

## **BAB II**

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

#### **2.1 Kajian Pustaka**

##### **2.1.1 Pendidikan dan Pelatihan**

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

Menurut Widodo (2015: 82), pelatihan kerja merupakan serangkaian aktivitas individu dalam meningkatkan keahlian dan pengetahuan secara sistematis sehingga mampu memiliki kinerja yang profesional di bidangnya. Pelatihan kerja adalah proses pembelajaran yang memungkinkan pegawai melaksanakan pekerjaan yang sekarang sesuai dengan standar. Menurut Rachmawati (2015: 110), pelatihan kerja merupakan wadah lingkungan bagi pegawai, di mana mereka memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan, dan perilaku spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan.

Menurut Rivai (2011: 212), pelatihan kerja adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan kerja berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini.

Dari beberapa pengertian diatas, pelatihan kerja adalah sebuah proses untuk meningkatkan kompetensi pegawai dan dapat melatih kemampuan, keterampilan, keahlian dan pengetahuan pegawai guna melaksanakan pekerjaan secara efektifitas dan efisien untuk mencapai tujuan di suatu perusahaan.

### **2.1.1.2 Pengertian Pendidikan dan Pelatihan kerja**

Pendidikan dan pelatihan kerja adalah merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia sesuai dengan kebutuhan pekerjaan. Dalam suatu perusahaan dimana ditempatkan pegawai baru untuk suatu jabatan tertentu atau dimana pegawai lama ditugaskan memangku jabatan baru. Untuk itu diadakan pendidikan dan pelatihan kerja, dalam rangka meningkatkan sumber daya manusia pada setiap unit kerja. Pendidikan dan pelatihan kerja diharapkan dapat meningkatkan pengetahuan dan dapat mengembangkan potensi yang ada didalam diri pegawai masing-masing dan menghasilkan input yang cukup besar bagi perusahaan sehingga perusahaan dapat menjalankan aktifitasnya secara efektif dan efisien. Ada beberapa pengertian tentang pendidikan dan pelatihan kerja yang dikemukakan oleh para ahli

Menurut Dessler (2016: 280) bahwa “Pendidikan dan pelatihan kerja merupakan proses mengajar keterampilan yang dibutuhkan pegawai untuk melakukan pekerjaannya”. Mangkuprawira (2015: 135) menjelaskan bahwa "Pendidikan dan pelatihan kerja adalah sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar pegawai semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawab dengan semakin baik, sesuai dengan standar". Menurut Rachmawati (2015: 70) bahwa “Pendidikan dan pelatihan kerja mempunyai kegunaan pada karir jangka panjang pegawai untuk membantu menghadapi tanggung jawab yang lebih besar diwaktu yang akan datang”. Menurut Kaswan (2015: 2) adalah “Proses meningkatkan pengetahuan dan keterampilan pegawai”. Pelatihan kerja dalam organisasi dimulai ketika seseorang

bergabung dengan suatu organisasi dan berlanjut selama kariernya di dalam organisasi tersebut, terlepas orang tersebut seorang eksekutif atau pegawai lini perakitan. Menurut Mangkunegara (2015: 27) bahwa “Pelatihan kerja adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas”. Menurut Nitisemitro (2015: 18) bahwa “Pendidikan dan pelatihan kerja adalah suatu kegiatan yang dilakukan perusahaan dengan maksud untuk dapat memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan sesuai dengan keinginan dari perusahaan”. Pendidikan pelatihan kerja menurut Flippo (2016 : 5) adalah “tindakan untuk meningkatkan pengetahuan dan kecakapan seorang pegawai untuk melaksanakan pekerjaan tertentu”.

Pengertian pendidikan menurut Undang-undang Republik Indonesia Nomor 2 Tahun 2003 “Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara”. Menurut Rivai (2017: 16) yaitu “Pendidikan dan pelatihan kerja sebagai bagian yang menyangkut proses belajar untuk meningkatkan keterampilan diluar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktek dari pada teori”. Pendidikan dan pelatihan kerja merupakan penciptaan suatu lingkungan dimana para pegawai dapat memperoleh

atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan (Yuniarsih, 2016: 20). Berdasarkan definisi-definisi diatas dapat disimpulkan bahwa pendidikan dan pelatihan kerja memang tidak dapat dipisahkan. Pendidikan dan pelatihan kerja adalah penciptaan suatu lingkungan dimana pegawai dapat meningkatkan keterampilan, pengetahuan dan sikap untuk membantu organisasi mencapai sasaran. Dengan pengertian seperti diatas pelatihan kerja sering disamaartikan dengan pendidikan karena memiliki suatu konsep yang sama yaitu memberi bantuan pada pegawai untuk berkembang.

#### **2.1.1.3 Tujuan dan Manfaat Pendidikan dan Pelatihan kerja**

Simamora (2016: 29) menyebutkan manfaat-manfaat yang diperoleh dari diadakannya pendidikan dan pelatihan kerja (diklat), yaitu:

- 1) Meningkatkan kualitas dan kuantitas produktivitas;
- 2) Mengurangi waktubelajar yangdiperlukan pegawai untuk mencapai standar-standar kinerja yang ditentukan;
- 3) Menciptakan sikap, loyalitas dan kerjasama yang lebih menguntungkan;
- 4) Memenuhi persyaratan perencanaan sumber daya manusia;
- 5) Mengurangi jumlah dan biaya kecelakaan kerja;
- 6) Membantu pegawai dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka.

#### **2.1.1.4 Prinsip Pendidikan dan Pelatihan kerja**

Menurut Sikula dalam Mangkunegara (2015: 49-52), menyatakan bahwa pelaksanaan pendidikan dan pelatihan kerja dapat tercapai, sebaiknya perlu didasarkan pada prinsip-prinsip berikut :

1. Semua manusia dapat belajar. Individu dari semua umur dengan kapasitas intelektual yang bermacam-macam mempunyai kemampuan untuk mempelajari perilaku-perilaku baru;
2. Seorang individu harus bermotivasi untuk aktualisasi diri, promosi, insentif berupa uang;
3. Belajar adalah aktif, bukan pasif. Pendidikan yang efektif menuntut aksi dan melibatkan semua peserta pelatihan kerja/ pendidikan;
4. Peserta dapat memperoleh pengetahuan lebih cepat dengan bimbingan.
5. Materi yang sesuai harus diberikan. Pengajar harus memilih alat-alat dan materi yang cukup lengkap;
6. Waktu harus diberikan untuk dapat menyerap pelajaran;
7. Metode-metode belajar harus bervariasi;
8. Peserta harus memperoleh kepuasan belajar. Pendidikan harus memenuhi kebutuhan, keinginan dan harapan peserta;
9. Peserta memerlukan penguat dari perilaku yang tepat. Hadiah-hadiah positif dan secara langsung menguatkan perilaku yang diinginkan.

#### **2.1.1.5 Tahap-tahap Pendidikan dan Pelatihan kerja**

Tahapan pelaksanaan diklat tidak sama pada setiap lembaga, oleh karena itu perlu disusun suatu program pelatihan kerja sebagaimana dikemukakan, Swasta (2015: 2), yaitu:

1. Menentukan kebutuhan pelatihan kerja, yang merupakan tahapan awal yang harus ditentukan, apa yang paling mendesak dan paling relevan dibutuhkan oleh peserta pelatihan kerja, termasuk didalamnya mempersiapkan instruktur ;

2. Menata tujuan pelatihan kerja, hal ini dapat dijadikan dasar untuk menentukan langkah-langkah yang perlu dilakukan seorang instruktur, yang selanjutnya dapat dijadikan tolak ukur untuk mengevaluasi keberhasilan program pelatihan kerja ;
3. Menyusun program pelatihan kerja untuk menentukan tingkat capaian ;
4. Melaksanakan pelatihan kerja, sebelum mulai diadakan pelatihan kerja terlebih dahulu harus memilih metode yang digunakan dalam pelatihan kerja, kemudian baru dilaksanakan setelah tahapan itu, kedua, ketiga benar-benar siap ;
5. Evaluasi pelatihan kerja, bertujuan untuk melihat berhasil tidaknya suatu pelatihan kerja secara efektif dan efisien.

#### **2.1.1.6 Metode Pelaksanaan Program diklat**

Sikula dalam Munandar (2015: 21) mengemukakan metode diklat, yakni:

- 1) Metode latihan atau *training* terdiri dari 5 (lima) cara :
  - a) *On The Job*, pada metode ini peserta pelatihan kerja langsung bekerja di tempat untuk belajar dan meniru suatu pekerjaan dibawah bimbingan seorang pengawas;
  - b) *Vestibule*, metode pelatihan kerja dilakukan di dalam kelas yang biasanya dilakukan oleh perusahaan industri untuk memperkenalkan pekerjaan kepada pegawai baru dan melatih mereka memperkenalkan pekerjaan tersebut;

- c) *Demonstration and example*, metod pelatihan kerja dengan cara peragaan dan penjelasan bagaimana cara-cara melakukan suatu pekerjaan melalui contoh atau percobaan yang didemontarsikan;
  - d) *Simulation*, suatu teknik untuk mencontoh semirip mungkin terhadap konsep sebenarnya dari pekerjaan yang akan di jumpai;
  - e) *Appreniceship*, yaitu magang adalah suatu cara untuk mengembangkan keahlian sehingga para pegawai dapat mempelajari segala aspek dari pekerjaan.
- 2) *Classroom Methods*, yang terdiri dari:
- a) *Lecture* (ceramah), metode ini banyak diberikan dalam kelas;
  - b) *Conference* (rapat), pelatih memberikan suatu makalah tertentu dan peserta ikut berpartisipasi memecahkan masalah tersebut;
  - c) Program instruksi, di mana peserta dapat belajar sendiri karena langkah-langkah pengerjaannya sudah diprogram melalui komputer, buku-buku petunjuk;
  - d) Studi Kasus, dalam metode ini dimana pelatih memberikan suatu kasus kepada peserta.
  - e) *Role Playing*, metode ini dilakukan dengan menunjuk beberapa orang untuk memainkan suatu peranan didalam sebuah organisasi tiruan;
  - f) Diskusi, melalui metode ini peserta dilatih untuk berani memberikan pendapat dan rumusannya serta cara-cara meyakinkan orang lain agar percaya terhadap pendapat itu;

- g) Seminar, cara ini bertujuan untuk mengembangkan kecakapan dan keahlian peserta dalam menilai dan memberikan saran-saran yang konstruktif mengenai pendapat orang lain.

#### **2.1.1.7 Evaluasi Pendidikan dan Pelatihan kerja**

Notoadmojo (2015: 67), menyatakan bahwa setelah berakhir program pendidikan dan pelatihan kerja sebaiknya dilakukan evaluasi. Evaluasi ini mencakup 2 (dua) hal yaitu:

- 1) Evaluasi terhadap proses pelatihan kerja meliputi:
  - a) Organisasi penyelenggara, misalnya administrasi, akomodasi, konsumsi, ruangan, petugas dan sebagainya;
  - b) Penyampaian materi pelatihan kerja misalnya relevansi maupun pengajar.
- 2) Evaluasi terhadap hasil, yang mencakup evaluasi sejauh mana materi yang disampaikan dapat dikuasai dan dimengerti oleh peserta pelatihan kerja. Lebih jauh lagi apakah ada peningkatan pengetahuan, sikap, perilaku peserta pelatihan kerja. Cara melakukan evaluasi:
  - a) Formal, dengan menggunakan kuesioner yang harus diisi oleh peserta pelatihan kerja;
  - b) Informal, diskusi antara peserta dengan panitia.

#### **2.1.1.8 Indikator Kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan kerja**

Indikator yang menunjang keberhasilan pelatihan kerja menurut Hardiati (2011: 126), yaitu antara lain:

- 1) Tahap Penilaian

Dilakukan untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan kerja.



Ada 3 (tiga) analisis yang dilakukan untuk menentukan kebutuhan yaitu:

- (1) Analisis kebutuhan pelatihan kerja dimana analisis ini lebih condong melihat kebutuhan yang dilakukan oleh instansi untuk memenuhi kebutuhan yang diperlukan pegawai pada saat pelatihan kerja yang akan dijalankan;
- (2) Pegawai dapat menjalankan pekerjaannya sesuai dengan pendidikan yang diberikan;
- (3) Analisa individu yang mana diharapkan setiap individu dapat menyiapkan dirinya untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan kerja baik fisik atau pun mental.

2) Tahap pelaksanaan

Adalah tahap pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan kerja.

Dimana terlebih dahulu harus memperhatikan seperti:

- (1) Target peserta program;
- (2) Pelatih dan instruktur program;
- (3) Media yang akan digunakan;
- (4) Prinsip pembelajaran apa yang akan digunakan;
- (5) Dimana program akan dilaksanakan.

3) Tahap Evaluasi

Adalah melihat apakah hasil pelatihan kerja sesuai dengan tujuan pendidikan dan pelatihan kerja. Yang diperhatikan dalam tahap evaluasi ini adalah:

- (1) Penyusunan kriteria evaluasi;
- (2) Tujuan evaluasi.

## 2.1.2 Pengalaman Kerja

### 2.1.2.1 Definisi Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja adalah lamanya seseorang melaksanakan frekuensi dan jenis tugas sesuai dengan kemampuannya (Muhibbang, 2015: 72). Dari pendapat tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa pengalaman kerja adalah waktu yang digunakan oleh seseorang untuk memperoleh pengetahuan, keterampilan, dan sikap sesuai dengan frekuensi dan jenis tugasnya. Pengalaman bekerja pada pekerjaan sejenis perlu mendapatkan pertimbangan dalam penempatan tenaga kerja. Kenyataan menunjukkan makin lama tenaga kerja bekerja, makin banyak pengalaman yang dimiliki tenaga kerja yang bersangkutan. Sebaliknya, makin singkat masa kerja, semakin sedikit pengalaman yang diperoleh. Pengalaman bekerja banyak memberikan keahlian dan keterampilan kerja. Sebaliknya, terbatasnya pengalaman kerja mengakibatkan tingkat keahlian dan keterampilan yang dimiliki makin rendah. Pengalaman dalam semua kegiatan sangat diperlukan, karena *experience is the best teacher*, pengalaman guru yang terbaik. Maksud dari hal tersebut adalah bahwa seseorang belajar dari pengalaman yang pernah dialaminya. Pengalaman kerja merupakan modal utama seseorang untuk terjun dalam bidang tertentu.

Menurut Kamus Bahasa Indonesia (Hari, 2015: 26), "Pengalaman dapat diartikan sebagai yang pernah dialami (dijalani, dirasa, ditanggung, dan sebagainya)". Pengalaman kerja seseorang menunjukkan jenis-jenis pekerjaan yang telah dilakukan seseorang dan memberikan peluang besar bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan yang lebih baik. Karena semakin luas pengalaman

kerja seseorang, maka semakin terampil seseorang dalam melakukan pekerjaan dan semakin sempurna pula pola berpikir dan sikap dalam bertindak untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

### **2.1.2.2 Faktor-Faktor Yang Memengaruhi Pengalaman Kerja**

Mengingat pentingnya pengalaman bekerja dalam suatu perusahaan maka dipikirkan juga tentang faktor-faktor yang memengaruhi pengalaman kerja. Menurut Ahmadi (2016: 57) faktor-faktor yang dapat memengaruhi pengalaman kerja seseorang dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Waktu, semakin lama seseorang melaksanakan tugas akan memperoleh pengalaman bekerja yang lebih banyak.
- 2) Frekuensi, semakin banyak melaksanakan tugas sejenis umumnya orang tersebut akan memperoleh pengalaman kerja yang lebih baik.
- 3) Jenis Tugas, semakin banyak jenis tugas yang dilaksanakan oleh seseorang maka umumnya orang tersebut akan memperoleh pengalaman kerja yang lebih banyak.
- 4) Penerapan, semakin banyak penerapan pengetahuan, keterampilan dan sikap seseorang dalam melaksanakan tugasnya tentunya akan dapat meningkatkan pengalaman kerja orang tersebut.
- 5) Hasil, seseorang yang memiliki pengalaman kerja lebih banyak akan dapat memperoleh hasil pelaksanaan tugas yang lebih baik.

Menurut Wirdaningsih (2015: 43) ada beberapa hal untuk menentukan berpengalaman tidaknya seorang pegawai yang sekaligus sebagai indikator pengalaman kerja yaitu:

1) Lama waktu/ masa kerja

Ukuran tentang lama waktu atau masa kerja yang telah ditempuh seseorang dapat memahami tugas-tugas suatu pekerjaan dan telah melaksanakan dengan baik.

2) Tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki

Pengetahuan merujuk pada konsep, prinsip, prosedur, kebijakan atau informasi lain yang dibutuhkan oleh pegawai. Pengetahuan juga mencakup kemampuan untuk memahami dan menerapkan informasi pada tanggung jawab pekerjaan. Sedangkan keterampilan merujuk pada kemampuan fisik yang dibutuhkan untuk mencapai atau menjalankan suatu tugas atau pekerjaan.

3) Penguasaan terhadap pekerjaan dan peralatan

Tingkat penguasaan seseorang dalam pelaksanaan aspek-aspek teknik peralatan dan tehnik pekerjaan.

### **2.1.2.3 Cara Memperoleh Pengalaman Kerja**

Pengalaman cukup penting artinya dalam proses seleksi pegawai karena suatu organisasi atau perusahaan akan cenderung memilih pelamar yang berpengalaman, mereka yang berpengalaman dipandang lebih mampu dalam melaksanakan tugas yang nanti akan diberikan Syukur (2015: 83) menyatakan bahwa cara yang dapat dilaksanakan untuk memperoleh pengalaman kerja adalah melalui pendidikan, pelaksanaan tugas, media informasi, penataran, pergaulan, dan pengamatan.

#### **2.1.2.4 Indikator Pengalaman Kerja**

Menurut Wirdaningsih (2015: 43) ada beberapa hal untuk menentukan berpengalaman atau tidaknya seseorang pegawai yang sekaligus sebagai indikator pengalaman kerja, yaitu:

1) Lama Waktu/ Masa Kerja

Ukuran tentang lama waktu atau masa kerja yang telah ditempuh seseorang dapat memahami tugas-tugas suatu pekerjaan dan telah melaksanakannya dengan baik.

2) Tingkat Pengetahuan Dan Keterampilan Yang Dimiliki

Pengetahuan merujuk pada konsep, prinsip, prosedur, kebijakan atau informasi lain yang dibutuhkan pegawai. Pengetahuan juga mencakup kemampuan untuk memahami dan menerapkan informasi pada tanggung jawab pekerjaan. Sedangkan keterampilan merujuk pada kemampuan fisik yang dibutuhkan untuk mencapai atau menjalankan suatu tugas atau pekerjaan.

3) Penguasaan Terhadap Pekerjaan Dan Peralatan

Tingkat penguasaan seseorang dalam pelaksanaan aspek-aspek teknik peralatan dan teknik pekerjaan.

#### **2.1.2.5 Manfaat Pengalaman Kerja**

Suatu perusahaan akan cenderung memilih tenaga kerja yang berpengalaman dari pada yang tidak berpengalaman. Hal ini disebabkan mereka yang berpengalaman lebih berkualitas dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan ketentuan atau permintaan perusahaan. Maka dari itu pengalaman kerja

mempunyai manfaat bagi perusahaan maupun pegawai. Manfaat pengalaman kerja adalah untuk kepercayaan, kewibawaan, pelaksanaan pekerjaan, dan memperoleh penghasilan. Pegawai yang sudah berpengalaman dalam bekerja akan membentuk keahlian dibidangnya, sehingga dalam menyelesaikan suatu pekerjaan akan cepat tercapai. Kinerja pegawai dipengaruhi oleh pengalaman kerja pegawai, semakin lama pengalaman kerja pegawai akan semakin mudah menyelesaikan suatu pekerjaan dan semakin kurang berpengalaman kerja pegawai akan memengaruhi kemampuan pegawai, dalam menyelesaikan pekerjaannya.

### **2.1.3 Kepuasan Kerja**

#### **2.1.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Menurut Wiriapraja (2015: 256) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Ada perbedaan yang penting antara perasaan ini dengan dua unsur lainnya dari sikap pegawai. Kepuasan adalah perasaan senang atau tidak senang yang relatif, misalnya pernyataan berikut “saya senang melakukan tugas yang beraneka” yang berbeda dari pemikiran obyektif misalnya melalui pernyataan “pekerjaan saya rumit” dan keinginan perilaku, misalnya pernyataan “saya sedang merencanakan untuk tidak lagi melakukan pekerjaan dalam tiga bulan”. Ketiga bagian sikap itu membantu para manajer memahami reaksi pegawai terhadap pekerjaan mereka dan memikirkan dampaknya pada perilaku masa mendatang. Kepuasan kerja atau *job satisfaction* pada dasarnya merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan, dan para

pegawai memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya dan ini nampak pada perilaku dan sikap pegawai dalam kehidupan sehari-hari, biasanya ditunjukkan dalam hal tanggapan yang positif dalam bekerja. Perlu disadari bahwa kepuasan kerja merupakan faktor yang mendorong pegawai/pegawai lebih giat bekerja dan sekaligus sebagai motivasi dalam bekerja. Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan, dan suasana lingkungan kerja yang baik. Pegawai yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan akan lebih mengutamakan pekerjaan dari pada balas jasa walaupun balas jasa itu penting (Hasibuan, 2007: 185)

Menurut Sopiah (2016:170) tentang definisi kepuasan kerja yang belum diantaranya:

- 1) Kepuasan kerja merupakan suatu ungkapan emosional yang bersifat positif atau menyenangkan sebagai hasil dari penilaian terhadap suatu pekerjaan atau menyenangkan sebagai hasil dari penilaian terhadap suatu pekerjaan atau pengalaman kerja.
- 2) Kepuasan kerja merupakan sikap umum seorang pegawai terhadap pekerjaannya.
- 3) Kepuasan kerja adalah perbedaan antara seberapa banyak sesuatu yang seharusnya diterima dengan seberapa banyak sesuatu yang dia terima.
- 4) Kepuasan kerja merupakan pernyataan emosional yang positif yang merupakan hasil evaluasi dari pengalaman kerja.

Sedangkan menurut Sunyoto (2015: 26) kepuasan kerja adalah mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Departemen personalia atau manajemen harus selalu memonitor kepuasan kerja karena hal ini memengaruhi sikap absensi, perputaran tenaga kerja, kepuasan kerja dan masalah-masalah penting lainnya, dan di bagi dalam beberapa teori tentang kepuasan kerja yang cukup dikenal adalah:

1) Teori ketidak sesuaian (*Discrepancy theory*)

Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dan kenyataan yang dirasakan. Sehingga apabila kepuasannya diperoleh melebihi dari yang diinginkan, maka orang akan merasa lebih puas lagi, sehingga terdapat *discrepancy*, tetapi merupakan *discrepancy* yang positif. Kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai.

2) Teori keadilan (*Equity theory*)

Teori ini mengemukakan orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidaknya keadilan (*Equity*) dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja. Menurut teori ini komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil, keadilan dan ketidakadilan.

3) Teori dua faktor (*Two factor theory*).

Menurut teori ini kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu merupakan hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu bukan hal suatu variabel yang kontinyu. Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu *satisfies* atau motivator dan *dissatisfies*. *Satisfies*



adalah faktor-faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi kesempatan memperoleh penghargaan dan promosi. Terpenuhinya faktor tersebut akan menimbulkan kepuasan, namun tidak terpenuhinya faktor ini akan tidak selalu mengakibatkan ketidakpuasan. *Dissatisfie (hygene factors)* adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan yang terdiri dari gaji/ upah, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja dan status. Faktor ini diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar pegawai. Jika tidak dipenuhi faktor ini, pegawai tidak akan puas. Namun, jika besarnya faktor ini memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut, pegawai tidak akan kecewa meskipun belum terpuaskan.

Dalam kehidupan setiap individu selalu mengadakan bermacam-macam aktifitas. Salah satu aktivitas itu diwujudkan dengan gerakan-gerakan yang dinamakan kerja. Sedangkan salah satu faktor pendorong yang menyebabkan manusia bekerja adalah karena memiliki kebutuhan yang harus dipenuhi, yang pemunculannya sangat tergantung dari kepentingan individu.

Dari beberapa pengertian yang telah di bahas, bahwa kepuasan kerja merupakan bentuk perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, situasi kerja dan hubungan dengan rekan kerja. Dengan demikian kepuasan kerja merupakan sesuatu yang penting untuk dimiliki oleh seorang pegawai, dimana mereka dapat berinteraksi dengan lingkungan kerjanya sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik dan sesuai dengan tujuan perusahaan.

### 2.1.3.2 Faktor-faktor yang Memengaruhi Kepuasan Kerja

Faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja menurut Sulistiyati (2005: 16) :

1. Kepuasan dengan Promosi

Kesempatan promosi sepertinya memiliki pengaruh yang berbeda pada kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan promosi memiliki sejumlah bentuk yang berbeda dan memiliki berbagai penghargaan.

2. Kepuasan dengan Rekan kerja

Sifat alami dari kelompok atau tim kerja akan memengaruhi kepuasan kerja. Pada umumnya rekan kerja atau anggota tim yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana pada pegawai secara individu.

3. Kepuasan dengan Gaji

Upah dan gaji merupakan faktor multidimensi dalam kepuasan kerja. Uang tidak hanya membantu orang memperoleh kebutuhan dasar, tetapi juga alat untuk memberikan kebutuhan kepuasan pada tingkat uang lebih tinggi. Pegawai melihat gaji sebagai refleksi dari bagaimana manajemen memandang kontribusi mereka terhadap perusahaan.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2005: 2015), mengemukakan bahwa ada 2 (dua) faktor yang memengaruhi kepuasan kerja yaitu :

1. Diri Pegawai

Faktor yang ada pada diri pegawai yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan, pengalaman kerja, masa kerja,

kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi, dan sikap kerja.

## 2. Pekerjaannya

Faktor pekerjaan yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat (golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan keuangan, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial dan hubungan kerja.

### 2.1.4 Kinerja

#### 2.1.4.1 Pengertian Kinerja

Pada umumnya, kinerja diberi batasan sebagai kesuksesan seseorang didalam melaksanakan suatu pekerjaan. Lebih tegas lagi Lawler dan Porter yang menyatakan bahwa kinerja adalah kesuksesan seorang dalam melaksanakan tugas. Prawirosentoso, mengemukakan kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika (Sutrisno, 2015: 170).

Dengan demikian persoalan kinerja pegawai juga berhubungan dengan persoalan kemampuan seseorang untuk mengembangkan dirinya agar mampu berkarya mencapai tujuan yang dikehendaki oleh organisasi. Dalam membahas keberhasilan atau kinerja seseorang perlu menetapkan suatu ukuran tertentu untuk menilai apakah organisasi itu memiliki kinerja yang tinggi atau rendah.

Menurut Mangkunegara (2015: 67) kinerja SDM adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan

periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja (*performance*) pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai. Pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur serta ditetapkan secara bersama-sama yang dijadikan sebagai acuan. Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Dari pendapat yang telah di jelaskan, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu prestasi kerja yang dihasilkan setiap individu baik kuantitas maupun kualitas dalam sebuah organisasi pada waktu-waktu tertentu dalam melaksanakan tugasnya untuk mencapai suatu tujuan kerja yang ditetapkan.

#### **2.1.4.2 Faktor-Faktor yang memengaruhi Pencapaian Kinerja**

Menurut Rivai (2017: 122) faktor-faktor yang memengaruhi terhadap hasil pekerjaan atau prestasi kerja seseorang atau kelompok terdiri dari faktor intern dan ekstern. Faktor intern yang memengaruhi kinerja pegawai atau kelompok terdiri dari kecerdasan, keterampilan, kestabilan emosi, motivasi, persepsi peran, kondisi keluarga, kondisi fisik seseorang dan karakteristik kelompok kerja dan sebagainya. Sedangkan Pengaruh eksternal antara

lain berupa peraturan ketenagakerjaan, keinginan pelanggan, pesain, nilai-nilai sosial, serikat buruh, kondisi ekonomi, perubahan lokasi kerja, dan kondisi pasar.

Seseorang pegawai yang menganggap kinerjanya baik berasal dari faktor-faktor internal seperti kemampuan atau upaya, diduga orang tersebut akan mengalami lebih banyak perasaan positif tentang kinerjanya yang baik dengan faktor eksternal. Seperti nasib baik suatu tugas yang mudah atau ekonomi yang baik. Jenis atribusi yang di buat seseorang bawahan memengaruhi sikap dan perilaku terhadap bawahan tersebut

Menurut Rivai, (2017: 142) mengemukakan ada 3 (tiga) faktor utama yang memengaruhi dalam pekerjaan dan kinerja, faktor itu adalah:

#### 1) Faktor Organisasional

Faktor organisasional, sesungguhnya wahana utamanya adalah pendekatan yang bersifat mekanis. "Gerakan Manajemen ilmiah" dipelopori oleh Fredrick W. Taylor. merupakan "Gerakan Efisiensi". Hasil temuannya dikenal juga sebagai *time and motion study* atau hubungan waktu dan gerakan. Contohnya, dalam satu hari setiap pekerja harus dapat mencapai target produksi atau penelitian dengan jumlah yang sudah ditentukan melalaui pendekatan ini, para pekerja terdorong untuk bekerja semaksimal mungkin. Akan tetapi, kelemahan pendekatan ini terletak pada aplikasinya. Salah satu contohnya adalah hanya pada pekerjaan spesialis dan repetitive atau berulang-ulang seperti di manufaktur dan pabrik produksi. bukan pada pekerjaan yang menuntut kreativitas dan inovasi seseorang.

Dari uraian di atas, dapat diketahui keseimbangan dan penyelesaian

pekerjaan yang membutuhkan perhatian utama. Pertimbangan organisasional dalam merancang pekerjaan baru itu, mencakup juga dalam hal-hal:

- (1) Pemilihan struktur organisasi;
- (2) Pola tanggung jawab dan wewenang tugas;
- (3) Prasana kerja dan tradisi lembaga;
- (4) Perlu tidaknya pengembangan dan pelatihan kerja.

## 2). Faktor Lingkungan

Faktor Lingkungan juga memengaruhi dalam rancang bangun pekerjaan dimana pekerja itu berinteraksi dengan masyarakat sekitar. Paling tidak kita sebagai analisis harus melihat dari beberapa sudut pandang, seperti pekerjaan apa yang memang perlu diciptakan. Tersedia atau tidaknya tenaga pelaksana dan perlu tidaknya pemanfaatan teknologi canggih. Paling tidak, kita harus juga melibatkan dan menciptakan hubungan yang baik dengan daerah sekitar.

## 3). Faktor Keprilakuan

Faktor keprilakuan juga sangat signifikan dalam meningkatkan mutu kehidupan berkarya seseorang di suatu organisasi sesuai dengan harkat dan martabat sebagai manusia. Keleluasaan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya akan berdampak terhadap kepuasan batin pekerja. Sebab, jika kita terus menerus dikendalikan dan diawasi langsung oleh penyelia atau atasan kita akan mengakibatkan sikap apatis dan prestasi kerja yang rendah.

Variasi tugas dan identitas kerja, juga memengaruhi betah atau tidaknya seseorang dalam melakukan pekerjaan. Pemberian variasi dan cara seseorang menyelesaikan tugasnya adalah harus dipertimbangkan. Pemikiran bahwa

pegawai memerlukan kepuasan kerja, ide dasarnya adalah bahwa pegawai akan termotivasi oleh pengayaan pekerjaan sehingga harga diri mereka meningkat. Walaupun banyak pendekatan berbeda mengenai pengayaan pekerjaan, model karakteristik pekerjaan adalah salah satu yang digunakan secara luas. Model ini menunjukan untuk mendorong suatu pekerjaan ke arah hasil yang diinginkan hartis menguasai "dimensi inti pekerjaan" meliputi:

1) Variasi keterampilan

Adalah seberapa jauh jenis pekerjaan yang dilakukan seseorang memerlukan keahlian yang berbeda di dalam menyelesaikan pekerjaan, yang melibatkan penggunaan sejumlah keterampilan individu dan bakat.

2) Identitas tugas

Adalah seberapa jauh seorang pekerja terlibat dalam penyelesaian seluruh pekerjaan dan bagian-bagian pekerjaan yang bisa diidentifikasi. dalam hal ini melakukan suatu pekerjaan dari permulaan sampai selesai dengan hasil nyata.

3) Arti penting tugas

Adalah seberapa jauh suatu pekerjaan mempunyai arti penting dan dampak substansial atas kehidupan atau pekerjaan orang lain, baik dalam lingkup organisasi yang segera atau lingkungan yang eksternal

4) Otonomi/ wewenang

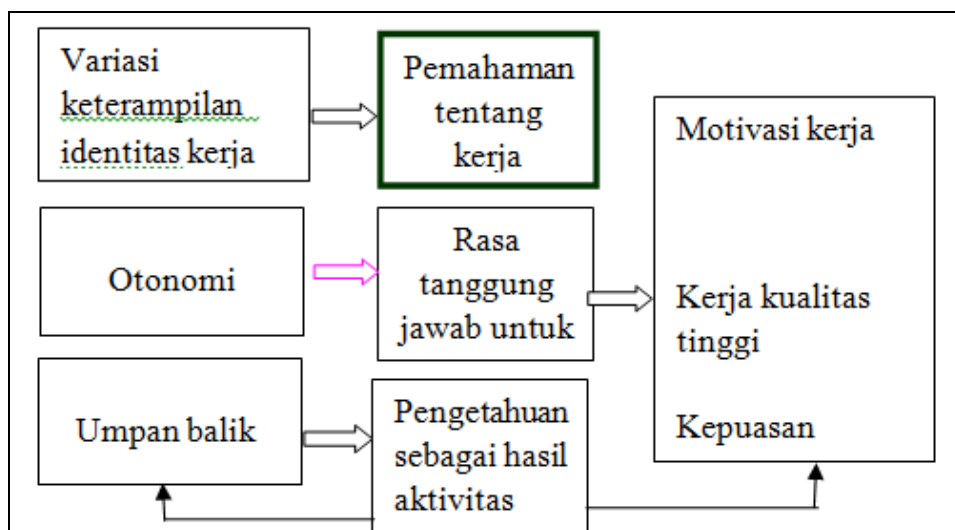
Adalah tingkatan sampai sejauh mana seseorang diberikan kebebasan substansial, kemandirian, dan keleluasaan kepada individu untuk merencanakan pekerjaan dan menentukan prosedur yang digunakan untuk menyelesaikannya.

5) Umpan balik

Adalah tingkatan kegiatan pelaksanaan untuk memperoleh masukan yang jelas dan cepat dari suatu pekerjaan oleh individu sehingga diperoleh informasi.

Kunci kondisi psikologis yang penting bagi motivasi dan kepuasan menurut, Rivai (2017: 148) adalah: Tingkat pemahaman (*ezperimeer maningfulnes*); Pengetahuan (*knowledge of result*); Rasa berprestasi (*achievement*); Rasa pengakuan (*recognition*); Rasa tanggung jawab (*responsibility*); dan Rasa pengembangan diri (*advancemen*)

Semakin baik pengalaman psikologis tersebut. maka pegawai semakin termotivasi untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik dan puas terhadap pekerjaannya. Seperti terlihat pada Gambar 2.1 tiga dimensi pekerjaan-variati keterampilan, identitas tugas, dan arti penting tugas, semuanya berperan untuk menumbuhkan pemhaman tentang kerja.



Sumber Rivai (2017: 14)

**Gambar 2.1**  
**Model Karakteristik Pekerjaan**



### 2.1.4.3 Jenis-Jenis dan Aspek Penilaian Kinerja

Dalam penitaaian kinerja ada beberapa jenis penilaian kineja seperti yang dikemukakan oleh, Notoadmojo (2015: 323) yaitu:

- 1) Penilaian hanya oleh atasan.
  - (1) Cepat dan langsung
  - (2) Dapat mengarah ke distorsi karena pertimbangan-pertimbangan pribadi.
- 2) Penilaian oleh kelompok lini. Atasan dan atasannya lagi bersama-sama membahas kinerja dari bawahannya yang dinilai.
  - (1) Objektivitasnya lebih akurat dibandingkan kalau hanya oleh atasan sendiri;
  - (2) Individu yang dinilai tinggi dapat mendominasi penilaian;
  - (3) Penilaian oleh kelompok staf atasan meminta satu atau lebih untuk bermusyawarah dengannya; atasan langsung yang membuat keputusan akhir.
- 3) Penilaian melalui keputusan komite sama seperti pola sebelumnya kecuali bahwa manajer yang bertanggungjawab tidak lagi mengambil keputusan akhir, hasilnya didasarkan pada pilihan .
  - (1) Memperluas pertimbangan yang ekstrim;
  - (2) Memperlemah integritas manajer.
- 4) Penilaian berdasarkan peninjauan lapangan: “membawa satu pikiran yang tepat kedalam yaitu penilaian lintas sektor yang besar”.
- 5) Penilaian oleh bawahan dan sejawat.
  - (1) Mungkin terlalu subjektif;
  - (2) Mungkin digunakan sebagai tambahan pada metode penilaian yang lain.

Menurut Robins (2015: 124) penilaian kinerja 125 perusahaan yang ada di USA. Faktor yang paling umum muncul di di perusahaan adalah pengetahuan tentang pekerjaan, kepemimpinan, inisiatif, kualitas pekerjaan, kerjasama, pengambilan keputusan, kreatifitas, dapat diandalkan, perencanaan, komunikasi, kecerdasan, pemecahan masalah, pendelegasian, sikap, usaha, motivasi dan organisasi.

Dari aspek-aspek yang dinilai tersebut dapat dikelompokkan menjadi :

- 1) Kemampuan teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan kerja yang diperolehnya.
- 2) Kemampuan konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas organisasi dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing kedalam bidang operasional organisasi secara menyeluruh, yang ada intinya individual tersebut memahami tugas, fungsi serta tanggung jawabnya sebagai seorang pegawai.
- 3) Kemampuan hubungan interpersonal, yaitu antara lain kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, memotivasi pegawai, melakukan negosiasi dan lain-lain.

#### **2.1.4.4 Tujuan Pelaksanaan Manajemen Kinerja**

Menurut Mangkunegara (2015: 20) tujuan pelaksanaan manajemen kinerja dapat berguna baik bagi manajer maupun pegawai. Adapun tujuan manajemen kinerja bagi manajer atau pimpinan adalah:

- 1) Mengurangi keterlibatan dalam semua hal;

- 2) Menghemat waktu, karena para pegawai dapat mengambil berbagai keputusan sendiri dengan memastikan bahwa mereka memiliki pengetahuan serta pemahaman yang diperlukan untuk mengambil keputusan yang benar;
- 3) Adanya kesatuan pendapat dan mengurangi kesalah pahaman diantara pegawai tentang siapa yang mengerjakan dan siapa yang bertanggung jawab;
- 4) Mengurangi frekwensi situasi dimana atasan tidak memiliki informasi pada saat dibutuhkan;
- 5) Pegawai mampu memperbaiki kesalahannya dan mengidentifikasi sebab-sebab terjadinya kesalahan ataupun inefisiensi.

Sedangkan bagi para pegawai, tujuan pelaksanaan manajemen kinerja adalah:

- 1) Membantu para pegawai untuk mengerti apa yang seharusnya mereka kerjakan dan mengapa hal tersebut harus dikerjakan serta memberikan kewenangan dalam mengambil keputusan;
- 2) Memberikan kesempatan bagi para pegawai untuk mengembangkan keahlian dan kemampuan baru;
- 3) Mengenali rintangan-rintangan peningkatan kinerja dan kebutuhan sumber daya yang memadai;
- 4) Pegawai memperoleh pemahaman yang lebih baik mengenai pekerjaan dan tanggung jawab kerja mereka.

#### **2.1.4.5 Langkah-Langkah Peningkatan Kinerja**

Menurut Mangkunegara (2015: 30) Dalam rangka peningkatan kinerja, paling tidak terdapat tujuh langkah yang dapat dilakukan sebagai berikut :

- 1) Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja

Dapat dilakukan melalui tiga cara yaitu :

- (1) Mengidentifikasi masalah melalui data dan informasi yang dikumpulkan terus menerus mengenai fungsi-fungsi bisnis;
- (2) Mengidentifikasi masalah melalui pegawai;
- (3) Memperhatikan masalah yang ada.

2) Mengenai kekurangan dan tingkat keseriusan

Untuk memperbaiki keadaan tersebut, diperlukan beberapa informasi antara lain:

- (1) Mengidentifikasi masalah setepat mungkin;
- (2) Menentukan tingkat keseriusan masalah dengan mempertimbangkan:
  - a) Harga yang harus dibayar bila tidak ada kegiatan;
  - b) Harga yang harus dibayar bila ada campur tangan dan penghematan yang diperoleh apabila ada penutupan kekurangan kinerja.
- 3) Mengidentifikasi hal-hal yang mungkin menjadi penyebab kekurangan, baik yang berhubungan dengan sistem manapun yang berhubungan dengan pegawai itu sendiri;
- 4) Mengembangkan rencana tindakan untuk menanggulangi penyebab kekurangan tersebut;
- 5) Melakukan rencana tindakan tersebut;
- 6) Melakukan evaluasi apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum;

#### **2.1.4.6 Indikator Kinerja**

Menurut Gerry Dessler dikutip oleh Mangkunegara (2015 : 127) kinerja

pegawai umumnya dapat dinilai dari beberapa kriteria atau indikator-indikator sebagai berikut :

- 1) Pemahaman pekerjaan/ kompetensi yaitu menunjukkan pemahaman dan keterampilan yang sangat diperlukan bagi efektivitas kerja. Memahami harapan pekerjaan dan tetap melaksanakannya sesuai dengan perkembangan baru dalam wilayah tanggung jawabnya. Bertindak sebagai narasumber pada orang-orang yang bergantung untuk mendapatkan bantuan;
- 2) Kualitas/ kuantitas kerja yaitu menyelesaikan tugas-tugas secara teliti, akurat dan tepat waktu sehingga mencapai hasil yang diharapkan. Menunjukkan perhatian pada tujuan tujuan dan kebutuhan departemennya dan departemen lain yang bergantung pada pelayanan dan hasil kerjanya. Menangani berbagai tanggung jawab secara efektif menggunakan jam kerja secara produktif;
- 3) Perencanaan/organisasi yaitu menetapkan sasaran yang jelas dan mengorganisasikan kewajiban bagi diri sendiri berdasarkan pada tujuan departemen, divisi atau pusat manajemen, mengidentifikasi sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan dan sasaran mencari pedoman bila tujuan atau prioritas tidak jelas;
- 4) Inisiatif/ komitmen yaitu menunjukkan tanggung jawab pribadi ketika melaksanakan kewajiban. Menawarkan bantuan untuk mendukung tujuan dan sasaran departemen dan divisi. Bekerja dengan pengawasan yang minimal. Sesuai dengan jadwal kerja/ harapan kehadiran untuk posisi tersebut;
- 5) Penyelesaian masalah/ kreatifitas yaitu mengidentifikasi dan menganalisis masalah memformulasikan alternatif solusi. Melakukan atau

merekomendasikan tindakan yang sesuai, menindaklanjuti untuk memastikan masalah yang telah diselesaikan;

- 6) Kerja Tim dan Kerja Sama yaitu menjaga keharmonisan dan efektifitas hubungan kerja dengan rekan kerja dan konstituen. Berdapatasi untuk perubahan prioritas dan hubungan kerja yang positif dan kolaboratif;
- 7) Kemampuan berhubungan dengan orang lain yaitu berhubungan secara efektif dan positif dengan rekan kerja dan konsisten. Menunjukkan rasa menghargai pada setiap individu;
- 8) Komunikasi (lisan dan tulisan) yaitu menyampaikan informasi dan ide secara efektif baik lisan maupun tulisan. Mendengarkan dengan hati dan mencari klarifikasi untuk memastikan pengertian.

#### **2.1.4.7 Dimensi Kinerja**

Dalam penilaian kinerja pegawai terdapat aspek-aspek yang dinilai, diantaranya aspek-aspek yang dikemukakan oleh Sutrisno (2015: 98) antara lain:

- 1) Mutu pekerjaan;
- 2) Kejujuran Pegawai;
- 3) Inisiatif ;
- 4) Kehadiran;
- 5) Sikap;
- 6) Kerjasama;
- 7) Keandalan;
- 8) Pengetahuan tentang pekerjaan;
- 9) Tanggung jawab;

## 10) Pemanfaatan waktu kerja.

Menurut Nababan (2016: 113) kinerja pegawai umumnya dapat dinilai dari beberapa kriteria atau indikator-indikator sebagai berikut:

**Tabel 2.1**  
**Dimensi dan Indikator Kinerja**

DIMENSI	INDIKATOR
<i>Hard Skill</i> (keahlian utama )	- Kualitas - Kualitas
Soft Skill (kepribadian)	- Ketepatan waktu - Kehadiran - Kerjasama

### 2.1.5 Penelitian Terdahulu

Berikut ini beberapa penelitian yang berkaitan dengan Pelatihan, Pengalaman, kepuasan kerja dan Kinerja diantaranya:

**Tabel 2.2**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti, Tahun, Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil	Sumber
1	2	3	4	5	6
1.	Oxi Rindiantika Sari (2016) “Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan, Studi Pada Karyawan PTPN X, unit Usaha Pabrik gula Tulung Agung”	Variabel yang di gunakan adalah kepuasan kerja organisasi dan kinerja pegawai	penelitian ini tidak menggunakan variabel Pengalaman Kerja dan pengembangan organisasi	Kepuasan kerja sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai.	Jurnal Manajemen Program Studi Magister Akuntansi Universitas Diponogoro Vol.26 No.5 Juli 2016
2.	Iwan Kurnia (2016) Pengaruh “Kepuasan Kerja Terhadap	Variabel yang di gunakan adalah kepuasan kerja	penelitian ini tidak menggunakan variabel	Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja	Jurnal Program Manajemen Bisnis,

	Kinerja Karyawan CV. Bukit Sanomas “	dan kinerja pegawai.	Pengalaman Kerja dan pengembangan organisasi .	pegawai.	Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Petra Vol.27 No.5 Juli 2016
3	Novita Marlia (2016) “Pengaruh Kepuasan Kerja Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV Alam Prima Komputer Bandar Lampung “	Variabel yang di gunakan, adalah kepuasan kerja dan kinerja pegawai	Tidak menggunakan variabel Pengalaman Kerja dan pengembangan organisasi	Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.	Jurnal Manajemen Program Studi Magister Akuntansi Universitas Diponogoro Vol.22 No.5 Juli 2016
4	Nanda Novziransyah (2015) “Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan kerja Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai PT. PLN (Persero) Kantor Wilayah Sumatera Utara” Medan”	Variabel yang di gunakan Pendidikan dan Pelatihan kerja organisasi dan kinerja .	Tidak menggunakan variabel Pengalaman Kerja dan pengembangan organisasi	Secara keseluruhan dari 10 (sepuluh) variabel Pendidikan dan Pelatihan kerja organisasi ternyata variabel sistem imbalan dan pola komunikasi secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja pegawai PT. PLN (Persero) Kantor Wilayah Sumatera Utara Medan.	Jurnal Manajemen Fakultas Kedokteran Universitas Islam Sumatera Utara (UISU) Volume 2 No. 1 mei 2017
5	Erwin Widiarta (2015) “ Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan kerja Perusahaan dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Pertamina RU III Plaju Pada Awal Transformasi	Variabel yang di gunakan Pendidikan dan Pelatihan kerja organisasi dan kinerja	Tidak menggunakan variabel Pengalaman Kerja dan pengembangan organisasi	(1) Pelatihan kerja Perusahaan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai Pertamina RU III Plaju (2) Kepemimpinan Transformasional mempunyai pengaruh yang	Jurnal Manajemen dan Bisnis Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya Vol.13 No.2 Juni 2015



	Pertamina “			signifikan terhadap Kinerja Pegawai III Plaju	
6	Lira Agusinta (2017)” Pendidikan dan Pelatihan kerja Perusahaan dan Kinerja Pegawai Transportasi Udara “	Variabel yang di gunakan Pendidikan dan Pelatihan kerja organisasi dan kinerja.	Tidak menggunakan variabel Pengalaman Kerja dan pengembangan organisasi	Implikasi praktis bagi manajer dan konsultan dalam pengembangan manajemen maskapai penerbangan, dan pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja yang unggul bagi pegawai, bahwa temuan ini dapat meresapkan implikasi potensial bagi manajer untuk meninjau program pengembangan manajemen konsisten dengan kebutuhan pelatihan kerja pegawai dalam organisasi.	Jurnal Manajemen Transportasi & Logistik Universitas Trisakti Vol. 04 No. 02, Juli 2017
7.	Arlennora M (2015) “Kapasitas Manajemen Kewirausahaan dan Kinerja Organisasi”	Sama-sama mengkaji faktor-faktor yang memengaruhi kinerja organisasi dan faktor mana yang paling dominan memengaruhi.	Dalam penelitian ini mengkaji lebih banyak variabel yang diduga berpengaruh terhadap kinerja dan tidak menggunakan variabel perantara. Sehingga teknik analisis data yang digunakan pun juga berbeda.	Kinerja organisasi dipengaruhi oleh faktor lingkungan, Pendidikan dan Pelatihan kerja organisasi, <i>endowment</i> daerah dan kapasitas manajemen. Pengaruh langsung yang kuat pada kinerja organisasi adalah kapasitas manajemen.	Jurnal JIANA, Volume 12 No. 2, Juli 2015.
8.	Hartajunika Gerry. (2015) “Faktor-Faktor	Sama-sama untuk mengetahui	Variabel yang digunakan dalam	Tujuan yang jelas dan terukur,	Journal S1 AK Universitas

	Yang Memengaruhi	faktor-faktor yang	penelitian ini tidak sama	motivasi kerja, sistem	Pendidikan Ganesha
	Kinerja Organisasi Sektor Publik Studi Empiris Pada Kantor Dinas Tenaga Kerja Dan Transmigrasi Kabupaten Buleleng”	memengaruhi kinerja organisasi sektor publik.	dengan variabel yang diambil oleh peneliti untuk mengetahui faktor yang mempengaruhi kinerja	pengukuran kinerja, insentif, dan desentralisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.	Singaraja Jurusan Akuntansi Program S1 Volume 3, No.1, Agustus 2015.
9.	Nugraheni dan Murtini (2015) “Determinan Kinerja Manajerial Satuan Kerja	Sama-sama untuk mengetahui faktor-faktor yang memengaruhi	Dalam penelitian terdahulu ini terdiri dari 3 (tiga) variabel. Sedangkan	Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial	Jurnal Dinamika Akuntansi. Universitas Diponegoro. Vol. 7 No. 2.
9.	Perangkat Daerah Kabupaten Banjarnegara”	kinerja organisasi.	dalam penelitian sekarang ini terdiri dari 4 (empat) variabel, dimana beberapa variabelnya berbeda.	manajerial SKPD. Desentralisasi dan job <i>relevant information</i> berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial SKPD.	September 2015.
10.	Csaszar Felipe (2017) “ <i>Organizational Structure As A Determinant Of Performance</i> ”	Sama-sama untuk mengetahui faktor faktor yang memengaruhi kinerja organisasi sektor publik.	Variabel yang digunakan dalam penelitian ini tidak sama dengan variabel yang diambil oleh peneliti untuk mengetahui faktor yang memengaruhi kinerja di objek penulisan ini.	Tujuan yang jelas dan terukur, motivasi kerja, sistem pengukuran kinerja, insentif, dan desentralisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.	<i>Journal Strat. Management Evidence From Mutual Funds. Strategic Management.</i> (33:611–632) Volume 7 No. 2 Januari 2017
11.	Morales, dkk. (2018) “ <i>Transformation Leadership Influence On Organizational Performance Through Organizational Learning And Innovation</i> ”	Sama-sama ingin mengetahui adakah pengaruh Pendidikan dan Pelatihan kerja terhadap Pengalaman Kerja suatu organisasi.	Dalam penelitian terdahulu ini yang dikaji hanya pengaruh 1 (satu) variabel, sedangkan penelitian sekarang ini	Kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh terhadap kinerja organisasi melalui kekuatan kapabilitas pengetahuan dan inovasi	<i>Journal of Business Research</i> 65 (2012) 1040–1050 Volume 6 No. 4 Juli 2018

			terdiri dari 4 (empat) variabel. Teknik analisis juga berbeda.		
12.	Herlin Arisanti. (2015) “Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan kerja Organisasi, Pengalaman Kerja Organisasi dan Akuntabilitas Publik Terhadap Kinerja	Sama-sama ingin mengetahui adakah pengaruh Pendidikan dan Pelatihan kerja organisasi terhadap kinerja organisasi.	Dalam penelitian yang akan dilakukan ini tidak menggunakan variabel <i>intervening</i> (perantara) untuk menunjukkan adanya.	Pendidikan dan Pelatihan kerja organisasi dan Pengalaman Kerja organisasi mempunyai pengaruh langsung yang lemah terhadap kinerja organisasi. Akuntabilitas	Jurnal Ekonomi, Fakultas Ekonomi, Universitas Bengkulu Vol. 8 No. 112. September, 2015
12.	Organisasi Pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Perbendaharaan Bengkulu”	organisasi terhadap kinerja organisasi.	pengaruh variabel-variabel terhadap kinerja organisasi. Teknik analisisnya juga berbeda.	publik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Akuntabilitas publik dapat memediasi pengaruh antara Pendidikan dan Pelatihan kerja organisasi terhadap kinerja organisasi dengan pengaruh yang positif dan signifikan.	
13.	Hutomo dan Taufik (2015) “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pendidikan dan Pelatihan kerja Organisasi, Terhadap Kinerja Organisasi Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderasi”	Sama-sama ingin mengetahui apakah pengaruh kepemimpinan dan Pendidikan dan Pelatihan kerja organisasi terhadap kinerja organisasi.	Teknik analisisnya juga berbeda dan tidak berkaitan antar variabelnya dengan penulis.	Tidak ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja organisasi. Tidak ada pengaruh antara Pendidikan dan Pelatihan kerja organisasi terhadap kinerja organisasi. Gaya kepemimpinan dan Pendidikan dan Pelatihan kerja organisasi memengaruhi motivasi kerja	Jurnal Ekonomi, Fakultas Ekonomi, Universitas Trisakti Vol. 10 No. 116. Juni, 2015.

				dan memperkuat motivasi terhadap kinerja organisasi.	
14.	Chintya Irine. (2015) "Pengaruh Pemanfaatan Teknologi Informasi dan Sistem Pengendalian Internal Pemerintah Terhadap Kinerja Instansi Pemerintah	Sama-sama ingin mengetahui adakah pengaruh pemanfaatan teknologi dilakukan pegawai terhadap kinerja organisasi.	Perbedaan dari penelitian yang akan dilakukan peneliti adalah teknik analisis data yang digunakan.	Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan pemanfaatan teknologi informasi dan sistem pengendalian internal pemerintah terhadap kinerja instansi.	Jurnal Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang. Volume 9 No. 11 Juni 2015.
15.	Andri Lesmana (205) "Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus pada Dinas Perhubungan Kota Medan)"	Variabel yang di gunakan adalah Pendidikan dan Pelatihan kerja organisasi dan lingkungan kerja.	Penelitian ini tidak menggunakan variabel Pengalaman Kerja dan pengembangan organisasi.	Pendidikan dan Pelatihan kerja perusahaan, yang dimiliki sangat kuat, lingkungan, kerja Dinas Perhubungan Kota Medan sangat tinggi, dan kinerja pegawai sangat tinggi	Jurnal Ekonomi Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Vol.25 No.170 Juli 2015.
16.	Denny Sutrisno (2018) "Strategi Pengembangan Sumber daya manusia dikantor Pergerakan Mahasiswa Islam Indonesia Rayon Fakultas Dakwah Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta"	Variabel yang di gunakan adalah pengembangan organisasi.	Penelitian ini tidak menggunakan variabel Pengalaman Kerja organisasi	Pengembangan organisasi di kantor ini sangat erat kaitannya dengan pendirian institusi itu sendiri.	Jurnal Ekonomi Fakultas Ilmu Dakwah Universitas Negeri Islam Sunan Kalijaga Vol.35 No.20 Juli 2018.
17.	Siti Khosinah (2015) "Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai PT. Bank BNI Syariah Cabang	Variabel yang di gunakan, Pendidikan dan Pelatihan kerja dan kinerja organisasi.	Tidak menggunakan variabel Pengalaman Kerja dan pengembangan organisasi.	Pengembangan perusahaan, yang dimiliki PT Telekomunikasi, Indonesia Tbk Bank BNI Syariah Cabang Dharmawangsa Surabaya sangat kuat,	Jurnal Bisnis Fakultas Ilmu Ekonomi Universitas Islam Negeri Bandung Vol.37 No.31 Juli 2015.

	Dharmawangsa Surabaya”			lingkungan, kerja tinggi, dan kinerja pegawai sangat tinggi.	
18.	Andy Hidayat (2016) “Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia bagi Warga Ledok Gowok RW VI Caturtunggal Depok Seleman Yogyakarta”	Variabel yang di gunakan adalah pengembangan organisasi dan Pendidikan dan Pelatihan kerja organisasi	penelitian ini tidak menggunakan variabel Pengalaman Kerja	Pendidikan dan Pelatihan kerja yang dimiliki Warga Ledok Gowok di Yogyakarta sangat erat kaitanya dengan pengembangan organisasi di wilayah tersebut.	Jurnal Ekonomi Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Gajah Mada Vol.25 No.170 Juli 2012
19.	Deden Abdul Ghany (2012) “Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Perspektif Management di Yayasan Nurul Hayat Yogyakarta”	Variabel yang di gunakan adalah Pendidikan dan Pelatihan kerja organisasi dan kinerja organisasi.	Penelitian ini tidak menggunakan variabel Pengalaman Kerja	Pendidikan dan Pelatihan kerja perusahaan,yang dimiliki yayasan Nurul Nurul Hayat Yogyakarta terhadap pengembangan individunya di masyarakat.	Jurnal Ekonomi Fakultas Ilmu Administrasi UIN Jakarta Vol.11 No.82 Juli 2016
20.	Erwin Budi Setiawan. (2017) “Pemetaan Matriks Aplikasi ke Entitas Data di Perusahaan IT”	Variabel yang di gunakan adalah pengembangan organisasi	Penelitian ini tidak menggunakan variabel Pengalaman Kerja.	Pemetaan matriks aplikasi ke entitas data, penyesuaian dengan tingkat kepentingan kebutuhan pengembangan portofolio IT sehingga efektif serta tepat waktu, dalam mendukung peningkatan fungsi dan pelayanan.	Jurnal Ekonomi Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Vol.13 No.12 Juli 2017.
21.	Naser Khani, (2015) “Strategi Pelatihan Kerja dan Implikasinya kepada Perusahaan”	Variabel yang di gunakan adalah pengembangan organisasi	Penelitian ini tidak menggunakan variabel Pengalaman Kerja	Strategi perubahan pelatihan kerja, SISP dapat membantu menghadapi kompleksitas, menganalisis lingkungan, dan melacak pengembangan kinerja.	Jurnal Bisnis, Fakultas Ekonomi, Universitas Pasundan Bandung Vol. 10 No. 12. Oktober, 2015

22.	Indra Silanegara (2018) "Portofolio Aplikasi Pengembangan Organisasi di Politeknik Negeri Jakarta"	Variabel yang di gunakan adalah Pendidikan dan Pelatihan kerja organisasi dan kinerja organisasi.	Penelitian ini tidak menggunakan variabel Pengalaman Kerja, pengembangan organisasi	Hasil yang dicapai adalah rekomendasi portofolio aplikasi pengembangan organisasi yang seharusnya dimiliki Politeknik tentang kemajuan dari Pendidikan	Jurnal Ekonomi, Fakultas Ekonomi, Politeknik Negeri Jakarta Vol. 6 No. 112. Februari, 2018.
23.	Maria Manuela (2017) "Employee Development for Business Success"	Variabel yang di gunakan adalah Pendidikan dan Pelatihan kerja organisasi dan kinerja organisasi	Penelitian ini tidak menggunakan variabel Pengalaman Kerja, pengembangan organisasi.	<i>Balanced Scorecard</i> dapat mengatasi beberapa kelemahan dalam bidang manajemen strategis, seperti yang diidentifikasi juga meningkatkan implikasi untuk bidang yang lebih luas dari penggunaan BSC pada sekolah pendidikan umum. Hasilnya bernilai bagi praktisi yang ingin membuat pelaksanaan BSC lebih efektif.	<i>Journal of Employee Development</i> 132: 177-180 Agustus 2017.
24.	Karen R. Johnson, (2015) "The intersection of national human resource development and skills training in the tourism industry: A Jamaican perspective"	Variabel yang di gunakan adalah Pendidikan dan Pelatihan kerja organisasi dan pengembangan organisasi	Penelitian ini tidak menggunakan variabel Pengalaman Kerja	Studi menjelaskan bahwa HRD di tingkat nasional dan industri pariwisata berfokus pada pelatihan kerja, pengembangan tenaga kerja, pengembangan keterampilan, dan pendidikan.	<i>Journal of The intersection of national human resource development Bartlett/ Minnesota Twin Cities</i> Volume. 10 No. 16 April 2015.
25.	Mrs. Srabani Ganguli (2016)	Variabel yang di gunakan	Penelitian ini tidak	Dalam penelitian ini,	<i>Journal of Skill</i>

---

<p>“<i>Skill Development Key To Economic Prosperity– Human Resource Management</i> “</p>	<p>adalah Pendidikan dan Pelatihan kerja organisasi dan Pengalaman Kerja organisasi.</p>	<p>menggunakan variabel pengembangan organisasi.</p>	<p>dikatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (HRM) adalah wilayah yang perlu fokus pada kunci kemakmuran ekonomi.</p>	<p><i>Development</i> 22 No. 12 November 2016.</p>
--	--	--	---	--

---

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Pegawai merupakan sumber daya manusia yang dapat menentukan keberhasilan dalam sebuah organisasi. Salah satu cara yang dapat dilakukan dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai yaitu melalui pengembangan pegawai dengan melakukan pendidikan dan pelatihan kerja (Yuniarsih, 2016 :117).

Rivai (2017: 3) menjelaskan bahwa pendidikan dan pelatihan kerja adalah upaya untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia. Pendidikan dan pelatihan kerja dalam organisasi memberikan manfaat yang besar bagi peserta diklat. Salah satu manfaat dari diklat adalah dapat mengembangkan kemampuan, peningkatan pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan dapat bekerja secara efisien.

Seperti yang telah diketahui bahwa pendidikan dan Pelatihan kerja adalah proses secara sistematis untuk mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan kerja berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk membantu pegawai mencapai keahlian atau kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya.

Menurut Munandar (2015: 6) pelatihan kerja ialah merupakan upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia. Pelatihan kerja adalah setiap usaha yang dilakukan untuk memperbaiki setiap performansi pegawai pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi suatu tanggungjawab, atau satu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaannya (Gomes, 2006 : 27)

Dengan adanya pelatihan kerja setiap pegawai dapat lebih mengembangkan kemampuan atau talenta serta keterampilan yang ada sehingga pegawai akan memiliki prestasi kerja yang baik. Pelatihan kerja akan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengembangkan keahlian dan kemampuan dalam bekerja agar apa yang diketahui dan dikuasai dapat membantu pegawai untuk mengerti apa yang harus dikerjakan dan mengapa harus dikerjakan, memberi kesempatan untuk menambah pengetahuan dan keahlian. Setiap orang memiliki kemampuan (*ability*) masing-masing yang belum tentu sesuai dengan spesifikasi yang dicari dan dibutuhkan oleh perusahaan. Pelatihan kerja berarti proses membantu pegawai untuk menguasai keterampilan khusus atau untuk memperbaiki kekurangan dalam melaksanakan pekerjaan (Munandar, 2015 : 113 )

Berdasarkan uraian di atas diklat menjadi faktor penting untuk meningkatkan kinerja pegawai. Sehingga dalam melaksanakan diklat, perusahaan harus berhati-hati, memerlukan manajemen yang baik untuk mementukannya, karena jika diklat tidak sesuai dengan keinginan dan kebutuhan perusahaan, maka akan mengakibatkan penurunan kualitas kerja pegawai sehingga perusahaan akan mengalami peningkatan kerugian. Jadi program diklat harus ditetapkan



berdasarkan analisis pekerjaan, uraian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, posisi jabatan, serta pedoman kepada keadilan dan undang-undang perburuhan. Dengan kebijakan tersebut diharapkan akan terbina kerja sama yang serasi dan menguntungkan antara kedua belah pihak.

Jika diklat diterapkan dengan baik dalam perusahaan, maka pegawai akan terus termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya sehingga kualitas pegawai pun akan meningkat pula, dengan demikian diklat sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Pendidikan dan Latihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dan kepemimpinan juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengalaman merupakan suatu proses pembelajaran dan penambahan potensi bertingkah laku baik dari pendidikan formal maupun non formal yang dapat diartikan sebagai suatu proses yang membawa seseorang pada suatu pola tingkah laku yang lebih baik. Pengalaman kerja dapat dilihat dari lamanya waktu atau lamanya masa kerja pegawai dalam bekerja baik di perusahaan yang sebelumnya maupun perusahaan yang sekarang. Perusahaan harus memiliki kemampuan untuk memberikan informasi tentang bagaimana tentang bagaimana kinerja pegawai dalam perusahaan tersebut. Bagian kepegawaian dalam perusahaan akan lebih cenderung memilih calon pelamar yang sudah berpengalaman karena dipandang lebih mampu dan matang dalam melaksanakan tugas-tugas yang akan diberikan.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pengalaman kerja adalah tingkat penguasaan pengetahuan serta keterampilan seseorang dalam pekerjaannya

yang dapat diukur dari masa kerja dan dari tingkat pengetahuan serta keterampilan yang dimilikinya.

Pengalaman kerja dan kinerja pegawai sangat berhubungan, dimana pengalaman memberi pengaruh pada pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya baik secara langsung maupun tidak langsung. Dengan adanya pengalaman kerja yang baik tentunya akan membuat pegawai totalitas bekerja, sehingga akan menimbulkan semangat dan gairah kerja dalam melaksanakan pekerjaannya. Karena pengalaman kerja yang baik tentu akan memberikan dampak baik bagi perusahaannya. Pegawai setiap hari akan berinteraksi dengan tugas kerjanya sehingga secara otomatis akan memberikan pengaruh terhadap kinerja atau kemampuan pegawai tersebut. Pengalaman kerja juga dapat memberikan motivasi pada pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, serta dapat menumbuhkan kreatifitas pegawai, karena pengalaman kerja akan memudahkan dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan pada pegawai sehingga akan selesai tepat waktu, tidak terlalu membutuhkan banyak pengawasan, sedangkan pengalaman kerja yang tidak memadai akan menghambat pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga menimbulkan kesalahan dalam bekerja dan kinerja pegawai akan menurun, kesimpulannya Lingkungan Kerja sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

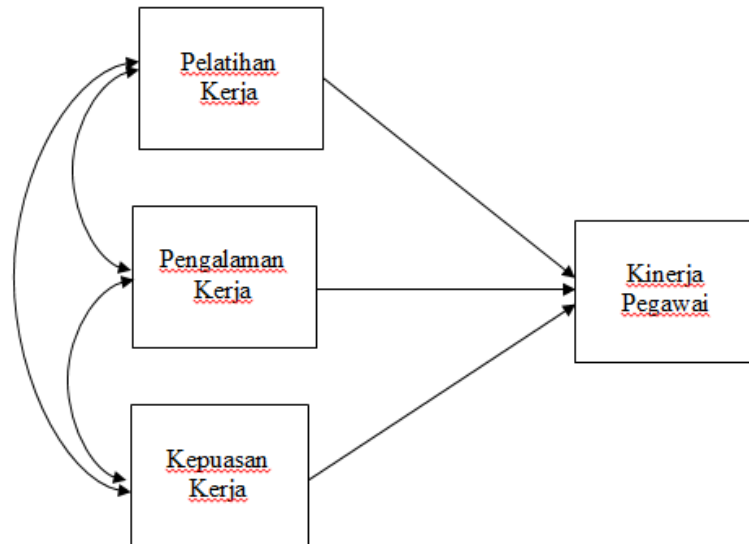
Hal ini sesuai dengan pendapat hasil penelitian terdahulu Resa Almustofa, 2015, Pengaruh Pengalaman Kerja, Motivasi Kerja, Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi. pada Pegawai Perum Bulog Divisi Regional Jakarta), Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengalaman kerja, motivasi kerja, dan

disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dari hasil tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa Pengalaman Kerja yang baik, motivasi kerja yang tinggi, dan disiplin kerja yang tinggi akan meningkatkan kinerja pegawai Perum Bulog Divisi Regional Jakarta.

Kepuasan kerja merupakan dambaan setiap individu yang sudah bekerja. Masing-masing pegawai memiliki tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan nilai yang dianutnya. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pegawai tersebut maka semakin tinggi pula kepuasan yang dirasakan, demikian pula sebaliknya. Dari tinjauan studi menyatakan terdapat korelasi yang cukup kuat antara kepuasan kerja dan kinerja dimana saat kita berpindah dari level individu ke organisasi kita juga menemukan dukungan kepuasan-kinerja. Saat kita mengumpulkan data kepuasan dan kinerja untuk organisasi secara keseluruhan, kita menemukan bahwa organisasi dengan lebih banyak pekerja yang lebih puas, cenderung lebih efektif dibandingkan dengan organisasi yang lebih sedikit.

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Munandar (2015), yang berjudul “Pengaruh Kepuasan Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pegawai Non Medis RS Islam Siti Khadijah Palembang) yang menyatakan bahwa ada pengaruh yang kuat dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja. Dengan diklat, pengalaman, dan kepuasan kerjai diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai yang akan berdampak positif terhadap kinerja perusahaan. Dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai, Bank BJB Syariah melakukan program diklat, rekrutmen pegawai yang berpengalaman serta meningkatkan kepuasan kerja

yang mendukung terhadap kinerja pegawai. Untuk lebih memahami pengaruh diklat, pengalaman dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai dapat digambarkan dengan paradigma penelitian dibawah ini :



**Gambar 2.2**  
**Paradigma Penelitian**

### 2.2.1 Hipotesis

Hipotesis penelitian dalam penelitian ini adalah pelatihan, pengalaman dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada pegawai bank **bjb** Syariah.