

BAB II.

LANDASAN TEORI

2.1. *Goal-Setting Theory*

Penelitian ini menggunakan *Goal-Setting Theory* yang dikemukakan oleh Locke (1968) sebagai teori utama (grand theory) yang menyatakan adanya hubungan yang tidak terpisahkan antara penetapan tujuan dan Kepuasan. *Goal-Setting Theory* menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan Kepuasan kerja yang dihasilkan. Konsep dasarnya yaitu seseorang yang mampu memahami tujuan yang diharapkan oleh organisasi, maka pemahaman tersebut akan mempengaruhi perilaku Kepuasan kerja nya. Jika seorang individu memiliki komitmen untuk mencapai tujuannya, maka komitmen tersebut akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi Kepuasan kerja nya. (Ni Kadek Rika Putri Rahayu, 2022)

2.2 Pelatihan

Menurut Wursanto (2020), pelatihan adalah suatu proses untuk meningkatkan kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas tertentu melalui pemberian materi, praktik, maupun pengalaman yang relevan dengan pekerjaannya. Pelatihan dimaksudkan untuk mengembangkan keterampilan, pengetahuan, dan sikap pegawai sehingga dapat menunjang pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien. Biasanya pelatihan merujuk pada pengembangan keterampilan bekerja (*vocational*) yang dapat digunakan dengan segera. Dalam hal ini manfaat finansial bagi organisasi biasanya terjadi dengan cepat. Sedangkan pendidikan memberikan

pengetahuan tentang subyek tertentu, tetapi sifatnya lebih umum dan lebih terstruktur untuk jangka waktu yang lebih panjang.

Wursanto (2020:83) mengatakan, untuk mempertinggi mutu para pegawai, baik pengetahuan, keterampilan, bakat maupun mentalnya, kepada para pegawai perlu diberikan berbagai macam latihan dan pendidikan. Latihan adalah suatu proses mengembangkan pegawai baik dalam bidang kecakapan, pengetahuan, keterampilan, keahlian maupun sikap dan tingkah laku pegawai.

Menurut Dessler (2021:228), Pelatihan adalah proses mengajarkan keterampilan yang dibutuhkan pegawai baru untuk melakukan pekerjaannya. Rivai (2019:179) mengatakan, pelatihan merupakan bagian pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan diluar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktik daripada teori. Pelatihan juga didefinisikan secara singkat sebagai suatu kegiatan untuk meningkatkan Kepuasan kerja saat ini dan Kepuasan kerja di masa mendatang.

2.2.1. Faktor-faktor yang mempengaruhi pelatihan

Menurut Wursanto (2021:86), latihan dan pendidikan memiliki tujuan yang berhubungan erat dengan jenis latihan dan pendidikan yang diadakan, misalnya:

1. Pelatihan Pelatihan

Pelatihan SDM (*Supervisory Training*)

Latihan ini bertujuan membantu para penyelia atau pemimpin dalam menggerakkan, memimpin dan membimbing para pegawai/bawahan.

2. Pelatihan Administrasi (*Administrative Training*)

Latihan ini bertujuan memberikan pengetahuan tentang teknik-teknik kerja yang berhubungan dengan pekerjaan kantor.

3. Pelatihan Pekerjaan Rutin (*Office Method Training*)

Latihan ini bertujuan melatih pegawai tentang cara melakukan pekerjaan yang bersifat rutin, terutama pekerjaan kesekretariatan dan ketatalaksanaan (*secretarial and clerical work*).

4. Pelatihan Penyegaran (*Refreshing Training*)

Latihan penyegaran ini bertujuan memberikan informasi-informasi mengenai pekerjaan yang sudah dimiliki oleh pegawai-pegawai sebelumnya.

Rivai (2019:181) mengatakan tujuan pelatihan harus dapat memenuhi kebutuhan yang diinginkan oleh organisasi/organisasi serta dapat membentuk tingkah laku yang diharapkan serta kondisi-kondisi bagaimana hal tersebut dapat dicapai. Menurut Dessler (2021:263), ada berbagai metode yang digunakan organisasi untuk menyampaikan pelatihan. Salah satu yang paling populer yaitu *On the Job Training*. *On the Job Training* berarti melatih seseorang untuk mempelajari sebuah pekerjaan sambil mengerjakannya. Jenis pelatihan *On the Job Training* yang paling dikenal adalah metode *coaching* (membimbing) atau *understudy* (sambil belajar). Disini, seorang pekerja yang telah berpengalaman atau penyelia yang dilatih ditugaskan untuk melatih pegawai. Contohnya, yaitu: magang, belajar secara formal, *Job Instruction Training*, pelajaran, pelajaran yang terprogram, peralatan audiovisual, dan pelatihan dengan simulasi.

Menurut Rivai (2019:182), metode atau teknik yang digunakan dalam pelatihan dibedakan menjadi dua macam, yaitu:

1. *On the job training*

On the job training atau disebut juga pelatihan dengan instruksi pekerjaan sebagai suatu metode pelatihan dengan cara para pekerja atau calon pekerja ditempatkan dalam kondisi pekerjaan yang

riil, di bawah bimbingan dan supervisi dari pegawai yang telah berpengalaman atau supervisor.

Berbagai macam teknik *On the job training* yang biasa digunakan adalah:

a. *Job Instruction Training*

Melalui sistem ini, instruktur pertama kali memberikan pelatihan kepada supervisor, dan selanjutnya supervisor memberikan pelatihan kepada pekerja.

b. Rotasi

Untuk pelatihan silang (*cross-train*) bagi pegawai agar mendapatkan variasi kerja, para pengajar memindahkan para peserta pelatihan dari tempat kerja yang satu ke tempat kerja yang lainnya. Setiap perpindahan umumnya didahului dengan pelatihan pemberian instruksi kerja.

c. Magang

Magang melibatkan pembelajaran dari pekerja yang lebih berpengalaman, dan dapat ditambah pada teknik *off the job training*.

d. Latihan

Latihan sama dengan magang, karena latihan berusaha memberikan contoh bagi peserta. Latihan ditangani oleh supervisor atau manajer dan bukan departemen SDM. Kadang-kadang manajer atau profesional lain berminat dan berperan sebagai mentor, memberikan keterampilan dan nasihat dalam karier sekaligus.

2. *Off the job training*

a. Ceramah Kelas dan Presentasi Video

Ceramah adalah pendekatan terkenal karena menawarkan sisi ekonomis dan material organisasi. Umpan balik dan partisipasi dapat meningkat dengan adanya diskusi selama ceramah. Televisi, film, slide dan film pendek sama dengan ceramah.

Pertumbuhan video didukung oleh penggunaan satelit untuk membawa pelajaran kepada tempat kerja, terutama dalam bidang rekayasa dan teknik lainnya.

b. Pelatihan *Vestibule*

Agar pembelajaran tidak mengganggu operasional rutin, beberapa organisasi menggunakan pelatihan *Vestibule*. Wilayah atau *Vestibule* terpisah dibuat dengan peralatan yang sama dengan yang digunakan dalam pekerjaan. Cara ini memungkinkan adanya transfer, repetisi, dan partisipasi serta material organisasi bermakna dan umpan balik.

c. Permainan Peran dan Model Perilaku

Permainan peran adalah alat yang mendorong peserta untuk membayangkan identitas lain. Idealnya pekerja harus dapat melihat diri mereka sebagaimana orang lain melihat mereka. Pengalaman ini menciptakan empati dan toleransi lebih besar terhadap perbedaan individual dan karenanya cara ini cocok untuk pelatihan keanekaragaman yang bertujuan untuk menciptakan Kualitas SDM kondusif bagi keanekaragaman tenaga kerja. Teknik ini juga digunakan untuk mengubah sikap, misalnya untuk meningkatkan pemahaman rasial. Juga membantu mengembangkan keterampilan interpersonal.

d. Studi Kasus (*Case study*)

Metode kasus adalah metode pelatihan yang menggunakan deskripsi tertulis dan suatu permasalahan riil yang dihadapi organisasi atau organisasi lain. Manajemen diminta mempelajari kasus untuk mengidentifikasi menganalisis masalah, mengajukan solusi, memilih solusi terbaik, dan mengimplementasikan solusi tersebut. Peranan instruktur adalah sebagai katalis dan fasilitator. Dengan metode kasus, pegawai dapat mengembangkan keterampilan pengambilan keputusan.

e. Simulasi

Permainan simulasi dapat dibagi dua macam. *Pertama*, simulasi yang melibatkan simulator yang bersifat mekanik (mesin) yang mengandalkan aspek-aspek utama dalam suatu situasi kerja. Metode pelatihan ini hampir sama dengan *vestibule training* *Kedua*, simulasi komputer. Untuk tujuan pelatihan dan pengembangan, metode ini sering berupa *games* atau permainan. Teknik ini umumnya digunakan untuk melatih para manajer, yang mungkin tidak boleh menggunakan metode *trial and error* untuk mempelajari pembuatan keputusan.

f. Studi Mandiri dan Proses Belajar Terprogram

Teknik belajar mandiri berkisar pada cara manual sampai kaset rekaman atau video. Beberapa prinsip belajar tercakup dalam tipe pelatihan ini. Bahan-bahan pembelajaran terprogram adalah bentuk lain dari belajar mandiri. Biasanya terdapat program komputer atau cetakan booklet yang berisi tentang pertanyaan dan jawaban.

g. Praktik Laboratorium

Pelatihan di laboratorium dirancang untuk meningkatkan keterampilan interpersonal. Juga dapat digunakan untuk membangun perilaku yang diinginkan untuk tanggung jawab pekerjaan di masa depan. Peserta mencoba untuk meningkatkan keterampilan hubungan manusia dengan lebih memahami diri sendiri dan orang lain. Bentuk populer dari pelatihan ini adalah pelatihan kepekaan yang mencoba meningkatkan kepekaan seseorang terhadap perasaan orang lain.

Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) di dalam Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000 tentang Pendidikan Dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil secara garis besar terbagi 2, yakni :

1. Diklat Prajabatan

Diklat Prajabatan merupakan syarat pengangkatan CPNS menjadi PNS Diklat

Prajabatan terdiri dari :

- a. Diklat Prajabatan Golongan I untuk menjadi PNS Golongan I;
- b. Diklat Prajabatan Golongan II untuk menjadi PNS Golongan II;
- c. Diklat Prajabatan Golongan III untuk menjadi PNS Golongan III.

Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS) wajib disertakan dalam diklat Prajabatan selambat-lambatnya 2 (dua) tahun setelah pengangkatannya sebagai CPNS. CPNS wajib mengikuti dan lulus Diklat prajabatan untuk diangkat sebagai PNS. Diklat Prajabatan dilaksanakan untuk memberikan pengetahuan dalam rangka pembentukan wawasan kebangsaan, kepribadian dan etika PNS disamping pengetahuan dasar tentang sistem penyelenggaraan pemerintahan negara, bidang tugas, agar mampu melaksanakan tugas dan perannya sebagai pelayan masyarakat. Peserta diklat Prajabatan adalah semua Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS).

2. Diklat Dalam Jabatan.

- a. Diklat pelatihan SDM

Diklat pelatihan SDM yang selanjutnya disebut DIKLATPIM dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi pelatihan SDM aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural. Diklat pelatihan SDM yang selanjutnya disebut DIKLATPIM dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi pelatihan SDM aparatur pemerintah yang sesuai dengan jenjang jabatan struktural Diklat terdiri dari :

- a. Diklatpim Tingkat IV adalah Diklatpim untuk jabatan struktural Eselon IV;
- b. Diklatpim Tingkat III adalah Diklatpim untuk jabatan struktural Eselon III;

- c. Diklatpim Tingkat II adalah Diklatpim untuk jabatan struktural Eselon II;
- d. Diklatpim Tingkat I adalah Diklatpim untuk jabatan struktural Eselon I.

b. Diklat Fungsional

Diklat Fungsional dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi yang sesuai dengan jenis dan jenjang jabatan Fungsional masing-masing jenis dan jenjang diklat Fungsional untuk masing-masing jabatan fungsional ditetapkan oleh instansi Pembina jabatan Fungsional yang bersangkutan.

c. Diklat Teknis

Diklat teknis dilaksanakan untuk mencapai persyaratan kompetensi teknis yang diperlukan untuk melaksanakan tugas PNS. Diklat teknis dapat dilaksanakan secara berjenjang. Jenis dan jenjang diklat Teknis untuk masing-masing jabatan ditetapkan oleh instansi teknis yang bersangkutan

Menurut Siagian (2021:90), bagi organisasi terdapat paling sedikit tujuh manfaat yang dapat dipetik melalui penyelenggaraan program pelatihan dan pengembangan, yaitu:

1. Peningkatan produktivitas kerja organisasi sebagai keseluruhan antara lain karena tidak terjadinya pemborosan, karena kecermatan melaksanakan tugas, tumbuh suburnya kerja sama antara berbagai satuan kerja yang melaksanakan kegiatan yang berbeda dan bahkan spesialisik, meningkatnya tekad mencapai sasaran yang telah ditetapkan serta lancarnya koordinasi sehingga organisasi bergerak sebagai suatu kesatuan yang bulat dan utuh.
2. Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan antara lain karena adanya pendelegasian wewenang, interaksi yang didasarkan pada sikap dewasa baik

secara teknikal maupun intelektual, saling menghargai dan adanya kesempatan bagi bawahan untuk berpikir dan bertindak secara inovatif.

3. Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat karena melibatkan para pegawai yang bertanggung jawab menyelenggarakan kegiatan-kegiatan operasional dan tidak sekedar diperintahkan oleh para manajer.
4. Meningkatkan semangat kerja seluruh tenaga kerja dalam organisasi dengan komitmen organisasional yang lebih tinggi.
5. Mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui penerapan gaya manajerial yang partisipatif.
6. Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif yang pada gilirannya memperlancar proses perumusan kebijaksanaan organisasi dan operasionalisasinya.
7. Penyelesaian konflik secara fungsional yang dampaknya adalah tumbuh suburnya rasa persatuan dan suasana kekeluargaan di kalangan para anggota organisasinya.

Siagian (2021:90) menyatakan di samping manfaat bagi organisasi, pelaksanaan program pelatihan yang baik bermanfaat pula bagi para anggota organisasi. Terdapat paling sedikit sepuluh manfaat bagi para pegawai suatu organisasi, yaitu:

1. Membantu para pegawai membuat keputusan dengan lebih baik;
2. Meningkatkan kemampuan para pekerja menyelesaikan pelbagai masalah yang dihadapinya;
3. Terjadinya internalisasi dan operasionalisasi faktor-faktor motivasional;
4. Timbulnya dorongan dalam diri para pekerja untuk terus meningkatkan kemampuan kerjanya;

5. Peningkatan kemampuan pegawai untuk mengatasi stres, frustrasi dan konflik yang pada gilirannya memperbesar rasa percaya pada diri sendiri;
6. Tersedianya informasi tentang berbagai program yang dapat dimanfaatkan oleh para pegawai dalam rangka pertumbuhan masing-masing secara teknis dan intelektual;
7. Meningkatnya Kepuasan kerja ;
8. Semakin besarnya pengakuan atas kemampuan seseorang;
9. Makin besarnya tekad pekerja untuk lebih mandiri;
10. Mengurangi ketakutan menghadapi tugas-tugas baru di masa depan.

Manfaat besar lainnya yang dapat dipetik melalui penyelenggaraan pelatihan dan pengembangan secara baik adalah dalam rangka pertumbuhan dan pemeliharaan hubungan yang serasi antara para anggota organisasi. Hal demikian terjadi karena:

1. Terjadinya proses komunikasi yang efektif
2. Adanya persepsi yang sama tentang tugas-tugas yang harus diselesaikan
3. Ketaatan semua pihak kepada berbagai ketentuan yang bersifat normatif, baik yang berlaku umum dan ditetapkan oleh instansi pemerintah yang berwenang maupun yang berlaku khusus di lingkungan suatu organisasi tertentu
4. Terdapatnya iklim yang baik bagi pertumbuhan seluruh pegawai
5. Menjadikan organisasi sebagai tempat yang lebih menyenangkan untuk berkarya.

Menurut Wursanto (2021:89), agar tujuan latihan tersebut tercapai, hendaknya pelaksanaan latihan perlu didasarkan pada prinsip-prinsip berikut:

1. Prinsip perbedaan individu (*individual differences*) Dalam merencanakan latihan dan pendidikan hendaknya diperhatikan perbedaan-perbedaan individu yang meliputi pendidikan, pengalaman, kemampuan dan minat pegawai.

2. Prinsip hubungan latihan dan analisis jabatan Pelaksanaan latihan dan pendidikan pegawai harus berdasarkan pada analisis jabatan karena dalam analisis jabatan telah ditentukan persyaratan untuk memangku suatu jabatan. Harus dipikirkan apakah suatu jabatan memerlukan orang-orang yang harus mengikuti suatu latihan lebih dahulu atau tidak.

3. Prinsip motivasi (*Motivation*)

Agar para peserta mengikuti suatu latihan dengan sungguh-sungguh kepada mereka diberikan suatu motivasi atau dorongan. Dorongan dapat dilakukan dengan berbagai macam cara, misalnya: promosi, kenaikan gaji, kenaikan pangkat/golongan dan surat penghargaan.

4. Prinsip partisipasi aktif

Dalam latihan hendaknya para peserta berpartisipasi aktif mendukung proses belajar-mengajar, sehingga mereka semua benar-benar terlibat langsung dan minat serta motivasi mereka bertambah.

5. Prinsip seleksi peserta

Seleksi peserta ini mengandung tujuan agar para peserta latihan belajar dengan sungguh-sungguh. Seleksi ini mencakup dua segi, yaitu:

- 1) Penentuan peserta yang dapat mengikuti latihan Seleksi peserta latihan ini dilakukan apabila jumlah calon peserta latihan melebihi target.
- 2) Penentuan kelulusan, Seleksi ini dilakukan dengan cara mengadakan ujian akhir setelah latihan selesai.

6. Prinsip seleksi pelatih

Agar latihan dapat mencapai sasaran dan bobot hasil latihan sesuai dengan yang telah ditentukan dalam program latihan, hendaknya para pelatih (instruktur) dipilih dari orang-orang yang cakap, mempunyai kemampuan dan kemauan yang tinggi dalam memberikan latihan. Untuk mendapatkan pelatih yang memenuhi persyaratan, perlu diadakan seleksi para pelatih.

7. Prinsip latihan para pelatih

Sebelum pelatih terjun memberikan latihan, sebaiknya mereka sendiri diberi latihan terlebih dahulu. Latihan untuk para pelatih dapat mencakup:

- 1) Metode latihan yang akan dipergunakan
- 2) Sistem penilaian
- 3) Materi yang akan diberikan.

8. Prinsip metode latihan

Agar latihan dapat berhasil dan menarik bagi para peserta, hendaknya metode latihan yang dipergunakan sesuai dengan bidang yang diajarkan. Metode yang dipergunakan untuk setiap bidang studi berbeda-beda, tergantung dari:

- 1) Ruang lingkup materi yang diberikan
- 2) Tujuan setiap bidang studi
- 3) Sifat pelatih
- 4) Kemampuan dan kecakapan para pelatih
- 5) Pengalaman pelatih

9. Prinsip belajar

Para pelatih hendaknya dapat memberikan gambaran bagaimana prinsip belajar yang baik. Belajar yang baik dimulai dari materi yang mudah kemudian meningkat ke materi

yang lebih sukar, atau mulai dari materi yang sudah diketahui kemudian meningkat ke materi yang belum diketahui.

Prinsip belajar/pelatihan merupakan petunjuk berupa cara-cara agar peserta belajar dapat mengikuti pelatihan dengan efektif. Semakin efektif prinsip-prinsip direfleksikan dalam pelatihan, semakin efektif pelatihan yang mungkin terjadi. Wursanto (2021:90) menyatakan prinsip-prinsip itu berupa partisipasi, pengulangan, relevansi, pengalihan dan umpan balik, serta suasana nyaman, sebagaimana dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Partisipasi

Bentuk pelatihan bagi pegawai hendaknya dilakukan melalui pendekatan pendidikan orang dewasa. Partisipasi dari peserta belajar harus proaktif, terutama ketika teknik pelatihan di luar bentuk kuliah, seperti permainan peran, studi kasus, simulasi, praktikum, dan sebagainya. Dengan pendekatan partisipasi, pelatihan akan memperbaiki motivasi dan mengajak peserta lebih memperkuat proses dan wawasan belajar. Hasil dari penerapan prinsip ini (partisipasi), pegawai akan belajar lebih cepat dan akan selalu mempertahankan proses belajar dalam kehidupannya.

2. Pendalaman

Pendalaman merupakan salah satu prinsip dari pelatihan yang berkelanjutan. Kebanyakan orang yang pernah mengikuti pelatihan, pendalaman merupakan proses penanaman daya ingat.

3. Relevansi

Keberhasilan proses belajar/pelatihan sangat dipengaruhi oleh materi/muatan yang bermanfaat atau selaras dengan kebutuhan tertentu. Dengan demikian, respon-respon

baru terhadap materi latihan memiliki hubungan positif dengan motif belajar dari para pegawai melalui penghayatan dan penerapannya.

4. Pengalihan

Semakin dekatnya kebutuhan sebuah program pelatihan yang sepadan dengan kebutuhan dari pekerjaan, semakin cepat seorang peserta pelatihan menyerapnya dalam menguasai pekerjaan.

5. Umpan Balik

Umpan balik memberikan peserta pelatihan tentang informasi kemajuan mereka. Dengan umpan balik, peserta yang termotivasi dapat menyesuaikan perilaku mereka untuk mencapai proses belajar yang sangat cepat dan bermakna. Tanpa itu mereka tidak dapat mengukur kemajuannya dan mungkin tidak terdorong untuk maju.

6. Suasana nyaman

Peserta pelatihan harus terbebas dari tugas-tugas dan bahkan tekanan-tekanan pekerjaan. Mereka diasumsikan memiliki hasrat belajar yang datang dari motivasi tinggi didukung dengan fasilitas yang cukup. Dengan demikian, mereka benar-benar hanya berkonsentrasi pada proses belajar.

7. Memiliki Kriteria

Untuk menentukan apakah program pelatihan telah mencapai tujuannya, beberapa kriteria yang digunakan untuk mengukur hasil pelatihan perlu dibuat. Hal ini penting dan perlu menggunakan lebih dari satu kriteria dalam upaya untuk menentukan efek menyeluruh dari program pelatihan di suatu organisasi. Efek tersebut dapat diukur dari perubahan-perubahan yang sifatnya intelektual, sikap personal, dan penguasaan teknis para peserta pelatihan serta Kepuasan kerja organisasi. Selain itu, perlu pula diukur

tingkat ketaatan-asas program pelatihan dengan tujuan dan strategi organisasi itu sendiri.

Berdasarkan uraian-uraian teori para ahli di atas, maka penulis mengadopsi teori Wursanto (2021:95) untuk mengukur variabel pelatihan dalam penelitian ini, yaitu meliputi : pelatihan SDM, pelatihan administrasi, pelatihan pekerjaan rutin, dan pelatihan penyegaran.

2.3. Motivasi Kerja

Motivasi kerja menurut Abraham Maslow (2021) didasarkan pada Teori Hierarki Kebutuhan (Hierarchy of Needs), yang menyatakan bahwa manusia termotivasi untuk bekerja karena ingin memenuhi kebutuhan-kebutuhan tertentu yang tersusun secara hierarkis, dari yang paling dasar hingga yang paling tinggi. Motivasi merupakan faktor yang kehadirannya dapat menimbulkan kepuasan kerja, dan meningkatkan Kepuasan kerja pegawai. Menurut Siagian (2021:35) mengemukakan bahwa dalam kehidupan berorganisasi, termasuk kehidupan berkarya dalam organisasi, aspek motivasi kerja mutlak mendapat perhatian serius dari para pemimpin. Dengan demikian motivasi kerja sangat perludi diperhatikan oleh manajemen organisasi terutama para pemimpin, dimana pemimpin setiap hari berhubungan langsung dengan bawahan di tempat kerja. Pemberian dorongan sebagai bentuk motivasi kerja kepada bawahan penting dilakukan untuk meningkatkan Kepuasan kerja pegawai.

Pegawai dalam menjalankan tugas dan pekerjaan dengan baik memerlukan motivasi, tugas pemimpin dalam hal ini ialah membuat Kualitas SDM yang baik sedemikian rupa sehingga pegawai dalam organisasi termotivasi dengan sendirinya, untuk itu diperlukan pemahaman

motivasi yang baik, baik dalam diri bawahan atau pegawai guna membantu dalam meningkatkan Kepuasan kerja nya.

Motivasi seseorang ditentukan oleh intensitas motifnya. Cahyono dan Suharto (2021:39) mengartikan motif yakni dorongan kebutuhan, keinginan, dan rangsangan. Sedangkan menurut Martoyo (2021:75) motif adalah daya pendorong atau tenaga pendorong seseorang yang mendorong seseorang untuk bertindak. Jadi, dengan adanya motif dalam diri seseorang maka akan menimbulkan motivasi. Suranta, (2021:83) menyatakan motivasi adalah reaksi yang timbul dari dalam diri seseorang sebagai dorongan karena adanya rangsangan dari luar yang mempengaruhi untuk memenuhi tujuan tertentu. Menurut Mangkunegara (2021:126) motivasi merupakan kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan Kualitas SDM.

Robbins (2020:40) menyatakan bahwa motivasi yaitu keinginan untuk melakukan sesuatu sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. Motivasi ialah proses atau faktor yang mendorong orang untuk bertindak atau berperilaku dengan cara tertentu, dengan dasar manusia mudah diberikan motivasi karena jika kebutuhannya terpenuhi maka seseorang akan mempunyai motivasi yang tinggi untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan. Masrukhin dan Waridin (2020:92) berpendapat bahwa motivasi merupakan faktor psikologis yang menunjukkan minat individu terhadap pekerjaan, rasa puas, dan ikut bertanggung jawab terhadap aktivitas atau pekerjaan yang dilakukan.

Berdasarkan beberapa teori pengertian tentang motivasi diatas, maka penulis menyimpulkan bahwa motivasi kerja adalah dorongan yang timbul dalam diri pegawai untuk melakukan sesuatu, karena adanya rangsangan dari luar baik itu dari atasan dan Kualitas SDM, serta adanya dasar

untuk memenuhi kebutuhan dan rasa puas, serta memenuhi tanggung jawab atas tugas-tugas yang diberikan dan dilakukan dalam organisasi.

Teknik memotivasi kerja pegawai dalam organisasi menurut Mangkunegara 2021:98) adalah sebagai berikut:

1. Teknik pemenuhan kebutuhan pegawai. Maksudnya bahwa pemenuhan kebutuhan pegawai merupakan fundamen yang mendasari perilaku kerja pegawai.
2. Teknik komunikasi persuasif. Merupakan salah satu teknik memotivasi kerja pegawai yang dilakukan dengan cara mempengaruhi pegawai secara ekstra logis. Teknik ini dirumuskan dengan istilah “AIDDAS” yaitu *Attention* (perhatian), *Interest* (minat), *Desire* (hasrat), *Decision* (keputusan), *Action* (aksi atau tindakan), dan *Satisfaction* (kepuasan). Pemimpin harus memberikan perhatian kepada pegawai tentang pentingnya tujuan dari suatu pekerjaan agar timbul minat pegawai terhadap pelaksanaan kerja. Setelah timbul minat maka akan timbul hasrat yang semakin kuat untuk mengambil keputusan dan melakukan tindakan kerja dalam mencapai tujuan yang diharapkan pemimpin. Dengan demikian, pegawai akan bekerja dengan motivasi tinggi dan merasa puas terhadap hasil kerjanya.

2.3.1. Indikator indikator Motivasi Kerja

Berbagai macam teori telah dikaji oleh para ahli dalam mencapai efektivitas yang tinggi untuk memotivasi pegawai. Salah satunya adalah teori-teori motivasi menurut Abraham Maslow (2021) yaitu sebagai berikut:

1. Teori Hierarki Kebutuhan.

Teori hierarki kebutuhan merupakan teori motivasi yang paling terkenal dari Abraham Maslow. Hipotesisnya mengatakan bahwa di dalam diri semua manusia bersemayam lima jenjang kebutuhan, yaitu sebagai berikut:

- a. Kebutuhan *fisiologis*, adalah kebutuhan manusia yang bersifat fisik. Seperti: rasa lapar, haus, perlindungan (pakaian dan perumahan), seks, dan kebutuhan fisik lain.
- b. Kebutuhan rasa aman, merupakan kebutuhan manusia yang muncul setelah kebutuhan fisik terpenuhi. Antara lain: keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.
- c. Kebutuhan sosial, ialah kebutuhan manusia yang muncul karena adanya interaksi sosial antara manusia yang satu dengan manusia yang lainnya, dan antara manusia dengan kelompok. Mencakup: rasa kasih sayang, rasa memiliki, rasa menerima, dan persahabatan.
- d. Kebutuhan penghargaan, yaitu kebutuhan manusia yang lebih bersifat kepentingan pribadi atau *ego*. Mencakup faktor penghargaan internal seperti: harga diri, otonomi, dan prestasi; serta faktor penghargaan eksternal seperti: misalnya status, pengakuan, dan perhatian.
- e. Kebutuhan perwujudan atau aktualisasi diri, adalah kebutuhan seseorang untuk menjadi manusia sesuai kecakapannya. Antara lain: pertumbuhan, pencapaian potensi, dan pemenuhan kebutuhan diri.

2. Teori X dan Y.

Teori motivasi milik Douglas McGregor mengemukakan dua pandangan yang nyata mengenai manusia, yakni: pandangan pertama pada dasarnya negatif disebut Teori X, dan yang lain pada dasarnya positif disebut Teori Y. McGregor menyimpulkan bahwa

pandangan seorang pemimpin mengenai sifat manusia didasarkan atas beberapa kelompok asumsi tertentu, dan bahwa mereka cenderung membentuk perilaku mereka terhadap pegawai berdasarkan asumsi-asumsi tersebut.

Menurut Teori X, empat asumsi yang dimiliki oleh pemimpin yakni:

- a. Pegawai pada dasarnya tidak menyukai pekerjaan, dan sebisa mungkin untuk menghindarinya.
- b. Karena pegawai tidak menyukai pekerjaan, mereka harus dipaksa, dikendalikan, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan-tujuan.
- c. Pegawai akan menghindari tanggung jawab dan mencari perintah formal bilamana mungkin.
- d. Sebagian pegawai menempatkan keamanan di atas semua faktor lain yang terkait pekerjaan dan menunjukkan sedikit ambisi.

Kontras dengan pandangan negatif tersebut diatas, McGregor membuat empat asumsi positif yang disebutnya Teori Y yaitu:

- a. Pegawai menganggap kerja sebagai hal yang menyenangkan, seperti halnya istirahat atau bermain.
- b. Pegawai akan berlatih mengendalikan diri, dan emosi untuk mencapai berbagai tujuan.
- c. Pegawai akan bersedia belajar untuk menerima, bahkan belajar lebih bertanggung jawab.
- d. Pegawai mampu membuat berbagai keputusan inovatif yang diedarkan ke seluruh populasi, dan bukan hanya bagi mereka yang menduduki posisi manajemen.

Kesimpulan dari teori ini yaitu Teori X berasumsi bahwa kebutuhan-kebutuhan tingkat yang lebih rendah mendominasi individu, sedang Teori Y berasumsi bahwa

kebutuhan-kebutuhan tingkat yang lebih tinggi mendominasi individu. McGregor sendiri meyakini bahwa asumsi Teori Y lebih sah (valid) daripada Teori X.

Berdasarkan teori di atas, maka peneliti menentukan indikator pengukuran variabel motivasi berdasarkan pendapat Robbins atas teori hierarki kebutuhan yang terdiri dari :

- a. Kebutuhan *fisiologis*.
- b. Kebutuhan rasa aman
- c. Kebutuhan sosial
- d. Kebutuhan penghargaan
- e. Kebutuhan perwujudan atau aktualisasi diri.

2.4. Kualitas Sumber Daya Manusia

Menurut Widodo (2020), kualitas SDM merupakan fondasi utama dalam pencapaian Kepuasan kerja organisasi, kualitas Sumber daya manusia merupakan tingkat kemampuan yang dapat ditunjukkan oleh sumber daya manusia melalui pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan seseorang digunakan untuk menghasilkan layanan profesional. Menurut Hasibuan (2021;10), Sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan organisasi, pegawai, dan masyarakat. Manajemen sumber daya manusia mempunyai komponen-komponen yang merupakan bagian dari tenaga kerja manusia, komponen tersebut saling mendukung satu sama lainnya di dalam organisasi.

2.4.1. Faktor factor Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM)

Menurut Widodo (2020) ada beberapa factor kualitas sumber daya manusia antara lain sebagai berikut :

1. Perencanaan (Planning): Kemampuan dalam merencanakan kebutuhan, kegiatan, dan sasaran kerja.
2. Pengadaan (Procurement): Proses seleksi dan perekrutan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.
3. Pengembangan (Development): Upaya peningkatan kompetensi pegawai melalui pendidikan, pelatihan, dan pembinaan.
4. Kompensasi (Compensation): Pemberian imbalan yang adil dan memotivasi pegawai.
5. Kedisiplinan (Discipline): Tingkat kepatuhan pegawai terhadap aturan dan norma kerja.

Menurut Fahmi (2020; 1), Manajemen sumber daya manusia (*human resources management*) adalah rangkaian aktivitas organisasi yang diarahkan untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif. Adapun komponen tersebut dapat dibedakan menjadi tiga hal, menurut Hasibuan (2021;12) diantaranya:

1. Pengusaha Pengusaha adalah setiap orang yang menginvestasikan modalnya untuk memperoleh pendapatan dan besarnya pendapatan itu tidak ditentukan tergantung laba yang dicapai organisasi tersebut.
2. Pegawai Pegawai merupakan kekayaan utama suatu organisasi, karena tanpa keikutsertaan mereka aktivitas organisasi tidak akan terjadinya.
3. Pemimpin Pemimpin adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan Pelatihannya untuk mengarahkan orang lain serta bertanggung jawab atas pekerjaan orang tersebut dalam mencapai suatu tujuan.

Menurut Hasibuan (2020) Manajemen sumber daya manusia memiliki beberapa peran, antara lain sebagai berikut:

- a. Melakukan penetapan dan kualitas, serta menempatkan tenaga kerja melalui identifikasi job specification, job description dan job evaluation pada kebutuhan perusahaan dengan cara yang efektif.
- b. Merumuskan peramalan pada permintaan dan penawaran sumber daya manusia di masa depan atau yang akan datang.
- c. Monitoring organisasi atau serikat buruh dan kemajuan teknis.
- d. Melaksanakan pengelolaan atau pengaturan pada mutasi pegawai (vertical/horizontal), pension, pemberhentian, serta pesangon.
- e. Merancang program kesejahteraan, pemberhentian, promosi, atau pengembangan tenaga kerja.
- f. Monitoring UU Ketenagakerjaan/buruh dan memberikan kebijaksanaan atas pemberian balas jasa
- g. Merancang pendidikan, pelatihan dan penilaian prestasi pegawai.

Manajemen sumber daya manusia mempunyai fungsi operasional yang bermanfaat sebagai suatu dasar (*basic*) dalam melaksanakan proses manajemen sumber daya manusia. Hal ini berguna dalam pencapaian tujuan organisasi/perusahaan, melalui cara yang efisien dan efektif. Terdapat beberapa fungsi operasional dalam MSDM (Widodo, 2020) yaitu:

- a. Perencanaan (*planning*) merupakan proses atau tahapan yang dihadapi pada masa depan atau masa yang akan datang. Perencanaan bermanfaat dalam penyusunan rangkaian pekerjaan, seperti persyaratan kerja, penentuan sumber penarikan SDM, analisis pekerjaan, dsb.
- b. Pengadaan (*procurement*) ialah segala hal yang dilakukan manajer SDM dalam pengadaan calon pegawai sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Antara lain seperti seleksi, orientasi,

penempatan dan induksi, promosi, serta hal-hal yang umum seperti penerimaan dan pengumuman lamaran kerja.

- c. Pengembangan (*development*) bermanfaat dalam meningkatkan keterampilan pegawai, baik dalam aspek konseptual, teknis, teoritis ataupun moral melalui proses pendidikan atau pelatihan. Output yang akan dihasilkan oleh pengembangan ini ialah prestasi kerja, motivasi, perencanaan karir, pemberian tugas, dsb.
- d. Kompensasi (*compensation*) ialah balas jasa perusahaan yang diberikan kepada pegawai secara langsung atau tidak langsung atas kontribusi yang telah dilaksanakan.
- e. Pengintegrasian (*integration*) merupakan langkah atau program untuk melakukan harmonisasi antara kepentingan pegawai dan kepentingan perusahaan. Sehingga dapat menghasilkan kerjasama yang baik dan saling menguntungkan.
- f. Pemeliharaan (*maintenance*) meliputi program dalam peningkatan dan pemeliharaan aspek fisik pegawai. Baik berupa kondisi mental, fisik, ataupun loyalitas dalam bekerjasama hingga pegawai tersebut pensiun dari perusahaan.
- g. Kedisiplinan (*discipline*) merupakan kesadaran dan keinginan pegawai untuk kontinu dalam menaati peraturan dan norma sosial yang berlaku pada perusahaan
- h. Pemberhentian (*separation*) ialah pemutusan hubungan kerja (PHK), dimana hubungan antara pegawai dan perusahaan dalam pekerjaan telah putus.

2.5. Kepuasan Kerja

Menurut Robbins dan Judge (2022), kepuasan kerja adalah perasaan umum terhadap pekerjaan yang mencerminkan seberapa banyak seseorang menyukai atau tidak menyukai pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan salah satu konsep penting dalam bidang psikologi

industri dan organisasi yang mengukur sejauh mana perasaan positif atau negatif seseorang terhadap pekerjaannya. Secara khusus, kepuasan kerja menggambarkan tingkat kenyamanan, pemenuhan, dan penghargaan yang dirasakan pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja terdiri dari faktor higienis (seperti gaji dan kondisi kerja) yang mencegah ketidakpuasan, serta faktor motivasional (seperti pengakuan dan kesempatan berkembang) yang meningkatkan kepuasan, dijelaskan oleh Herzberg (2020). Maslow (2022) menambahkan bahwa kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh kebutuhan-kebutuhan mulai dari kebutuhan dasar hingga aktualisasi diri.

Pengukuran kepuasan kerja dapat dilakukan dengan instrumen seperti Job Satisfaction Survey (JSS) menurut Spector (2023) dan metode meta-analisis oleh Judge dan Piccolo (2022). Implikasi kepuasan kerja sangat penting karena berhubungan positif dengan Kepuasan, komitmen organisasi, dan kesejahteraan pegawai, serta berhubungan negatif dengan tingkat turnover dan stres kerja, menurut Harter (2023) dan Koopman (2022). Kepuasan kerja juga berperan vital dalam produktivitas dan Kepuasan organisasi. Pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung menunjukkan motivasi yang lebih tinggi, berperilaku lebih positif, dan berkomitmen lebih besar kepada organisasi. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja dapat menyebabkan penurunan produktivitas, absensi, hingga tingkat turnover yang tinggi. Ada beragam teori yang menguraikan dinamika kepuasan kerja. Teori dua faktor Herzberg (1959) membedakan faktor motivator (seperti pencapaian dan pengakuan) yang meningkatkan kepuasan kerja, dan faktor hygiene (seperti gaji dan kondisi kerja) yang jika tidak terpenuhi dapat menyebabkan ketidakpuasan. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan kerja bukan berada pada satu spektrum yang sama. Selanjutnya, teori kebutuhan Abraham Maslow (2023) juga sering digunakan sebagai dasar untuk memahami kepuasan kerja. Dalam piramida kebutuhan Maslow, kebutuhan fisiologis dan

keamanan adalah dasar, sementara kebutuhan sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri menjadi sumber kepuasan kerja yang lebih tinggi. Dengan demikian, terpenuhinya kebutuhan-kebutuhan ini berkontribusi pada kepuasan pegawai.

Indikator kepuasan kerja dapat dilihat dari beberapa aspek seperti kepuasan terhadap gaji, kondisi kerja, hubungan antar rekan kerja, kesempatan pengembangan, dan penilaian terhadap pekerjaan itu sendiri. Locke (1976) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan sebagai hasil dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja. Selain itu, aspek psikologis seperti perasaan dihargai, rasa aman, dan adanya kejelasan peran serta tujuan dalam pekerjaan turut menjadi indikator penting kepuasan. Penelitian oleh Weiss et al. (1967) mengembangkan skala kepuasan kerja yang mengukur berbagai dimensi emosional dan kognitif sebagai indikator kepuasan yang komprehensif. Dalam konteks organisasi, pengukuran kepuasan kerja kerap dilakukan melalui survei dan kuesioner yang berisi berbagai variabel, mulai dari kompensasi, hubungan interpersonal, Kualitas SDM, hingga kesempatan promosi. Pengukuran ini penting untuk mengidentifikasi area yang perlu diperbaiki demi meningkatkan kepuasan dan Kepuasan pegawai.

Kepuasan kerja juga berkaitan erat dengan kesejahteraan psikologis pegawai. Menurut Warr (2022), kepuasan kerja mempengaruhi kualitas hidup pegawai secara keseluruhan, berujung pada penurunan stres dan peningkatan kesehatan mental. Oleh karena itu, perusahaan harus memperhatikan kepuasan pegawai sebagai bagian dari strategi pengelolaan sumber daya manusia.

Pengetahuan tentang kepuasan kerja juga digunakan untuk merancang sistem penghargaan dan insentif yang efektif, mendorong inovasi, serta membangun budaya organisasi yang suportif. Dengan demikian, kepuasan kerja tidak hanya menguntungkan individu pegawai tetapi juga keberhasilan organisasi secara menyeluruh.

Secara singkat, kepuasan kerja merupakan hasil evaluasi berbagai faktor yang berhubungan dengan pekerjaan dan memiliki dampak signifikan terhadap perilaku dan Kepuasan pegawai. Memahami dan memonitor indikator kepuasan kerja merupakan langkah penting bagi manajemen untuk menciptakan Kualitas SDM yang kondusif dan produktif.

2.4.1. Indikator indikator kepuasan Kerja

Menurut Robbins (2017), indikator kepuasan kerja dapat dilihat dari beberapa aspek utama yang menggambarkan perasaan dan sikap pegawai terhadap pekerjaannya. Indikator-indikator tersebut meliputi:

1. Perasaan Terhadap Pekerjaan Itu Sendiri

Sejauh mana pegawai merasa pekerjaan yang dilakukan memberikan makna, tantangan, dan kesempatan untuk berkembang.

2. Kompensasi (Gaji dan Tunjangan)

Pegawai cenderung puas jika mereka merasa gaji dan tunjangan yang diterima sesuai dengan beban kerja dan kontribusinya.

3. Hubungan dengan Rekan Kerja

Kualitas interaksi sosial dan hubungan profesional yang positif di tempat kerja sangat mempengaruhi tingkat Kepuasan kerja .

4. Kesempatan untuk Pengembangan Karir

Adanya peluang untuk belajar, meningkatkan keterampilan, dan kenaikan jabatan berdampak positif terhadap Kepuasan kerja .

5. Kondisi Kerja

Kualitas SDM yang nyaman, aman, dan mendukung menjadi faktor penting yang memengaruhi Kepuasan kerja .

6. Pengawasan dan Manajemen

Gaya Pelatihan dan tingkat dukungan dari atasan juga menjadi faktor signifikan dalam menentukan kepuasan kerja.

7. Perimbangan antara Pekerjaan dan Kehidupan Pribadi

Adanya kebijakan yang memungkinkan pegawai menyeimbangkan waktu kerja dan kehidupan pribadi juga termasuk indikator penting.

2.6 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian sejenis terdahulu menjadi tolok ukur penulis dalam melakukan penelitian ini yaitu sebagaimana tabel berikut.

Tabel 5. Penelitian Terdahulu

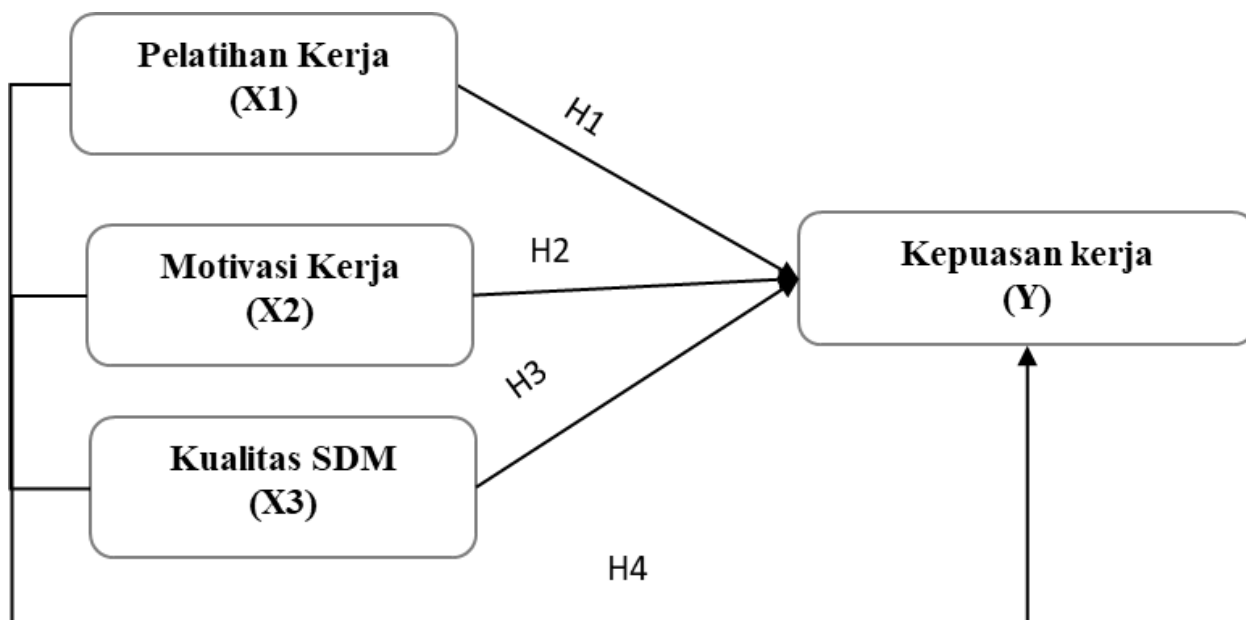
Peneliti	Judul	Sumber	Hasil Penelitian
Lesmana	Pengaruh Pelatihan Kualitas Pelayanan terhadap Kepuasan Pegawai Toko Depo Bangunan	Jurnal repository, Universitas Islam Indonesia Vol. 1, No. 1, 2020	Hasil analisis statistik yang dilakukan diperoleh nilai $Z = -3.804$ dan $p = 0.000$ ($p < 0.05$). Artinya terdapat perbedaan skor tingkat Kepuasan pegawai antara kelompok eksperimen dengan kelompok kontrol setelah diberikan pelatihan.
Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepemimpinan Transformatif Terhadap Kinerja Karyawan Minimarket Multi Mart Pringsewu	AK Yohanson, Lukmanul Hakim 2021	Sedangkan Uji F menunjukkan bahwa motivasi kerja dan kepemimpinan transformatif secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Minimarket Multi Mart Pringsewu.	GEMA: Journal of Entrepreneurship Management and Accounting
Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Lingkungan	S Suwandi, A Wibasuri, B Magdalena	hasil analisis data menggunakan regresi linear	Jurnal Ilmiah Ekonomi Manajemen Jurnal Ilmiah Multi Science 13 (1), 35-48

Kerja Fisik Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan		berganda diketahui bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh Komitmen Organisasi, dan Lingkungan kerja fisik serta mempunyai tingkat hubungan yang tinggi	2 2022
Pengaruh Faktor Budaya Organisasi, Motivasi, Pemberdayaan & Lingkungan Terhadap Kinerja Organisasi (Studi Kasus Perguruan Tinggi Swasta Di Bandar Lampung)	WR Lestari 2022	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi, motivasi, pemberdayaan dan lingkungan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap tingkat kinerja organisasi. Tingkat pengaruh secara simultan dalam kinerja organisasi adalah 0,66 (66%).	<i>Journal article // Jurnal Manajemen dan Keuangan Darmajaya</i>
Maesyarah, dkk.	Pengaruh Motivasi Kerja dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Pegawai Pada Pegawai PT Sinar Sosro KP Sukabumi	Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ) Vol 3 No. 4 (2022)	Hasil penelitian, berdasarkan hasil t test menunjukkan bahwa variabel Motivasi Kerja memberikan pengaruh positif signifikan terhadap variabel Kepuasan pegawai, sementara variabel beban kerja memberikan pengaruh negatif signifikan terhadap variabel Kepuasan pegawai. Berdasarkan hasil F test menunjukkan bahwa variabel Motivasi Kerja dan beban kerja secara simultan memberikan pengaruh signifikan terhadap variabel Kepuasan pegawai
Ratnادهita dkk.	Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan SDM Pada ABA Collection	JAIIIT (Journal of Advances in Information and	Koefisien regresi adalah 4.654, angka tersebut menunjukkan adanya faktor lain selain variabel X2 yang mempengaruhi Kepuasan pegawai.

	terhadap Kepuasan Kerja Menggunakan Metode Regresi Linear Berganda	Industrial Technology) Vol. 3, No. 1 Mei 2021	Nilai positif dari koefisien regresi menggambarkan bahwa arah hubungan antara variabel pengembangan sumber daya manusia (X2) dan Kepuasan pegawai (Y) adalah positif atau searah, sehingga Kepuasan pegawai akan meningkat sebesar 0.372 atau 37.2% jika variabel pengembangan sumber daya manusia (X2) ditingkatkan sebesar satu satuan.
Kadek . Dkk.	Pengaruh Kualitas SDM Dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Pegawai	Jurnal Manajemen Indonesia Universitas Pendidikan Ganesha Vol 7 N0. 2 (2020)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Kualitas SDM dan Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan pegawai, (2) Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan pegawai (3) Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan pegawai, dan (4) Motivasi Kerja berpengaruh terhadap Motivasi Kerja pada Puri Lumbung Cottages Munduk.

2.7 Kerangka Pikir

Berdasarkan kajian teori dan pustaka yang telah diuraikan di atas, maka kerangka pemikiran digambarkan sebagai berikut :



Gambar 1. Kerangka Pikir

2.8 Hipotesis

2.8.1. Pengaruh pelatihan terhadap Kepuasan Kerja

Pelatihan merupakan proses sistematis untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku pegawai agar dapat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dengan lebih baik. Pelatihan yang efektif akan meningkatkan kapabilitas individu, mempercepat adaptasi terhadap perubahan organisasi, serta meningkatkan efisiensi dan produktivitas kerja.

Menurut Mangkunegara (2020:43), pelatihan merupakan salah satu upaya peningkatan sumber daya manusia melalui proses pembelajaran yang dirancang untuk memperbaiki Kepuasan kerja individu dalam pekerjaannya saat ini maupun masa depan. Berdasarkan penelitian terdahulu, maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

H1 : Terdapat pengaruh yang signifikan antara pelatihan terhadap Kepuasan Kerja.

2.8.2. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Motivasi merupakan faktor yang kehadirannya dapat menimbulkan kepuasan kerja, dan meningkatkan Kepuasan pegawai. Menurut Siagian (2018:35) mengemukakan bahwa dalam kehidupan berorganisasi, termasuk kehidupan berkarya dalam organisasi, aspek motivasi kerja mutlak mendapat perhatian serius dari para pemimpin.

H2 : Terdapat pengaruh yang signifikan antara Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja.

2.8.3. Pengaruh Kualitas SDM terhadap Kepuasan Kerja

Menurut Robbins dan Judge (2020), kepuasan kerja adalah sikap positif terhadap pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristik pekerjaan. Motivasi merupakan faktor yang kehadirannya dapat menimbulkan kepuasan kerja, dan meningkatkan Kepuasan pegawai. Kualitas sumber daya manusia (SDM) sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. SDM yang berkualitas dengan kompetensi, keterampilan, motivasi, dan sikap kerja yang baik cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi karena mereka mampu menjalankan tugas dengan baik, merasa dihargai, dan berkembang secara profesional.

H3: Terdapat Pengaruh kualitas sdm terhadap Kepuasan Kerja.

2.8.4. Pengaruh Pelatihan, motivasi Kerjadan Kualitas SDM Terhadap Kepuasan Kerja

Pelatihan adalah proses pengembangan keterampilan dan pengetahuan pegawai agar meningkat kualitas dan performanya. Dengan pelatihan yang tepat, pegawai dapat menyelesaikan tugas dengan lebih baik dan efisien. Hal ini membuat mereka merasa lebih percaya diri dan mampu menghadapi tantangan kerja, sehingga meningkatkan kepuasan kerja.

Kualitas SDM, pelatihan, dan motivasi kerja memiliki peran yang sangat penting dan saling terkait dalam mempengaruhi kepuasan kerja. Pelatihan meningkatkan keterampilan dan kompetensi SDM sehingga mereka lebih mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik, sementara motivasi kerja menjadi pendorong semangat dan komitmen yang membuat pegawai merasa puas dan berharga di tempat kerja. Ketiganya secara bersama-sama menciptakan kondisi kerja yang kondusif, meningkatkan produktivitas, dan meningkatkan kepuasan kerja.

berdasarkan penelitian terdahulu, maka dapat disusun hipotesis sebagai berikut:

H4: terdapat pengaruh pelatihan, motivasi kerja dan kualitas SDM terhadap Kepuasan Kerja.