

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Pengembangan Sumber Daya Manusia

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.

2.1.2. Faktor-Faktor Pengembangan Sumber Daya Manusia

Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi pengembangan sumber daya manusia. Menurut Priansa (2014) 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.

2.1.3. Indikator Pengembangan Sumber Daya Manusia

Menurut Singarimbun (2015) 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. Kepemimpinan

2.2.1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan menurut Aziz R (2019) merupakan kemampuan untuk memahami orang dan melibatkan mereka dalam mencapai tujuan organisasi. Manajemen puncak memegang peranan penting dalam pencapaian tujuan perusahaan dengan menggunakan seluruh sumber daya yang ada. Tanggung jawab manajemen meliputi menciptakan tujuan dan strategi untuk peningkatan kualitas dan mengejar keberhasilan usaha jangka panjang.

Manajemen puncak memiliki tanggung jawab untuk memulai dan mempertahankan sasaran dan budaya berkualitas untuk dikomunikasikan dengan menyampaikan visi mereka secara terus-menerus, berkomitmen terhadap kualitas untuk seluruh karyawan, untuk mengembangkan kebijakan dan strategi berdasarkan konsep total kualitas, dan untuk mendorong karyawan untuk berpartisipasi dalam pencapaian tujuan.

Pemimpin adalah panutan bagi seluruh organisasi, dan, oleh karena itu, harus memiliki semangat yang tinggi terhadap kualitas dan secara aktif menerapkan nilai-nilai kualitas. Beberapa praktik kepemimpinan berikut ini sebagai hal yang

penting dalam meningkatkan kualitas dan meningkatkan kinerja organisasi menurut Aziz (2019) adalah sebagai berikut :

1. Memiliki visi yang strategis dan nilai-nilai kualitas yang jelas yang berfungsi sebagai dasar bagi keputusan bisnis di semua level organisasi.
2. Memiliki dan menetapkan standar dan harapan yang tinggi.
3. Memiliki komitmen pribadi yang kuat dan keterlibatan dalam usaha peningkatan kualitas.
4. Mengintegrasikan nilai-nilai kualitas ke dalam kepemimpinan dan manajemennya.
5. Mengembangkan dan mempertahankan lingkungan yang kondusif untuk tumbuhnya budaya kualitas dan kualitas yang tinggi.

2.2.2. Indikator Kepemimpinan

Menurut Robert (2014) terdapat empat indikator kepemimpinan diantaranya:

1) Direktif.

Pengarahan yang dilakukan oleh pimpinan kepada bawahannya untuk melaksanakan semua tanggungjawabnya dan bawahannya sudah mengetahui apa yang diharapkan oleh pimpinannya.

2) Supportive.

Pimpinan mampu memberikan atau menciptakan suasana kerja yang kondusif dan memperhatikan kesejahteraan karyawan.

3) Partisipatif.

Pimpinan memberikan ruang waktu kepada karyawan dalam berpendapat, dan mempertimbangkan saran untuk pengambilan keputusan.

4) Kepemimpinan berorientasi pada prestasi.

Pimpinan menetapkan tujuan sesuai rencana awal dan mempercayai kepada karyawan bahwa karyawan dapat standar yang tinggi.

2.3. Reward dan Punishment

2.3.1. Pengertian Reward and Punishment

Reward and Punishment merupakan suatu cara yang dapat diberlakukan oleh perusahaan agar karyawan dapat memperbaiki sikap dan perilakunya yang menyimpang. Semakin sering karyawan memperoleh penghargaan atas tindakan baik yang dilakukan, semakin besar pula karyawan akan mengulangi tindakan yang baik. Sebaliknya, semakin sering karyawan mendapatkan sanksi atau hukuman atas kesalahan yang dilakukan maka akan semakin berkurang pula tindakan kesalahan yang dilakukan. Dengan kata lain, keberhasilan perusahaan ditentukan oleh baiknya pemberian penghargaan dan adilnya pemberian hukuman. Salah Satu Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah reward.

Dalam suatu kegiatan perusahaan pemberian Punishment/hukuman merupakan kegiatan yang lumrah, sebab punishment bertujuan mendisiplinkan setiap karyawan agar bertindak sesuai dengan peraturan-peraturan dan tata cara perilaku yang telah ditetapkan perusahaan.

Pada beberapa kondisi tertentu, penggunaan punishment dapat lebih efektif untuk merubah perilaku karyawan yang menyimpang karena dalam penerapan punishment dimaksudkan dapat menimbulkan efek jera kepada pelanggar. Semakin sering karyawan memperoleh penghargaan atas tindakan baik yang dilakukan, semakin besar pula karyawan akan mengulangi tindakan yang baik.

Sebaliknya, semakin sering karyawan mendapatkan sanksi atau hukuman atas kesalahan yang dilakukan maka akan semakin berkurang pula tindakan kesalahan yang dilakukan. Dengan kata lain, keberhasilan perusahaan ditentukan oleh baiknya pemberian penghargaan dan adilnya pemberian hukuman.

2.3.2. Indikator Reward and Punishment

Terdapat empat indikator pada variabel *reward* antara lain yaitu:

1. Gaji dan Bonus;
2. Pengembangan Karier;
3. Penghargaan yang bersifat Psikologis dan Sosial
4. Kesejahteraan.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi reward seseorang menurut Foenay (2016) yaitu sebagai berikut:

Eksternal, meliputi kompetisi, ekonomi, citra, hukum, pasar, sosial dan teknologi;
Manusia, meliputi keahlian, usia, sikap, kinerja dan Kerja sama dan Perusahaan, meliputi organisasi, komunikasi, delegasi, perencanaan dan proses struktur
Suparmi (2019) mengemukakan beberapa indikator yang mempengaruhi punishment antara lain yaitu:

1. Peringatan lisan dan tertulis
2. Pengurangan gaji
3. Penundaan kenaikan pangkat
4. Pemberhentian dari jabatan
5. Pengakhiran hubungan kerja karyawan.

2.4. Kepuasan Kerja

2.4.1. 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 diharapkan 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.

2.4.2. 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.

2. 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.

2.4.3. 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

2.5 Kinerja Karyawan

2.5.1. 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 Moehariono (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.

2.5.2. 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.

2.5.3. 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.

2.6. Hubungan Antar Variabel

2.6.1 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 (2022) 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.

2.6.2 Hubungan Kepemimpinan Dengan Kinerja Karyawan

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.

2.6.3 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.

2.6.4. Hubungan antara Reward and Punishment Terhadap Kinerja Karyawan

2.6.4.1 Pengaruh Reward Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian Tiara dan Sri (2022) menyimpulkan bahwa variabel Reward berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel reward terhadap kinerja

karyawan pada PT Bukit Angkasa Makmur Bengkulu. Hal ini menggambarkan bahwa pemberian reward yang tidak sesuai kepada karyawan atau kurangnya motivasi dari pihak pimpinan kepada bawahannya serta kurangnya kedisiplinan para karyawan sehingga menunjukkan prestasi yang sedemikian turun, jika reward ditingkatkan maka akan menghasilkan prestasi yang baik sehingga kinerjanya akan semakin meningkat.

2.6.4.2. Pengaruh Punishment Terhadap Kinerja Karyawan

Sedangkan Hasil penelitian Tiara dan Sri (2022) menunjukkan bahwa variabel Punishment berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Bukit Angkasa Makmur Bengkulu. Artinya punishment atau hukuman tidak mampu mempengaruhi kinerja karyawan, karena punishment atau hukuman sebuah tindakan untuk mencegah para karyawan melakukan pelanggaran, pencegahan yang dilakukan perusahaan ini tidak mempengaruhi tinggi rendahnya sebuah kinerja yang dilakukan.

2.7. 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:

No	Nama Peneliti dan Judul	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil
1	Ali Hamzah, Bambang Subroto, Wuryan Andayani (2018)	Kepuasan (M), Keadilan Kompensasi	Structural Equation Modelling	Kinerja pegawai Dirjen

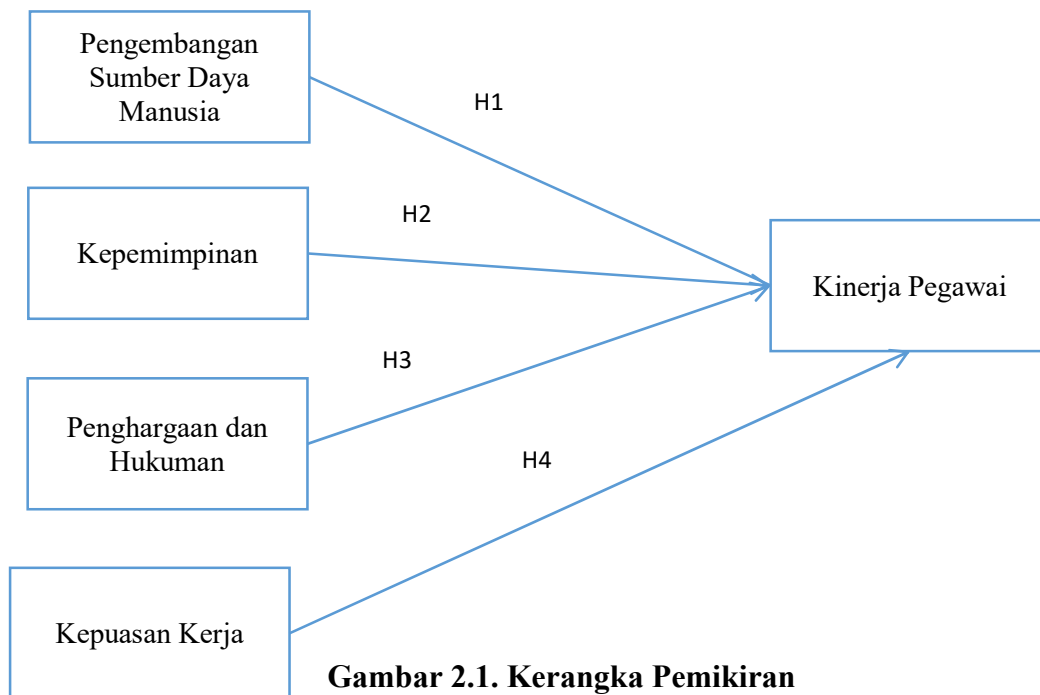
		(X1), Pengembangan SDM (X2), Kinerja (Y)		Anggaran Kemenkeu Jakarta dipengaruhi oleh keadilan kompensasi dan pengembangan SDM, seta diperkuat oleh kepuasan pegawai sebagai variabel mediasi
2	Dodik Jatmika, Mardiana Andarwati (2017). Pengaruh Pengembangan SDM Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pegawai Kementerian Agama di Jombang Jawa Timur	Pengembangan Sumber Daya Manusia (X), Kinerja Pegawai (Y), Kepuasan Kerja (M)	Structural Equation Modelling	Pengembangan SDM berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai tetap dan kinerja pegawai melalui kepuasan kerja tersebut
3	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 Linear Sederhana	Pengembangan Sumber Daya Manusia berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Arta Sedana Singaraja
4	Adela Pramesrianto, Edwrad, Shofia Amin (2020). Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Jambi Media Grafika `	Pengembangan Sumber Daya Manusia (X1), Kemampuan Kerja (X2) dan Kinerja Karyawan (Y)	Regresi Linear Berganda	Pengembangan Sumber Daya Manusia berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sedangkan kemampuan

				kerja karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawannya.
--	--	--	--	---

2.8. Kerangka Pemikiran

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.



2.9. 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.

Hipotesis atau hipotesa merupakan suatu pernyataan yang sifatnya sementara, atau kesimpulan sementara atau dugaan yang bersifat logis tentang suatu populasi. Dalam ilmu statistik, hipotesis merupakan pernyataan parameter populasi. Parameter populasi ini menggambarkan variabel yang ada dalam populasi, dihitung menggunakan statistik sampel. Dari pemaparan kerangka konseptual pada penelitian ini, hipotesis pada peneliti ini sebagai berikut:

Hipotesis-1(H1): Pengembangan sumber daya manusia maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

Hipotesis-2(H2) : Gaya kepemimpinan akan meningkatkan kinerja karyawan

Hipotesis-3(H3) : Adanya reward dan punishment maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

Hipotesis-4(H4): Kepuasan kerja akan meningkatkan kinerja karyawan.