

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yaitu suatu pendukung ketika melakukan penelitian. Berikut ini penelitian terdahulu yang berkaitan dengan variable pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variable mediasi:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti dan Judul	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil
1	Ali Hamzah, Bambang Subroto, Wuryan Andayani (2018), Efek Mediasi Kepuasan Pada Pengaruh Keadilan Kompensasi Dan Pengembangan Sdm Terhadap Kinerja Pegawai.	Kepuasan(M), Keadilan Kompensasi (X1), Pengembangan SDM (X2), Kinerja (Y).	Structural Equation Modeling	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kinerja pegawai Direktorat Jenderal Anggaran Kementerian Keuangan Jakarta dipengaruhi oleh keadilan kompensasi dan pengembangan SDM. 2. Peningkatan kinerja pegawai Direktorat Jenderal Anggaran Kementerian Keuangan Jakarta dapat ditingkatkan dengan meningkatnya kepuasan kerja pegawai. 3. Kepuasan kerja dapat menjadi mediasi antara keadilan kompensasi dan pengembangan SDM terhadap Kinerja Pegawai Direktorat Jenderal Anggaran Kementerian Keuangan Jakarta.

2	Menik Lestari, Dinnul Alfian Akbar, Chandra Zaky Maulana (2021), Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Dan Religiusitas Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Bank Unit Usaha Syariah Di Kota Palembang	Pengembangan Sumber Daya Manusia (X1), Religiusitas (X2), Kinerja (Y), Kepuasan Kerja (Z).	Analisis Jalur	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengembangan sumber daya manusia tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan Bank Unit Usaha Syariah Di Kota Palembang. 2. Religiusitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Unit Usaha Syariah Di Kota Palembang. 3. Pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Unit Usaha Syariah Di Kota Palembang. 4. Religiusitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan Bank Unit Usaha Syariah Di Kota Palembang. 5. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan dalam memoderasi antara pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan Bank Unit Usaha Syariah Di Kota Palembang dan religiusitas terhadap kinerja karyawan Bank Unit Usaha Syariah Di Kota Palembang.
3	Prima Sari Pascariati Kasman (2021), Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Religiusitas Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada Bank Syariah	Pengembangan Sumber Daya Manusia (X1), Religiusitas (X2), Kinerja (Y), Kepuasan Kerja (Z).	Structural Equation Modeling	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengembangan sumber daya manusia tidak terdapat pengaruh terhadap kinerja karyawan 2. Religiusitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 3. Pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja

	Indonesia (BSI) di Kota Padang			<ol style="list-style-type: none"> 4. Religiusitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, 5. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan dalam memoderasi antara pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan dan religiusitas terhadap kinerja karyawan
4	Dodik Jatmika, Mardiana Andarwati (2017), Pengaruh Pengembangan Sumberdaya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pegawai Kementrian Agama Di Jombang	Pengembangan Sumber Daya Manusia (X), Kinerja (Y), Kepuasan Kerja (M)	Structural Equation Modeling	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengembangan sumber daya manusia berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. 2. Pengembangan sumber daya manusia tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. 3. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. 4. Pengembangan sumber daya manusia berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.
5	Esti Monalis, Wehelmina Rumawas, Tinneke M. Tumbel (2020), Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	Pengembangan Sumber Daya Manusia (X1), Kepuasan Kerja (X2), Kinerja (Y).	Structural Equation Modeling	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengembangan sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Pengembangan sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. 3. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 4. Tidak terdapat pengaruh signifikan antara Pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan yang dimediasi dari kepuasan kerja.

6	M.W.D. Purnama, P.I. Rahmawati, N.N. Yulianthini (2020), Pengaruh Sistem Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Arta Sedana Singaraja	Pengembangan Sumber Daya Manusia (X), Kinerja (Y).	Analisis Regresi Linier Sederhana	1. Sistem pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Arta Sedana Singaraja.
7	Adela Pramesrianto, Edward, Shofia Amin (2020), Pengaruh pengembangan sumber daya manusia dan kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Jambi Media Grafika "Tribun Jambi"	Pengembangan Sumber Daya Manusia (X1), Kemampuan Kerja (X2), Kinerja (Y).	Analisis Regresi Linear Berganda	1. Terdapat pengaruh yang signifikan pada pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan. 2. Tidak terdapat pengaruh yang signifikan pada kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan.
8	Riski Damayanti, Agustina Hanafi, Afriyadi Cahyadi (2018), Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Karyawan Non Medis RS Islam Siti Khadijah Palembang)	Kepuasan Kerja (X), Kinerja Karyawan (Y).	Analisis Regresi Linier Sederhana	1. Terdapat pengaruh yang kuat dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Islam Siti Khadijah Palembang, Sumatera Selatan

Berikut ini perbandingan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan peneliti lakukan:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Ali Hamzah, Bambang Subroto, Wuryan Andayani (2018) yang berjudul "Efek Mediasi Kepuasan Pada Pengaruh Keadilan Kompensasi Dan Pengembangan Sdm Terhadap Kinerja Pegawai" memiliki persamaan dengan penelitian yang akan peneliti

lakukan yaitu terletak pada variable Kepuasan (M), Pengembangan SDM (X), dan Kinerja (Y), serta menggunakan metode penelitian *Structural Equation Modeling*. Sedangkan perbedaan pada penelitian terdahulu menggunakan variabel Keadilan Kompensasi (X), serta terletak pada objek penelitian dimana obyek penelitian terdahulu pada Direktorat Jenderal Anggaran Kementerian Keuangan.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Menik Lestari, Dinnul Alfian Akbar, Chandra Zaky Maulana (2021) yang berjudul “Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Dan Religiusitas Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Bank Unit Usaha Syariah Di Kota Palembang” terdapat persamaan dengan penelitian yang akan peneliti lakukan yaitu terletak pada variable Pengembangan Sumber Daya Manusia (X), Kinerja (Y), Kepuasan Kerja (Z). Sedangkan perbedaan pada penelitian terdahulu menggunakan variabel Religiusitas (X), menggunakan metode penelitian analisis jalur, serta terletak pada objek penelitian dimana obyek penelitian terdahulu pada Bank Unit Usaha Syariah Di Kota Palembang.
3. Penelitian yang dilakukan oleh Prima Sari Pascariati Kasman (2021) yang berjudul “Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Religiusitas Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada Bank Syariah Indonesia (BSI) di Kota Padang” terdapat persamaan dengan penelitian yang akan peneliti lakukan yaitu terletak pada variable Pengembangan Sumber Daya Manusia (X), Kinerja

(Y), Kepuasan Kerja (Z), serta menggunakan metode *Structural Equation Modeling*. Sedangkan perbedaan pada penelitian terdahulu menggunakan Religiusitas (X), serta terletak pada objek penelitian dimana obyek penelitian terdahulu pada Bank Syariah Indonesia (BSI) di Kota Padang.

4. Penelitian yang dilakukan oleh Dodik Jatmika, Mardiana Andarwati (2017) yang berjudul “Pengaruh Pengembangan Sumberdaya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pegawai Kementerian Agama Di Jombang” terdapat persamaan dengan penelitian yang akan peneliti lakukan yaitu terletak pada variable Pengembangan Sumber Daya Manusia (X), Kinerja (Y), Kepuasan Kerja (M), serta menggunakan metode *Structural Equation Modeling*. Sedangkan perbedaan pada penelitian terdahulu menggunakan erta terletak pada objek penelitian dimana obyek penelitian terdahulu pada Pegawai Kementerian Agama Di Jombang.
5. Penelitian yang dilakukan oleh Esti Monalis, Wehelmina Rumawas, Tinneke M. Tumbel (2020) yang berjudul “Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan” memiliki persamaan dengan penelitian yang akan peneliti lakukan yaitu terletak pada variable Pengembangan Sumber Daya Manusia (X) dan Kinerja (Y), serta menggunakan metode *Structural Equation Modeling*. Sedangkan perbedaan pada penelitian terdahulu menggunakan variabel Kepuasan Kerja (X), serta terletak pada objek penelitian dimana obyek penelitian terdahulu pada Toyota Service CV. Kombos Tendean.

6. Penelitian yang dilakukan oleh M.W.D. Purnama, P.I. Rahmawati, N.N. Yulianthini (2020) yang berjudul “Pengaruh Sistem Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Arta Sedana Singaraja” memiliki persamaan dengan penelitian yang akan peneliti lakukan yaitu terletak pada variable Pengembangan Sumber Daya Manusia (X) dan Kinerja (Y). Sedangkan perbedaan pada penelitian terdahulu menggunakan metode Analisis Regresi Linier Sederhana, serta terletak pada objek penelitian dimana obyek penelitian terdahulu pada PT. Arta Sedana Singaraja.
7. Penelitian yang dilakukan oleh Adela Pramesrianto, Edward, Shofia Amin (2020) yang berjudul “Pengaruh pengembangan sumber daya manusia dan kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Jambi Media Grafika Tribun Jambi” terdapat persamaan dengan penelitian yang akan peneliti lakukan yaitu terletak pada variable Pengembangan Sumber Daya Manusia (X1) dan Kinerja (Y). Sedangkan perbedaan pada penelitian terdahulu menggunakan variabel kemampuan kerja (X2) menggunakan metode Analisis Regresi Linier Berganda, dan pada objek penelitian dimana obyek penelitian terdahulu pada PT. Jambi Media Grafika Tribun Jambi.
8. Penelitian yang dilakukan oleh Riski Damayanti, Agustina Hanafi, Afriyadi Cahyadi (2018) yang berjudul “Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Karyawan Non Medis RS Islam Siti Khadijah Palembang)” memiliki persamaan dengan penelitian yang

akan peneliti lakukan yaitu terletak pada Kinerja (Y). Sedangkan perbedaan pada penelitian terdahulu menggunakan variable Kepuasan Kerja (X), metode Analisis Regresi Linier Sederhana, serta terletak pada objek penelitian dimana obyek penelitian terdahulu pada Karyawan Non Medis RS Islam Siti Khadijah Palembang.

2.2 Tinjauan Teori

2.2.1 Pengembangan Sumber Daya Manusia

2.2.1.1. Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia adalah suatu bentuk upaya perusahaan dalam meningkatkan keterampilan, kemampuan, dan pengetahuan karyawan sehingga karyawan dapat melakukan semua pekerjaan dengan lebih baik agar dapat mencapai hasil kerja yang maksimal dalam mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Price (2011), Pengembangan sumber daya manusia merupakan pendekatan strategis untuk melakukan investasi sumber daya manusia. Pengembangan sumber daya manusia dilakukan untuk mengembangkan karyawan melalui berbagai program peningkatan keterampilan yang telah disesuaikan dengan perkembangan zaman. Dengan demikian maka karyawan pada perusahaan akan memiliki keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan pada masa ke masa sehingga

semua pekerjaan dapat dilakukan dengan baik yang secara langsung akan menguntungkan perusahaan.

Menurut Bangun (2012) Pengembangan sumber daya manusia (*human resource development*) merupakan proses untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia dalam membantu tercapainya tujuan suatu organisasi. Perusahaan melakukan pengembangan sumber daya manusia agar karyawan dapat mencapai hasil kerja yang maksimal sehingga menciptakan peningkatan pada tingkat produktivitas serta dapat memperbaiki tingkat turnover dan absensi karyawan menjadi lebih baik. Menurut Chris Rowley dan Keith Jackson (2012), Pengembangan sumber daya manusia merupakan proses mengembangkan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan karyawan, serta dengan kompetensi-kompetensi yang dikembangkan melalui pelatihan dan pengembangan, pembelajaran organisasi, manajemen kepemimpinan, dan manajemen pengetahuan untuk kepentingan peningkatan kinerja karyawan. Sehingga perusahaan perlu melakukan suatu kegiatan yang dapat memberikan kontribusi dalam peningkatan kinerja pegawai diantaranya melakukan pengembangan sumber daya manusia.

Selanjutnya Menurut Singodimedjo (2002) pengembangan sumber daya manusia adalah proses persiapan

individu untuk memikul tanggungjawab yang berbeda atau lebih tinggi didalam organisasi, biasanya berkaitan dengan peningkatan kemampuan intelektual untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik. Menurut Hasibuan (2000) mengemukakan bahwa pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu bentuk usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, pengembangan sumber daya manusia merupakan salah satu usaha yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan agar menghasilkan kinerja yang baik untuk mendapatkan sumber daya manusia yang profesional dalam mengerjakan tugas yang menjadi tanggungjawab di masa kini dan di masa mendatang dalam mencapai tujuan organisasi.

2.2.1.2. Faktor-Faktor Pengembangan Sumber Daya Manusia

Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi pengembangan sumber daya manusia. Menurut Notoadmodjo (1998) faktor yang mempengaruhi pengembangan sumber daya manusia yaitu:

1. Faktor Internal.

Faktor internal dapat mencakup keseluruhan kehidupan suatu organisasi yang dapat dikendalikan baik oleh pimpinan maupun oleh anggota organisasi yang bersangkutan, yang terdiri dari :

- a. Misi dan tujuan organisasi, dalam pelaksanaan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi memerlukan kemampuan sumber daya manusia yang telah berkembang.
- b. Strategi pencapaian tujuan, dalam pencapaian tujuan organisasi maka diperlukan kemampuan pegawai dalam memperkirakan dan mengantisipasi keadaan diluar yang dapat mempunyai dampak terhadap organisasinya.
- c. Sifat dan jenis kegiatan, strategi dan program pengembangan sumber daya manusia akan berbeda antara organisasi yang memiliki kegiatan rutin dengan organisasi yang memiliki kegiatan yang memerlukan inovasi dan kreatif.

2. Faktor Eksternal.

Agar organisasi dapat melaksanakan misi dan tujuannya, maka ia harus mempertimbangkan faktor-faktor lingkungan yang memiliki kemungkinan dapat

mempengaruhi pengembangan sumber daya manusia terdiri dari :

- a. Kebijakan pemerintah, seperti misalnya Undang-Undang, Peraturan Pemerintah, SK Menteri atau Keputusan pejabat lainnya, merupakan arahan yang harus benar-benar diperhatikan dengan baik karena akan dapat mempengaruhi program-program pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi yang bersangkutan.
- b. Sosio-budaya masyarakat, dalam suatu organisasi apapun didirikan untuk kepentingan masyarakat yang memiliki latar belakang sosio-budaya yang berbeda-beda, maka dari itu seorang pimpinan harus bisa menyesuaikan dengan keadaan jenis pengembangan yang akan diberikan kepada karyawannya.
- c. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan yang sangat dinamis maka setiap organisasi harus bisa beradaptasi. Karyawan harus mampu menyesuaikan dirinya dengan perkembangan ilmu pengetahuan yang terus berkembang. Pada suatu organisasi harus mampu memilih teknologi yang

tepat sesuai dengan kemampuan sumber daya manusia yang dimilikinya. Karyawan harus mampu menyesuaikan dirinya dengan perkembangan teknologi yang akan terus berkembang.

2.2.1.3. Indikator Pengembangan Sumber Daya Manusia

Menurut Singarimbun (1995) pengembangan sumber daya manusia dapat diukur melalui indikator-indikator sebagai berikut :

1. Pendidikan dan pelatihan

Pendidikan dan Pelatihan di perusahaan dapat dilakukan dengan adanya partisipasi pegawai dalam mengikuti pendidikan dan pelatihan berupa pegawai menghadiri program pembelajaran saat pendidikan dan pelatihan dilaksanakan.

2. Kegiatan non-diklat

Kegiatan non-diklat berupa kegiatan pengembangan sumber daya manusia yang dapat dilakukan dengan belajar dari media cetak maupun dari media elektronik.

3. Promosi

Promosi dilakukan melalui pemberian kenaikan jenjang karir karyawan yang lebih baik. Promosi diberikan berdasarkan kinerja pegawai.

4. Motivasi

Motivasi dilakukan dengan memberikan bonus atau piagam penghargaan kepada para pegawai yang bekerja dengan baik.

2.2.2 Kepuasan Kerja

2.2.2.1. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan salah satu aspek yang penting dalam sebuah perusahaan. Hal ini dikarenakan kepuasan kerja dapat mempengaruhi perilaku kerja karyawan seperti karyawan akan rajin dan produktif jika memiliki kepuasan kerja tetapi karyawan akan malas jika tidak memiliki kepuasan kerja pada diri karyawan.

Kepuasan kerja akan dapat mempengaruhi kinerja karyawan, dikarenakan semakin tinggi tingkat kepuasan pada karyawan maka semakin baik pula kinerja karyawan apabila aspek dalam pekerjaan sesuai dengan apa yang karyawan harapkan.

Menurut Amalia (2017) suatu kepuasan kerja merupakan suatu sikap positif terhadap pekerjaan seseorang. Pada setiap individu karyawan memiliki kriteria tingkat kepuasannya masing-masing yang sesuai dengan pencapaian yang sudah didapatkan ataupun dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya.

Menurut Hasibuan (2012) kepuasan kerja merupakan suatu kondisi emosional pada seorang karyawan yang senang dan mencintai pekerjaannya. Hal ini salah satunya dapat dilihat dari kedisiplinan dan prestasi kerja karyawan. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja pada karyawan maka tingkat disiplin dan prestasi kerja karyawan pun akan tinggi pula.

Menurut Siagian & Khair (2018) kepuasan kerja adalah keadaan emosional karyawan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaan yang dilakukan. Menurut Rindorindo et al (2019) menjelaskan bahwa kepuasan kerja sebagai kesesuaian antara harapan seseorang karyawan dengan keuntungan yang karyawan dapatkan dari pekerjaannya. Maka dari itu perusahaan harus memahami dan menyediakan kebutuhan yang harapkan oleh karyawannya sehingga karyawan dapat memiliki kepuasan kerja yang tinggi yang selanjutnya pekerjaanpun akan dilakukan karyawan dengan sebaik mungkin.

Berdasarkan uraian diatas kepuasan kerja adalah suatu perasaan menyenangkan yang dirasakan karyawan perusahaan yang ditunjukkan melalui sikap positif yaitu melakukan pekerjaan dengan baik dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya akibat dari terpenuhinya kebutuhan karyawan.

2.2.2.2. Faktor-Faktor Kepuasan Kerja

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Menurut Robbins (2008) ada empat faktor yang dapat menyebabkan tingginya tingkat kepuasan kerja karyawan yaitu:

1. Pertama kerja yang menantang secara mental (*mentally challenging work*). Secara umum individu lebih menyukai pekerjaan yang memberikan peluang dalam menggunakan keterampilan dan kemampuan individu serta memberikan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik tentang seberapa baik kerja mereka. hal inilah yang membuat kerja lebih menantang secara mental.
2. Kedua pemberian penghargaan yang sesuai (*equitable rewards*). Karyawan mengharapkan sistem imbalan yang dirasa adil, dan sesuai dengan harapan mereka. Ketika imbalan dianggap adil, sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan, tingkat keterampilan individual, dan standar imbalan pada masyarakat, kemungkinan akan tercipta kepuasan kerja.
3. Ketiga kondisi kerja yang mendukung (*supportive working condition*). Dalam melakukan pekerjaan karyawan sangat membutuhkan lingkungan kerja yang dapat memberikan kenyamanan pribadi dan kemudahan

melakukan pekerjaan yang baik. Kebanyakan karyawan lebih menyukai lingkungan fisik yang nyaman dengan dilengkapi fasilitas yang modern dan bersih, serta dengan peralatan yang memadai.

4. Keempat kolega yang suportif (*supportive colleagues*). Pada sebagian karyawan, bekerja dapat memenuhi kebutuhan interaksi sosial. Atasan juga berperan dalam kepuasan karyawan melalui perilaku atasan. Kepuasan kerja karyawan dapat meningkat ketika atasan memberikan pengawasan langsung dengan pengertian dan ramah, memberikan pujian jika ada karyawan yang menghasilkan kinerja yang baik, mendengarkan pendapat karyawan dengan baik.

2.2.2.3. Indikator Kepuasan Kerja

Indikator kepuasan kerja menurut Robbins (2015):

1. Pekerjaan yang secara mental menantang

Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik. Pekerjaan yang terlalu kurang menantang akan menciptakan kebosanan, tetapi pekerjaan yang terlalu banyak menantang akan menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi

tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

2. Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan peduli akan lingkungan yang baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk mempermudah mengerjakan tugas yang baik. Studi-studi membuktikan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar yang aman, tidak berbahaya dan tidak merepotkan. Di samping itu, kebanyakan karyawan lebih menyukai bekerja dekat dengan rumah, dalam fasilitas yang bersih dan relative modern, dan dengan alat-alat yang memadai.

3. Gaji atau upah yang pantas

Para karyawan menginginkan sistem upah yang mereka persepsikan sebagai adil dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan.

4. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan

Teori “kesesuaian kepribadian-pekerjaan” Holland menyimpulkan bahwa kecocokan yang tinggi antara kepribadian seorang karyawan dan okupasi akan menghasilkan seorang individu yang lebih terpuaskan.

Orang-orang dengan tipe kepribadian yang sama dengan pekerjaannya memiliki kemungkinan yang besar untuk berhasil dalam pekerjaannya, sehingga mereka juga akan mendapatkan kepuasan yang tinggi.

5. Rekan sekerja yang mendukung

Bagi kebanyakan karyawan, bekerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu, apabila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung akan mengarah ke kepuasan kerja yang meningkat. Perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan.

2.2.3 Kinerja Karyawan

2.2.3.1. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan tingkat hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melakukan tugas yang menjadi tanggung jawabnya dengan syarat-syarat yang telah ditentukan dalam satu periode tertentu.

Menurut Hasibuan (2012) kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepada seseorang yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu. Selanjutnya menurut Moeheriono (2012), kinerja adalah suatu gambaran mengenai tingkat pencapaian dari pelaksanaan suatu

program kegiatan dalam mewujudkan suatu sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang telah ada dalam suatu perencanaan strategis suatu organisasi.

Menurut Mangkunegara (2009) kinerja merupakan suatu hasil pekerjaan yang dicapai seseorang secara kualitas dan kuantitas dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dalam kurun waktu yang telah ditetapkan.

Menurut Sudarmanto (2014) Kinerja adalah catatan hasil yang diproduksi atau dihasilkan atas fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas-aktivitas pekerjaan selama periode waktu tertentu.

Menurut Sutrisno (2016) Kinerja merupakan hasil kerja karyawan yang dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi sebelumnya. Suatu keahlian dan keterampilan seorang karyawan perlu untuk dilakukan pengukuran dengan menilai hasil kerja karyawan dengan melalui segi kualitas maupun kuantitas sesuai dengan spesifikasi pekerjaan yang telah ditetapkan perusahaan sebelumnya.

Menurut Busro (2020) Kinerja adalah suatu pekerjaan dengan sukses yang ditunjukkan oleh para karyawan melalui

usaha mereka untuk memenuhi tugas dan kewajiban. Kinerja karyawan memperlihatkan sebesar karyawan memberikan kontribusi pada perusahaan atau organisasi.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, kinerja karyawan merupakan hasil pencapaian seorang karyawan secara kualitas, kuantitas waktu kerja, dan kerja sama dalam menjalankan tugas yang menjadi tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi dalam suatu kurun waktu yang ditetapkan.

2.2.3.2. Faktor-Faktor Kinerja Karyawan

Menurut Mathis dan Jackson (2010) salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu pengembangan sumber daya manusia. Pengembangan sumber daya manusia sendiri merupakan usaha-usaha untuk meningkatkan kemampuan karyawan untuk menghadapi penugasan yaitu melalui: Pendidikan, Pelatihan, dan Pengembangan Karier.

Selanjutnya faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan baik hasil maupun perilaku kerja menurut Kasmir (2016) yaitu:

1. Kemampuan dan keahlian

Merupakan kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan

pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan.

2. Pengetahuan

Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya.

3. Rancangan kerja

Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya. Artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar.

4. Kepribadian

Yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lainnya. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik, akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaannya juga baik.

5. Motivasi kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya, maka karyawan akan terangsang atau terdorong untuk melakukan sesuatu dengan baik.

6. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seseorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.

7. Gaya kepemimpinan

Merupakan gaya atau sikap seseorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya.

8. Budaya organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan.

9. Kepuasan kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan

suatu pekerjaan. Jika karyawan merasa senang atau gembira atau suka untuk bekerja, maka hasil pekerjaannya pun akan berhasil baik.

10. Lingkungan kerja disekitar

Merupakan suasana atau kondisi lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja. Jika lingkungan kerja dapat membuat suasana nyaman dan memberikan ketenangan maka akan membuat suasana kerja menjadi kondusif, sehingga dapat meningkatkan hasil kerja seseorang menjadi lebih baik, karena bekerja tanpa gangguan.

11. Loyalitas

Merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja.

12. Komitmen

Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja.

13. Disiplin kerja

Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja

dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu. Kemudian disiplin dalam mengerjakan apa yang diperintahkan kepadanya sesuai dengan perintah yang harus dikerjakan. Karyawan yang disiplin akan mempengaruhi kinerja.

2.2.3.3. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Indahingwati dan Nugroho (2020) mengemukakan bahwa kinerja karyawan dapat diukur melalui 5 indikator yaitu kuantitas pekerjaan, kualitas pekerjaan, ketepatan waktu, kehadiran, dan kerja sama. Yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Kuantitas pekerjaan mengacu pada jumlah target hasil yang dilakukan oleh pekerja dalam satu jam kerja, serta melakukan pekerjaan sesuai dengan jumlah ketentuan aktivitas yang harus diselesaikan.,
- b. Kualitas pekerjaan yang mana fokus pada pekerjaan sudah sesuai dengan ketentuan atau persyaratan yang diberikan.
- c. Ketepatan waktu dalam melakukan pekerjaan. Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda-beda yang mana pada jenis pekerjaan tertentu perlu diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lain.

- d. Kehadiran merujuk pada datang pada waktunya dan melakukan sesuai dengan jam kerja yang ada atau telah ditentukan.
- e. Kerja sama yang mana dalam menyelesaikan pekerjaan dibutuhkan beberapa orang dalam jenis pekerjaan tertentu.

2.3 Hubungan Antar Variabel

2.3.1 Hubungan Pengembangan Sumber Daya Manusia dengan Kinerja Karyawan

Salah satu tujuan dilakukannya suatu pengembangan sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kemampuan karyawan agar dapat bekerja dengan optimal mengikuti perkembangan dunia kerja. Dengan adanya karyawan yang bekerja secara optimal maka karyawan akan dapat menciptakan kinerja yang baik, karena setiap perusahaan pastinya menginginkan karyawannya bekerja menghasilkan kinerja yang baik. Sehingga jika karyawan dapat mengikuti pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia di perusahaan dengan baik maka akan menghasilkan kinerja baik pula. Hal ini didukung dengan pernyataan Robert dan Jackson (2002) yaitu jika seorang karyawan mengambil lebih banyak aktivitas pengembangan sumber daya manusia maka kinerja karyawan akan lebih tinggi lagi. Serta pernyataan dari Hassan et al., (2006) yaitu Investasi dalam pengembangan sumber daya manusia seperti pembelajaran, pelatihan dan pengembangan sistem,

pemberian imbalan dan pengakuan, serta penyediaan sistem informasi iklim pengembangan sumber daya manusia akan mendorong peningkatan kinerja baik kinerja pada individual maupun kinerja pada organisasi.

Dari hasil penelitian Dinny (2018) menunjukkan bahwa sistem pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga jika pengembangan sumber daya manusia dilakukan dengan baik dan menerapkan hasil pengembangan dalam menjalankan tugas perusahaan dengan baik juga maka akan tercipta kinerja yang tinggi pula.

2.3.2 Hubungan Pengembangan Sumber Daya Manusia dengan Kepuasan Kerja

Pengembangan sumber daya manusia merupakan bentuk upaya perusahaan dalam mengembangkan suatu kemampuan karyawan agar karyawan dapat bekerja lebih baik dan menjadi karyawan yang profesional. Ketika seorang karyawan dapat bekerja secara profesional, maka kepuasan kerja dapat dicapai (Hassan et al., 2006).

Dilakukannya pengembangan sumber daya manusia merupakan pemberian kesempatan dari perusahaan kepada karyawan dalam mengembangkan kemampuan dan keterampilan diri mengikuti perkembangan dunia kerja. Hal ini didukung pendapat dari Price (2003) yaitu pengembangan sumber daya manusia memiliki arti yaitu

memberikan suatu kewenangan kepada karyawan, memberikan kesempatan pada individu karyawan untuk mengontrol karir mereka serta untuk mengembangkan pola kehidupan karyawan, sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja pada diri karyawan. Serta hasil penelitian oleh Fakhruddin M. Arsyad (2016) yaitu pengembangan sumber daya manusia, kompensasi dan karakteristik pekerjaan secara simultan memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap suatu kepuasan kerja.

Sehingga jika pengembangan sumber daya manusia dilakukan dengan baik dan menerapkan hasil pengembangan dalam menjalankan tugas perusahaan dengan baik juga maka akan tercipta kepuasan kerja pada setiap karyawan.

2.3.3 Hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja merupakan suatu perasaan yang menunjukkan bahwa karyawan mencintai pekerjaannya. Kepuasan kerja akan dimiliki pada diri karyawan jika mereka mendapatkan fasilitas bekerja sesuai yang diharapkan karyawan seperti pekerjaan yang dilakukan sesuai kemampuan, pemberian gaji yang sesuai pekerjaan yang dilakukan, serta adanya dukungan dari pimpinan dan rekan kerja. Kepuasan kerja akan dimiliki setiap karyawan apabila kebutuhan karyawan terpenuhi melalui pekerjaan. Jadi kepuasan kerja yang tinggi pada karyawan dapat menghasilkan kinerja yang tinggi pula. Hal ini didukung dari penelitian

terdahulu yang dilakukan oleh Dodik Jatmika dan Mardiana Andarwati (2017) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja.

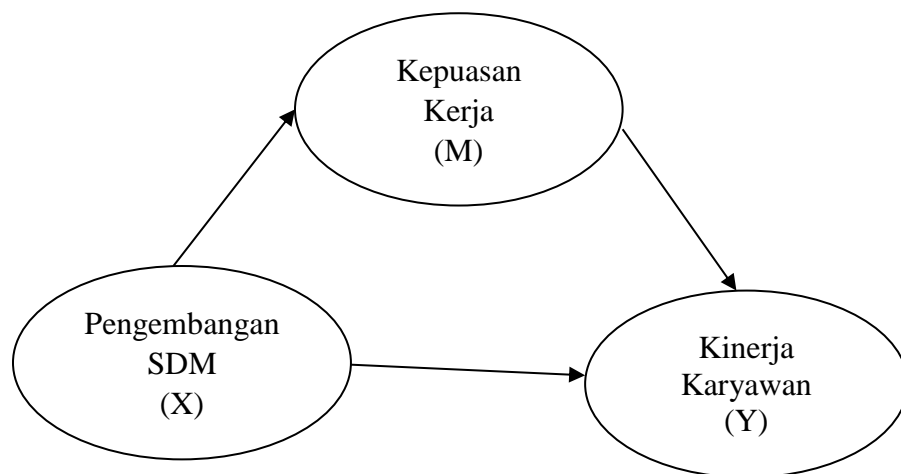
Kepuasan kerja akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan apabila karyawan memperoleh rasa puas atas pekerjaan yang dilakukannya karena jika apa yang diharapkan karyawan diberikan dengan baik oleh perusahaan maka dari itu mampu mendorong karyawan mencapai kinerja yang optimal. Hal ini didukung oleh Handoko (1996) dimana Kondisi kepuasan atau ketidakpuasan kerja tersebut menjadi umpan balik yang akan mempengaruhi kinerja karyawan.

2.3.4 Hubungan antara Pengembangan Sumber Daya Manusia dengan Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi

Pengembangan sumber daya manusia menjadi salah satu aspek penting dalam meningkatkan kinerja karyawan dalam suatu perusahaan. Dilaksanakannya pengembangan sumber daya manusia akan memberikan dampak positif bagi karyawan karena karyawan dapat bekerja secara optimal sehingga akan muncul kepuasan kerja pada diri karyawan yang nantinya akan dapat menciptakan kinerja yang tinggi. Hal ini didukung dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Dodik Jatmika dan Mardiana Andarwati (2017) yang menyatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

2.4 Kerangka Konseptual

Akan tercipta kinerja karyawan yang tinggi ketika kepuasan kerja karyawan mengalami peningkatan dan kepuasan kerja terwujud dengan pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia. Pengembangan sumber daya manusia diduga memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal ini dibuktikan dengan adanya penelitian dari Dodik Jatmika dan Mardiana Andarwati (2017) menjelaskan bahwa pengembangan sumberdaya manusia berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui suatu kepuasan kerja. Dengan adanya pengembangan sumber daya manusia yang baik, maka akan menumbuhkan kepuasan kerja karyawan. Disaat karyawan memiliki kepuasan dengan pekerjaannya, maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Sehingga semakin baik pengembangan sumber daya manusia yang dilihat dari kepuasan kerja karyawan maka akan meningkatkan kinerja karyawan.



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

2.5 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2020:99) hipotesis merupakan jawaban sementara pada rumusan masalah penelitian, yang mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk sebuah kalimat pertanyaan. Dari pemaparan kerangka konseptual pada penelitian ini, hipotesis pada peneliti ini sebagai berikut:

H1: Semakin baik pengembangan sumber daya manusia maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

H2: Semakin baik pengembangan sumber daya manusia maka akan meningkatkan kepuasan kerja.

H3: Semakin baik kepuasan kerja maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

H4: Kepuasan kerja memediasi pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan.