

**BAB II**  
**TINJAUAN PUSTAKA**

**2.1. Penelitian Terdahulu**

Banyak penelitian terdahulu yang berhubungan dengan Pengembangan Sumber Daya Manusia, Kepuasan Kerja terhadap Kinerja.

Berikut beberapa di antaranya :

**Table 2.1. Ringkasan Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti	Judul	Variable Penelitian	Metode Penelitian	Hasil
1	1. Endang Sukartaji 2. Maria Magdalena Minarsih 3. Moh. Mukeri Warso (2016)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pengembangan Sumber Daya Manusia, Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Kantor Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah Kota Semarang	X <sub>1</sub> =Gaya Kepemimpinan X <sub>2</sub> =Pengembangan Sumber Daya Manusia X <sub>3</sub> =Kepuasan Kerja Y=Kinerja Karyawan	Regresi berganda	Hal ini berarti bahwa independen variable (Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pengembangan Sumber Daya Manusia, Kepuasan Kerja) secara bersama-sama mempengaruhi dependen variable (Kinerja Karyawan). Persamaan dari penelitian ini adalah sama-sama menggunakan regresi berganda sedangkan perbedaannya terdapat pada variable yang diteliti.
2	Retno Rahayu (2016)	Pengaruh Pengembangan Karir, Motivasi, dan	X <sub>1</sub> = Pengembangan Karir X <sub>2</sub> = Motivasi X <sub>3</sub> =	Analisis regresi berganda	Variable pengembangan karir, motivasi dan kepuasan kerja dalam penelitian ini

		Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bukit Semarang Jaya Metro	Kepuasan Kerja Y= Kinerja Karvawan 8		mampu menjelaskan besarnya kinerja karyawan. Persamaannya adalah dari metode penelitian yang digunakan sedangkan perbedaannya terdapat pada variable penelitian dan hasil yang di capai.
3	1. Anwar Prabu Mangkuningara 2. Abdul Waris (2016)	Effect of Training, Human Resourece Development, Job Satisfaction on Employee Performanc e in Company PT. Asuransi Bangun Askrida	X <sub>1</sub> = Pelatihan X <sub>2</sub> = Pengembangan Sumber Daya Manusia X <sub>3</sub> = Kepuasan Kerja Y= kinerja Karyawan	Analisis regresi linier berganda	Variable kinerja dapat dijelaskan oleh variable pelatiha karyawan, pengembangan sumber daya manusia dan kepuasan kerja. Persamaannya terdapat pada metode yang digunakan dalam penelitian ini sedangkan perbedaan terdapat pada variable penelitian yang digunakan.

## 2.2. Landasan Teori

Sumber daya manusia merupakan unsur yang penting dan strategis dalam perkembangan ilmu, pembangunan, dan teknologi. Oleh karena itu dalam era sekarang ini dimana teknologi dan peradaban sudah sangat maju, menuntut sumber daya manusia yang kompeten yang memiliki semangat dan disiplin yang tinggi dalam menjalankan peran dan fungsinya

baik secara individual maupun untuk tujuan organisasional. Oleh karena itu, maju tidaknya suatu perusahaan tergantung dari sumber daya manusianya. Setiap karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi dan baik dapat berkontribusi untuk mencapai tujuan serta sasaran-sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

## **2.2.1. Pengembangan Sumber Daya Manusia**

### **2.2.1.1. Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Pengembangan mewakili usaha-usaha meingkatkan kemampuan para karyawan untuk mengangani beraneka tugas dan untuk meningkatkan kapabilitas diluar kapabilitas yang dibutuhkan oleh pekerjaan saat ini. Dalam proses pengembangan, karier individu juga mungkin berkembang dan mendapatkan focus yang baru atau berbeda.

(Menurut Notoatmodjo, 1998 dalam Endang Sukartaji 2016) Pengembangan sumber daya manusia dapat dilihat dengan dua cara, yakni secara mikro dan makro. Pengembangan sumber daya manusia makro adalah suatu proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia dalam rangkai mencapai tujuan pembangunan bangsa. Sedangkan sumber daya secara mikro adalah suatu proses perencanaan pendidikan, pelatihan dan pengelolaan tenaga atau karyawan untuk mencapai suatu hasil yang maksimal.

Pengembangan harus bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan supaya prestasi kerjanya baik dan mencapai hasil yang optimal. Pengembangan dirasa semakin penting manfaatnya karena tuntutan pekerjaan atau jabatan, sebagai akibat kemajuan teknologi dan semakin ketatnya persaingan diantara perusahaan yang sejenis.

Program pengembangan sumber daya manusia akan memberi manfaat kepada organisasi dan para karyawan itu sendiri. Perusahaan akan memperoleh manfaat berupa peningkatan produktivitas, stabilitas dan fleksibilitas untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan yang selalu berubah. Bagi karyawan itu sendiri dapat meningkatkan keterampilan atau pengetahuan akan pekerjaannya.

Menurut Singodimedjo dalam Edy Sutrisno (2010:61) pengembangan sumber daya manusia adalah proses persiapan individu-individu untuk memikul tanggungjawab yang berbeda atau lebih tinggi didalam organisasi, biasanya berkaitan dengan peningkatan kemampuan intelektual untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik.

Menurut Malayu Hasibuan (2007:69) mengemukakan pengertian pengembangan sumber daya manusia adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan.

Pengembangan sumber daya manusia bertujuan menghasilkan kerangka kerja yang bertalian secara logis dan komprehensif untuk mengembangkan lingkungan dimana karyawan didorong belajar berkembang (Sedarmayanti, 2008:167).

Berdasarkan pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa pengembangan sumber daya manusia adalah kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh organisasi, perusahaan atau sumber daya manusia itu sendiri untuk meningkatkan pengetahuan, ketrampilan sehubungan dengan tugas organisasi yang semakin meningkat.

#### **2.2.1.2. Prinsip Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Menurut Malayu Hasibuan (2016:72) prinsip pengembangan sdm adalah peningkatan kualitas dan kemampuan bekerja karyawan. Agar pengembangan ini mencapai hasil yang baik dengan biaya relative kecil hendaknya terlebih dahulu ditetapkan program pengembangan. Dalam program pengembangan harus dituangkan sasaran, kebijaksanaan, prosedur, kurikulum dan waktu pelaksanaannya. Program pengembangan harus berprinsipkan pada peningkatan efektifitas dan efisiensi kerja masing-masing karyawan pada jabatannya. Program pengembangan suatu organisasi hendaknya di informasikan secara terbuka kepada semua karyawan atau anggota supaya mereka mempersiapkan dirinya masing-masing.

#### **2.2.1.3. Jenis-jenis Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Jenis pengembangan dikelompokkan atas : pengembangan secara informal dan pengembangan secara formal (Hasibuan,2016:72)

- a. Pengembangan secara informal yaitu karyawan atas keinginan dan usaha sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku-buku literature yang ada hubungannya dengan pekerjaan atau jabatannya. Pengembangan secara informal menunjukkan bahwa karyawan tersebut berkeinginan keras untuk maju dengan cara meningkatkan kemampuan kerjanya. Hal ini bermanfaat bagi perusahaan karena prestasi kerja karyawan semakin besar, disamping efisiensi dan produktivitasnya juga semakin baik.
- b. Pengembangan secara formal yaitu karyawan ditugaskan perusahaan untuk mengikuti pendidikan atau latihan, baik yang dilakukan perusahaan maupun yang dilaksanakan oleh lembaga pendidikan atau pelatihan. Pengembangan secara formal dilakukan perusahaan karena tuntutan pekerjaan saat ini ataupun masa yang akan datang, yang sifatnya nonkarier atau peningkatan karier seorang karyawan.

#### **2.2.1.4. Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Tujuan pengembangan sumber daya manusia adalah dapat ditingkatkannya kemampuan, keterampilan dan sikap karyawan organisasi sehingga lebih efektif dan efisien dalam mencapai sasaran program ataupun tujuan organisasi.

Menurut Schuler dalam Sondang P Siagian (2008:124)

- a. Mengurangi dan menghilangkan kinerja yang buruk
- b. Meningkatkan produktivitas
- c. Meningkatkan fleksibilitas dari angkatan kerja
- d. Meningkatkan komitmen karyawan
- e. Mengurangi turn over dan absensi

#### **2.2.1.5. Indikator Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Dalam Endang Sukartaji 2016

##### 1) Rotasi Unit Kerja

Perpindahan tempat kerja dengan lingkup dan pekerjaan yang cenderung berbeda agar karyawan terhindar dari rasa jenuh dan kinerja yang menurun

##### 2) Latihan instruksi pekerjaan

Petunjuk-petunjuk pengerjaan diberikan secara langsung pada karyawan dan digunakan terutama untuk melatih para karyawan tentang cara pelaksanaan pekerjaan mereka sekarang

##### 3) Magang

Merupakan proses belajar dari seseorang atau beberapa orang yang lebih berpengalaman.

##### 4) Pengarahan

Mengarahkan semua karyawan agar mau bekerjasama dan bekerja efektif dalam mencapai tujuan perusahaan

#### 5) Penugasan sementara

Penempatan karyawan pada posisi manajerial atau sebagai anggota panitia tertentu untuk jangka waktu yang ditetapkan. Karyawan terlibat dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah-masalah organisasi yang nyata.

### **2.2.2. Kepuasan Kerja**

#### **2.2.2.1. Pengertian Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja (job satisfaction) pada dasarnya merupakan pernyataan emosional yang positif atau menyenangkan sebagai dampak dari apresiasi karyawan terhadap pekerjaan dan pengalaman kerja tertentu (Locke dalam Luthans, 1995, dalam Umar Nimran 2015). Kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam bekerja dan hal lain yang menyangkut faktor fisik dan psikologis (Sutrisno, 2009:78 dalam Endang Sukartaji 2016)

Kepuasan kerja (Job Satisfaction) karyawan harus diciptakan sebaik-baiknya supaya moral kerja, dedikasi, kecintaan dan kedisiplinan karyawan meningkat (Hasibuan, 2005:202).

As'ad, 2000 dalam Umar Nimran 2015, menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Ini disebabkan karena adanya perbedaan pada masing-masing individu tersebut. Maka semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan.

Menurut Robbins (1996) dalam Umar Nimran 2016, kepuasan kerja merupakan sikap umum seseorang karyawan terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja menunjukkan adanya kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dengan imbalan yang disediakan oleh pekerjaan.

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah tingkat perasaan yang diterima seseorang dari mengerjakan tugasnya yang didasarkan pada apa yang diterima pegawai dari hasil pekerjaannya di bandingkan dengan apa yang diharapkan, diinginkan dan dipikirkan oleh karyawan itu sendiri.

#### **2.2.2.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Factor-faktor yang berpengaruh signifikan terhadap kepuasan adalah factor yang berhubungan dengan pekerjaan. Factor-faktor tersebut adalah factor yang berhubungan dengan kepuasan dalam pekerjaan itu sendiri, factor yang berhubungan dengan teman kerja, factor yang berhubungan dengan pengawasan, factor yang berhubungan dengan promosi jabatan atau pengembangan karir dan factor yang berhubungan dengan gaji. Factor tersebut merupakan item instrument Job Description Index yang digunakan banyak peneliti dalam mengkaji kepuasan kerja (Jewell dan Siegal dalam Juliandi, 2003)

Menurut Siagian (2003) terdapat empat factor yang mempengaruhi yaitu:

1. Pekerjaan yang penuh tantangan
2. Penerapan system penghargaan yang adil

3. Kondisi yang sifatnya mendukung dan sikap dari rekan kerja
4. Interaksi dengan banyak pihak atasan dan lain-lain.

Kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa factor atau aspek pekerjaan dan lingkungan kerja. Adapun factor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja menurut Hasibuan (2005:203) adalah:

1. Balas jasa yang adil dan layak
2. Penempatan yang erat sesuai dengan keahlian
3. Berat ringannya pekerjaan
4. Suasana dan lingkungan kerja
5. Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan
6. Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya
7. Sifat pekerjaan yang monoton atau tidak

#### **2.2.2.3. Indikator Kepuasan Kerja**

Seperti yang dikutip dari teori Luthan oleh Robbins dan Coulter (2007) tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, atasan dan rekan kerja. Peran atasan terhadap kepuasan karyawan adalah dalam pengawasan karena pengawasan atasan dapat mempengaruhi kepuasan kerja sehingga penghargaan atas kinerja yang baik perlu diberikan.

Menurut Luthans dalam Wibowo (2008), menyebutkan bahwa indikator yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja adalah:

1. Pekerjaan itu sendiri.

Menunjuk pada seberapa besar pekerjaan memberikan tugas-tugas yang menarik pada karyawan, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab.

## 2. Rekan kerja

Menunjuk pada tingkat hubungan dengan teman sekerja dan tingkat dukungan teman dalam bekerja.

## 3. Promosi.

Dengan adanya promosi, memungkinkan organisasi untuk mendayagunakan kemampuan dan keahlian pegawai setinggi mungkin.

## 4. Pimpinan (Supervision)

Mempunyai peran penting dalam suatu organisasi karena berhubungan dengan pegawai secara langsung dan mempengaruhi pegawai dalam melakukan pekerjaannya.

## 5. Gaji atau upah.

Menunjuk pada kesesuaian antara jumlah pembayaran yang diterima dengan tuntutan pekerjaan.

### **2.2.3. Kinerja Karyawan**

#### **2.2.3.1. Pengertian Kinerja**

Kinerja merupakan perilaku organisasi yang secara langsung berhubungan dengan produksi barang atau penyampaian jasa. Informasi tentang kinerja organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting digunakan untuk mengevaluasi apakah proses kinerja yang dilakukan organisasi selama ini sudah sejalan dengan tujuan yang diharapkan atau belum. Akan tetapi dalam kenyatannya banyak organisasi yang justru kurang atau bahkan

tidak jarang ada yang mempunyai informasi tentang kinerja dalam organisasinya.

Menurut Schwartz dalam Wibowo (2010:9) mengatakan bahwa kinerja sebagai gaya manajemen yang dasarnya adalah komunikasi terbuka antara manajer dan karyawan yang menyangkut penetapan tujuan, memberikan umpan balik dan manajer kepada karyawan maupun sebaliknya dari karyawan kepada manajer, demikian pula dengan penilaian kinerja.

Menurut Mangkunegara (2006:9), kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Sementara Mathis dan Jackson (dalam Utami 2014) menyatakan bahwa Kinerja pada umumnya adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok 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.

Dari beberapa penjelasan para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang telah dilakukan oleh seorang karyawan dalam jangka waktu tertentu sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan.

### **2.2.3.2. Karakteristik Kinerja Karyawan**

Kinerja seorang karyawan tentunya dapat dilihat dan diukur tingkatannya. Adapun karakteristik seorang karyawan dikatakan memiliki kinerja yang tinggi yaitu:

- a) Memiliki tanggung jawab yang tinggi pada pekerjaan.
- b) Menyelesaikan pekerjaannya tepat waktu.
- c) Mampu mengerjakan tugasnya dengan benar.

Mangkunegara (2002:68) mengungkapkan bahwa karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi adalah sebagai berikut:

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

### **2.2.3.3. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan**

Mathis dan Jackson (2009) dalam Utami 2014 menyatakan penilaian kinerja karyawan adalah masalah penting bagi seluruh pengusaha, sedangkan kinerja yang memuaskan tidak terjadi secara otomatis dimana hal ini cenderung akan makin terjadi dengan menggunakan system penilaian manajemen yang baik.

Tujuan system penilaian kinerja karyawan menghasilkan informasi yang akurat tentang perilaku dan kinerja anggota organisasi. Semakin akurat informasi yang dihasilkan oleh system penilaian kinerja, semakin besar potensi nilainya bagi organisasi. Tujuan khusus penilaian kinerja karyawan adalah :

- a. Evaluasi
- b. Pengembangan

Manfaat dari penilaian kinerja karyawan adalah hasil penilaian kinerja bermanfaat sebagai dasar bagi evaluasi regular terhadap kinerja anggota organisasi. Apaka karyawan dinilai kompeten atau tidak kompeten, efektif atau tidak efektif, dapat dipromosikan atau tidak adalah didasarkan pada informasi yang dihasilkan oleh system penilaian kinerja. Selain itu organisasi sering mencoba mempengaruhi motivasi dan kinerja mendatang dengan mengaitkan berbagai pemberian imbalan, seperti: kenaikan gaji dan promosi (Sofyan, 2008:128).

#### **2.2.3.4. Indikator Kinerja Karyawan**

John Miner (1988) dalam Sudarmanto 2014, mengemukakan 4 dimensi atau indikator yang dapat dijadikan sebagai tolok ukur dalam menilai kinerja, diantaranya:

a. Kualitas

Kualitas yang dimaksud dalam hal ini yaitu tentang tingkat kesalahan, kerusakan, dan kecermatan karyawan dalam melakukan pekerjaannya.

b. Kuantitas.

Kuantitas yaitu tentang seberapa banyak jumlah pekerjaan yang dihasilkan oleh karyawan

c. Penggunaan waktu dalam kerja.

Penggunaan waktu dalam bekerja yaitu tentang ketidak hadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif/jam kerja hilang yang dilakukan oleh karyawan.

d. Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja.

Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja yaitu tentang seberapa solid/kompak seorang karyawan dalam bekerja kelompok atau tim.

## **2.3. Pengaruh Antar Variabel**

### **2.3.1. Hubungan antara Pengembangan Sumber Daya Manusia dengan Kinerja Karyawan**

Didasarkan pada kenyataan bahwa seorang pegawai akan membutuhkan serangkaian pengetahuan, keahlian, dan kemampuan yang berkembang untuk bekerja dengan baik dan suksesi posisi yang ditemu selama karirnya. Maka pengembangan sumber daya manusia merupakan hal yang penting dilakukan untuk

merubah sumber daya manusia yang dimiliki organisasi. Jika kinerja pegawai sebelumnya adalah positif, maka pengembangan yang diberikan bertujuan untuk semakin meningkatkan prestasi pegawai tersebut dalam proses menapaki jenjang karir.

Hal ini dibuktikan dengan dukungan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Syamsuriadi Pratama (2015) yaitu yang menjelaskan bahwa hubungan antara program pelatihan dan pengembangan dengan kinerja karyawan berpengaruh positif.

### **2.3.2. Hubungan antara Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan**

Kepuasan kerja adalah tingkat perasaan yang diterima seseorang dari mengerjakan tugasnya yang didasarkan pada apa yang diterima pegawai dari hasil pekerjaannya di bandingkan dengan apa yang diharapkan, diinginkan dan dipikirkan oleh karyawan itu sendiri. Dimana pihak perusahaan memang harus selalu memperhatikan kepuasan kerja karyawannya karena kalau karyawannya merasa puas maka yang akan merasa untung adalah perusahaannya itu sendiri. Dan hal ini sangat berpengaruh pada tujuan dari perusahaan. Selain itu karyawan yang merasa puas dalam bekerja senantiasa akan selalu bersikap positif dan selalu mempunyai krestivitas yang tinggi.

Hal ini didukung dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Endang Sukartaji, Maria Magdalena Minarsih, dan Moh.

Mukeri Warso (2016) menunjukkan bahwa hasil yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawannya.

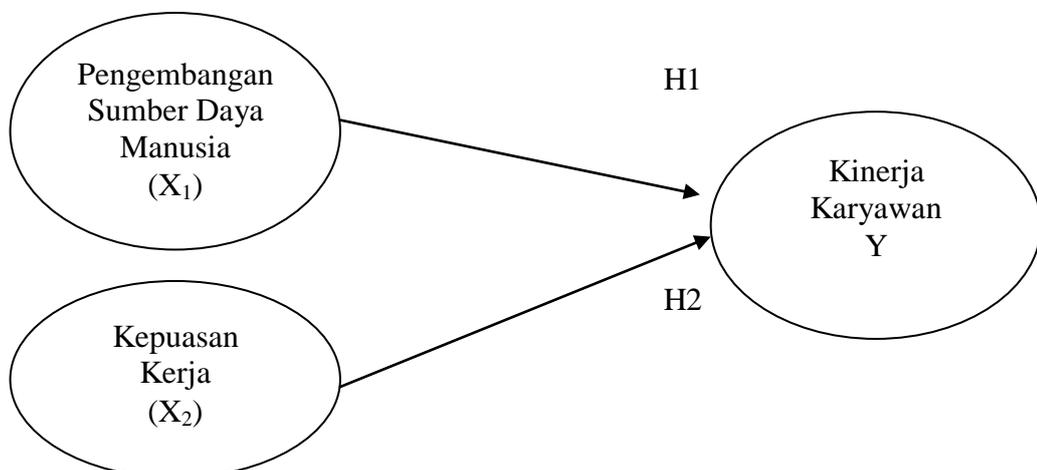
#### 2.4. Kerangka Konsep

Pengembangan Sumber Daya Manusia adalah kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh organisasi, perusahaan atau sumber daya manusia itu sendiri untuk meningkatkan pengetahuan, ketrampilan sehubungan dengan tugas organisasi yang semakin meningkat. Semakin sering kegiatan pengembangan sumber daya manusia dilakukan maka semakin meningkat pula kinerja karyawan.

Kepuasan Kerja adalah tingkat perasaan yang diterima seseorang dari mengerjakan tugasnya yang didasarkan pada apa yang diterima pegawai dari hasil pekerjaannya di bandingkan dengan apa yang diharapkan, diinginkan dan dipikirkan oleh karyawan itu sendiri. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja maka semakin tinggi pula kinerja karyawan.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat digambarkan dalam model penelitian sebagai berikut:

**Gambar 2.1. Kerangka Konsep**



## 2.5. Hipotesis

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran dan hasil kajian empiris diatas, maka peneliti mengajukan beberapa hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

- H1 : diduga pengembangan sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan CV Putra Putri
- H2 : diduga kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan CV Putra Putri