

BAB II

LANDASAN TEORI DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia memiliki beberapa definisi yang dikemukakan oleh para ahli. Menurut Hasibuan (2019:10), manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Menurut Hamali (2016:2) Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu pendekatan yang strategis terhadap keterampilan, motivasi, pengembangan dan manajemen pengorganisasian tenaga kerja. Sedangkan menurut Dessler (2015:3), manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan dan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan. Maka dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia yaitu suatu cara bagaimana mengatur hubungan manusia (tenaga kerja) yang dimiliki oleh perusahaan dapat digunakan secara optimal untuk mencapai tujuan dengan perusahaan dan karyawan.

2. Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2016:21) menjelaskan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi:

a. Fungsi Manajerial

1) Perencanaan

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya suatu tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian.

2) Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi.

3) Pengarahan

Pengarahan adalah kegiatan yang mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dengan efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

4) Pengendalian

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan

bekerja sesuai dengan yang telah direncanakan. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan perencanaan.

b. Fungsi Operasional

1) Pengadaan

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya suatu tujuan.

2) Pengembangan

Pengembangan adalah suatu proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

3) Kompensasi

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan atau upah yang diberikan oleh suatu perusahaan.

4) Pengintegrasian

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

5) Pemeliharaan

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagai besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

6) Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi dari manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa adanya kedisiplinan yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal.

7) Pemberhentian

Pemberhentian adalah putusya suatu hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini biasanya disebabkan oleh keinginan keryawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja yang telah berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

3. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2016:14) Peranan manajemen Sumber Daya Manusia adalah sebagai berikut:

- a. Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description, job spesification, job reqruitment, dan job evaluation*.
- b. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.
- c. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
- d. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
- e. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
- f. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijakan pemberian balas jasa perusahaan sejenis.
- g. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat pekerja.
- h. Melaksanakan pendidikan, pelatihan, dan penilai produktivitas.
- i. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
- j. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

4. Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Ricardianto (2018:19) menyatakan bahwa terdapat dua kegunaan pengembangan sumber daya manusia, yaitu:

a. Kegunaan Pengembangan SDM bagi organisasi

- 1) Peningkatan produktivitas kerja organisasi
- 2) Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan
- 3) Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat
- 4) Meningkatkan semangat kerja dan komitmen organisasi
- 5) Mendorong sikap keterbukaan manajemen (Manajemen Partisipatif)
- 6) Memperlancar atau mengaktifkan jalannya komunikasi operasional
- 7) Penyelesaian konflik secara fungsional

b. Kegunaan Pengembangan SDM bagi pegawai

- 1) Keputusan lebih baik
- 2) Kemampuan menyelesaikan masalah
- 3) Internalisasi dan operasional factor motivasional
- 4) Dorongan meningkatkan kemampuan kerja
- 5) Memperbesar rasa percaya diri
- 6) Tersedianya informasi tentang program pengembangan kemampuan

- 7) Meningkatkan kepuasan kerja
- 8) Meningkatkan pengakuan atas kemampuan individu
- 9) Memperbesar tekad untuk mandiri

5. Unsur Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Ganyag (2018:3) banyak pihak yang terkait dalam manajemen sumber daya manusia di suatu perusahaan. Secara garis besar pihak-pihak tersebut dapat diklasifikasikan menjadi 3 kelompok yaitu pemilik, manajemen perusahaan dan karyawan.

1. Pemilik

Pihak ini terdiri dari satu orang atau beberapa orang yang menanamkan modalnya untuk dikelola di suatu perusahaan. Pemilik perusahaan yang aktif mengendalikan perusahaan sebagai anggota dewan komisaris atau sebagai direktur. Pemilik perusahaan juga ada yang tidak aktif mengelola perusahaan, dan hanya menerima hasil investasi dari modal yang ditanamkan di perusahaan.

2. Manajemen Perusahaan

Pihak ini terlibat dalam pengelolaan suatu perusahaan. Pada umumnya posisi mereka sebagai direktur atau manajemr di perusahaan tersebut. Keberhasilan dan kegagalan perusahaan banyak ditemukan oleh skill yang dimiliki oleh manajemen perusahaan.

3. Karyawan

Kesuksesan sebuah perusahaan sangat dipengaruhi oleh peran serta karyawan. Karyawan merupakan asset bagi perusahaan yang harus dipelihara sehingga motivasi mereka untuk bekerja dengan bersemangat dan mengarahkan semua potensi yang dimilikinya dapat terus terjaga. Sebaliknya karyawan yang merasa terhadap perusahaan, umumnya tidak akan memberikan kinerja yang maksimum.

2.1.2 Pelatihan

1. Pengertian Pelatihan

Berdasarkan pemikiran Kaswan (2016:2), Pelatihan adalah proses meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan. Lalu menurut Larasati (2018:110), Pelatihan (*Training*) adalah pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir sehingga tenaga kerja non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis untuk tujuan tertentu. Sedangkan menurut Kasmir (2016:125) menjelaskan bahwa pelatihan merupakan proses untuk membentuk dan membekali karyawan dengan menambah keahlian, kemampuan, pengetahuan dan perilakunya.

Dari beberapa pengertian menurut para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah suatu proses untuk

mendapatkan keterampilan mengenai pekerjaan, melalui serangkaian prosedur yang sistematis atau yang dilakukan oleh seorang ahli yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan kepada karyawan.

2. Dimensi Pelatihan

Menurut Dessler (2015:284) dimensi pelatihan yaitu sebagai berikut :

a. Instruktur

- 1) Kualifikasi/ kompetensi yang memadai
- 2) Memotivasi peserta
- 3) Kebutuhan umpan balik

b. Peserta pelatihan

- 1) Semangat mengikuti pelatihan
- 2) Keinginan untuk memperhatikan

c. Metode

- 1) Kesesuaian metode dengan jenis pelatihan
- 2) Kesesuaian metode dengan materi pelatihan

d. Materi

- 1) Menambah kemampuan
- 2) Kesesuaian materi dengan tujuan pelatihan

e. Tujuan pelatihan

- 1) Keterampilan peserta pelatihan

2) Pemahaman etika kerja peserta pelatihan

3. Jenis-jenis Pelatihan

Menurut Mathis et.al (2016:179) jenis-jenis pelatihan

dapat dibagi menjadi empat, yaitu:

a. Pelatihan rutin

Pelatihan yang dibutuhkan dan rutin dilakukan untuk memenuhi berbagai syarat hukum yang diharuskan dan berlaku sebagai pelatihan untuk semua pegawai (orientasi pegawai baru)

b. Pelatihan pelatihan teknis

Pelatihan pekerjaan atau teknis memungkinkan pegawai untuk melakukan pekerjaan, tugas dan tanggung jawab mereka dengan baik, misalnya: pengetahuan tentang produk, proses dan prosedur teknis, dan hubungan pelanggan.

c. Pelatihan antar pribadi dan pemecahan masalah

Pelatihan yang dimaksudkan untuk mengatasi masalah operasional dan antar pribadi serta meningkatkan hubungan dalam pekerjaan organisasional, misalnya: komunikasi antar pribadi, keterampilan manajerial atau kepengawasan, pemecahan konflik.

d. Pelatihan perkembangan dan inovatif

Menyediakan fokus jangka panjang untuk meningkatkan kapabilitas individual dan organisasional untuk masadepan,

misalnya: praktik-praktik bisnis, perkembangan eksekutif, dan perubahan organisasional.

4. Komponen-komponen pelatihan

Menurut Mangkunegara (2018:35), komponen-komponen dalam pelatihan di antaranya yaitu :

- a. Tujuan dan sasaran pelatihan harus jelas dan dapat diukur.
- b. Para pelatihan harus memiliki kualifikasi yang memadai.
- c. Materi pelatihan harus di sesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai.
- d. Metode pelatihan harus sesuai dengan tingkat kemampuan karyawan yang menjadi peserta.
- e. Peserta pelatihan harus memenuhi persyaratan yang ditentukan.

5. Evaluasi Pelatihan

Untuk mengetahui keberhasilan suatu program pelatihan, maka kegiatan pelatihan harus dievaluasi secara sistematis. Kurangnya evaluasi mungkin akan menjadi permasalahan yang serius dalam suatu pelatihan.

Menurut Mathis et.al (2016:193), ada empat kriteria yang dapat digunakan sebagai pedoman dari ukuran kesuksesan pelatihan yaitu :

a. Reaksi

Organisasi mengevaluasi tingkat reaksi peserta pelatihan dengan melakukan wawancara atau dengan memberikan kuesioner kepada mereka. Asumsikan orang manajer menghadiri sebuah lokakarya selama dua hari pada keterampilan wawancara yang efektif. Sebuah ukuran tingkat reaksi dapat dikumpulkan dengan melakukan survei terhadap para manajer tersebut dengan meminta mereka untuk menilai pelatihan, gaya instruktur, dan manfaat dari pelatihan tersebut bagi mereka. Tetapi, reaksi-reaksi segera hanya dapat mengukur seberapa banyak orang menyukai pelatihan tersebut daripada seberapa banyak manfaatnya bagi mereka atau bagaimana pelatihan ini memengaruhi cara mereka melakukan wawancara.

b. Pembelajaran

Tingkat-tingkat pembelajaran dapat dievaluasi dengan mengukur seberapa baik peserta latihan telah mempelajari fakta, ide, konsep, teori, dan sikap. Ujian-ujian pada materi pelatihan secara umum digunakan untuk mengevaluasi pembelajaran dan dapat diberikan sebelum atau setelah pelatihan untuk membandingkan hasilnya. Jika hasil ujian mengindikasikan adanya masalah pembelajaran, maka para instruktur akan mendapatkan umpan balik dan kursus-

kursus tersebut dapat dirancang ulang sehingga isi pelatihan dapat disampaikan secara lebih efektif. Tentu saja, pembelajaran yang cukup untuk melewati ujian tersebut tidak menjamin bahwa peserta pelatihan akan mengingat isi pelatihan berbulann-bulan setelahnya atau akan mengubah perilaku-perilaku pekerjaan.

c. Perilaku

Mengevaluasi pelatihan pada tingkat perilaku berarti:

- 1) Mengukur pengaruh pelatihan terhadap kinerja dalam mengemban pekerjaan melalui wawancara terhadap peserta pelatihan dan rekan kerja mereka.
- 2) Mengamati kinerja pada pekerjaan. Misalnya evaluasi pekerjaan pegawai pada saat diwawancara oleh manajer.

Jika para manajer menanyakan pertanyaan-pertanyaan yang diajarkan dalam pelatihan serta menggunakan pertanyaan lanjutan yang sesuai dengan pekerjaan maka indikator perilaku dan pelatihan dapat dicapai.

d. Hasil

Para pemberi kerja mengevaluasi hasil-hasil dengan mengukur pengaruh dari pelatihan pada pencapaian tujuan

organisasional. Karena hasil-hasil seperti produktivitas, perputaran, kualitas, penjualan, dan biaya secara relatif konkret, jenis evaluasi ini dapat dilakukan dengan membandingkan data-data sebelum dan setelah pelatihan. Untuk pelatihan wawancara, data dari jumlah dari individu yang dipekerjakan terhadap penawaran pekerjaan yang diajukan sebelum dan sesudah pelatihan dapat dikumpulkan.

2.1.3 Pengembangan Karir

1. Pengertian Pengembangan Karir

Menurut Kaswan et.al (2015:212) mengungkapkan bahwa pengembangan karir merupakan hasil integrasi antara perencanaan karir individu dengan proses manajemen karir organisasi. Lalu menurut Sutrisno (2017:165) pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan untuk mencapai suatu rencana karir. Pengembangan karir berarti organisasi/perusahaan/pimpinan telah menyusun perencanaan sebelumnya tentang cara yang perlu dilakukan untuk mengembangkan karir pegawai selama bekerja. Sedangkan Menurut Masram et.al (2017:180) pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan.

Berdasarkan beberapa pendapat menurut para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir merupakan suatu proses dalam peningkatan dan penambahan kemampuan seorang karyawan untuk mencapai sasaran dan tujuan karirnya di perusahaan. Pengembangan karir merupakan tanggung jawab suatu organisasi yang menyiapkan karyawannya dengan kualifikasi dan pengalaman tertentu, agar pada waktu yang dibutuhkan perusahaan sudah memiliki karyawan dengan kualifikasi tertentu.

2. Dimensi Pengembangan Karir

Busro menyatakan bahwa “Definisi Operasional Pengembangan karir adalah suatu upaya yang dilaksanakan setiap pegawai atau organisasi untuk memacu dirinya agar berbuat yang optimal dalam mengabdikan dan meningkatkan kemampuan/keterampilan pada pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi profit dan non-profit serta seluruh pekerjaan”.

Menurut Busro (2018:272) ada 3 dimensi pengembangan karir :

- a. Kejelasan karir
 - 1) Kenaikan pangkat secara jelas
 - 2) Kesempatan menjadi kepala/pimpinan atau wakil kepala/pimpinan
 - 3) Kesempatan menduduki jabatan tertentu sesuai dengan struktur organisasi yang ada

b. Pengembangan karir :

- 1) Kesempatan mengikuti berbagai pelatihan
- 2) Kesempatan melanjutkan pendidikan
- 3) Kesempatan mengikuti berbagai seminar, diskusi, workshop
- 4) Kesempatan mengikuti berbagai kursus kompetensi untuk mendapatkan sertifikasi keahlian

c. Perbaikan mutu kinerja

- 1) Peningkatan disiplin diri
- 2) Kesetiaan
- 3) Peningkatan motivasi di kalangan karyawan

3. Tujuan Pengembangan Karir

Menurut Sutrisno (2017:166) menjelaskan pengembangan karir bertujuan untuk :

- a. Memberikan kepastian arah karir karyawan dalam kiprahnya di lingkup organisasi.
- b. Meningkatkan daya tarik organisasi atau institusi bagi para pegawai yang berkualitas.
- c. Memudahkan manajemen dalam menyelenggarakan program-program pengembangan sumber daya manusia, khususnya dalam rangka mengambil keputusan di bidang karir serta perencanaan sumber daya manusia organisasi atau

perusahaan yang selaras dengan rencana pengembangan organisasi.

- d. Memudahkan administrasi kepegawaian, khususnya dalam melakukan administrasi pergerakan karyawan dalam hal karir promosi, rotasi ataupun demosi jabatan.

4. Manfaat Pengembangan Karir

Menurut Stone (2016:287), pegawai dan organisasi mencurahkan lebih banyak perhatian kepada pengembangan karir karena beberapa alasan, diantaranya:

- a. Pegawai semakin sadar akan perlunya kualitas hidup.
- b. *Level* pendidikan dan aspirasi pegawai semakin meningkat.
- c. Pekerja melakukan transisi dari karir vertikal kepada karir lateral.
- d. Organisasi memiliki perasaan kewajiban yang semakin meningkat kepada pegawai.
- e. Kurangnya tenaga terampil menimbulkan *global talent war*.
- f. Pegawai tua mengalami masa menganggur yang lebih panjang, semakin lama mencari pekerjaan, dan semakin sedikit kesempatan wawancara.

5. Faktor-faktor dalam Pengembangan Karir

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

a. Prestasi kerja

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

b. Eksposur

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

c. Jaringan kerja

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

d. Kesetiaan terhadap organisasi

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

e. Pembimbing dan sponsor

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

dalam perusahaan yang menciptakan kesempatan untuk pengembangan karirnya.

f. Peluang untuk tumbuh

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

2.1.4 Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Berdasarkan pemikiran Sutrisno (2019:74), mengungkapkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Lalu menurut Wibowo (2016:415), setiap orang yang bekerja mengharapkan memperoleh kepuasan dari tempatnya bekerja. Kepuasan kerja akan mempengaruhi kinerja yang sangat diharapkan manajer. Untuk itu, manajer perlu memahami apa yang harus dilakukan untuk menciptakan kepuasan kerja karyawannya. Berdasarkan pemikiran Handoko (2019:75) kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan

bagi para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

Maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah tingkat kepuasan pekerja dengan jenis pekerjaan mereka yang berkaitan dengan sifat dari tugas pekerjaannya, hasil kerja yang dicapai, bentuk pengawasan yang diperoleh maupun rasa lega dan menyukai terhadap pekerjaan yang ditekuninya.

2. Dimensi Kepuasan Kerja

Menurut Robbins yang diterjemahkan oleh Wibowo (2017:180) terdapat 4 jenis, yaitu :

a. Pekerjaan itu sendiri (*work it self*) : yaitu merupakan sumber utama kepuasan dimana pekerjaan tersebut memberikan tugas yang menarik, pekerjaan yang tidak membosankan, kesempatan untuk belajar, kesempatan untuk menerima tanggungjawab dan kemajuan untuk perawat. Indikator dari dimensi ini adalah :

- 1) Kepuasan terhadap kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan yang dimiliki
- 2) Kepuasan terhadap tanggungjawab yang diberikan dalam pekerjaan
- 3) Kepuasan terhadap pekerjaan agar lebih kreatif.

- 4) Kepuasan untuk mendapat kesempatan belajar.
- b. Gaji/Upah yaitu merupakan faktor multidimensi dalam kepuasan kerja. Sejumlah upah atau uang yang diterima menjadi penilaian untuk kepuasan, dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dan layak.

Indikator dari dimensi ini, adalah :

- 1) Kepuasan atas kesesuaian gaji dengan pekerjaan
 - 2) Kepuasan atas tunjangan yang diberikan.
 - 3) Kepuasan atas pemberian insentif.
- c. Supervisi, yaitu kemampuan pimpinan untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku. Diukur menurut tingkat dimana pimpinan menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada karyawan. Kedua adalah iklim partisipasi atau pengaruh dalam pengambilan keputusan yang dapat mempengaruhi pekerjaan kerja. Indikator dalam dimensi ini adalah :
- 1) Kepuasan atas bantuan teknis yang diberikan atasan.
 - 2) Kepuasan atas dukungan moril yang diberikan atasan.
 - 3) Rasa peduli yang diberikan oleh atasan.
- d. Rekan kerja, yaitu hubungan antara rekan kerja yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana. Kelompok kerja, terutama tim yang kompak bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan nasihat, dan

bantuan pada anggota individu yang berbeda dalam kelompok tersebut. Disaat karyawan merasa memiliki kepuasan terhadap rekan kerjanya dalam kelompok, hal tersebut akan mendorong karyawan untuk bersemangat dalam bekerja. Indikator dari dimensi ini adalah :

- 1) Kepuasan atas kerjasama dalam tim.
- 2) Kepuasan atas lingkungan sosial dalam pekerjaan.

3. Faktor – Faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Sutrisno (2019:77), faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah:

a. Kesempatan untuk maju

Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.

b. Keamanan kerja

Faktor ini disebut sebagai penunjang Kepuasan Kerja, baik bagi karyawan. keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan karyawan saat kerja.

c. Gaji

Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang mengekspresikan Kepuasan Kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.

d. Perusahaan dan Manajemen

Perusahaan dan Manajemen yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil, faktor ini yang menentukan Kepuasan Kerja karyawan.

e. Pengawasan Sekaligus atasannya.

Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan *Turnover*.

f. Faktor instrinsik dari pekerjaan

Atribut yang ada dalam pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan.

g. Kondisi kerja

Termasuk disini kondisi tempat, ventilasi, penyiaran, kantin dan tempat parkir.

h. Aspek sosial dalam pekerjaan

Merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas atau tidak puas dalam bekerja.

i. Komunikasi

Komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat ataupun

prestasi karyawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap kerja.

j. Fasilitas

Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

4. Manfaat Kepuasan Kerja

Tingkat kepuasan kerja karyawan dapat mendatangkan sejumlah manfaat untuk perusahaan. Adapun beberapa manfaatnya sebagai berikut.

- a. Meningkatkan Produktivitas
- b. Menumbuhkan Sikap Loyalitas
- c. Menurunnya Tingkat Ketidakhadiran
- d. Meningkatkan Pelayanan Perusahaan Pada Pelanggan atau Klien

5. Pengukuran Kepuasan Kerja

Menurut Mangkunegara (2017:126) pengukuran kepuasan kerja dapat dilakukan sebagai berikut:

1. Pengukuran Kepuasan Kerja dengan Skala Indeks Deskripsi Jabatan

Dalam penggunaannya, pegawai ditanya mengenai pekerjaan maupun jabatannya yang dirasakan sangat baik dan sangat buruk, dalam skala mengukur sikap dari lima are, yaitu kerja, pengawasan, upah, promosi, dan *co-worker*. Setiap pertanyaan yang diajukan harus dijawab oleh pegawai dengan cara menandai jawabannya, tidak atau tidak ada jawaban.

2. Pengukuran Kepuasan Kerja dengan Berdasarkan Ekspresi Wajah

Skala ini terdiri dari segi gambar wajah-wajah orang mulai dari sangat gembira, netral, cemberut, dan sangat cemberut.

Pegawai diminta untuk memilih ekspresi wajah yang sesuai dengan kondisi pekerjaan yang dirasakan pada saat itu.

3. Pengukuran Kepuasan Kerja dengan Kuesioner Minnesota

Skala ini terdiri dari pekerjaan yang dirasakan sangat puas, tidak puas, netral, memuaskan, dan sangat memuaskan.

Pegawai diminta memilih satu jawaban yang sesuai dengan kondisi pekerjaannya.

2.1.5 Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Sinaga dkk (2020:5) kinerja merupakan hasil kerja seseorang atau kelompok yang dapat diukur sesuai dengan tanggungjawab yang dibebani kepada individu atau kelompok

tersebut. Menurut Suryani dkk (2020:2) kinerja karyawan merupakan kinerja yang bersifat individual atas hasil kerja yang diberikan kepada organisasi tempatnya bekerja sehingga setiap karyawan mempunyai hasil kerja yang berbeda satu dengan yang lainnya dalam menyelesaikan tugas dan tanggungjawabnya. Sedangkan menurut Fauzi dan Nugoroho (2020:2) kinerja adalah penampilan kerja maupun hasil yang dicapai seseorang baik barang atau produk maupun berupa jasa yang biasanya digunakan sebagai dasar penilaian atas diri karyawan atau organisasi kerja yang bersangkutan yang mencerminkan pengetahuan karyawan tentang pekerjaan itu.

Berdasarkan pendapat diatas maka dapat diketahui bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang karyawan sesuai dengan pekerjaan yang diberikan kepadanya dalam waktu yang telah ditentukan.

2. Dimensi Kinerja Karyawan

Menurut Flippo dalam Astrama dkk (2020:60) ada empat aspek dimensi kinerja karyawan diantaranya sebagai berikut :

a. Kualitas Pekerjaan (*Quality of Work*)

Kualitas hasil kerja yang diukur ketepatan, ketelitian, keterampilan, kerapian dan sedikitnya kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan.

b. Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of Work*)

Kuantitas hasil kerja yang diukur berdasarkan kecepatan dan volume pekerjaan yang dihasilkan.

c. Ketangguhan (*Dependability*)

Kinerja karyawan yang berkenan dengan kepatuhan terhadap instruksi, inisiatif kerja dan adanya kebiasaan menjaga keselamatan kerja.

d. Sikap (*Attitude*)

Kinerja karyawan yang berkenan dengan sikap positif karyawan terhadap lembaga dan pekerjaannya serta mampu dan mau bekerja sama dengan sesama rekan kerja.

3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Fauzi dan Nugroho (2020:9) kinerja memiliki hubungan dengan kepuasan kerja karyawan dan tingkat imbalan yang diberikan juga dipengaruhi oleh kemampuan dan sifat-sifat individu. Kinerja individu dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor berikut:

a. Dorongan

Setiap individu melakukan kegiatan didorong oleh faktor internal dan eksternal.

e. Kemampuan

Setiap individu memiliki keahlian berbeda-beda sehingga kinerja seseorang akan berbeda.

f. Kebutuhan

Kebutuhan setiap individu mempengaruhi kinerja seseorang karyawan, kebutuhan hidup karyawan terutama gaji akan meningkatkan kinerja.

g. Harapan Imbalan

Seseorang yang bekerja untuk perusahaan pasti mengharapkan imbalan atau gaji atas pekerjaan yang dilakukannya.

h. Imbalan internal atau eksternal.

Persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja.

4. Manfaat Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan yang baik tidak hanya bermanfaat untuk manajer dan individu, tetapi juga sangat bermanfaat untuk organisasi. Berikut beberapa manfaat kinerja bagi organisasi :

- a. Menyesuaikan tujuan organisasi dengan tujuan tim dan individu.
- b. Memotivasi kinerja karyawan.
- c. Memperbaiki proses pelatihan dan pengembangan.
- d. Meningkatkan dasar pelatihan dan pengembangan berkelanjutan.

- e. Memperbaiki kinerja.
- f. Mendukung inisiatif kualitas total dan pelayanan pelanggan.
- g. Membantu menahan pekerja terampil untuk tidak pindah ke organisasi lain.

5. Karakteristik Kinerja

Karakteristik orang yang mempunyai kinerja menurut Mangkunegara (2015:68) adalah sebagai berikut:

1. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi
2. Berani mengambil dan menanggung risiko yang dihadapi
3. Memiliki tujuan yang realistis
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya
5. Memanfaatkan umpan balik (feedback) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Adapun yang menjadi landasan penelitian terdahulu dalam penelitian ini adalah sebagaimana hasil penelitian yang dilakukan dibawah ini, yakni oleh:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti/tahun/judul penelitian	Variabel yang diteliti dan dimensinya	Metode dan alat analisis penelitian	Hasil penelitian
1	Nur Yuni Fitriani dan Joes Dwi Harto /2018/ Pengaruh Pengembangan Karir Dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja. Jurnal EMA (Ekonomi Manajemen Akuntansi) Vol : 3 No : 1 Halaman : 14 – 21 Tahun 2018	Pengembangan Karir (X_1) : 1. Sikap atasan dan rekan sekerja 2. Pengalaman 3. Pendidikan 4. Prestasi 5. Faktor Nasib Pelatihan (X_2) : 1. kebiasaan bekerja 2. perubahan sikap 3. tingkah laku 4. keterampilan 5. pengetahuan karyawan. Kinerja (Y) : 1. Psikologis 2. Motivasi	Metode : Kuantitatif Alat analisis : Analisis linear berganda	Pengembangan karir dan pelatihan kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Akses Kota Pasuruan
2	Sri Lestari Dan Dilla Afifah /2020/ Pengaruh Disiplin Kerja Dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Vol : 3 No : 1 Halaman : 93 – 110 Tahun : 2020	Disiplin kerja (X_1) : 1. Perilaku 2. Waktu kerja 3. Komunikasi 4. Norma Pelatihan (X_2) : 1. Pengetahuan 2. Sikap 3. Efektivitas Kinerja (Y) : Tujuan perusahaan	Metode : Kuantitatif Alat analisis : Analisis linear berganda	Disiplin Kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan dan pelatihan kerja tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.
3	Anisah A. Rosada dan Artha Febriana /2021/ Pengembangan	Pengembangan Karir (X_1) : 1. Prestasi kerja karyawan	Metode : Kuantitatif	Pengembangan Karir berpengaruh signifikan

No	Nama Peneliti/tahun/judul penelitian	Variabel yang diteliti dan dimensinya	Metode dan alat analisis penelitian	Hasil penelitian
	<p>Karir, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di BKPP Semarang</p> <p>Jurnal Ilmiah Manajemen, Bisnis dan Kewirausahaan Vol : 1 No : 1 Halaman : 25 – 34 Tahun 2021</p>	<p>2. Lamanya bekerja 3. Atasan 4. pelatihan</p> <p>Motivasi (X₂) :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dorongan mencapai tujuan 2. Semangat kerja 3. Inisiatif 4. Tanggung jawab 5. Hubungan karyawan <p>Kepuasan kerja (X₃) :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pekerjaan itu sendiri 2. Gaji 3. Promosi 4. Sikap atasan 5. Rekan kerja <p>Kinerja (Y) :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pekerjaan dengan baik 2. Pekerjaan dengan cepat 3. Pekerjaan dengan tepat waktu 4. Hasil memuaskan 5. Bertanggung jawab 	<p>Alat analisis : Analisis linear berganda</p>	<p>terhadap Kinerja Karyawan. Motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.</p>
4	<p>Husnaina Mailisa Safitri dan Luthfiya Vini Shobihah /2020/ Pengaruh Pengembangan Karir, Kondisi Pekerjaan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT.</p>	<p>Pengembangan Karir (X₁) :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pendidikan 2. Promosi 3. Mutasi 4. Dukungan dari atasan <p>Kondisi pekerjaan (X₂) :</p>	<p>Metode : Kuantitatif</p> <p>Alat analisis : Analisis linear berganda</p>	<p>Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kondisi pekerjaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja</p>

No	Nama Peneliti/tahun/judul penelitian	Variabel yang diteliti dan dimensinya	Metode dan alat analisis penelitian	Hasil penelitian
	Pegadaian Kota Banda Aceh Jurnal Ilmiah Manajemen Muhammadiyah Aceh (JIMMA) Vol : 10 No : 2 Halaman : 50 – 66 Tahun : 2020	1. Motivasi pekerjaan Kepuasan kerja (X_3) : 1. Gaji 2. Promosi 3. Sikap atasan 4. Rekan kerja Kinerja (Y) : 1. Prestasi kerja 2. Kuantitas kerja 3. Kepemimpinan 4. Kedisiplinan 5. Komunikasi		karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengembangan karir, kondisi pekerjaan dan kepuasan kerja berpengaruh simultan terhadap kinerja karyawan.
5	Violeta Laurensia /2020/ Pengaruh Pelatihan, Pengembangan Dan Kepuasan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan Vol : 4 No : 3 Halaman :69 – 73 Tahun : 2020	Pelatihan (X_1) : 1. Pengalaman 2. Kemampuan Pengembangan (X_2) : 1. Kompetensi 2. Keterampilan 3. Pengetahuan Kepuasan karyawan (X_3) : 1. Pekerjaan itu sendiri 2. Gaji 3. Promosi 4. Sikap atasan 5. Rekan kerja Kinerja karyawan(Y) : 1. Kualitas 2. Kuantitas 3. Ketetapan waktu 4. Efektifitas	Metode : Kuantitatif Alat analisis : Analisis linear berganda	Pelatihan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Pengembangan memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan Karyawan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja. Pelatihan, pengembangan karir dan kepuasan karyawan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

No	Nama Peneliti/tahun/judul penelitian	Variabel yang diteliti dan dimensinya	Metode dan alat analisis penelitian	Hasil penelitian
6	<p>Siti Mufidah , Bambang Mursito Dan Eny Kustiyah /2020/ Pengaruh Pelatihan Kerja, Motivasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Rifan Financindo Berjangka Solo</p> <p>Edunomika Vol : 04 No : 01 Halaman : 145 - 154 Tahun : 2020</p>	<p>Pelatihan kerja (X₁) :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Prestasi kerja karyawan 2. Lamanya bekerja 3. Atasan 4. pelatihan <p>Motivasi (X₂) :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dorongan mencapai tujuan 2. Semangat kerja 3. Inisiatif 4. Hubungan karyawan <p>Pengembangan karir (X₃) :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pendidikan 2. Promosi 3. Mutasi 4. Dukungan dari atasan <p>Kinerja (Y) :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kedisiplinan 2. Lingkungan kerja 3. Kepemimpinan 4. Perekrutan 5. Seleksi 	<p>Metode : Kuantitatif</p> <p>Alat analisis : Analisis linear berganda</p>	<p>Pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan bahwa pelatihan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan.</p>
7	<p>Nailul Muna Dan Sri Isnawati /2022/ Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja, Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Lkm Demak Sejahtera)</p>	<p>Disiplin kerja (X₁) :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Absensi 2. Ketelitian 3. Tanggung jawab 4. Menaati peraturan <p>Motivasi kerja (X₂) :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tantangan pekerjaan 2. Penghargaan 3. Presentasi kerja 	<p>Metode : Kuantitatif</p> <p>Alat analisis : Analisis linear berganda</p>	<p>Disiplin Kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan</p>

No	Nama Peneliti/tahun/judul penelitian	Variabel yang diteliti dan dimensinya	Metode dan alat analisis penelitian	Hasil penelitian
	<p>Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah Vol : 5 No: 2 Halaman : 1119-1130 Tahun : 2022</p>	<p>Pengembangan karir (X_3) :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pengalaman jabatan 2. Lingkungan kerja 3. Penilaian pekerja 4. Kualitas kerja <p>Kinerja karyawan (Y):</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Hasil pekerjaan 2. Target dalam bekerja 3. Kehadiran tepat waktu 4. Inisiatif bekerja 		<p>terhadap kinerja karyawan. Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Karyawan.</p>
8	<p>Teti Susilowati dan Muryanto Agus Nuswantoro (2019) Pengaruh Komunikasi, Disiplin Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Karyawan PT.Parsintauli Karya Perkasa Rayon Boja)</p> <p>Majalah Ilmiah Solusi Vol : 17 No : 4 Halaman : 123-134</p>	<p>Komunikasi (X_1) :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bijaksana dan kesopanan 2. Penerimaan umpan balik 3. Berbagi informasi 4. Memberikan informasi tugas <p>Disiplin Kerja (X_2) :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ketepatan pegawai 2. Mengerjakan pekerjaan dengan baik 3. Mematuhi semua peraturan <p>Kepuasan kerja (X_3) :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pekerjaan itu sendiri 2. Gaji 3. Kesempatan promosi 4. Pengawasan 5. Rekan kerja 	<p>Metode : Kuantitatif</p> <p>Alat analisis : Analisis linear berganda</p>	<p>Pengujian menunjukkan pengaruh yang positif signifikan antara komunikasi, disiplin kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan</p>

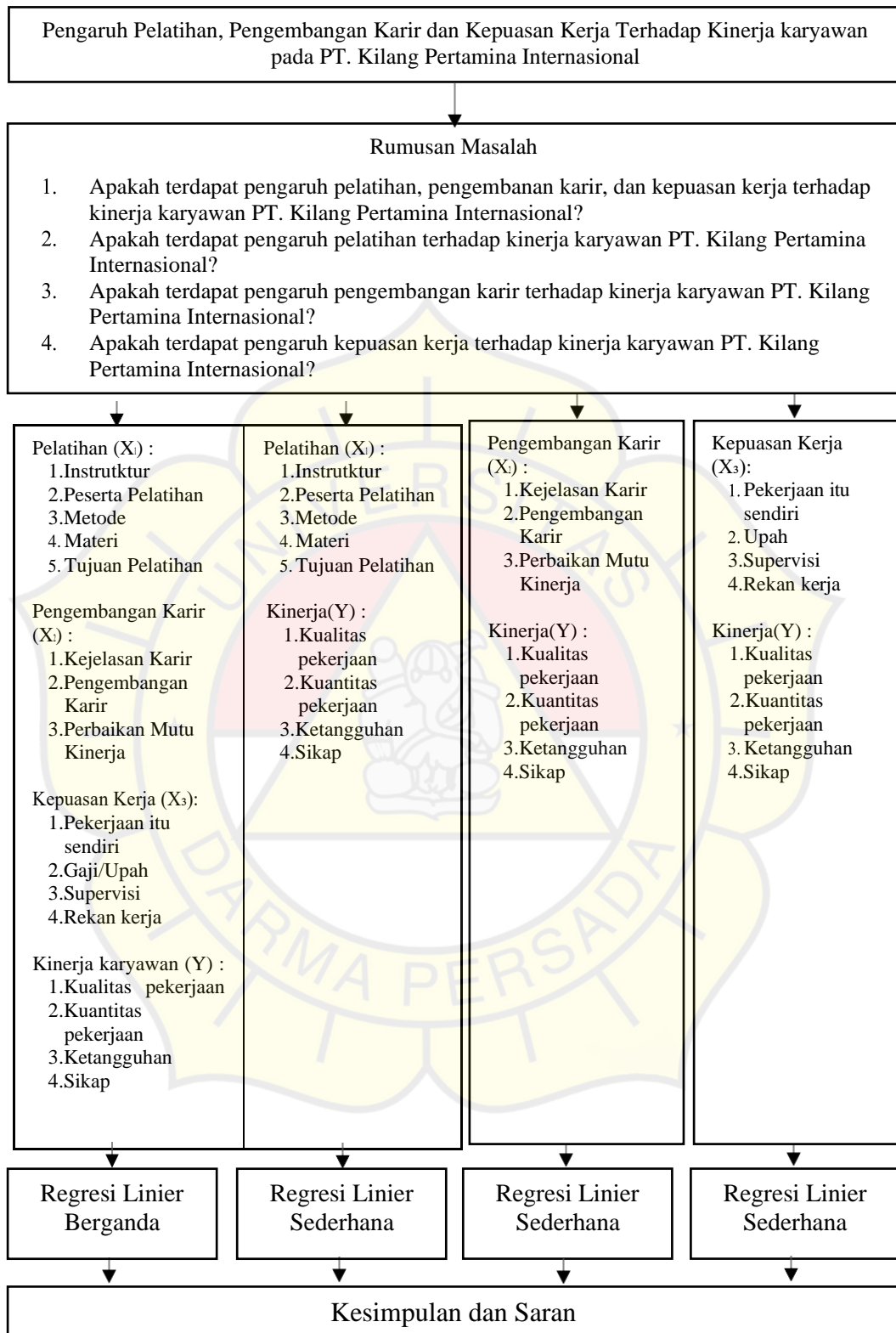
No	Nama Peneliti/tahun/judul penelitian	Variabel yang diteliti dan dimensinya	Metode dan alat analisis penelitian	Hasil penelitian
		Kinerja karyawan (Y): 1. Jumlah pekerjaan 2. Kualitas 3. Ketepatan waktu 4. Kehadiran 5. Kemampuan kerja sama		
9	Heri Sapari Kahpi, Azhar Affandi, Denok Sunarsi, Mujahidin, dan Diah Asdiani /2019/ Pengaruh Pengembangan Karir Dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Kota Serang Jurnal Ekonomi Efektif Vol. : 1 No. : 4 Halaman : 332-344 Tahun : 2019	Pengembangan karir (X_1) : 1. Kemampuan kerja 2. <i>Exposure</i> 3. Kesetiaan organisasi 4. Mentor dan sponsor 5. Kesempatan-kesempatan untuk tumbuh Pelatihan kerja (X_2) : 1. Materi 2. Metode 3. Instruktur 4. Peserta 5. evaluasi Kinerja (Y) : 1. Kualitas 2. Kuantitas 3. Pelaksanaan tugas 4. Tanggung jawab	Metode : Asosiatif Alat analisis : Analisis linear berganda	Pengembangan karir dan pelatihan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai
10	Rosmalinda dan Arief Syah Safrianto /2021/ Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan PT Interpak Global Canindo Bekasi	Pelatihan (X_1) : 1. Instruktur 2. Peserta 3. Materi 4. Metode 5. Tujuan Pengembangan karir (X_2) :	Metode : Kuantitatif Alat analisis : Analisis linear berganda	Pelatihan dan pengembangan karir secara simultan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

No	Nama Peneliti/tahun/judul penelitian	Variabel yang diteliti dan dimensinya	Metode dan alat analisis penelitian	Hasil penelitian
	Jurnal Manajemen Bisnis Krisnadwipayana Vol.9. No. 3 Halaman : 99-108 Tahun : 2021	1. Kebijakan organisasi 2. Prestasi kerja 3. Latar belakang pendidikan 4. Pengalaman kerja 5. Kesetiaan 6. keluwesan Kinerja karyawan(Y) : 1. Kualitas 2. Kuantitas 3. Ketetapan waktu 4. Efektifitas 5. Kemandirian		

Sumber : Data diolah oleh peneliti, 2022

2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran berupa alur berpikir yang sistematis dalam memahami dan memecahkan masalah tertentu yang disadari oleh pendekatan hubungan pengaruh maupun hubungan sebab akibat. Dalam penelitian ini dapat diambil suatu jalur pemikiran tentang pengaruh pelatihan, pengembangan karir dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Kilang Pertamina Internasional. Dengan adanya kerangka pemikiran tersebut maka akan lebih mudah untuk dipahami dalam pengambilan kesimpulan. Berikut model kerangka pemikiran penulisan ini:



Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran

2.4 Hipotesis Penelitian

Definisi hipotesis menurut Sugiyono (2017:69) merupakan suatu jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru berdasarkan teori yang relevan, belum didasari pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data atau kuesioner. Berdasarkan uraian dan hasil penelitian yang dikembangkan oleh para ahli dan penelitian terdahulu di atas, maka hipotesis simultan yang diambil oleh penulis dari penelitian ini adalah :

H_{01} : Diduga Pelatihan, pengembangan karir, dan kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan(Y)

H_{a1} : Diduga Pelatihan, pengembangan karir, dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Y)

H_{02} : Diduga Pelatihan (X_1) tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y)

H_{a2} : Diduga Pelatihan (X_1) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Y)

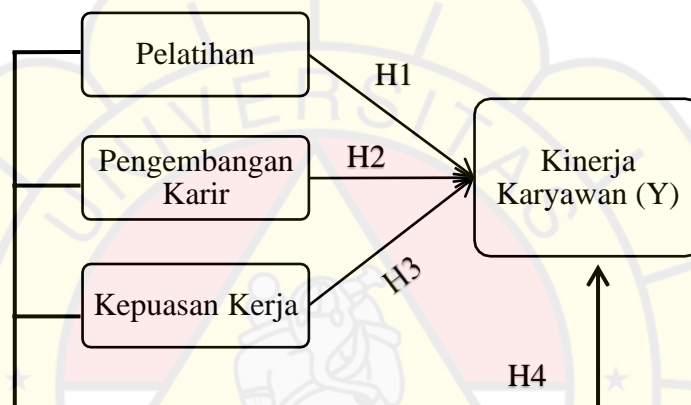
H_{03} : Diduga Pengembangan karir (X_2) tidak berpengaruh terhadap Kinerja karyawan (Y)

H_{a3} : Diduga Pengembangan Karir (X_2) berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan (Y)

H_0 : Diduga Kepuasan kerja (X_3) tidak berpengaruh terhadap Kinerja karyawan (Y)

H_a : Diduga Kepuasan kerja (X_3) berpengaruh positif terhadap Kinerja karyawan (Y)

Berdasarkan Hipotesis diatas maka didukung dengan paradigma penelitian seperti pada gambar 2.2 dibawah ini :



Sumber : Data diolah oleh peneliti, 2022

Gambar 2. 2 Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian menurut Sugiyono (2017:63) adalah sebagai pola pikir yang menunjukkan hubungan antara variabel yang akan diteliti dan sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian.