

## **BAB II**

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

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Kajian Pustaka ini didapatkan dari sebuah studi pustaka buku, jurnal ilmiah, artikel dan penelitian sebelumnya yang berhubungan dengan pembahasan penelitian dengan tujuan untuk menyusun sebuah kerangka pemikiran/konsep penelitian mengenai *Human Capital*, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan

##### **2.1.1 *Human Capital***

###### **2.1.1.1 Pengetian *Human Capital***

Gaol (2014:696) menyatakan bahwa “*Human Capital* merupakan pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*expertise*), kemampuan (*ability*) dan keterampilan (*skill*) yang menjadikan manusia atau karyawan sebagai modal atau *asset* suatu perusahaan”. Maksudnya adalah apabila di dalam suatu perusahaan seorang karyawan dijadikan sebagai modal keuntungan maka perusahaan tersebut akan mendapatkan keuntungan yang lebih besar dari pada sebuah perusahaan hanya menganggap seorang karyawan sebagai sumber daya atau *human resource*. Dengan mengandalkan dengan keahlian, kemampuan dan keterampilan maka seorang karyawan dapat menjalankan sumber daya yang lainnya.

Menurut Malhotra dan Bontis (2014:7) dalam Iwan sukoco (2017) *Human capital* merupakan kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, inovasi dan kemampuan seseorang untuk menjalankan tugasnya sehingga dapat menciptakan suatu nilai untuk mencapai tujuan. Pembentukan nilai tambah dikontribusikan

oleh *human capital* dalam menjalankan tugasnya akan memberikan *Sustainable Revenue* di masa yang akan datang bagi suatu perusahaan tersebut.

*Human capital* merupakan nilai tambah bagi perusahaan dalam perusahaan setiap hari, melalui motivasi, komitmen, kompetensi, serta efektivitas kerja tim, nilai tambah yang dapat dikontribusikan oleh pekerja berupa pengembangan kompetensi yang dimiliki oleh perusahaan, pemindahan pengetahuan dari pekerja ke perusahaan serta perubahan budaya manajemen (Mayo 2000 dalam Iwan Sukoco 2017). Andrew Mayo dalam Ongkodihardjo (2008:40) mendefinisikan “*human capital* sebagai kombinasi warisan genetik, pendidikan, pengalaman, dan perilaku tentang hidup dan bisnis”.

Berdasarkan pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa *human capital* merupakan segala sesuatu mengenai manusia dengan segala kapabilitas yang dimilikinya, sehingga dapat menciptakan nilai bagi organisasi untuk mencapai tujuan.

Menurut Derek Stokey (2003:41) dalam Iwan Sukoco (2017:96) perlunya *human capital* pada masa sekarang berdasarkan pada:

1. Kuatnya tekanan persaingan keuntungan finansial dan nonfinansial
2. Pemimpin bisnis dan politik mulai mengakui bahwa memiliki orang yang memiliki skill dan motivasi tinggi dapat memberikan perbedaan peningkatan kinerja yang signifikan.
3. Terjadi perubahan yang cepat yang ditandai adanya proses dan teknologi yang baru tidak akan bertahan lama apabila pesaing mampu mengadopsi teknologi yang sama. Namun untuk mengimplementasikan perubahan,

tenaga kerja yang dimiliki industri harus memiliki skill dan kemampuan yang lebih baik.

4. Untuk tumbuh dan beradaptasi, kepemimpinan organisasi harus mengenali nilai dan kontribusi manusia.

Menurut Fitz-enZ (2009:45), *Human capital* muncul akibat dari pergeseran peran sumber daya manusia dalam organisasi dari sebagai beban menjadi *asset*/modal. Konsep *human capital* menggagas nilai tambah yang dapat diberikan oleh karyawan (manusia) kepada organisasi tempat mereka bekerja. Chatzkel menyatakan bahwa *human capital*-lah yang menjadi faktor pembeda dan basis aktual keunggulan kompetitif organisasi. Teori *human capital*, sebagaimana dinyatakan oleh Ehrenberg dan Smith, mengkonseptualkan bahwa karyawan memiliki serangkaian keterampilan yang dapat “disewakan” kepada organisasi mereka.

#### **2.1.1.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi *Human Capital***

Menurut Fitz-ens, (2000:9) dalam Endri (2012) pengertian *human capital* dapat dijelaskan sebagai suatu kombinasi dari faktor-faktor sebagai berikut:

- a) Sifat-sifat seseorang yang dibawanya sejak lahir ke dalam pekerjaan, inteligensi, energi, sikap yang secara umum positif, reabilitas, komitmen.
- b) Kemampuan seseorang untuk belajar, bakat, imajinasi, kreativitas, dan apa yang sering disebut sebagai *street smart* (akal kecerdasan)
- c) Motivasi seseorang untuk berbagi informasi dan pengetahuan, semangat tim dan orientasi tujuan.

### 2.1.1.3 Indikator *Human Capital*

Indikator *Human Capital* menurut Gaol (2014:696) ada 4 yaitu:

1. pengetahuan

pengetahuan ialah merupakan hasil “tahu” dan ini terjadi setelah orang melakukan penginderaan terhadap suatu obyek tertentu. Penginderaan terjadi melalui panca indera manusia yaitu : indera penglihatan, pendengaran, penciuman, rasa dan raba. Sebagian besar pengetahuan manusia diperoleh melalui mata dan telinga (Soekidjo, Notoadmodjo 2003).

2. keahlian

Keahlian ialah suatu kemampuan yang melakukan sesuatu terhadap sebuah peran. Hal itu merupakan kemampuan yang bisa di pindahkan dari satu orang ke orang yang lainnya. Misalkan bagi seorang akuntan aritmatika merupakan sebuah keahlian. Sedangkan bagi seorang pilot mekanika gerakan miring, memutar, dan juga menikik merupakan sebuah keahlian. Dan cara terbaik untuk mengajarkan sebuah keahlian ialah dengan memecahkan suatu keahlian tersebut menjadi beberapa langkah. Dan kemudian akan disusun kembali oleh masing-masing individu, dan untuk mengetahui keahlian dengan pasti ialah dengan praktik.

3. kemampuan

Menurut Soelaiman (2007:112) kemampuan adalah sifat yang dibawa lahir atau dipelajari yang memungkinkan seseorang yang dapat menyelesaikan pekerjaannya, baik secara mental ataupun fisik. Karyawan dalam suatu

organisasi, meskipun dimotivasi dengan baik, tetapi tidak semua memiliki kemampuan untuk bekerja dengan baik. Kemampuan dan keterampilan memainkan peranan utama dalam perilaku dan kinerja individu. Keterampilan adalah kecakapan yang berhubungan dengan tugas yang dimiliki dan dipergunakan oleh seseorang pada waktu yang tepat.

#### 4. Keterampilan

Menurut Muzni Ramanto, Soemarjadi, Wikdati Zahri dalam Sinau (2018) Kata keterampilan identik dengan kata kecekatan. Orang yang dikatakan terampil adalah orang yang dalam mengerjakan atau menyelesaikan pekerjaannya secara cepat dan benar. Akan tetapi, apabila orang tersebut mengerjakan atau menyelesaikan pekerjaannya dengan cepat akan tetapi hasilnya tidak sesuai atau salah maka orang tersebut bukanlah orang yang disebut dengan terampil. Begitu pun sebaliknya, jika orang tersebut menyelesaikan pekerjaannya dengan benar tetapi lambat dalam menyelesaikannya, maka orang tersebut juga tidak dapat dikatakan terampil.

Menurut Robbins dalam Sinau (2018) Keterampilan dibagi menjadi 4 kategori sebagai berikut:

*Basic Literacy Skill*: adalah suatu keahlian dasar yang dimiliki oleh setiap orang seperti menulis, membaca, mendengarkan, maupun kemampuan dalam berhitung.

*Technical Skill*: adalah suatu keahlian yang didapat melalui pembelajaran dalam bidang teknik seperti menggunakan komputer, memperbaiki *handphone*, dan lain sebagainya.

*Interpersonal Skill*: yaitu keahlian setiap orang dalam melakukan komunikasi antar sesama, seperti mengemukakan pendapat dan bekerja secara dalam tim.

*Problem Solving*: yaitu keahlian seseorang dalam memecahkan masalahnya dengan menggunakan logikanya.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli di atas, dapat kita ambil kesimpulan bahwa keterampilan merupakan suatu bentuk kemampuan yang menggunakan pikiran dan perbuatan dalam menyelesaikan atau mengerjakan sesuatu dengan efektif dan efisien.

## **2.1.2 Kepuasan Kerja**

### **2.1.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Terdapat beberapa definisi kepuasan kerja yang dikemukakan oleh para ahli, salah satunya menurut (Aziri, 2011 dalam Putra dan Dewi, 2016) kepuasan kerja mewakili perasaan negatif dan positif dari persepsi karyawan terhadap pekerjaan yang dihadapinya, yaitu suatu perasaan untuk berprestasi dan meraih kesuksesan di dalam pekerjaan, kepuasan kerja yang tinggi mengimplikasikan bahwa karyawan merasa senang dan nyaman dengan kondisi lingkungan organisasi serta mendapat penghargaan dari jerih payah hasil kerjanya.

Menurut (Rivai, 2014:475) kepuasan kerja pada dasarnya bersifat individual, setiap individu mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku dalam dirinya.

Luthans (2006:243) dalam Andro (2014:26) kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang.

Kepuasan kerja adalah kondisi kesukaan atau ketidaksukaan menurut pandangan karyawan terhadap pekerjaannya (Brahmasari dan Suprayetno, 2008 dalam Cahya dan Wibawa, 2016).

Menurut (Sutrisno, 2014:74) kepuasan kerja merupakan suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja antar sama karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis.

Kepuasan kerja secara umum menyangkut sikap seseorang mengenai pekerjaannya. Karena menyangkut sikap, pengertian kepuasan kerja mencakup berbagai hal seperti kondisi dan kecenderungan perilaku seseorang. Kepuasan itu tidak tampak serta nyata, tetapi dapat diwujudkan dalam suatu hasil pekerjaan. Salah satu masalah yang sangat penting adalah mendorong karyawan untuk lebih produktif. Untuk itu, perlu di perhatikan agar karyawan ataupun pegawai sebagai penunjang terciptanya produktivitas kerja dalam bekerja senantiasa disertai dengan perasaan senang dan tidak ada unsur paksaan, sehingga akan tercipta kepuasan kerja para pegawai. Sangat sulit untuk mengetahui ciri-ciri kepuasan masing-masing individu. (Lita Wulantika dan Reza Purwa Koswara 2013:5)

Selanjutnya (Robbins(2001:22) dalam Moh. Irsan Frimansah dan Raeny Dwi Santy 2011) berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah “*A general attitude toward one’s job: the different between the amount they believe they should receive*”

Menurut Trustorini Handayani dan Lita Wulantika (2017:43) Kepuasan kerja karyawan dalam suatu perusahaan memiliki andil yang cukup besar pada pencapaian tujuan dan sasaran perusahaan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan uraian definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap dari individu atau karyawan yang menggambarkan sikap positif atau negatif dari pencapaian dalam pekerjaannya. Dimana seorang karyawan akan merasa puas jika apa yang mereka butuhkan dan inginkan telah tercapai.

#### **2.1.2.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dapat dibedakan menjadi dua kelompok menurut (Rivai, 2014:478) yaitu :

1. Faktor intrinsik

Adalah faktor yang berasal dari dalam diri karyawan dan dibawa oleh setiap karyawan sejak mulai bekerja ditempat pekerjaannya.

2. Faktor ekstrinsik

Menyangkut hal-hal yang berasal dari luar diri karyawan, antara lain kondisi fisik, lingkungan kerja, interaksinya dengan karyawan lain, sistem penggajian dan sebagainya.

Terdapat lima faktor yang dapat mempengaruhi timbulnya kepuasan kerja menurut (Wibowo, 2007:504-505 dalam Soeprijadhie, 2013) yaitu :

1. *Need fulfillment* (Pemenuhan kebutuhan)

Model ini dimaksudkan bahwa kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

2. *Discrepancies* (Perbedaan)

Model ini menyatakan bahwa kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan yang diperoleh individu dari pekerjaan. Apabila harapan lebih besar daripada apa yang diterima, orang akan tidak puas. Sebaliknya diperkirakan individu akan puas apabila mereka menerima manfaat diatas harapan.

3. *Value attainment* (pencapaian nilai)

Gagasan *value attainment* adalah bahwa kepuasan adalah hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.

4. *Equity* (keadilan)

Dalam model ini dimaksudkan bahwa kepuasan memiliki model fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan ditempat kerja. Kepuasan merupakan hasil dari persepsi orang bahwa perbandingan antara hasil kerja dan inputnya relatif lebih menguntungkan dibandingkan dengan perbandingan antara keluaran dan masukkan pekerjaan lainnya.

5. *Dispositional* / genetic components (komponen genetik)

Beberapa rekan kerja atau teman tampak puas terhadap variasi lingkungan kerja, sedangkan lainnya kelihatan tidak puas. Model ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Model menyiratkan perbedaan individu hanya mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja seperti halnya karakteristik lingkungan pekerjaan.

(Hasibuan, 2011:203 dalam Adelia dan Mujiati, 2016) menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah:

- 1) Penempatan yang tepat dan sesuai dengan keahlian,
- 2) Suasana dan lingkungan pekerjaan,
- 3) Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan,
- 4) Sikap pimpinan dalam memimpin, dan
- 5) Kompensasi yang adil dan layak.

Ada lima faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja (Kreitner dan Kinicki, 2007 dalam Astuti, 2010 dalam Oka, 2015), yaitu :

- 1) Pemenuhan kebutuhan (*Need Fulfillment*)
- 2) Perbedaan (*Discrepancies*)
- 3) Pencapaian Nilai (*Value Attainment*)
- 4) Keadilan (*Equity*)
- 5) Komponen Genetik (*Genetic Components*)

### 2.1.2.3 Teori Kepuasan Kerja

Terdapat Tiga macam Teori Kepuasan menurut Wesley dan Yulk (1997: 186) dalam Deanysa (2017):

1. *Discrepancy Theory*

Teori ini dipelopori oleh Porter (1961: 117) dalam Mangkunegara (2005:121). Porter mengemukakan bahwa untuk mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan.

2. *Equity Theory*

Prinsip teori ini adalah bahwa seseorang akan merasa puas atau tidak puas tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan (*equity*) atau tidak atas sesuatu atau faktor penentu. Perasaan *equity* dan *inequity* atas suatu situasi diperoleh dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor, maupun ditempat lain (As'ad 2004: 125). Teori ini mengidentifikasikan elemen equity meliputi tiga hal, yaitu :

- a. *Inputs* : Segala sesuatu yang berharga dirasakan karyawan sebagai masukan terhadap pekerjaannya (misalnya ketrampilan dan pengalaman, dll).
- b. *Outcomes* : Segala sesuatu yang berharga yang dirasakan sebagai hasil dari pekerjaannya (misalnya gaji, insentif, dll).
- c. *Comparisons Persona* : Perbandingan antara input dan outcomes yang diperolehnya.

3. *Two Factor Theory* Teori yang dikemukakan oleh Herzberg pada prinsipnya mengemukakan bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu tidak merupakan variabel yang continue (As'ad, 2003: 108). Berdasarkan hasil penelitian Herzberg membagi situasi yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok yaitu :

- a. Kepuasan Intrinsik atau motivator, faktor-faktor atau situasi yang dibuktikannya sebagai sumber kepuasan yang terdiri dari : prestasi (*achievement*), pengakuan (*recognition*), pekerjaan itu sendiri (*work it self* ), tanggung jawab (*responsibility*) dan pengembangan potensi individu.
- b. Kepuasan Ekstrinsik atau hygiene factors, yaitu faktor-faktor yang terbukti menjadi sumber ketidakpuasan, seperti : Kebijakan dan administrasi perusahaan (*company policy and administration*), supervision tehcnical, upah (*salary*), hubungan antar pribadi (*interpersonal relations*), kondisi kerja (*working condition*) *job security* dan status.

#### **2.1.2.4 Dimensi Kepuasan Kerja**

Untuk mengetahui dimensi apa saja yang mempengaruhi kepuasan kerja, menurut (Luthans, 1997 dalam Johannes dan Silitonga, 2013) terdiri dari atas lima dimensi, yaitu :

- 1) Pembayaran dan penghargaan,
- 2) Pekerjaan itu sendiri,

- 3) Rekan kerja,
- 4) Promosi pekerjaan, dan
- 5) Kepenyeliaan (supervisi).

(Strauss dan Saylor, dalam Jumari dkk., 2013 dalam Adelia dan Mujiati, 2016) menyatakan ada lima dimensi kepuasan kerja yaitu sebagai berikut:

- 1) Gaji, yaitu jumlah gaji atau upah yang diterima dan kelayakan imbalan tersebut;
- 2) Pekerjaan, yaitu tingkat hingga dimana tugas-tugas tersebut dianggap menarik dan memberikan peluang untuk belajar dan menerima tanggung jawab;
- 3) Promosi, yaitu tersedianya peluang-peluang untuk mencapai kemajuan dalam jabatan;
- 4) Supervisi, yaitu kemampuan supervisor untuk menunjukkan perhatian terhadap karyawan;
- 5) Rekan kerja, yaitu tingkat hingga dimana para rekan sekerja bersikap bersahabat dan kompeten.

(Koesmono, 2005 dalam Adelia Mujiati, 2016) menyatakan beberapa dimensi mengenai kepuasan kerja yaitu sebagai berikut:

- 1) Situasi Kerja, indikator ini diukur dari persepsi responden mengenai bekerja di tempat kerja saat ini sangat menyenangkan;
- 2) Pekerjaan itu sendiri, indikator ini diukur dari persepsi responden mengenai pekerjaan yang sudah sesuai dengan kemampuan dan bidang yang dikuasai, karir berjalan sesuai dengan kemampuan;

- 3) Supervisi, indikator ini diukur dari persepsi responden mengenai pengawasan mutu kerja dari atasan sangat baik, pimpinan dalam perusahaan adalah orang yang bijaksana dan perhatian;
- 4) Gaji, indikator ini diukur dari persepsi responden mengenai gaji atau upah yang diterima saat ini sesuai dengan tingkat keterampilan dan pekerjaan;
- 5) Promosi, indikator ini diukur dari persepsi responden mengenai dengan bekerja di tempat sekarang saya mempunyai masa depan dan kesempatan promosi untuk lebih maju lagi.

#### **2.1.2.5 Indikator Kepuasan Kerja**

Indikator Kepuasan kerja menurut Luthans (2006:243) dalam Andro (2014:27) adalah sebagai berikut:

1. Kepuasan terhadap pekerjaannya sendiri

Setiap jenis pekerjaan yang dilaksanakan oleh seorang karyawan tentunya akan menghasilkan motivasi dan prestasi kerja yang merupakan bagian dari kepuasan kerja karyawan.

2. Kepuasan terhadap gaji

Kepuasan terhadap pemberian gaji ini tidak hanya mencakup nominal gaji yang didapatkan akan tetapi lebih kepada kepuasan seorang karyawan pada kebijakan administrasi penggajian, adanya berbagai macam tunjangan

3. Kepuasan terhadap atasan

Indikator lain yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah kepuasan terhadap atasan. Kepuasan terhadap gaya kepemimpinan atasan

ini ternyata memberikan pengaruh yang cukup besar terhadap kepuasan kerja karyawan. Terdapat berbagai macam tipe gaya kepemimpinan atasan yang memengaruhi kepuasan kerja diantaranya atasan yang berorientasi terhadap kinerja karyawan dan atasan yang mengutamakan partisipasi karyawannya.

#### 4. Kepuasan terhadap rekan kerja

Rekan kerja merupakan salah satu faktor yang memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Komunikasi yang berjalan dengan baik antar sesama karyawan mampu meningkatkan kepuasan kerja dalam diri seorang karyawan, apalagi jika rekan kerjanya tersebut memiliki kesamaan dalam bersikap sehingga akan menciptakan suasana kerja yang menyenangkan dan membentuk tali persahabatan antar karyawan. Perasaan senang dan rasa persahabatan yang timbul tersebut sangat berkaitan dengan kepuasan kerja karyawan

### **2.1.3 Kinerja Karyawan**

#### **2.1.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Anwar Prabu Mangkunegara (2017:67) mengungkapkan bahwa Kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Sri Widodo (2016:78) mengungkapkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja seseorang yang dihasilkan dari beberapa kegiatan dalam proses pelaksanaan tugas pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan dan telah ditentukan standar

yang sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan.

Serdamayanti (2014:260) mengungkapkan bahwa kinerja merupakan terjemahan dari kata performance yang memiliki arti sebagai sebuah hasil kerja seorang pegawai atau pekerja, sebuah proses manajemen yang mana hasil kerja tersebut harus memiliki sebuah bukti konkret yang juga dapat diukur.

Robbins (2006:258) menyatakan bahwa Kinerja Karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya

Chao sen Wu and Cheng-Jong Lee (2012) dalam Lita Wulantika (2018:172) menunjukkan bahwa Kinerja individu adalah tingkat pencapaian tujuan individu, atau tujuan kelompok yang menjadi milik mereka.

Kinerja yang disebut dengan performance juga disebut result (cash and fischer, 1987 dalm Sudjono) yang berarti apa yang telah dihasilkan oleh individu karyawan. Istilah lain adalah human output yang dapat diukur dari *productivity, absence, turnover, citizenship, dan statisfaction* (Robbins, 2003:27 dalam Isniar Budiarti 2013)

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan kinerja pegawai adalah hasil kerja individu dari pekerjaan yang telah dilakukan sesuai ketentuannya untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaannya.

### **2.1.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Menurut Suyadi Prawirosentono (2008:27), faktor-faktor yang mempengaruhi organisasi dan kinerjanya adalah :

### 1. Efektivitas dan efisiensi

Efektivitas dari suatu organisasi apabila tujuan organisasi dapat dicapai sesuai dengan kebutuhan yang direncanakan, efisiensi berkaitan dengan jumlah pengorbanan yang dikeluarkan dalam mencapai tujuan.

### 2. Tanggung Jawab

Tanggung jawab adalah sebagai bagian yang tidak terpisahkan atau sebagai akibat dari kepemilikan wewenang tersebut.

### 3. Disiplin

Disiplin apabila taat pada hukum dan peraturan yang berlaku. Disiplin karyawan sebagai ketaatan karyawan bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan perusahaan dimana karyawan bekerja

### 4. Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir dan kreativitas dalam bentuk ide untuk suatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Setiap inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan positif dari atasan.

#### **2.1.3.3 Karakteristik Kinerja Karyawan**

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2017:68) bahwa karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi adalah sebagai berikut :

- a. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
- b. Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi.
- c. Memiliki tujuan yang realistis
- d. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.

- e. Memanfaatkan umpan balik (feed back) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
- f. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

#### **2.1.3.4 Pengukuran Kinerja Karyawan**

Pengukuran atau penilaian kinerja (performance measurement) mempunyai pengertian suatu proses penilaian tentang suatu kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk menghasilkan barang dan jasa termasuk informasi atas efisiensi serta efektifitas tindakan dalam mencapai tujuan organisasi. Moehariato (2012 : 95).

Menurut Isnar Budiarti (2013) Pengembangan IPTEK yang begitu pesat menimbulkan iklim persaingan bisnis yang ketat bahkan keras, sehingga alat ukur kinerja pun perlu penyesuaian, pengukuran kinerja tidak cukup dengan menekan pada aspek keuangan saja, balance scorecard merupakan cerminan visi misi perusahaan yang didalamnya ada empat perspektif yaitu *financial, customer, internal business process, growth and learning*.

Menurut Sutrisno (2009), pengukuran kinerja diarahkan pada enam aspek yaitu:

1. Hasil kerja: tingkat kuantitas maupun kualitas yang telah dihasilkan dan sejauh mana pengawasan dilakukan.
2. Pengetahuan pekerjaan: tingkat pengetahuan yang terkait dengan tugas pekerjaan yang akan berpengaruh langsung terhadap kuantitas dan kualitas dari hasil kerja.

3. Inisiatif: tingkat inisiatif selama menjalankan tugas pekerjaan khususnya dalam hal penanganan masalahmasalah yang timbul.
4. Kecakapan mental: tingkat kemampuan dan kecepatan dalam menerima instruksi kerja dan menyesuaikan dengan cara kerja serta situasi kerja yang ada.
5. Sikap: tingkat semangat kerja serta sikap positif dalam melaksanakan tugas pekerjaan.
6. Disiplin waktu dan absensi: tingkat ketepatan waktu dan tingkat kehadiran.

#### **2.1.3.5 Indikator Kinerja Karyawan**

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator, yaitu (Robbins,2006:260):

1. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2. Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan waktu

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

#### 4. Efektivitas

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

#### 2.1.4 Penelitian Terdahulu

Selanjutnya untuk mendukung penelitian ini, dapat di sajikan daftar penelitian terdahulu dan teori yang sudah dijabarkan atau dikemukakan sehingga dapat membedakan keorisinalitasan penelitian ini.

**Tabel 2.1**  
**Penelitian terdahulu**

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Anweta, Chandra Gracia. 2012	Pengaruh <i>Human Capital</i> Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Individual Karyawan Pt Reliance Securities Tbk. (Studi Kasus Pada Kantor Cabang Jawa Timur)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>human capital</i> dan kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja individual karyawan PT Reliance Securities, Tbk. <b>Metode:</b> Uji Regresi Berganda <b>Populasi:</b> 28 <b>Sampel:</b> 28	Menggunakan Variabel <i>Human Capital</i> sebagai (X1) menggunakan variabel Kepuasan kerja sebagai (X2) dan menggunakan Kinerja karyawan sebagai variabel (Y)	Penelitian terdahulu melakukan penelitian pada PT Reliance Securities, Tbk sedangkan peneliti melakukan penelitian pada Kantor Pos Indonesia Bandung
2	Devi Yani. 2016	Pengaruh <i>Human Capital</i> Dan Insentif Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Rumah Sakit Se-Kota Bandar Lampung)	<i>human capital</i> mempunyai pengaruh terhadap kinerja perawat pada Rumah Sakit tipe B di Bandar Lampung Jenis penelitian yang digunakan merupakan penelitian kuantitatif dengan menggunakan metode survey	Menggunakan variabel <i>Human Capital</i> sebagai variabel X Dan variabel Kinerja Karyawan sebagai Variabel (Y)	Variabel X2 Kepuasan kerja

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
			<b>Metode :</b> non probability sampling dengan teknik purposive sampling. <b>Populasi : 250</b> <b>Sampel : 112</b>		
3	Doddy Wahyu Triatmaja. 2016	Pengaruh <i>Human Capital</i> Terhadap Kinerja Pada Karyawan Unit Simpan Pinjam Koperasi Serba Usaha (Ksu) Mekar Surya Karanganyar Tahun 2016	<i>Human Capital</i> Berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Karyawan Unit simpan pinjam Koperasi Serba Usaha <b>Metode:</b> Uji regresi linier berganda Uji T Uji F <b>Populasi :39</b> <b>Sampel :39</b>	Menggunakan variabel <i>Human Capital</i> sebagai variabel X Dan variabel Kinerja Karyawan sebagai Variabel (Y)	Variabel X2 Kepuasan kerja
4	Irhamatul Jariyati.2016	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT.Bank Pembiayaan Rakyat Syariah(BPRS) Bhakti Sumekar Kabupaten Sumenep	Kepuasan kerja secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT.Bank Pembiayaan Rakyat Syariah(BPRS) Bhakti Sumekar Kabupaten Sumenep <b>Metode:</b> Uji T (parsial) Regresi linier berganda <b>Populasi : 50</b> <b>Sampel : 50</b>	Menggunakan Variabel kepuasan kerja sebagai variabel X dan Kinerja Karyawan sebagai variabel Y	Human capital sebagai variabel X
5	Rahmatullah Burhanuddin Wahab.2012	Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Bank Mandiri (Persero) Tbk Makassar	Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Pt. Bank Mandiri (Persero) Tbk Makassar <b>Metode:</b> Kualitatif Kuantitatif Analisis regresi berganda <b>Populasi: 50</b> <b>Sampel: 50</b>	Menggunakan Variabel kepuasan kerja sebagai variabel X dan Kinerja Karyawan sebagai variabel Y	Human capital sebagai variabel X

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
6	Sebard Pius Mteleka. 2016	<i>Job Satisfaction On Employee Performance At Ifakara Health Institute, Tanzania</i>	Berdasarkan penelitian disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Ifakara Health Institute, Tanzania <b>Metode:</b> Analisis deskriptif <b>Populasi:</b> 110 <b>Sampel:</b> 110	Menggunakan Variabel kepuasan kerja sebagai variabel X dan Kinerja Karyawan sebagai variabel Y	Human capital sebagai variabel X
7	Mohammed Inuwa. 2016	<i>Job Satisfaction and Employee Performance: An Empirical Approach at Bauchi States University Gadau, Bauchi, Nigeria</i>	Berdasarkan penelitian bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan at Bauchi States University Gadau, Bauchi, Nigeria <b>Metode:</b> kuantitatif <b>Populasi:</b> 270 <b>Sampel:</b> 270	Menggunakan Variabel kepuasan kerja sebagai variabel X dan Kinerja Karyawan sebagai variabel Y	Human capital sebagai variabel X
8	Ali Zeb, Nor Hazana, Abdullah Mudaser, Javaid Muhammad, Asad khan. 2017	<i>Impact of Human Capital Management Practices on Employees' Job Performance</i>	<i>Human Capital</i> mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan <b>Metode:</b> Analisis regresi berganda <b>Populasi:</b> all employees <b>Sampel:</b> 272	Menggunakan variabel <i>Human Capital</i> sebagai variabel X Dan variabel Kinerja Karyawan sebagai Variabel (Y)	Variabel X2 Kepuasan kerja

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Keberhasilan dalam mencapai tujuan merupakan cita-cita dan harapan setiap perusahaan, baik perusahaan kecil, sedang, hingga perusahaan besar. Oleh karena itu sudah selayaknya pimpinan perusahaan dapat memahami dan memperhitungkan besarnya pengaruh dari faktor-faktor produksi terhadap proses produksi.

Kehadiran manusia dalam kegiatan produksi suatu perusahaan menjadi sangat penting karena manusia tidak dapat digantikan oleh apapun termasuk kecanggihan mesin. Perusahaan yang menggunakan mesin dengan kecanggihan yang luar biasa tetap memerlukan peran manusia sebagai pengoperasi. Oleh sebab itu menjadi keharusan bagi perusahaan untuk memperhatikan tenaga kerja sebagai faktor penting dalam meningkatkan Kinerja Karyawan

Upaya meningkatkan Kinerja karyawan mutlak dilakukan oleh setiap perusahaan agar sumber daya yang dimiliki dapat digunakan secara efektif dan efisien sehingga besarnya biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan tidak banyak yang sia-sia dan hasil produksi/target yang diharapkan dapat tercapai dengan maksimal.

Kinerja Karyawan adalah kemampuan yang dimiliki karyawan dalam menghasilkan barang atau jasa secara produktif dengan waktu yang singkat dan hasil sesuai dengan yang di harapkan

Karyawan adalah asset perusahaan karena tanpa adanya sumber daya manusia maka perusahaan tidak akan bisa berjalan, begitu juga karyawan tidak dapat menunjang kesejahteraan hidupnya tanpa adanya perusahaan sebagai tempat mencari nafkah sekaligus implementasi dari disiplin ilmu yang mereka miliki sendiri. Maka karyawan harus diperhatikan kesejahteraannya. Kesejahteraan karyawan adalah balas jasa pelengkap (material dan nonmaterial) yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan, bertujuan mempertahankan kondisi fisik dan mental karyawan, agar Kinerja karyawan meningkat.

Kemudian dalam upaya meningkatkan Kinerja Karyawan yang efektif dan efisien, salah satu indikator yang mempengaruhi adalah yang ada didalam perusahaan.

## **2.2.1 Hubungan Antar Variabel**

### **2.2.1.1 Pengaruh *Human Capital* Terhadap Kinerja Karyawan**

Dharma (2004) dalam Ongkorahardjo (2008) mengatakan bahwa apa yang dapat dihasilkan oleh manusia sesungguhnya tidak terlepas dari modal yang dimilikinya seperti pengetahuan, keahlian dan berbagai nilai lainnya yang memungkinkan bergeraknya modal finansial dan fisik. Modal-modal tersebut merupakan modal manusia (*human capital*) yang harus terus dikreasi demi terciptanya inovasi. Sedangkan kinerja dibedakan menjadi dua, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan, sedangkan kinerja organisasi adalah gabungan dari kinerja individu dengan kinerja kelompok (Trisnaningsih 2007).

Kinerja Perusahaan yang berkualitas sangat ditentukan oleh kinerja karyawannya. Dimana kinerja karyawan dalam penelitian ini adalah Karyawan Kantor Pos Indonesia yang melaksanakan tugasnya. Trisnaningsih (2007) juga menyimpulkan bahwa kinerja adalah suatu hasil karya yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan waktu yang diukur dengan mempertimbangkan kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu. Kinerja tersebut dapat diukur melalui pengukuran tertentu dimana kualitas berkaitan dengan mutu

kerja yang dihasilkan, sedangkan kuantitas adalah jumlah hasil kerja yang dihasilkan dalam kurun waktu tertentu, dan ketepatan waktu adalah kesesuaian waktu yang telah direncanakan.

Seperti hasil penelitian yang dilakukan Ali Zeb, Nor Hazana, Abdullah Mudaser, Javaid Muhammad, Asad Khan (2017) menyimpulkan bahwa *Human Capital* mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin baik potensi dari SDM atau karyawan tersebut maka semakin baik pula tingkat kinerja karyawan.

#### **2.2.1.2 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja lebih tepat disebut "mitos manajemen" dan sulit untuk menetapkan ke arah mana hubungan sebab akibat di antara keduanya. Namun dari berbagai penelitian ditemukan bukti bahwa organisasi yang memiliki karyawan yang lebih puas cenderung lebih efektif dibandingkan organisasi yang memiliki karyawan yang kurang puas. (Robbins, 2007).

Tinggi rendahnya tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan akan mempengaruhi komitmen karyawan terhadap organisasi, dan komitmen itu akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan yang bersangkutan. Karyawan yang merasa puas akan lebih mungkin terlibat dalam organisasi yang dapat meningkatkan produktivitas, sedangkan karyawan yang tidak merasa puas maka akan mempengaruhi berjalannya organisasi dalam pencapaian tujuan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Irhamatul Jariyati (2016) Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan dengan

demikian dapat disimpulkan bahwa pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja adalah tinggi rendahnya tingkat kepuasan kerja karyawan yang dirasakan akan mempengaruhi kinerja karyawan. Apabila kepuasan kerja tercapai maka kinerja karyawan atas organisasi tinggi.

### **2.2.1.3 Pengaruh *Human capital* dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Sumber Daya Manusia semakin berkembang dalam era sekarang yang termasuk dalam The Knowledge Era dalam pembagian era ekonomi. *Human capital* merupakan komponen utama dari *intellectual capital*, sehingga dikategorikan dalam *intangible asset*, meskipun sampai sekarang semua nominal yang berhubungan dengan *human capital* masih diakui sebagai biaya operasional dan bukan belanja modal. Karena *human capital* tidak dapat dikapitalisasi sepenuhnya oleh perusahaan, maka kepuasan kerja karyawan diperlukan agar karyawan mau memberikan kinerja yang terbaik.

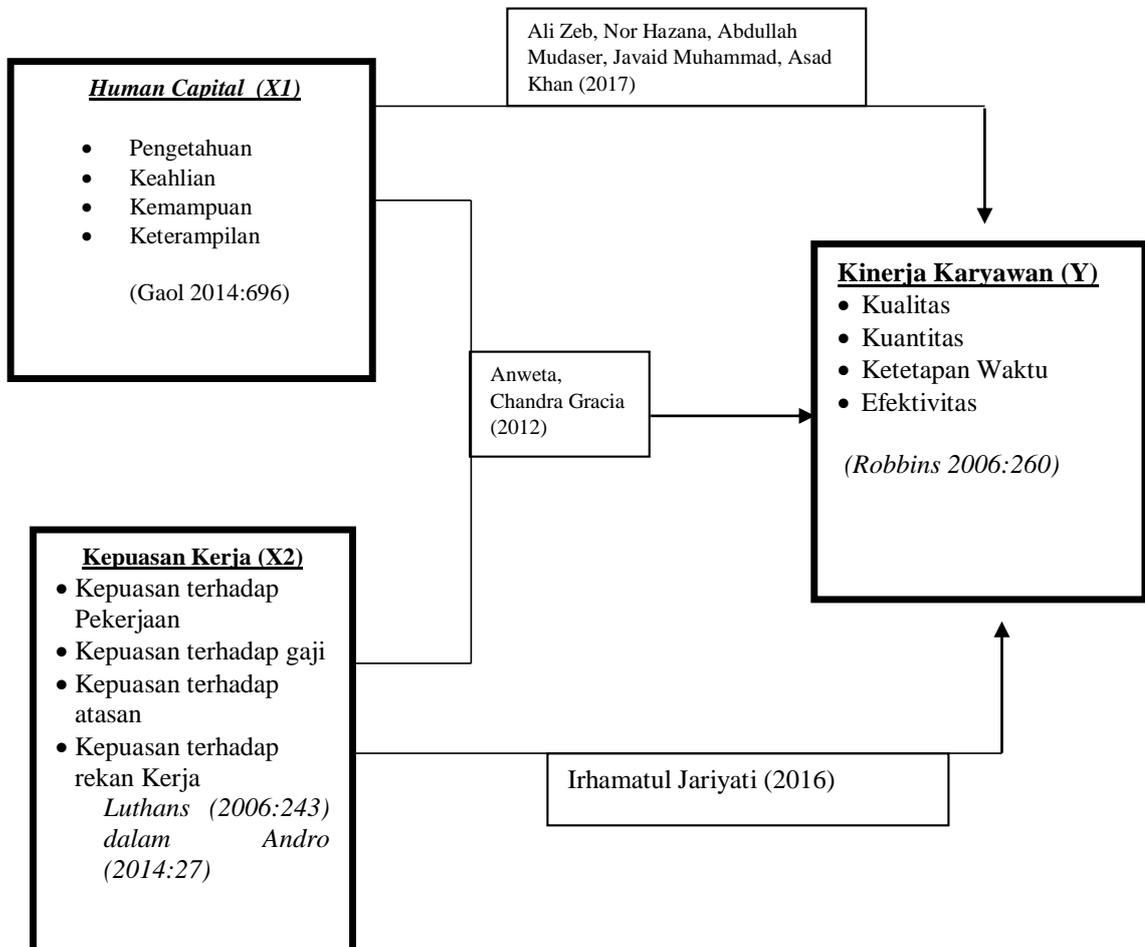
Para ahli manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi memberikan definisi atau konsep mengenai kepuasan kerja dengan ungkapan bahasa dan tinjauan dari sudut pandang yang berbeda-beda namun makna yang terkandung dari definisi yang mereka ungkapkan pada umumnya sama, yaitu bahwa kepuasan kerja itu adalah sikap dan perasaan umum dari seorang pekerja terhadap pekerjaannya. Dari beberapa definisi kepuasan kerja yang telah diuraikan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu efektivitas atau respons emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan.

Definisi ini berarti bahwa kepuasan kerja bukanlah suatu konsep tunggal. Sebaliknya, seseorang dapat relatif puas dengan suatu aspek dari pekerjaannya dan tidak puas dengan salah satu atau lebih aspek yang lainnya. Para ahli manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi menjelaskan konsep kinerja (*performance*) dengan menggunakan ungkapan bahasa dan tinjauan dari sudut pandang yang berbedabeda namun makna yang terkandung pada hakekatnya sama, yaitu kinerja (*performance*) adalah catatan outcome yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu selama suatu periode waktu tertentu.

Hubungan *Human Capital* dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dijelaskan dalam jurnal penelitian Menurut Anweta, Chandra Gracia. (2012) Sumber Daya Manusia semakin berkembang dalam era ekonomi. *Human capital* merupakan komponen utama dari *intellectual capital*, sehingga dikategorikan dalam intangible asset, meskipun sampai sekarang semua nominal yang berhubungan dengan *human capital* masih diakui sebagai biaya operasional dan bukan belanja modal. Karena *human capital* tidak dapat dikapitalisasi sepenuhnya oleh perusahaan, maka kepuasan kerja karyawan diperlukan agar karyawan mau memberikan kinerja yang terbaik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *human capital* dan kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan

Dari teori-teori diatas, maka penulis menghubungkan kedua variabel yaitu *Human Capital* sebagai Variabel X1 dan Kepuasan Kerja sebagai variabel X2 dan dengan Kinerja Karyawan sebagai variable Y dalam sebuah paradigma yang akan

dijadikan pedoman dalam melakukan penelitian. Adapun paradigma sebagai berikut:



**Gambar 2.1**  
**Pradigma Pemikiran**

### 2.3 Hipotesis

Menurut Umi Narimawati (2007:73) mengungkapkan bahwa:

“Hipotesis dapat dikatakan sebagai pendugaan sementara mengenai hubungan antara variabel yang akan diuji kebenarannya. Karena sifatnya dugaan, maka hipotesis hendaknya mengandung implikasi yang lebih jelas terjadap pengujian hubungan yang dinyatakan”.

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas maka penulis mencoba merumuskan hipotesis sebagai berikut :

H1 : Diduga *Human Capital* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Pos Indonesia Bandung.

H2 : Diduga Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Pos Indonesia Bandung

H3 : Diduga *Human Capital* dan Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan Kantor Pos Indonesia Bandung