

BAB II

LANDASAN TEORI DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dapat diartikan serta didefinisikan sebagai ilmu dan kreatifitas dalam perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengevaluasian atas sumber daya manusia saat pengadaan, pengembangan, pengkompensasian, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja, serta dapat memenuhi keinginan serta kenyamanan karyawan, agar terciptanya loyalitas karyawan pada perusahaan. Sumber daya manusia merupakan elemen paling utama di dalam sebuah organisasi. Oleh sebab itu, pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi menjadi sesuatu hal yang sangatlah penting. Manajemen sumber daya manusia juga merupakan ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien untuk membantu terwujudnya tujuan suatu perusahaan

Menurut Sutrisno (2017:5), “Manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok kerja.”

Menurut Mangkunegara (2017:2) “Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi”.

Menurut Sedarmayanti (2017:3) “Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan suatu proses pemanfaatan SDM secara efektif dan efisien melalui kegiatan perencanaan, penggerakan, dan pengendalian semua nilai yang menjadi kekuatan manusia untuk mencapai tujuan”.

Berdasarkan beberapa pengertian ataupun pendapat menurut para ahli diatas dengan ini penulis menarik kesimpulan bahwa, Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan aset penting dalam sebuah perusahaan dan sangat berperan sebagai faktor penggerak utama dalam pelaksanaan seluruh kegiatan atau aktivitas instansi, sehingga hal tersebut harus dikelola dengan baik melalui Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang baik agar dapat menciptakan tenaga kerja yang aktif, kreatif dan efesien agar dapat membantu mewujudkan tujuan perusahaan.

2.1.2. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Yusuf (2017:35) tujuan manajemen sumber daya manusia adalah memperbaiki konstribusi produktif orang-orang atau tenaga kerja terhadap organisasi atau perusahaan dengan cara yang

bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial. Beberapa tujuan manajemen sumber daya manusia, sebagai berikut :

1. Tujuan Sosial

Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi atau perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap keutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya.

2. Tujuan Organisasional

Tujuan organisasional adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.

3. Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional adalah tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

4. Tujuan Individual

Tujuan individual adalah tujuan pribadi dari setiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak mencapai melalui aktivitasnya dalam organisasi.

2.1.3. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Sutrisno (2017:9) menjelaskan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi :

1. Fungsi Manajerial

a. Perencanaan

Perencanaan (human resource planning) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya suatu tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian (organizing) adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (organization chart).

c. Pengarahan

Pengarahan (directing) adalah kegiatan yang mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dengan efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

d. Pengendalian

Pengendalian (Controlling) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan yang telah direncanakan. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan perencanaan.

2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan

Pengadaan (procurement) adalah proses penarikan, seleksi, perjanjian kerja, penempatan, orientasi, induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan perusahaan.

b. Pengembangan

Pengembangan (development) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

c. Kompensasi

Kompensasi (compensation) adalah pemberian balas jasa langsung (direct) dan tidak langsung (indirect), uang dan barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil artinya sesuai dengan prestasi kerjanya, layak artinya dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

d. Pengintegrasian

Pengintegrasian (integration) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar terciptanya kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang paling penting dan sulit dalam Manajemen Sumber Daya Manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

e. Pemeliharaan

Pemeliharaan (maintenance) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagai karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal perusahaan.

f. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi dari manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa adanya kedisiplinan yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal.

g. Pemberhentian

Pemberhentian (separation) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

2.2. Pengembangan Karir

2.2.1. Pengertian Pengembangan Karir

Setiap pegawai harus diberi kesempatan untuk mengembangkan karirnya, yakni sebagai alat untuk memotivasi mereka agar dapat berprestasi lebih baik. Karir merupakan keseluruhan jabatan atau posisi yang mungkin diduduki seseorang dalam organisasi dalam kehidupan kerjanya, dan tujuan karir merupakan jabatan tertinggi yang akan diduduki seseorang dalam suatu organisasi. Berikut merupakan pengertian pengembangan karir menurut beberapa ahli :

Menurut Sutrisno (2017:165) “Pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan untuk mencapai suatu rencana karir.”

Menurut Mu’ah (2017:180) “Pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan.”

Menurut Mulyadi (2018:278) Pengembangan Karir adalah suatu yang menjadi hak seseorang untuk mendapatkan pencapaian yang maksimal sesuai dengan kewajiban untuk hidup yang lebih baik.

Berdasarkan beberapa pendapat menurut para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir merupakan suatu proses dalam peningkatan dan penambahan kemampuan seorang karyawan untuk mencapai sasaran dan tujuan karirnya di perusahaan. Pengembangan karir merupakan tanggung jawab suatu organisasi yang menyiapkan karyawannya dengan kualifikasi dan pengalaman tertentu, agar pada waktu yang dibutuhkan perusahaan sudah memiliki karyawan dengan kualifikasi tertentu.

2.2.2. Dimensi dan Indikator Pengembangan Karir

Adapun dimensi pengembangan karir menurut Gomez (2017:163) yaitu:

1. Perencanaan Karir (*Career Planning*)

Perencanaan karir adalah proses yang dilalui oleh individu karyawan yang didukung oleh departemen SDM untuk mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan karir. Indikator perencanaan karir meliputi:

- a. Kesesuaian minat dengan pekerjaan
- b. Peluang pengembangan karir di dalam perusahaan.
- c. Kejelasan rencana karir jangka panjang dan jangka pendek.

2. Manajemen Karir (*Career Management*)

Manajemen karir adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengintegrasikan sumber daya manusia yakni memilih, menilai, menugaskan, dan mengembangkan para karyawan guna menyediakan suatu kumpulan orang-orang yang kompeten untuk memenuhi kebutuhan di masa depan. Indikator manajemen karir meliputi:

- a. Mengintegrasikan perencanaan sumber daya manusia.
- b. Menyebarkan informasi karir.
- c. Publikasi lowongan pekerjaan.
- d. Pengalaman kerja
- e. Pendidikan dan pelatihan.

2.2.3. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir

Seseorang yang berkarir akan menemukan banyak faktor yang akan mempengaruhinya untuk melakukan pengembangan. Menurut Siagian (2019:152) mengungkapkan terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi pengembangan karir karyawan, yaitu:

1. Prestasi kerja

Faktor yang paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karir seseorang karyawan adalah pada prestasi kerjanya dalam melakukan tugas yang dipercayakan kepadanya. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sukar bagi seorang pekerja untuk diusulkan oleh atasannya agar dipertimbangkan untuk di

promosikan kepekerjaan atau jabatan yang lebih tinggi dimasa depan.

2. Kesetiaan pada organisasi

Merupakan dedikasi seseorang karyawan yang ingin terus berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk jangka waktu lama.

3. Mentor dan sponsor

Mentors adalah seseorang yang memberikan nasehat atau saran-saran kepada karyawan dalam upaya pengembangan karirnya. Sedangkan sponsor adalah seseorang didalam perusahaan yang dapat menciptakan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan karirnya.

4. Dukungan para bawahan

Merupakan dukungan yang diberikan para bawahan dalam bentuk mensukseskan tugas manajer yang bersangkutan.

5. Kesempatan untuk bertumbuh

Merupakan kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuannya, baik melalui pelatihan-pelatihan, kursus, dan juga melanjutkan jenjang pendidikannya.

2.2.4. Tujuan Pengembangan Karir

Menurut Sutrisno (2017:166) menjelaskan pengembangan karir bertujuan untuk :

1. Memberikan kepastian arah karir karyawan dalam kiprahnya di lingkup organisasi/perusahaan.
2. Meningkatkan daya tarik organisasi atau institusi bagi para pegawai yang berkualitas.
3. Memudahkan manajemen dalam menyelenggarakan program-program pengembangan sumber daya manusia, khususnya dalam rangka mengambil keputusan dibidang karir serta perencanaan sumber daya manusia organisasi atau perusahaan yang selaras dengan rencana pengembangan organisasi.
4. Memudahkan administrasi kepegawaian, khususnya dalam hal karir, promosi, rotasi ataupun demosi jabatan.

2.2.5. Tahap Pengembangan Karir

Tahapan pengembangan karir menurut Mu'ah (2017:447) menjelaskan bahwa tahapan pengembangan karir yaitu:

1. Fase Awal

Menekan perhatian untuk memperoleh jaminan terpenuhinya kebutuhan dalam tahun-tahun awal pekerjaan.

2. Fase Lanjutan

Dimana hal ini mempertimbangkan jaminan keamanan sudah mulai berkurang, namun lebih menitik beratkan pada pencapaian, harga diri, dan kebebasan.

3. Fase Mempertahankan

Pada fase ini individu mempertahankan pencapaian keuntungan atau manfaat yang telah diraihinya sebagai hasil pekerjaan dimasa lalu. Individu telah merasa terpuaskan, baik secara psikologis maupun financial.

4. Fase Pensiun

Individu telah menyelesaikan suatu karir, dan akan berpindah ke karir lain, dan individu memiliki kesempatan mengekspresikan aktualisasi diri.

2.2.6. **Bentuk – Bentuk Pengembangan Karir**

Bentuk – bentuk pengembangan karir menurut Sugiharjo (2017:47) dapat dibagi menjadi 3 macam bentuk yaitu:

1. Pendidikan Dan Pelatihan

Suatu kegiatan perusahaan yang dimaksudkan untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan dan pengetahuan para pegawai sesuai keinginan dari perusahaan yang bersangkutan.

2. Promosi

Suatu perubahan posisi atau jabatan dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi, perubahan ini biasanya akan diikuti dengan meningkatnya tanggung jawab, hak, serta status sosial seseorang.

3. Mutasi

Bagian dari proses kegiatan yang dapat mengembangkan posisi atau status seseorang dalam suatu organisasi. Atau suatu perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal (promosi/demosi) di dalam suatu organisasi.

2.3. Kompensasi

2.3.1. Pengertian Kompensasi

Karyawan yang bekerja dalam sebuah organisasi pasti membutuhkan kompensasi atau imbalan yang cukup dan adil, malah kalau bisa cukup kompetitif di banding dengan organisasi atau perusahaan lain. Sistem kompensasi yang baik akan sangat mempengaruhi semangat kerja dan produktivitas dari seseorang. Suatu sistem kompensasi yang baik perlu didukung oleh metode secara rasional yang dapat menciptakan seseorang digaji atau diberi kompensasi sesuai tuntunan pekerjaannya. Adapun kompensasi menurut para ahli:

Menurut Badriyah (2017:164) mengatakan “Kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai balas jasa yang diberikan kepada perusahaan.”

Menurut Khair (2017:4) : “Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa atas pekerjaan mereka. Kompensasi ditinjau dari sudut pandang perusahaan merupakan unsur biaya yang dapat mempengaruhi biaya operasional perusahaan, proses rekrutmen dan penempatan sumber daya manusia.”

Menurut Hasibuan (2019:119) “Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Pembentukan sistem kompensasi yang efektif merupakan bagian penting dari manajemen sumber daya manusia karena membantu menarik dan mempertahankan pekerjaan-pekerjaan yang berbakat.”

Berdasarkan beberapa pendapat menurut para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah suatu imbalan yang diberikan atas jasa yang diberikan tenaga kerja demi peningkatan dan kemajuan perusahaan.

2.3.2. Dimensi dan Indikator Kompensasi

Dimensi dan indikator kompensasi sesuai dengan yang ada di peraturan dan dalam bentuk gaji, bonus, upah, hal tersebut dalam kompensasi finansial. namun dalam non finansialnya asuransi, tunjangan-tunjangan dan sebagainya. Setiap perusahaan memiliki

indikator yang berbeda-beda dalam proses pemberian kompensasi untuk karyawan. Menurut Badriyah (2017:164) kompensasi dibedakan menjadi dua yaitu:

1. Kompensasi Langsung (*Direct Compensation*)

Kompensasi langsung adalah penghargaan yang disebut gaji atau upah yang dibayarkan secara tetap berdasarkan tenggang waktu yang tetap. Indikator kompensasi langsung meliputi:

- a. Gaji, adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti. Maksudnya, gaji akan tetap dibayarkan walaupun pekerja tersebut tidak masuk kerja.
- b. Upah, adalah balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja harian dengan berpedoman atas perjanjian yang disepakati membayarnya.
- c. Tunjangan, adalah kompensasi yang diberikan kepada karyawan tertentu sebagai imbalan atas pengorbanannya sebagai tuntunan pekerjaan yang melebihi karyawan lain baik pikiran, tenaga, dan psikologis.
- d. Insentif, adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya diatas standar. Insentif ini adalah imbalan financial yang diberikan secara langsung kepada karyawan.

2. Kompensasi Tidak Langsung (*Indirect Compensation* atau *Employee Welfare* atau Kesejahteraan Karyawan)

Kompensasi tidak langsung adalah pemberian bagian keuntungan lainnya bagi para pekerja diluar gaji, upah, dapat berupa uang atau barang. Indikator kompensasi tidak langsung:

a. Pensiun Penuh

Kompensasi financial tidak langsung yang berupa uang pensiun yang diberikan kepada karyawan yang diberhentikan dari pekerjaannya karena telah mencapai batas usia.

b. Pensiun Dini

Kompensasi financial tidak langsung yang diberikan kepada mereka yang pensiun dini dengan masa kerja minimal tertentu, jumlahnya lebih kecil daripada kompensasi yang diberikan kepada mereka yang pensiun penuh.

c. Pesangon

Pesangon merupakan kompensasi yang diberikan kepada karyawan yang diberhentikan dari pekerjaannya karena melakukan suatu pelanggaran yang berdasarkan peraturan yang berlaku dapat dikenai sanksi pemecatan.

2.3.3. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi Pemberian kompensasi oleh perusahaan kepada karyawannya, dipengaruhi oleh beberapa macam faktor. Faktor-faktor ini merupakan tantangan bagi

setiap perusahaan untuk menentukan kebijakan pemberian kompensasi bagi para karyawannya. Faktor-faktor menurut Priansa (2018:225) :

1. Produktivitas

Perusahaan tidak mungkin membayar atau memberikan kompensasi yang melebihi kontribusi atau produktivitas kerja karyawan terhadap perusahaan.

2. Kemampuan Untuk Membayar

Pemberian kompensasi tergantung kepada kemampuan perusahaan dalam membayar. Perusahaan tidak akan mungkin membayar kompensasi karyawannya melebihi kemampuan perusahaan tersebut dalam memberikan kompensasi.

3. Kesiediaan Untuk Membayar

Kesiediaan untuk membayar akan berpengaruh terhadap kebijakan pemberian kompensasi bagi karyawan. Banyak perusahaan yang mampu memberikan kompensasi yang tinggi, tetapi tidak semua perusahaan bersedia memberikan kompensasi yang tinggi.

4. Suplai dan Permintaan Tenaga Kerja

Banyak sedikitnya tenaga kerja di pasar kerja akan mempengaruhi system pemberian kompensasi.

5. Serikat Pekerja

Serikat karyawan, atau serikat buruh, akan mempengaruhi kebijakan pemberian kompensasi. Serikat pekerja biasanya memperjuangkan anggotanya untuk memperoleh kompensasi yang adil, layak, dan wajar.

6. Undang-undang dan Peraturan yang Berlaku

Undang-undang dan peraturan mengenai ketenagakerjaan merupakan sorotan tajam, karena kebijakan tersebut bersentuhan langsung dengan karyawan sebagai salah satu bagian terpenting dalam perusahaan, yang membutuhkan perlindungan. Undang-undang dan peraturan jelas akan mempengaruhi sistem sistem pemberian kompensasi bagi perusahaan. Misalnya UU Tenaga Kerja dan Peraturan UMR.

2.3.4. Tujuan Kompensasi

Tujuan kompensasi dapat dijelaskan sebagai berikut, menurut Priansa (2018:224) :

1. Menghargai Prestasi Kerja

Pemberian kompensasi yang memadai merupakan suatu bentuk penghargaan perusahaan terhadap prestasi kerja karyawannya.

2. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja karyawan dapat memberikan dampak yang positif untuk karyawan dan kemajuan sebuah perusahaan.

3. Menjamin Keadilan

Kompensasi yang baik akan menjamin terwujudnya keadilan bagi dan diantara karyawan dalam perusahaan. Masing-masing karyawan akan memperoleh imbalan yang sesuai dengan tugas, fungsi, jabatan, dan prestasi kerjanya.

4. Mempertahankan Karyawan

Kompensasi yang baik akan membuat karyawan betah sehingga akan mengurangi tingkat keluarnya karyawan.

5. Memperoleh Karyawan yang Bermutu

Kompensasi yang baik akan menarik lebih banyak calon karyawan. Perusahaan akan memiliki banyak alternative dalam memilih karyawan yang bermutu tinggi diantara pelamar atau calon karyawan yang ada.

6. Pengendalian Biaya

Dengan sistem pemberian kompensasi yang baik akan mengurangi seringnya melakukan rekrutmen, sebagai akibat dari makin banyaknya pelamar yang keluar kerja, hal ini berarti penghematan biaya.

7. Memenuhi Peraturan yang Berlaku

Sistem administrasi kompensasi yang baik akan mengadaptasi peraturan perundangan yang berlaku, sehingga akan menghindari adanya gugatan dari pihak karyawan, maupun pihak eksternal lainnya.

2.3.5. Asas Kompensasi

Asas Kompensasi Menurut Hasibuan (2019:121) ada 2 yaitu:

1. Asas Adil

Besarnya kompensasi yang dibayarkan kepada setiap karyawan harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, risiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan pekerjaan, dan memenuhi persyaratan internal konsistensi.

2. Asas Layak Dan Wajar

Kompensasi yang diterima karyawan dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif yang ideal. Tolak ukur layak adalah relatif, penetapan besarnya kompensasi didasarkan atas batas upah minimal pemerintah dan eksternal konsistensi yang berlaku.

2.4. Lingkungan Kerja

2.4.1. Pengertian Lingkungan Kerja

Dalam praktiknya, pengelolaan sebuah perusahaan haruslah menggunakan pola manajemen dengan baik. Manajemen yang baik tersebut dalam pelaksanaan kerja salah satunya bisa melalui pengelolaan lingkungan kerja, tentunya seorang karyawan memerlukan lingkungan kerja yang memadai.

Menurut Hartono (2017:10) “Lingkungan kerja adalah keadaan dimana tempat kerja yang baik meliputi lingkungan kerja fisik dan nonfisik yang dapat memberikan kesan menyenangkan, aman, tentram, perasaan betah dan lain sebagainya.

Menurut Afandi (2018:66) “Lingkungan kerja adalah lingkungan yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas seperti temperatur, kelembapan, ventilasi, penerangan, kegaduhan, kebersihan tempat kerja, dan memadai atau tidaknya alat-alat perlengkapan untuk kerja.”

Menurut Enny (2019:56) “Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja / karyawan yang meliputi lingkungan kerja fisik dan nonfisik yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga akan memperoleh hasil kerja yang maksimal.”

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar karyawan pada saat bekerja, baik yang berbentuk fisik maupun nonfisik, yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas dan pekerjaan sehari-hari.

2.4.2. Dimensi dan Indikator Lingkungan Kerja

Menurut Enny (2019:58) Lingkungan kerja di perusahaan terbagi kedalam dua dimensi yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja nonfisik.

1. Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja dan dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi kedalam dua kategori, yakni:

- a. Lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan, seperti bangunan tempat kerja, peralatan kerja, fasilitas perusahaan, tersedianya sarana transportasi.
- b. Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia seperti temperatur, sirkulus udara, pencahayaan, getaran mekanis, bau tidak sedap kebisingan dan sebagainya.

2. Lingkungan Kerja Nonfisik

Lingkungan kerja nonfisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik dengan atasan maupun sesama dengan bawahan.

a. Hubungan Dengan Rekan Kerja

Rekan kerja adalah sesama karyawan yang kemampuannya cakap dan saling mendukung dalam pekerjaannya. Rekan kerja dalam satu tim dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

b. Hubungan Atasan Dengan Karyawan

Hubungan ini menjelaskan bagaimana atasan membangun suatu hubungan timbal balik secara terus menerus dengan masing-masing karyawan.

2.4.3. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Menurut Enny (2019:58) faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja adalah :

1. Faktor Personal / Individu

Faktor ini meliputi pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.

2. Faktor Tim

Faktor ini meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama tim.

3. Faktor Sistem

Faktor ini meliputi sistem kerja, sistem fasilitas kerja, atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.

4. Faktor Kontekstual (Situsional)

Faktor ini meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

2.4.4. Manfaat Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang baik dapat memicu produktifitas dan kepuasan kerja karyawan. Menurut Enny (2019:57) menyatakan bahwa manfaat lingkungan kerja yaitu:

1. Menciptakan Gairah Kerja

Dalam hal ini dapat memberikan dampak yang positif baik itu dalam produktifitas dan prestasi kerja meningkat.

2. Lingkungan Kerja Berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja karyawan muncul sebagai akibat dari situasi kerja yang ada di dalam perusahaan. Kepuasan kerja tersebut mencerminkan perasaan senang atau tidak senang, nyaman atau tidak nyaman nya atas lingkungan kerja perusahaan dimana dia bekerja.

2.5. Kepuasan Kerja

2.5.1. Pengertian Kepuasan Kerja

Secara umum kepuasan kerja dapat diartikan sebagai keadaan psikis yang menyenangkan yang dirasakan oleh pekerjaan dalam suatu lingkungan pekerjaan karena terpenuhinya semua kebutuhan secara memadai. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan yang dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang perlu diperhatikan oleh perusahaan dalam perkembangan suatu organisasi.

Menurut Robbins, (2017:170) menyatakan bahwa “kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima.”

Menurut Badeni, (2017:43) “kepuasan kerja karyawan adalah sikap seseorang terhadap pekerjaannya yang dapat berupa sikap positif atau negative, puas atau tidak puas.”

Menurut Afandi, (2018:74). “Kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan.”

Berdasarkan pendapat-pendapat menurut para ahli diatas dengan ini penulis mengambil kesimpulan yaitu, Kepuasan kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, hal tersebut sangat berkaitan dengan sifat dari tugas pekerjaannya, hasil kerja yang dicapai, bentuk pengawasan yang diperoleh maupun rasa lega dan rasa syukur serta menyukai terhadap pekerjaan yang ia ditekuni. Seseorang yang mengerjakan pekerjaannya dengan maksimal adalah salah satu wujud dari kepuasan kerja.

2.5.2. Dimensi dan Indikator Kepuasan Kerja

Dimensi merupakan himpunan dari partikular-partikular yang disebut indikator. Indikator adalah variabel yang dapat digunakan untuk mengevaluasi keadaan atau kemungkinan dilakukan pengukuran terhadap perubahan-perubahan yang terjadi dari waktu ke waktu. Dimensi dan indikator yang biasa digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang karyawan menurut Robbins (2017:121), yaitu :

1. Pekerjaan itu sendiri (*Work It Self*)

Pekerjaan itu sendiri yaitu merupakan sumber utama kepuasan dimana pekerjaan tersebut memberikan tugas yang menarik, pekerjaan yang tidak membosankan, kesempatan untuk belajar, kesempatan untuk menerima tanggung jawab dan kemajuan untuk karyawan. Indikator dari dimensi ini, yaitu :

- a. Kepuasan karyawan terhadap kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan yang dimiliki.
- b. Kepuasan karyawan terhadap tanggung jawab yang diberikan dalam pekerjaan.
- c. Kepuasan karyawan untuk mendapat kesempatan belajar.

2. Promosi

Promosi yaitu kesempatan untuk berkembang secara intelektual dan memperluas keahlian menjadi dasar perhatian penting untuk maju dalam organisasi sehingga menciptakan kepuasan.

Indikator dari dimensi ini, yaitu:

- a. Kepuasan atas peluang promosi sesuai keinginan karyawan.
- b. Kepuasan antara promosi yang diberikan dengan gaji yang diterima.
- c. Rekan Kerja

3. Rekan kerja

Rekan kerja yaitu hubungan antara rekan kerja yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana.

Disaat karyawan merasa memiliki kepuasan terhadap rekan kerjanya dalam kelompok, hal tersebut akan mendorong karyawan untuk bersemangat dalam bekerja. Indikator dari dimensi ini, yaitu :

- a. Kepuasan atas kerjasama dalam tim.
- b. Kepuasan atas lingkungan sosial dalam pekerjaan.

2.5.3. Faktor- Faktor Kepuasan Kerja

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja menurut Robbins (2017:205) mengemukakan bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, yaitu:

1. Pengembangan Karir

Pengembangan karir merupakan sebuah alat penting dimana manajemen dapat meningkatkan produktivitas karyawan dalam hal pekerjaan, dan meningkatkan kepuasan karyawan.

2. Hubungan Rekan Kerja

Hubungan rekan kerja yaitu meliputi hubungan secara vertikal atasan dengan bawahan maupun secara horizontal yaitu karyawan dengan karyawan yang dimana hal tersebut dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan agar dapat meningkatkan kemajuan sebuah perusahaan.

3. Kompensasi

Kompensasi adalah atribut yang sangat di perlukan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan meliputi gaji dan upah yang diterima karyawan, dimana hal tersebut agar dapat meningkatkan kontribusi karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan secara optimal.

4. Lingkungan Kerja

Lingkungan tempat kerja berarti akan membantu karyawan untuk fokus pada pekerjaan yang karyawan kerjakan dapat

mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga akan memperoleh hasil kerja yang maksimal, dimana dalam lingkungan kerja tersebut terdapat fasilitas kerja yang mendukung karyawan dalam menyelesaikan tugas yang dibebankan kepada karyawan guna meningkatkan kerja karyawan.

5. Kebijakan, Prosedur, Struktur, dan Sistem Organisasi

Kebijakan, prosedur, struktur, dan sistem organisasi dapat menentukan sejauh mana karyawan terlibat dalam sebuah organisasi, yang dimana hal tersebut sangat penting untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

6. Kesejahteraan di Tempat Kerja

Kesejahteraan di tempat kerja merupakan tindakan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

2.5.4. Faktor – Faktor yang Menyebabkan Ketidak Puasan Kerja

Menurut Robbins (2017:201) Fakta menunjukkan bahwa lebih banyak karyawan yang tidak puas terhadap banyak hal, di antaranya:

1. Ketidakadilan/Diskriminasi

Perilaku pimpinan menunjukkan keberpihakan kepada satu orang atau kelompok tertentu menjadi sebab hilangnya kepercayaan karyawan lain. Sangat sulit bagi karyawan berharap adanya perubahan dan perlakuan adil. Keadaan tersebut menjadi

sumbu konflik horizontal yang berdampak pada disharmoni sosial organisasi.

2. Disharmoni Hubungan

Berbagai perlakuan sewenang-wenang menjadi akar masalah retaknya hubungan sosial organisasi. Antar individu karyawan membangun komunitasnya sendirisendiri untuk mencari kenyamanan. Dalam keadaan seperti ini kerja sama menjadi barang mahal.

3. Tekanan

Besarnya hasrat pimpinan sering kali membuat buta mata hati dalam bersikap dan berperilaku. Tidak jarang sifat egois mendominasi tindakan yang menekan keadaan psikologi karyawan, dengan demikian hilangnya kewibawaan dan kepercayaan bawahaan. Dampak terburuk hal tersebut adalah depresi/stres. Depresi atau stres adalah penyakit psikologi yang merusak fisik dan kejiwaan seseorang, sehingga karyawan tersebut mati rasa di dalam bekerja.

4. Minimnya Penghargaan

Sistem timbal balik yang buruk menjadi penyebab kekecewaan karyawan. Muncul perasaan bahwa organisasi tidak pandai menghargai jerih payah anggotanya, dan berbagai persepsi buruk mengenai organisasi, yang pada akhirnya menyebabkan tingkat turnover yang tinggi.

2.5.5. Pentingnya Kepuasan Kerja

Menurut Afandi (2018:72) Kepuasan Kerja secara umum menyangkut sikap seseorang mengenai pekerjaannya karena menyangkut sikap, pengertian kepuasan kerja mencakup berbagai hal seperti, emosi dan kecendrungan perilaku. Kepuasan kerja itu tidak nampak dan nyata tetapi dapat terwujud dalam suatu hasil pekerjaan. Oleh karena itu kepuasan walaupun sulit dan abstrak tetapi perlu diperhatikan. Beberapa alasan pentingnya perusahaan memperhatikan kepuasan kerja karyawan sebagai berikut :

1. Alasan nilai para pegawai menggunakan sebagian waktu bangunnya dalam pekerjaannya. Oleh karena itu baik manajer maupun bawahan menginginkan waktu tersebut dapat digunakan dengan baik dengan penuh kesenangan, kegembiraan, dan kebahagiaan.
2. Alasan kesehatan jiwa, pekerjaan dan organisasi merupakan faktor yang dapat menimbulkan tekanan psikologis. Juga sudah diketahui bahwa seseorang yang melihat pekerjaan sebagai sesuatu yang penting, cenderung bawaannya kelingkungan keluarga dan masyarakat.
3. Alasan kesehatan jasmani, mereka yang menyenangi pekerjaannya cenderung berumur panjang dibandingkan dengan yang menghadapi pekerjaan yang kurang mereka senangi.

2.5.6. Dampak Ketidakpuasan Kerja

Menurut Robbins (2017:210) tanggapan karyawan atas ketidakpuasan kerja adalah:

1. Keluar : Mengarahkan perilaku untuk meninggalkan organisasi termasuk posisi baru atau mengundurkan diri.
2. Suara : Secara aktif dan konstruktif berusaha memperbaiki kondisi, termasuk menyarankan kebaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan, mengambil beberapa bentuk aktivitas serikat.
3. Kesetiaan : Secara pasif tetapi optimis menunggu kondisi membaik, termasuk berbicara untuk organisasi saat menghadapi kritikan eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemennya untuk melakukan hal yang benar.
4. Pengabaian : Respon pengabaian secara pasif membiarkan kondisi-kondisi yang memburuk, termasuk absensi atau keterlambatan kronis, berkurangnya usaha dan tingkat kesalahan yang bertambah.

2.6. Penelitian Terdahulu

Dalam penelitian ini terdapat beberapa penelitian terdahulu yang menjadi rujukan dalam penelitian ini, diantaranya sebagai berikut:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti/ Tahun / Judul Penelitian	Variable yang Diteliti dan Dimensinya	Metode dan Alat Analisa	Hasil Penelitian
1.	Alivia Ayu Sekarini/2021/ “Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja : Karyawan Di PT Aseli Dagadu Djokdja.” Jurnal LP3M STIE BANK Vol.11, No.2 Desember 2021 ISSN 2442 - 4439	Kompensasi : a. Kompensasi Langsung b. Kompensasi Tidak Langsung Lingkungan Kerja : a. Lingkungan Kerja Fisik b. Lingkungan Kerja Nonfiskik Pengembangan Karir : a. Perencanaan Karir b. Manajemen Karir	Metode: - Kuantitatif Alat Analisis: - Regresi Liniear Berganda	Secara simultan kompensasi, lingkungan kerja dan pengembangan karir memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Secara parsial kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, lingkungan kerja dan pengembangan karir tidak

		Kepuasan Kerja: a. Pekerjaan Itu Sendiri b. Gaji c. Promosi d. Lingkungan Kerja		memiliki dampak positif dan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja
2.	Mhd. Andi Rasyid, Hasrudy Tanjung/2020/ " Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Guru pada SMA Swasta Perkumpulan Amal Bakti 4 Sampali Medan." Jurnal Ilmiah Magister Manajemen Vol.3, No.1 Maret 2020 ISSN 2623-2634	Kompensasi : a. Kompensasi Langsung b. Kompensasi Tidak Langsung Lingkungan Kerja : a. Lingkungan Kerja Fisik b. Lingkungan Kerja Nonfisik Motivasi : a. Orientasi Masa Depan b. Hubungan Dengan Rekan Kerja c. Pemanfaatan Waktu	Metode: - Kuantitatif Alat Analisis: - Regresi Linier Berganda	Secara simultan kompensasi, lingkungan kerja dan motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Secara parsial kompensasi dan motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. dan lingkungan kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja.

		Kepuasan Kerja : a. <i>single global rating</i> b. <i>summation score</i>		
3.	Sri Rahayu, Siti Nurmayanti, dan Sri Tatminingsih /2020/ “Pengaruh Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Pada Pegawai Pada Badan Keuangan Daerah Kota Bima.” Jurnal Manajemen Vol.9, No.2 April 2020 ISSN 2623-0507	Lingkungan Kerja : a. Lingkungan Kerja Fisik b. Lingkungan Kerja Nonfisik Motivasi : a. Pekerjaan Itu Sendiri b. Tingkat cita-cita c. Ketekunan Bekerja Kompensasi : a. Kompensasi Langsung b. Kompensasi Tidak Langsung Kepuasan Kerja : a. Tingkat Penghargaa b. Tingkat Penghasilan	Metode: - Kuantitatif Alat Analisis: - Regresi Liniear Berganda	Secara simultan lingkungan kerja, motivasi, dan kompensasi berpengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Secara parsial terdapat pengaruh antara lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja. sedangkan motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

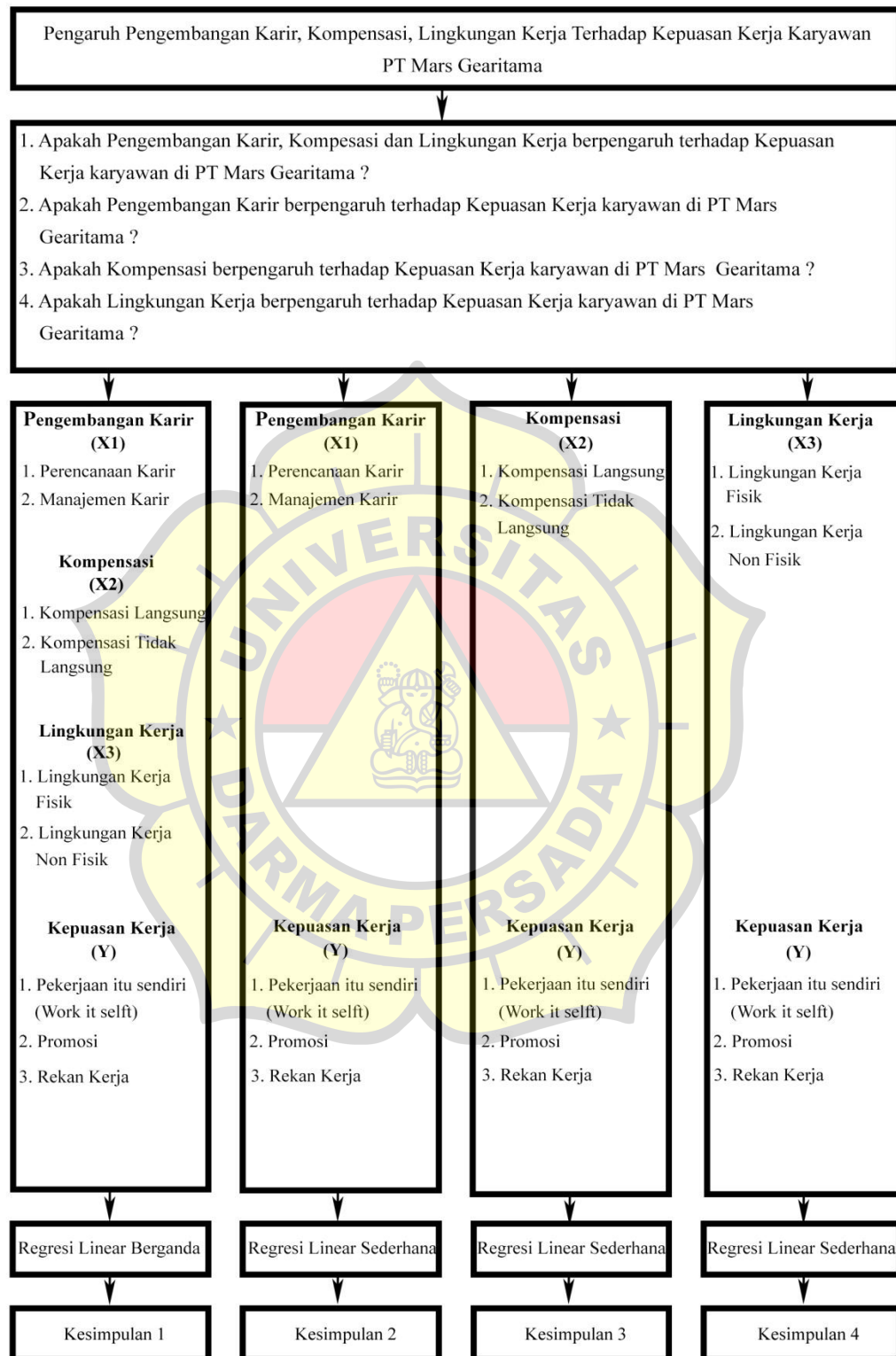
4.	Andre Sompie, Rita Taroreh, Genita G. Lumintang /2019/ “Pengaruh Kompensasi, Pengembangan Karir Dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kota Manado.” Jurnal MBA Vol.7, No.1 Agustus 2019 ISSN 2303- 1174	Kompensasi : a. Kompensasi Langsung b. Kompensasi Tidak Langsung Pengembangan Karir : a. Perencanaan Karir b. Manajemen Karir Motivasi : a. Dorongan Dari Perusahaan b. Peghargaan Kepuasan Kerja : a. <i>Work It Selft</i> b. Gaji/Upah c. Rekan Kerja	Metode: - Kuantitatif Alat Analisis: - Regresi Liniear Berganda	Secara simultan kompensasi, pengembangan karir dan motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Secara parsial kompensasi dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sedangkan pengembangan karir tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja.
5.	Linda Suryanti, Masruchin, Djoharsjah Mx/2018/ “ Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja Dan	Kompensasi : a. Kompensasi Langsung b. Kompensasi Tidak Langsung	Metode: - Kuantitatif	Secara simultan kompensasi, lingkungan kerja dan pengembangan karir berpengaruh secara signifikan

	Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Loyalitas Karyawan PT. XYZ.” Jurnal Farmagazine Vol.7, No.1 Agustus 2019 ISSN : 2621- 8216	Lingkungan Kerja : a. Lingkungan Kerja Fisik b. Lingkungan Kerja Nonfisik Pengembangan Karir: a. Perencanaan karir b. Pengembangan karier individu Kepuasan Kerja: a. Pekerjaan Itu Sendiri b. Gaji/Upah c. Promosi d. Rekan Kerja Loyalitas Karyawan: a. Lingkungan b. Aktivitas Perusahaan	Alat Analisis: - Regresi Liniear Berganda	terhadap kepuasan kerja karyawan PT. XYZ. Secara parsial Kompensasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja, lingkungan kerja dan pengembangan karir berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja.
--	---	--	---	---

2.7. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran bertujuan untuk memberikan gambaran secara ringkas tentang isi penelitian, sehingga peneliti dapat terarah sesuai dengan maksud dan tujuan yang diharapkan. Kerangka pemikiran berikut ini menggambarkan adanya pengaruh pengembangan karir, kompensasi, dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan, sebagai berikut secara sistematis:



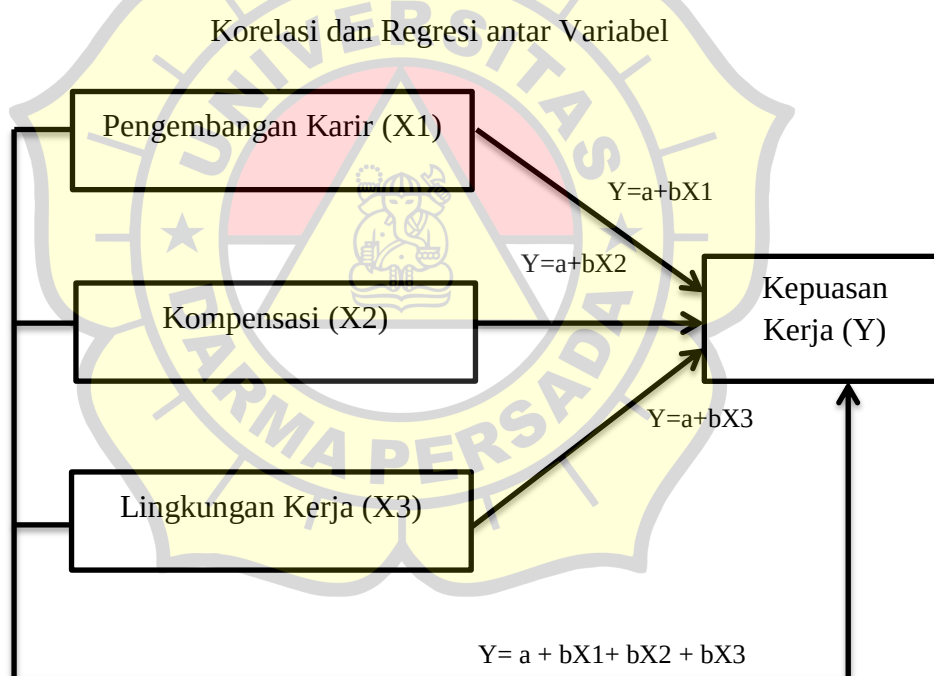


Sumber : Data diolah oleh penulis tahun 2021

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

2.8. Paradigma Penelitian

Menurut Sugiyono (2017:6) Paradigma di artikan sebagai pola paket yang menunjukkan hubungan antar variable yang akan di teliti dan sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu di jawab melalui penelitian, teori yang digunakan jenis dan jumlah hipotesis dan teknik analisis statistic yang dipergunakan. dimana dalam penulisan ini menggunakan paradigma ganda tiga variable independent. Untuk menjelaskan paradigma tersebut dapat dilihat pada gambar sebagai berikut:



Sumber : Data diolah oleh penulis tahun 2021

Gambar 2.2 Paradigma Penelitian

Pada gambar diatas menejelaskan mengenai hubungan antara variable dimana terdapat tiga variable independen yakni Pengembangan Karir (X1), Kompensasi (X2), Lingkungan Organisasi (X3) dan satu variable dependen

yakni Kepuasan Kerja (Y). Dimana Pengembangan Karir (X1), Kompensasi (X2), dan Lingkungan Kerja (X3) mempengaruhi Kepuasan Kerja (Y) secara persial atau individu dengan rumusan persamaan regresi: $Y=a+bx$. Berikut Pengembangan Karir (X1), Kompensasi (X2) dan Lingkungan Kerja (X3) mempengaruhi Kepuasan Kerja (Y) secara bersama-sama dengan rumusan reresi: $Y= a + bX1+ bX2 + bX3$.

2.9. Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2017:134) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam kalimat pertanyaan. Adapun hipotesis yang penulis kemukakan adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh Pengembangan Karir (X1), Kompensasi (X2) dan Lingkungan Kerja (X3) terhadap Kepuasan Kerja (Y).

Ho : Tidak ada pengaruh antara Pengembangan Karir (X1),
Kompensasi (X2), dan Lingkungan Kerja (X3) terhadap
Kepuasan Kerja (Y)

Ha : Terdapat pengaruh antara Pengembangan Karir (X1),
Kompensasi (X2), dan Lingkungan Kerja (X3) terhadap
Kepuasan Kerja (Y)

2. Pengaruh Pengembangan Karir (X1) terhadap Kepuasan Kerja (Y)

Ho : Tidak ada pengaruh antara Pengembangan Karir (X1) terhadap
Kepuasan Kerja (Y)

Ha : Terdapat pengaruh antara Pengembangan Karir (X1) terhadap
Kepuasan Kerja (Y)

3. Pengaruh Kompensasi (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Y)

Ho : Tidak ada pengaruh antara Kompensasi (X2) terhadap Kepuasan
Kerja (Y)

Ha : Terdapat pengaruh antara Kompensasi (X2) terhadap Kepuasan
Kerja (Y)

4. Pengaruh Lingkungan Kerja (X3) terhadap Kepuasan Kerja(Y)

Ho : Tidak ada pengaruh antara Lingkungan Kerja (X3) terhadap
Kepuasan Kerja (Y)

Ha : Terdapat pengaruh antara Lingkungan Kerja(X3) terhadap
Kepuasan Kerja (Y)

