengetahuan praktis dan penerapannya untuk meningkatkan keterampilan, kemampuan, dan sikap yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Priansa (2014:146) menyatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia (*human development*) dapat dipahami sebagai penyiapan individu pegawai untuk mengemban tugas lain atau lebih tinggi dari organisasi. Pengembangan biasanya mengacu pada peningkatan

keterampilan intelektual atau emosional yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik. Berdasarkan definisi di atas disebutkan bahwa pengembangan sumber daya manusia mendukung fakta bahwa seorang individu karyawan perlu mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan agar dapat bekerja dengan baik. Pengembangan pribadi dapat dilaksanakan melalui pengembangan karir, pendidikan dan pelatihan. Dengan bantuan sumber daya manusia yang tepat, ketergantungan organisasi dalam merekrut sumber daya manusia baru berkurang.

Pesaing (2014:236) mengatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia adalah alat yang ampuh untuk mengatasi beberapa tantangan seperti: Untuk mengelola tantangan (kinerja positif) dan personel, pengembangan sumber daya manusia dapat mempertahankan dan mendukung tenaga kerja yang efektif.

Sulistiyani dan Rosidah (2018:260) menyatakan bahwa pengembangan personel adalah investasi yang berorientasi pada masa depan pada karyawan. Pada tahap ini, pengembangan keanggotaan organisasi didasarkan pada dua kegiatan utama, antara lain:

Pendidikan dan pelatihan untuk karyawan baru dan lama. Kursus pelatihan diselenggarakan untuk karyawan yang dianggap kurang berkualitas dalam pekerjaannya. Perspektif lain adalah bahwa pelatihan karyawan akan meningkat bagi karyawan yang pekerjaannya dipandang kurang.

Setelah tahap seleksi, karyawan baru berpartisipasi dalam kursus pelatihan di mana pengetahuan teoretis dan praktis mereka disesuaikan dengan

pekerjaan mereka. Kegiatan ini sangat bermanfaat bagi karyawan baru untuk lebih memahami tanggung jawab pekerjaannya. Pengembangan staf juga penting bagi karyawan lama untuk mencapai promosi atau level yang sama.

Pengembangan pribadi membutuhkan biaya yang relatif tinggi. Biaya yang dikeluarkan untuk pelatihan dan pendidikan lanjutan karyawan rendah. Sebagian besar perusahaan bersedia mengorbankan sumber daya pengembangan dengan harapan mendapatkan produk kerja terbaik. Harapan tersebut dapat diwujudkan melalui tingkat produktivitas yang lebih baik, tingkat turnover yang lebih rendah dan absensi karyawan.

a) Pendidikan

Pengertian pendidikan menurut hukum Negara Republik Indonesia No. 20 Tahun 2003 Sistem Pendidikan menyatakan bahwa pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana dan proses belajar agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya dalam kekuatan spiritual keagamaan, disiplin diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia serta keterampilan yang diperlukan oleh dibutuhkan oleh dirinya sendiri, masyarakat, bangsa dan negara.

Mencermati konsep pendidikan yang dikemukakan di atas, maka dapat dikatakan bahwa peranan pendidikan merupakan landasan pendidikan, pelatihan, pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia yang sangat menentukan dalam kaitannya dengan keberhasilan pembangunan di masa yang akan datang. Sedarmayanti (2017:273) mengatakan bahwa

pelatihan merupakan kegiatan pengembangan dengan materi yang lebih terstruktur. Materi biasanya dikembangkan oleh konsultan, akademi, atau program akademik tertentu. Pendidikan juga merupakan pembelajaran yang mempersiapkan individu untuk berbagai tugas yang dapat dikenali.

Pelatihan tersebut meliputi:

1. Saling mengenal,
2. Belajar berbuat,
3. Belajar hidup bersama
4. Belajar menjadi diri sendiri.

Belajar berpikir melibatkan mempelajari sesuatu yang masih teoretis atau dapat diketahui. Mempelajari sesuatu tidak menjamin bahwa Anda dapat mencapai atau melakukan sesuatu. Belajar dalam praktik adalah belajar dengan melakukan sesuatu atau bukan sekadar informasi teoretis.

Menurut Afand (2018:127) mengatakan bahwa pendidikan adalah usaha untuk membina kepribadian dan mengembangkan kemampuan jasmani dan rohani manusia Indonesia yang lestari sepanjang hayat, baik di jalanan maupun di luar sekolah, dalam rangka persatuan Indonesia dan membangun masyarakat yang adil dan makmur. Berdasarkan Pancasila.

Hasibuan (2014:68) menjelaskan:

“Pendidikan mengacu pada peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman tentang lingkungan kita secara keseluruhan.” Sehingga dapat dikatakan bahwa ketika seseorang/pegawai dilatih maka terjadi proses perubahan dan akulturasi dalam dirinya yang meningkatkan harkat dan

martabat kemanusiaannya. Perubahan ini meningkatkan kualitasnya sebagai sumber daya manusia sekaligus memperluas pengetahuan dan kemampuannya untuk meningkatkan kualitas hidup dan kesejahteraannya. Apalagi pendidikan bukan hanya pembangunan pribadi, tetapi lebih luas lagi, yaitu pembangunan masyarakat dan bangsa.

b) Pelatihan

Pelatihan adalah suatu proses yang mencakup serangkaian tindakan (usaha) yang sengaja dilakukan oleh tenaga ahli dalam satuan waktu untuk meningkatkan kemampuan peserta dalam bekerja pada bidang kerja tertentu. meningkatkan efisiensi dan produktivitas dalam organisasi. Mempertahankan program latihan memiliki dua tujuan. Pertama, pelatihan diberikan untuk menjembatani “kesenjangan” antara kualifikasi atau keterampilan pekerja dan tuntutan pekerjaan. Untuk menggambarkan pelatihan berikut lebih jelas, definisi Afandi (2018:128) menyatakan bahwa pelatihan adalah upaya untuk memberikan keterampilan dan pengetahuan kepada peserta pelatihan agar peserta menerima dan menyelesaikan pelatihan sambil bekerja. Pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh harus spesifik dan pelatihan harus ditargetkan pada perubahan perilaku yang teridentifikasi.

Sulistiyani dan Rosidah (2018:259) mendefinisikan bahwa: "Pelatihan biasanya dimulai dengan orientasi yakni suatu proses di mana para pegawai diberi informasi dan pengetahuan tentang kepegawaian, organisasi dan harapanharapan untuk mencapai performance tertentu.

Dalam pelatihan diciptakan suatu lingkungan dimana para pegawai dapat memperoleh atau mempelajari sikap dan keahlian, dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pegawai. Disamping itu pelatihan diberikan instruksi untuk mengembangkan keahlian-keahlian yang dapat langsung terpakai pada pegawai, dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai pada jabatan yang didudukinya sekarang.

Pelatihan menurut Darodjat (2015:75) merupakan suatu kegiatan yang bermaksud memperbaiki dan mengembangkan sikap, perilaku, keterampilan dan pengetahuan para pegawai sesuai dengan keinginan organisasi. Program pelatihan ini dilaksanakan baik bagi pegawai baru maupun pegawai lama. Selain itu pelatihan diberikan pula pada pegawai yang akan dipromosikan pada jabatan yang lebih tinggi atau saat alih teknologi baru yang diterapkan dalam organisasi yang bersangkutan.

Sedarmayanti (2017:272) mengatakan bahwa pelatihan merupakan usaha yang direncanakan oleh perusahaan (Organisasi) untuk memfasilitasi pembelajaran kompetensi pegawai yang berhubungan dengan pekerjaan. Tujuan utama pelatihan, yaitu 1. Agar pengetahuan, 2. Keterampilan, dan Perilaku dapat diharapkan dalam aktivitas sehari-hari dalam lingkungan kerja.

Dalam menentukan teknik-teknik pelatihan dan pengembangan, timbul masalah mengenai trade-off. Oleh karena itu, tidak ada teknik tunggal yang terbaik. Metode pelatihan dan pengembangan terbaik tergantung dari beberapa faktor. Ada beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan dan

berperan dalam pelatihan dan pengembangan antara lain sebagaimana dikemukakan oleh Rivai (2014:226) yaitu:

- a. Cost-effectiveness (efektivitas biaya)
- b. Materi program yang dibutuhkan
- c. Prinsip-prinsip pembelajaran
- d. Ketepatan dan kesesuaian fasilitas
- e. Kemampuan dan preferensi peserta pelatihan
- f. Kemampuan dan preferensi instruktur pelatihan

2.4.2 Jenis, Peserta dan Metode Pengembangan

a) Jenis pengembangan

Pengembangan karyawan (pendidikan dan latihan) perlu dilakukan setiap perusahaan karena akan memberikan manfaat bagi perusahaan, karyawan, dan masyarakat konsumen. Supaya pengembangan ini mencapai hasil yang baik dengan biaya relatif kecil hendaknya terlebih dahulu ditetapkan program pengembangan.

Dalam program pengembangan harus dituangkan sasaran, kebijaksanaan prosedur, anggaran, peserta, kurikulum, dan waktu pelaksanaannya. Program pengembangan harus berprinsipkan pada peningkatan efektivitas dan efisiensi kerja masing-masing karyawan pada jabatannya. Program pengembangan suatu organisasi hendaknya diinformasikan secara terbuka kepada semua karyawan atau anggota supaya mereka mempersiapkan dirinya masing-masing.

Hasibuan (2014:72) jenis pengembangan dikelompokkan atas dua jenis yaitu: 1. Pengembangan secara informal, 2. Pengembangan secara formal, Untuk lebih jelasnya kedua jenis pengembangan di atas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Pengembangan secara informal

Pengembangan secara informal yaitu karyawan atas keinginan dan usaha sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku-buku literatur yang ada hubungannya dengan pekerjaan atau jabatannya. Pengembangan secara informal menunjukkan bahwa karyawan tersebut berkeinginan keras untuk maju dengan cara meningkatkan kemampuan kerjanya. Hal ini bermanfaat bagi perusahaan karena produktivitas kerja karyawan semakin besar, di samping efisiensi dan produktivitasnya juga semakin baik.

2. Pengembangan secara formal

Pengembangan secara formal yaitu karyawan ditugaskan perusahaan untuk mengikuti pendidikan atau latihan, baik yang dilakukan perusahaan maupun yang dilaksanakan oleh lembaga-lembaga pendidikan atau pelatihan. Pengembangan secara formal dilakukan perusahaan karena tuntutan pekerjaan saat ini ataupun masa datang, yang sifatnya nonkarier atau peningkatan karier seorang karyawan.

Pelatihan dan pengembangan (training and development) memang memerlukan biaya yang cukup besar, namun investasi dibidang manusia tersebut (human investment) akhirnya akan menyumbangkan produktivitas yang sangat tinggi bagi organisasi atau perusahaan. Untuk itu organisasi atau perusahaan tentunya akan memetik laba yang berlipat ganda di waktu yang akan datang.

Program pengembangan karyawan hendaknya disusun secara cermat dan didasarkan kepada metode-metode ilmiah serta berpedoman pada keterampilan yang dibutuhkan perusahaan saat ini maupun untuk masa depan. Pengembangan harus bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan supaya produktivitas kerjanya baik dan mencapai hasil yang optimal.

Suwatno dan Priansa (2016: 110) jenis pengembangan yang bisa dilakukan bagi karyawan antara lain sebagai berikut:

a. Pengembangan secara informal

Pengembangan secara informal bagi karyawan bisa dilakukan atas inisiatif pribadinya. Karyawan dapat melatih dan mengembangkan kemampuan dan keterampilan dirinya dengan mempelajari berbagai macam konsep buku berikut aplikasinya, yang berhubungan langsung dengan pekerjaan dan jabatan yang diembannya. Jenis pengembangan seperti ini sangat bermanfaat bagi perusahaan dikarenakan perusahaan tidak usah mengeluarkan biaya untuk melaksanakan pengembangan,

b. Pengembangan secara formal

Dilakukan oleh perusahaan dengan menggunakan biaya yang besar. Pengembangan ini dilakukan karena tuntutan perubahan dan persaingan yang semakin tinggi. Pengembangan semacam ini sangatlah permanganate karena mereka akan mempunyai dan memiliki kemampuan, keahlian, serta keterampilan yang lebih tanpa mengeluarkan biaya.

b) Peserta Pengembangan

Peserta Pengembangan Peserta yang akan mengikuti pengembangan dari suatu perusahaan biasanya merupakan karyawan baru dan karyawan yang lama, baik itu tenaga operasional maupun para manajer atau pimpinan perusahaan.

a. Karyawan baru

Karyawan baru merupakan karyawan yang baru diterima pada suatu perusahaan, dan sebelumnya belum pernah bekerja. Mereka itu belum paham akan apa yang akan mereka kerjakan atau belum mengerti akan seluk-beluk yang ada di perusahaan tersebut. Karyawan baru ini biasanya hanya mengerti teori saja tapi masih dangkal dalam pengalaman kerja karena apa yang mereka dapat dari bangku pendidikan hanyalah teori dan kurang mengerti akan seluk belum dunia kerja.

Dengan diberikannya pengembangan, karyawan baru diharapkan dapat memahami, terampil, dan ahli dalam mengerjakan pekerjaannya sehingga dapat bekerja lebih efektif dan efisien dan juga diharapkan mereka dapat menerapkan apa yang didapat dari bangku pendidikan ke dalam pekerjaannya. Dengan adanya pengembangan karyawan ini sangatlah bermanfaat bagi mereka, dimana mereka dapat secara cepat menyesuaikan diri dengan dunia pekerjaan yang mereka hadapinya.

b. Karyawan lama

Pengembangan karyawan ini bukan saja diperlukan bagi karyawan baru, tetapi karyawan lama juga perlu mendapatkan pengembangan biarpun mereka telah bekerja sudah begitu lama tetapi pengembangan itu jelas sangat diperlukan untuk meningkatkan kemampuan dan keahlian mereka. Pengembangan karyawan lama ini dilaksanakan karena tuntutan pekerjaan, jabatan dan perluasan perusahaan, penggantian mesin-mesin lama dengan main baru, metode kerja yang diperbaharui dan juga untuk persiapan promosi.

Karyawan pada umumnya berkeinginan untuk maju. mereka menginginkan penghargaan yang lebih dari perusahaan seperti gaji dan jabatan yang lebih baik. namun itu perlu disesuaikan dengan kemampuan dan keahlian para karyawan serta laba yang diperoleh perusahaan. Dengan adanya pengembangan, diharapkan karyawan lama akan meningkat technical skill, human skill, sehingga moral kerja dan prestasi kerjanya meningkat dan dengan kemampuan seperti itu

diharapkan para karyawan akan dapat dipromosikan ke jabatan yang lebih baik.

c) Metode Pengembangan

Pelaksanaan pengembangan harus didasarkan pada metode-metode yang telah ditetapkan sebelumnya oleh perusahaan, maupun oleh konsultan perusahaan. Program pengembangan ini ditetapkan oleh penanggungjawab pengembangan yang ada dalam perusahaan, yaitu manajer sumber daya manusia dengan tim atau divisi pengembangan sumber daya manusia di antaranya ialah metode pendidikan (education) dan metode pelatihan (training). Pendidikan dan pelatihan sering dipandang sebagai salah satu bentuk investasi perusahaan di bidang pengembangan sumber daya manusia. Oleh karena itu, setiap perusahaan atau organisasi yang ingin berkembang selalu memperhatikan pendidikan dan pelatihan bagi karyawan. Pendidikan diberikan kepada karyawan manajerial, sedangkan pelatihan diberikan untuk karyawan operasional. Menurut Rivai (2014:227) bahwa metode pengembangan sumber daya manusia terdiri dari:

a. Metode pendidikan (education)

Apabila proses pendidikan dan pelatihan dilihat kembali, maka terlihat bahwa hasil akhir proses tersebut adanya adanya perubahan tingkah laku yang diharapkan. Ini berarti bahwa pendidikan pada hakikatnya bertujuan untuk mengubah tingkah laku karyawan. Tingkah laku baru (hasil perubahan) itu dirumuskan dalam suatu

tujuan pendidikan. Pada dasarnya, tujuan pendidikan ialah deskripsi dari pengetahuan, sikap, tindakan, penampilan, dan sebagainya yang diharapkan akan memiliki sasaran pendidikan pada periode tertentu.

Suatu lembaga pendidikan terutama pendidikan formal, sebenarnya dibentangkan harapan tentang tingkat dan jenis perubahan tingkah laku sebagai akibat dari berlangsungnya proses pendidikan. Demikian pula bukan setiap perubahan tingkah laku dapat dipakai sebagai ukuran berhasilnya proses pendidikan, dengan kata lain bahwa tujuan pendidikan adalah merumuskan dalam tingkat dan jenis tingkah laku.

Metode pendidikan sebagai suatu metode pengembangan untuk karyawan manajerial. Tenaga manajerial adalah mereka yang mempunyai wewenang terhadap orang lain. Metode-metode yang digunakan berbeda dengan karyawan operasional. Hal ini disebabkan oleh karakteristik kepribadian untuk para manajer berbeda dengan karyawan operasional. Metode pendidikan antara lain adalah:

1. Metode kuliah atau ceramah

Metode ini diberikan kepada peserta dalam jumlah yang banyak dalam kelas. Pelatih mengajarkan teori-teori yang diperlukan, sedangkan yang dilatih mencatatnya dan memersepsikannya. Metode kuliah ini merupakan suatu metode tradisional, karena hanya pelatih yang berperan aktif sedangkan peserta bersikap pasif, tehnik kuliah ini cenderung diterapkan dengan komunikasi

searah saja. Misalnya seorang guru tengah menerangkan teori manajemen.

2. Metode diskusi

Metode ini dilakukan peserta untuk berani memberikan pendapat dan rumusannya serta cara-cara bagaimana meyakinkan orang lain untuk percaya akan pendapatnya itu. Peserta juga dilatih untuk menyadari bahwa tidak ada rumusan yang mutlak benar, jadi harus ada kesediaan untuk menerima penyempurnaan dari orang lain, menerima informasi dan memberikan informasi. Tujuan metode ini untuk mencari metode yang tepat dan baik dari berbagai pendapat yang dikemukakan oleh para peserta pengembangan tersebut, Misalnya peserta diminta menganalisis kasus lengkapnya BBM menjelang kenaikan harga BBM.

3. Metode studi kasus

Dalam metode ini, pelatih memberikan suatu kasus kepada peserta pelatihan, kasus ini tidak disertai dengan data yang komplet atau sengaja disembunyikan, tujuannya agar peserta terbiasa mencari data atau informasi dari luar dalam mengambil setiap keputusan dalam setiap masalah yang dihadapinya. Misalnya mengenai kasus banyaknya barang yang hilang dalam toko, karyawan harus mampu menganalisis kenapa banyak terjadi kasus kehilangan dengan pendekatan keilmuan.

4. Permainan bisnis

Permainan bisnis merupakan pilihan yang dilakukan dengan cara menciptakan kompetisi tertentu (dalam bentuk game) untuk bersaing dalam memecahkan suatu masalah atau kasus. Permainan disusun dengan aturan-aturan tertentu yang diperoleh dari teori ekonomi atau studi operasi-operasi bisnis. Misalnya, kelompok tersebut ditugaskan mengambil keputusan yang tepat, dan cepat tentang harga pokok produksi, jumlah produksi, dan cara pemasaran barang.

b. Metode pelatihan (Training)

Metode pelatihan harus berdasarkan pada kebutuhan pekerjaan dan tergantung pada berbagai faktor, diantaranya waktu, biaya, jumlah peserta, tingkat pendidikan dasar peserta, latar belakang peserta, dan sebagainya. Pelatihan menjadi tanggungjawab yang penting daripada manajemen. Ruang lingkup pendidikan lebih kecil dari pada pelatihan. Pelatihan pada dasarnya dipandang sebagai penerapan kecakapan dan keterampilan pekerjaan, Oleh karenanya pelatihan terfokus pada mempelajari bagaimana melaksanakan tugas-tugas khusus. Oleh sebab itu, pelatihan merupakan suatu fungsi yang terus-menerus dilakukan, sesuai dengan ruang lingkup pekerjaan yang diembankan karyawan. Apabila seorang karyawan sering dirotasi, maka pelatihan bagi karyawan tersebut menjadi penting untuk selalu dilakukan. Beberapa metode pelatihan menurut Andrew F. Sikula antara lain:

1. On The Job Traing

Sistem ini merupakan metode pelatihan yang paling banyak digunakan. Sistem ini terutama memberikan tugas kepada atasan langsung dari karyawan yang akan dilatih, untuk melatih mereka. Karena keberhasilannya sangat tergantung kepada kemampuannya efek fisik dan psikologis kuat terhadap para karyawan yang dilatih, Karena dijalankan pada tempat kerja sebenarnya. Metode latihan ini dibedakan dalam dua cara, yaitu :Pertama cara informasi, yaitu cara pelatih menyuruh peserta pelatih untuk memperhatikan orang lain yang sedang mengerjakan pekerjaan, kemudian ia disuruh untuk mempraktikannya, dan kedua cara formal, yaitu supervisor menunjuk seorang karyawan senior untuk melakukan pekerjaan tersebut dan selanjutnya para peserta pelatihan melakukan pekerjaan itu sesuai dengan cara yang dilakukan Oleh karyawan senior. Dalam metode on the job training, dapat pula pelatihan dilakukan dengan menggunakan bagan, gambar, pedoman-pedoman, contoh yang sederhana, demonstrasi dan lain-lainnya. Kebaikan cara ini adalah bahwa bahwa para peserta belajar dan terlibat langsung dalam kenyataannya adalah sering tidak teratur (tidak sistematis) dan kurang efektif, juga pengawas yang ada kurang berpengalaman.

2. Vestibule

Vestibule adalah suatu bentuk latihan dimana para pelatihnya bukanlah berasal dari atasan langsung para karyawan dilatih melainkan

pelatih khusus (trainer specialist). Melalui percobaan dibuat suatu duplikat dari bahan, alat-alat dan kondisi yang mereka temui dalam situasi kerja yang sebenarnya. Salah satu bentuk vestibule ini ialah simulasi. Simulasi merupakan suatu peniruan dari karakteristik atau perilaku tertentu dari dunia nyata sedemikian rupa, sehingga para peserta pelatih dapat merealisasikan seperti dalam keadaan sebenarnya. Dengan demikian, apabila para peserta kembali ke tempat pekerjaannya semula, maka ia akan mampu melakukan pekerjaan yang disimulasikan tersebut.

3) Apprenticeship

Sistem magang ini dipergunakan untuk pekerjaan-pekerjaan yang membutuhkan keterampilan (skill) yang relatif tinggi. Program magang ini bisa mengkombinasikan antara on the job training dengan pengalaman, serta petunjuk-petunjuk di kelas dalam pengetahuan-pengetahuan tertentu sesuai dengan tujuan perusahaan

4) Specialist Course

Merupakan bentuk pelatihan karyawan yang lebih mirip pendidikan dari pada pelatihan, kursus-kursus ini biasanya diadakan untuk memenuhi minat para karyawan dalam bidang-bidang pengetahuan tertentu atau diluar bidang pekerjaannya, seperti kursus bahasa asing, manajemen, kepemimpinan, dan sebagainya. Kursus-kursus ini biasanya dibuat bentuk learning progame, dimana para peserta bisa

belajar sendiri dan menyesuaikan kecepatan belajarnya dengan kemampuan masing-masing.

2.4.3 Faktor Faktor Yang Mempengaruhi Pelatihan

Menurut Veithzal Rivai (2014:226) dalam melakukan pelatihan ada beberapa faktor yang mempengaruhi yaitu instruktur, peserta, materi (bahan), metode, tujuan pelatihan, dan lingkungan yang menunjang. Metode pelatihan terbaik tergantung dari berbagai faktor. Faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam pelatihan yaitu:

1. *Cost-Efectiveness* atau Efektivitas biaya.
2. Materi progam yang dibutuhkan.
3. Prinsip-prinsip pembelajaran.
4. Ketepatan dan kesesuaian fasilitas.
5. Kemampuan dan preferensi peserta pelatihan.
6. Kemampuan dan preferensi instruktur pelatihan.

2.4.4 Indikator Pengembangan Karyawan

Indikator Pengembangan Karyawan Menurut Richardson dalam buku Manajemen Sumberdaya Manusia: Aktivitas Utama dan Pengembangan SDM (2016:162), indikator pengembangan karyawan adalah:

1. Efektivitas Pengembangan profesional pada Kebutuhan karyawan (*Effectiveness of Professional Development on Own Employment Needs*) yakni program pengembangan karyawan memiliki dampak pada pemenuhan kebutuhan karyawan akan kemampuan teknis dan konseptual yang akan digunakan dalam bekerja.

2. Efektivitas Pengembangan pada Tujuan Personal (*Effectiveness of Professional Development on Personal Goals*): yakni program pengembangan karyawan memiliki pengaruh terhadap tujuan personal karyawan dalam bekerja seperti peluang promosi, kenaikan jabatan, kenaikan gaji dan peluang melanjutkan studi.
3. Efektivitas Pengembangan pada pada Aspirasi Karir (*Effectiveness of Professional Development on Career Aspirations*) yakni program pengembangan karyawan memiliki pengaruh terhadap peningkatan kualifikasi, kompetensi, dan kapasitas karyawan yang memadai dalam aspirasi karir guna meningkatkan karir pekerjaannya.

2.5 Kinerja Karyawan

2.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Konsep kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja pegawai (perindividu) dan kinerja organisasi. Kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi. Sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang dicapai suatu organisasi kerja organisasi memiliki keterkaitan yang sangat erat. Tercapainya tujuan organisasi tidak bisa dilepaskan dari sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang digerakkan atau dijalankan pegawai yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi tersebut. Tercapainya kinerja yang maksimal tidak akan terlepas dari peran pimpinan birokrasi dalam memotivasi bawahannya dalam melaksanakan pekerjaan secara efisien dan efektif.

Kinerja organisasi dewasa ini telah menjadi sorotan publik, hal ini karena telah timbulnya iklim demokratisasi dan keterbukaan. Di samping itu, seselama ini pengukuran keberhasilan maupun kegagalan dari suatu organisasi dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya sulit dilakukan secara objektif. Kesulitan ini karena belum pernah disusun sistem pengukuran kinerja yang dapat menginformasikan tingkat suatu keberhasilan suatu organisasi.

Kinerja dalam sebuah organisasi merupakan salah satu unsur yang tidak dapat dipisahkan dalam suatu lembaga organisasi, baik itu lembaga pemerintahan maupun lembaga swasta. Kinerja berasal dari kata Job Performance atau Actual Performance yang merupakan prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang. Prawirosentono (2017: 2) mengatakan bahwa performace 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. Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Secara konseptual kinerja menurut Uha (2015:212) pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu "kinerja pegawai secara individu dan

kinerja organisasi", Kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam organisasi.

Sedangkan kinerja organisasi adalah totalitas hasil kerja yang telah dicapai oleh suatu organisasi. Kinerja pegawai dan kinerja organisasi mempunyai keterkaitan erat. Tercapainya tujuan organisasi tidak dapat dilepaskan sumber daya yang dimiliki oleh organisasi yang digunakan atau dijalankan oleh pegawai yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi tersebut.

Wibowo (2016:70) berpendapat bahwa : "Kinerja merupakan suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja. Namun hasil pekerjaan itu sendiri juga menunjukkan kinerja".

Dari definisi tersebut, dapat dikatakan bahwa kinerja organisasi juga ditunjukkan oleh bagaimana proses berlangsungnya kegiatan untuk mencapai tujuan tersebut. Di dalam proses pelaksanaan aktivitas harus selalu dilakukan monitoring, penilaian dan review atau peninjauan ulang terhadap kinerja sumber daya manusia. Melalui monitoring, dilakukan pengukuran dan penilaian kinerja secara periodik untuk mengetahui pencapaian kemajuan kinerja dilakukan prediksi apakah terjadi deviasi pelaksanaan terhadap rencana yang dapat mengganggu pencapaian tujuan. Atas dasar penilaian tersebut, dilakukan review bersama antara atasan dan bawahan untuk mengetahui apakah terdapat kesalahan dalam proses kinerja.

Sedangkan Fahmi (2016:137) mengemukakan bahwa : "Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit oriented dan non oriented yang dihasilkan selama satu periode waktu".

Dari beberapa pengertian di atas maka secara umum dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah merupakan hasil kerja yang diperoleh organisasi melalui sumber daya manusia yang memiliki kemampuan kompetensi dan motivasi baik yang bersifat profit maupun non profit selama periode waktu yang telah ditentukan.

Suatu organisasi yang professional tidak akan mampu mewujudkan suatu manajemen kinerja yang baik tanpa ada dukungan yang kuat dari seluruh komponen manajemen perusahaan dan juga tentunya para pemegang saham. Karena dalam konteks manajemen modern suatu kinerja yang sinergis tidak akan bisa berlangsung secara maksimal jika pihak pemegang saham atau para komisaris perusahaan hanya bertugas untuk menerima keuntungan tanpa memenuhi berbagai persoalan internal dan eksternal yang terjadi di perusahaan tersebut.

Permasalahan yang dihadapi oleh manajemen perusahaan juga menjadi masalah yang harus dipecahkan oleh pihak pemegang saham. Penerapan manajemen kinerja merupakan kebutuhan mutlak bagi organisasi untuk mencapai tujuan dengan mengatur kerja sama secara harmonis dan terintegrasi antara pemimpin dan bawahannya. Manajemen kinerja akan dapat diwujudkan jika ada hubungan dan keinginan yang

sinergi antara atasan dan bawahan dalam usaha bersama-sama mewujudkan konsep manajemen kinerja adalah dengan mengembangkan dan mengedepankan komunikasi yang efektif antar bergai pihak baik di lingkungan internal perusahaan dan eksternal perusahaan.

Sutrisno (2014:152) bahwa untuk mengukur perilaku itu sendiri atau sejauh mana individu berperilaku sesuai dengan apa yang diharapkan oleh organisasi atau institusi, yaitu prestasi kerja pada umumnya dikaitkan dengan pencapaian hasil dari standar kerja yang telah ditetapkan. Di dalam penelitian ini pengukuran prestasi atau kinerja kerja diarahkan pada enam aspek yang merupakan bidang prestasi kunci yaitu:

- a) Hasil kerja. Tingkat kuantitas maupun kualitas yang telah dihasilkan dan sejauh mana pengawasan dilakukan.
- b) Pengetahuan pekerjaan. Tingkat pengetahuan yang terkait dengan tugas pekerjaan akan berpengaruh langsung terhadap kuantitas dan kualitas dari hasil kerja.
- c) Kecekatan mental. Tingkat kemampuan dan kecepatan dalam menerima instruksi kerja dan menyesuaikan dengan cara kerja serta situasi kerja yang ada
- d) Inisiatif. Tingkat inisiatif selama melaksanakan tugas pekerjaan khususnya dalam hal penanganan masalah-masalah yang timbul.
- e) Sikap. Tingkat semangat kerja serta sikap positif dalam melaksanakan tugas pekerjaan.

- f) Disiplin waktu dan absensi. Tingkat ketepatan waktu dan tingkat kehadiran.

Dari uraian tersebut di atas, maka dapatlah disimpulkan bahwa pembahasan masalah keberhasilan kerja atau prestasi kerja haruslah dilihat dari dua sudut pandang, yaitu:

- a) Harus dilihat aspek-aspek yang menyangkut kriteria pengukuran keberhasilan kerja yang merupakan sasaran akhir dari pelaksanaan suatu pekerjaan.
- b) Perilaku dari individu itu sendiri dalam usahanya untuk mencapai keberhasilan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Perilaku itu sendiri dipengaruhi oleh dua variabel utama yang individual dan situasional.

Kinerja merupakan catatan hasil yang diproduksi (dihasilkan) atas fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas-aktivitas selama periode waktu tertentu. Adapun indikator kinerja menurut Sudarmanto (2014:8) adalah; (1) Masukan adalah segala sesuatu yang dibutuhkan agar pelaksanaan kegiatan dan program dapat berjalan atau dalam rangka menghasilkan keluaran seperti; orang, dana, waktu dan material. (2) Keluaran adalah segala sesuatu berupa produk/jasa (fisik dan atau non fisik) sebagai hasil langsung dari pelaksanaan suatu kegiatan program berdasarkan masukan yang digunakan. (3) Hasil adalah segala sesuatu yang mencerminkan berfungsinya keluaran kegiatan pada jangka menengah. Hasil merupakan

ukuran seberapa jauh setiap produk jasa dapat memenuhi kebutuhan dan harapan masyarakat. (4) Manfaat adalah kegunaan suatu keluaran yang dirasakan langsung masyarakat. Manfaat dapat berupa tersedianya fasilitas yang dapat diakses publik. (5) Dampak adalah ukuran tingkat pengaruh sosial, ekonomi, lingkungan, atau kepentingan umum lainnya yang dimulai oleh capaian kinerja setiap indikator dalam suatu kegiatan.

Menurut Sedarmayanti (2016:283-284) arti kata performance merupakan kata benda (noun) di mana salah satu arti adalah "thing done" (sesuatu hasil yang telah dikerjakan). Kinerja terjemahan dari performance, berarti :

- 1) Perbuatan, pelaksanaan pekerjaan, prestasi kerja, pelaksanaan pekerjaan yang berdaya guna.
- 2) Pencapaian/prestasi seseorang berkenaan dengan tugas yang diberikan kepadanya.
- 3) Hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan)
- 4) Performance is defined as the record of outcomes produced on a specific job function or activity during a specific time period. (Kinerja didefinisikan sebagai catatan mengenai outcome yang dihasilkan dari suatu aktivitas tertentu, selama kurun waktu tertentu pula)

- 5) Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang 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.

Berdasarkan pendapat di atas bahwa performance juga dapat diartikan sebagai prestasi kerja yang berdaya guna atau merupakan bukti secara real dan sesuai dengan standar yang telah ditentukan tanpa harus melanggar aturan yang berlaku.

Jadi secara umum persamaan yang sangat mendasar antara kedua Pendapat tersebut mengenai arti dari performance adalah bagaimana melihat hasil kerja atau prestasi pegawai secara keseluruhan sebagai pembuktian aktualisasi diri dalam melaksanakan dan menyelesaikan tanggungjawabnya.

Darodjat (2015:105) 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 di atas mengungkapkan bahwa dengan hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan dapat dievaluasi tingkat kinerja karyawannya, maka kinerja karyawan dapat ditentukan dengan pencapaian target selama periode waktu yang dicapai organisasi.

Menurut Riani (2016:98) bahwa ada beberapa syarat tolak ukur kinerja yang baik, yaitu:

1. Tolak 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. Tolak ukur yang baik harus mampu membedakan individu-individu sesuai dengan kinerja mereka. Salah satu tujuan penilaian kinerja adalah mengevaluasi kinerja anggota organisasi. Jika tolak ukur yang digunakan memberikan hasil identik pada semua orang, maka kriteria tersebut tidak berguna bagi distribusi pengupahan untuk

kinerja, merekomendasikan kandidat untuk promosi, ataupun menilai kebutuhan-kebutuhan latihan pengembangan.

3. Tolak 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 dapat digunakan semua individu dalam organisasi. Apabila tidak tepat, maka pembuat tolak ukur harus peka terhadap masukan yang diberikan.
4. Tolak 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 tolak ukur yang digunakan memberi petunjuk yang akurat dan adil mengenai kinerja mereka.

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. Menurut Darodjat (2015:116) terdapat 4 faktor yang menjadi dimensi kinerja dan yang menjadi faktor yang dikur dalam penilaian performance kerja sebagai berikut:

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 (2015:117) 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

2.5.2 Indikator Kinerja Karyawan

Dimensi atau indikator kinerja merupakan aspek-aspek yang menjadi ukuran dalam menilai kinerja. Ukuran-ukuran dijadikan tolak ukur dalam menilai kinerja. Dimensi ataupun ukuran kinerja sangat diperlukan karena akan bermanfaat baik bagi banyak pihak. Adapun survei literatur mengenai dimensi atau indikator yang menjadi ukuran kinerja adalah sebagai berikut:

Sudarmanto (2014:12) mengemukakan empat dimensi yang dapat dijadikan sebagai tolak ukur dalam menilai kinerja, yaitu :

- 1) Kualitas, yaitu; tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan.
- 2) Kuantitas, yaitu jumlah pekerjaan yang dihasilkan.
- 3) Penggunaan waktu dalam kerja, yaitu tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu efektif/jam kerja hilang.
- 4) Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja.

Dari empat dimensi kinerja di atas, dua hal terkait dengan aspek keluaran atau hasil pekerjaan, yaitu kualitas hasil, kuantitas keluaran; dan dua hal terkait aspek perilaku individu, yaitu : penggunaan waktu dalam kerja (tingkat kepatuhan terhadap jam kerja, disiplin) dan kerja sama. Dari empat dimensi kinerja tersebut cenderung mengukur kinerja pada level individu.

Indikator kinerja pegawai menurut Bintoro dan Daryanto (2017 : 157) yaitu : Kesetiaan, yaitu tekad dan kesanggupan untuk menaati, melaksanakan, dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesabaran dan tanggungjawab

1. Prestasi kerja, yaitu hasil kerja yang dicapai pegawai dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya.
2. Ketaatan yaitu, kesanggupan pegawai untuk menaati segala peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku
3. Tanggungjawab, yaitu kesanggupan pegawai dalam melakukan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu, serta berani menanggung resiko atas keputusan yang telah diambil
4. Kejujuran, yaitu kesanggupan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu, serta berani menanggung resiko atas keputusan yang telah diambil.
5. Kerja sama, yaitu kemampuan pegawai untuk bekerjasama dengan orang dalam melakukan tugasnya
6. Prakarsa, yaitu kemampuan pegawai untuk mengambil keputusan langkah-langkah atau melaksanakan semua tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dari atasan.

7. Kepemimpinan, yaitu kemampuan untuk mempengaruhi orang lain sehingga dapat diarahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas.

Dari kedelapan indikator kinerja yang telah dikemukakan diatas maka dapat disimpulkan bahwa indikator tersebut dapat dijadikan sebagai alat ukur dalam penelitian.

Dari kedelapan indikator kinerja yang telah dikemukakan diatas maka dapat disimpulkan bahwa indikator tersebut dapat dijadikan sebagai alat ukur dalam penelitian.

Lebih lanjut Parasuraman, et, al. dalam Sudarmanto (2014:14) mengemukakan ukuran kinerja dalam dimensi kualitas, sebagai berikut:

1. Keandalan, yakni mencakup konsistensi kinerja dan keandalan dalam pelayanan; akurat, benar dan tepat.
2. Daya tanggap, yaitu keinginan dan kesiapan para pegawai dalam menyediakan pelayanan dengan tepat waktu.
3. Kompetensi, yaitu keahlian dan pengetahuan dalam memberikan pelayanan
4. Akses, yaitu pelayanan yang mudah diakses oleh pengguna layanan.
5. Kesopanan. yaitu mencakup kesopansatunan, rasa hormat, perhatian dan bersahabat dengan pengguna layanan.
6. Komunikasi. yaitu kemampuan menjelaskan dan menginformasikan

pelayanan kepada pengguna layanan.

7. Kejujuran, yaitu mencakup kejujuran dan dapat dipercaya dalam memberikan layanan kepada pelanggan.
8. Keamanan, yaitu mencakup bebas dari bahaya, keamanan secara fisik, risiko, aman secara finansial.
9. Pengetahuan terhadap pelanggan yaitu berusaha mengetahui kebutuhan pelanggan, belajar dari persyaratan-persyaratan khusus pelanggan.
10. Bukti langsung, meliputi fasilitas fisik, penampilan pegawai, peralatan, dan perlengkapan pelayanan, fasilitas pelayanan.

Dari berbagai pendapat di atas mengenai pengukuran kinerja dapat disimpulkan bahwa dimensi pengukuran kinerja sangat beragam tergantung dari aspek tertentu yang diukur atribut atau kompetensi individunya (kinerja individu), kualitas dan kuantitas produk barang atau jasa yang dihasilkan (kinerja hasil), kinerja organisasi, ataupun kinerja proses dan cara pengukurannya.

2.6 Kepuasan Kerja

2.6.1 Pengertian Kepuasan Kerja

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 ada 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.

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.

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 di sekitarnya, 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.

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. Keempat, promosi (*promotion*). Promosi merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karier selama bekerja. Kelima, gaji/upah (*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 akan 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 upah dan kebijakan promosi yang adil dan segaris dengan pengharapan mereka. Pemberian upah yang baik didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan 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 pencapaiannya, mereka mempunyai kesempatan dan peluang yang lebih besar untuk mencapai kepuasan yang tinggi dari tuntutan pekerjaan tersebut.

Teori kepuasan kerja mencoba mengungkapkan apa yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap suatu pekerjaan daripada beberapa lainnya. Teori ini juga mencari landasan tentang proses perasaan orang terhadap kepuasan kerja. Menurut Widodo (2015:171) ada beberapa teori tentang kepuasan kerja yaitu:

1. Two Factor Theory

Teori ini menganjurkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda yaitu motivators dan hygiene factors. Ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi di sekitar pekerjaan (seperti kondisi kerja, upah, keamanan, kualitas pengawasan dan hubungan dengan orang lain) dan bukan dengan pekerjaan itu sendiri. Karena faktor mencegah reaksi negatif dinamakan sebagai hygiene atau maintenance factors.

Sebaliknya kepuasan ditarik dari faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung daripadanya seperti sifat pekerjaan, prestasi dalam pekerjaan, peluang promosi dan kesempatan untuk pengembangan diri dan pengakuan. Karena faktor ini berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi dinamakan motivators.

2. Value Theory

Menurut teori ini kepuasan kerja terjadi pada tingkatan di mana hasil pekerjaan diterima individu seperti diharapkan. Semakin banyak orang menerima hasil, akan semakin puas dan sebaliknya. Kunci menuju

kepuasan pada teori ini adalah perbedaan antara aspek pekerjaan yang dimiliki dengan yang diinginkan seseorang. Semakin besar perbedaan, semakin rendah kepuasan orang.

Dibawah ini dikemukakan teori-teori tentang kepuasan kerja menurut Mangkunegara (2015:120) yaitu sebagai berikut :

1. Teori keseimbangan (*equity theory*)

Teori ini dikembangkan oleh Adam, adapun komponen dari teori ini adalah *input*, *outcome*, *comparison person*, dan *equity-in-equity*. *Input* adalah semua nilai yang diterima karyawan yang dapat menunjang pelaksanaan kerja. Misalnya, pendidikan, pengalaman, skill, usaha, peralatan pribadi, jumlah jam kerja. *Outcome* adalah semua yang diperoleh dan dirasakan oleh karyawan. Misalnya upah, keuntungan tambahan, status simbol, pengenalan kembali (*recognition*), kesempatan untuk berprestasi atau mengekspresikan diri. *Comparison person* adalah seorang karyawan dalam organisasi yang sama, seorang karyawan dalam organisasi yang berbeda atau dirinya sendiri dalam pekerjaan sebelumnya.

Menurut teori ini, puas atau tidak puasnya karyawan merupakan hasil perbandingan *input-outcome* karyawan lain (*comparison person*). Jadi, jika perbandingan tersebut dirasakan seimbang (*equity*), maka karyawan tersebut akan merasa puas. Tetapi, apabila terjadi ketidakseimbangan (*in equity*) dapat menyebabkan dua kemungkinan,

yaitu *over compensation in equity* (ketidakseimbangan yang menguntungkan dirinya) dan sebaliknya *under compensation in equity* (ketidakseimbangan yang menguntungkan karyawan lain yang menjadi pembanding atau *comparison person*).

2. Teori perbedaan (*discrepancy person*)

Teori ini pertama kali dipelopori oleh Porter, ia berpendapat bahwa mengukur kepuasan kerja dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan karyawan. Kepuasan kerja karyawan bergantung pada perbedaan antara apa yang didapat dan apa yang diharapkan oleh karyawan. Apabila yang didapat karyawan ternyata lebih besar dari pada apa yang diharapkan, akan menyebabkan karyawan tidak puas.

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

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

4. Teori pandangan kelompok (*social reference theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja karyawan bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat bergantung pada

pandangan dan pendapat kelompok yang oleh para karyawan dianggap sebagai kelompok acuan. Kelompok acuan tersebut oleh karyawan dijadikan tolak ukur untuk menilai dirinya maupun lingkungannya. Jadi, karyawan akan merasa puas apabila hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok acuan.

5. Teori dua raktor dari Herzberg

Teori dua faktor ini dikembangkan oleh Frederick Herzberg, ia menggunakan teori Abraham Maslow sebagai titik acuannya. Penilaian Herzberg diadakan dengan melakukan wawancara terhadap subjek insinyur, dan akuntan. Masing-masing subjek diminta menceritakan kejadian yang dialami oleh mereka, baik yang menyenangkan (memberi kepuasan) maupun yang tidak menyenangkan atau tidak memberi kepuasan. Kemudian dianalisis dengan analisis ini (*content analysis*) untuk menentukan faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan atau ketidakpuasan.

Dua faktor yang dapat menyebabkan timbulnya rasa puas atau tidak puas menurut Herzberg yaitu faktor pemeliharaan (*maintenance factors*) dan faktor pemotivasian (*motivation factors*). Faktor pemeliharaan disebut pula *dissatisfiers*, *hygiene factors*, *job context*, *extrinsic factors* yang meliputi administrasi dan kebijakan perusahaan, kualitas pengawasan, hubungan dengan pegawai, hubungan dengan subordinat, upah, keamanan kerja, kondisi kerja, dan status. Sedangkan faktor pemotivasian disebut pula *satisfiers*, *motivators*, *job content*,

intrinsic factor yang meliputi dorongan berprestasi, pengenalan, kemajuan (*advancement*), *work it self*, kesempatan berkembang dan tanggungjawab.

6. Teori pengharapan (*expectancy theory*)

Teori pengharapan dikembangkan oleh Victor H. Vroom, kemudian teori diperluas oleh Potter dan Lawyer. Vroom menjelaskan bahwa motivasi merupakan suatu produk dari bagaimana seseorang menginginkan sesuatu, dan penaksiran seseorang meyakinkan aksi tertentu yang akan menuntunnya.

Pengharapan merupakan kekuatan keyakinan pada suatu perlakuan yang diikuti dengan hasil khusus. Hal ini menggambarkan bahwa keputusan karyawan yang memungkinkan mencapai suatu hasil dapat menuntun hasil lainnya, Pengharapan merupakan suatu aksi yang berhubungan dengan hasil, dari 0-1. Jika karyawan merasa tidak mungkin mendapatkan hasil tertentu maka harapannya bernilai 0. Jika aksinya berhubungan dengan hasil tertentu maka harapannya 1.

Kepuasan kerja berpengaruh terhadap beberapa hal, sebagai yang dikemukakan Oleh Hartatik (2014:234) diantaranya :

1. Terhadap produktivitas

Orang berpendapat bahwa produktivitas dapat dinaikkan dengan meningkatkan kepuasan kerja. Kepuasan kerja mungkin merupakan akibat dari produktivitas atau sebaliknya. Produktivitas yang tinggi

menyebabkan peningkatan kepuasan kerja hanya jika tenaga kerja mempersepsikan bahwa apa yang telah dicapai perusahaan sesuai dengan apa yang mereka terima (gaji/upah), yang adil dan wajar, serta diasosiasikan dengan performa kerja yang unggul. Dengan kata lain, performansi kerja menunjukkan tingkat kepuasan kerja seseorang, karena perusahaan dapat mengetahui aspek-aspek pekerjaan dari tingkat keberhasilan yang diharapkan.

2. Ketidakhadiran (*absenteeism*)

Ketidakhadiran bersifat lebih spontan dan kurang mencerminkan ketidakpuasan kerja. Tidak ada hubungan antara kepuasan kerja dengan ketidakhadiran. Sebab ada dua faktor dalam perilaku hadir, yaitu motivasi dan kemampuan untuk hadir. Di Sisi lain, ada pendapat yang menyatakan bahwa antara kepuasan dan ketidakhadiran/kemangkiran menunjukkan korelasi negatif. Sebagai contoh, perusahaan memberikan cuti sakit atau cuti kerja dengan bebas tanpa sanksi atau denda, termasuk kepada pekerja yang sangat puas.

3. Keluarnya pekerja (*turnover*)

Keluar dari pekerjaan mempunyai akibat ekonomis yang besar, maka besar kemungkinannya hal ini berhubungan dengan ketidakpuasan kerja. Ketidakpuasan kerja dapat diungkapkan dalam berbagai cara, misalnya meninggalkan pekerjaan, mengeluh, membangkang, mencuri barang milik perusahaan/organisasi, menghindari sebagian tanggung jawab pekerjaan mereka, dan lainnya.

4. Respons terhadap ketidakpuasan kerja

Ada empat cara mengungkapkan ketidakpuasan kerja, yaitu:

- a. Keluar (*exit*), yaitu meninggalkan pekerjaan dan mencari pekerjaan lain.
- b. Menyuarakan (*voice*), yaitu memberikan saran perbaikan dan mendiskusikan masalah dengan atasan untuk memperbaiki kondisi.
- c. Mengabaikan (*neglect*), yaitu sikap membiarkan keadaan menjadi lebih buruk, seperti sering absen atau semakin sering membuat kesalahan.
- d. Kesetiaan (*loyalty*), yaitu menunggu secara pasif sampai kondisi menjadi lebih baik, termasuk tetap membela perusahaan terhadap kritik dari luar.

Adapun indikator-indikator kepuasan kerja menurut Hasibuan (2014:194) 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 adanya 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 imbalan 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

2.6.2 Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Luthans (2014:244) menunjukkan adanya 6 faktor penting yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yaitu:

- a. Pekerjaan itu sendiri, merupakan sejauh mana pegawai memandang pekerjaannya sebagai pekerjaan yang menarik, memberikan kesempatan untuk belajar, dan peluang untuk menerima tanggung jawab.
- b. Kesempatan untuk kenaikan jabatan/promosi dalam jenjang karir. Promosi akan memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak, dan status sosial yang meningkat.
- c. Supervisi, merupakan kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan secara teknis maupun memberikan dukungan.
- d. Rekan kerja, merupakan suatu tingkatan di mana rekan kerja memberikan dukungan. Tingkat keeratn hubungan mempunyai pengaruh terhadap mutu dan intensitas interaksi yang terjadi dalam

suatu kelompok.

- e. Kondisi kerja, apabila kondisi kerja pegawai baik (bersih, menarik, dan lingkungan kerja yang menyenangkan) akan membuat mereka mudah menyelesaikan pekerjaannya.

2.7 Tinjauan Empiris

Sebagai bahan perbandingan terhadap penelitian ini, ada beberapa penelitian sejenis yang telah dilakukan sebelumnya, antara lain tertera pada tabel berikut:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

Nama	Judul Penelitian	Analisis	Hasil Penelitian
Cici astrika (2017)	Pengaruh pengembangan karir dan lingkungan kerja terhadap kepuasan karyawan PT Johan Sentosa Bangkinang	Analisis Linear Berganda	Pengembangan karir dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan karyawan
Rizky Nugraha	Pengaruh pengembangan sumber daya manusia, disiplin kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada inspektorat kabupaten Morowali.	Analisis Linear Berganda	Pengembangan sumber daya manusia, disiplin kerja dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Christoper Giovani Tarigan M. Arif Nasution (2014)	Pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN Cabang Binjai	Analisis Kuantitatif	Pengaruh pengembangan sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
Ahmad Yusran Sodik (2018)	Analisis pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank BNI Cabang Utama Kendari	Analisi regresi berganda	Tingkat pendidikan dan pelatihan berpengaruh bermakna terhadap kinerja karyawan. Baik secara simultan maupun secara parsial
Daniel surjosuseno (2015)	Pengaruh lingkungan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada bagian produksi UD Pabrik Ada Plastic	Analisis regresi berganda	Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sedangkan motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
Hendri Rosa (2015)	Pengaruh lingkungan kerja dan pelatihan terhadap kinerja karyawan PTPN VI Unit Ophir Sariak	Analisis regresi berganda	Lingkungan kerja dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
Ryani Dhyan Parasha ktil, Mochammad Fahlevi, Muhammad Ekhsan, Acep Hadinata	<i>The influence of work environtment and competence on motivation and its impact on employee performance in the health sector</i>	Analisis deskriptif kuantitatif	Lingkungan kerja (X1) dan Kompetensi (X2) bertanda positif dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Z) baik secara langsung maupun tidak langsung melalui motivasi (Y)

Teddy Chanda dan Priyono (2016)	<i>The influence of leadership styles, work environment and Job satisfaction of employee performance study in the school of SMPN 10 Surabaya</i>	Analisis regresi linear	Pengaruh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
Dhermawan, Anak agung, dkk (2012)	Pengaruh motivasi, lingkungan kerja, kompetensi dan kompensasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai di lingkungan Kantor Dinas PU	Analisis SEM	Motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, kompetensi dan kompensasi berpengaruh signifikan. Motivasi dan kompetensi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai sementara lingkungan kerja, kompensasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan.
Jatmika, Dodik (2017)	Pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pegawai Kementrian Agama di Jombang.	Analisis SEM	1. Pengembangan sumber daya manusia berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. 2. Pengembangan sumber daya manusia tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. 3. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. 4. Pengembangan sumber daya manusia berpengaruh terhadap kinerja pegawai

			melalui kepuasan kerja
Em Yusuf Iis et. al (2022)	<i>The Effect Of Career Development And Work Environment On Employee Performance With Work Motivation As Intervening Variable At The Office Of Agriculture And Livestock In Aceh</i>	<i>The data analysis method is Structural Equation Modeling (SEM)</i>	<i>The Results Showed That Career Development And Employee Work Environment Had A Significant Effect On Work Motivation And Employee Performance. In Addition, Career Development And Work Environment Also Have A Direct Effect On Performance. Work Motivation Partially Mediates The Effect Of Career Development, Work Environment On Performance.</i>
Hardiyono et. al (2017)	<i>The Effect Of Work Environment And Organizational Culture On Employees' Performance Through Job Satisfaction As Intervening Variable At State Electricity Company (Pln) Of South Makassar Area</i>	<i>Analyzed Using Path Analysis</i>	<i>The results showed that the work environment and organizational culture have a positive and significant effect on the performance of the State Electricity Company of South Makassar area.</i>
Yuan Badrianto & Muhammad Ekhsan (2020)	<i>Effect Of Work Environment And Job Satisfaction On Employee Performance In Pt. Nesinak Industries</i>	<i>Multiple Linear Regression Analysis</i>	<i>The Variable Work Environment And Job Satisfaction Bring A Positive And Significant Effect On Employee Performance Partially</i>

			<i>And Simultaneously.</i>
Yuliyanti et.al (2020)	<i>The Effect of Career Development and Work Environment on Employee Loyalty with Work Satisfaction as Intervening Variables</i>	<i>The data analysis method used structural equation modeling analysis</i>	<i>The results showed that career development, work environment had a significant positive effect on job satisfaction and employee loyalty, job satisfaction had a significant positive effect on employee loyalty, and job satisfaction proved to be an intervening variable influencing career development and work environment on employee loyalty</i>
Agung Widhi Kurniawan (2012)	Pengaruh Kepemimpinan dan pengembangan karyawan terhadap Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, dan Kinerja Karyawan Bank SulselBar	Analisis SEM	Hasil analisis menunjukkan bahwa: 1) kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, 2) pengembangan sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, 3) kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, 4) pengembangan sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, 5) kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, 6) pengembangan

			<p>sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, 7) kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja, 8) kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dan 9) motivasi kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>
Ayu Desi Indrawati (2013)	<p>Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dan Kepuasan Pelanggan pada Rumah Sakit Swasta di Kota Denpasar</p>	<i>Path Analysis</i>	<p>Hasil yang 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</p>
Nugraha, et.al (2022)	<p>Pengaruh Pengembangan Karir, Kompetensi dan Kepuasan Terhadap Kinerja pegawai Negeri Sipil Dinas Kelautan dan Perikanan</p>	<i>Path Analysis</i>	<p>Kompetensi memiliki pengaruh sebesar 2,75 persen terhadap kepuasan kerja. Pengembangan karir berdampak 31,63% terhadap kepuasan karyawan tidak berdampak signifikan . Kompetensi</p>

			<p>berpengaruh terhadap kinerja pegawai sebesar 0,0398 atau 3,98 persen.</p> <p>Kepuasan kerja memiliki pengaruh sebesar 8,18 persen terhadap kinerja karyawan.</p> <p>pengaruh gabungan sebesar 0,4378 atau 43,78 % Artinya variabel pengembangan karir dan kompetensi memberikan sumbangan sebesar 43,78 persen terhadap kepuasan kerja, sedangkan sisanya menyumbang 56,22 persen.</p>
Bahri & Nisa (2017)	Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	Analisis regresi berganda	<p>(1) pengembangan karir berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kepuasan kerja yang berarti pengembangan karir dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan; (2) motivasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja; dan (3) bahwa pengembangan karir dan motivasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja</p>