

## BAB II

### LANDASAN TEORETIS

#### A. Deskripsi Teori

##### 1. Pengembangan SDM

###### a. Pengertian Pengembangan SDM

Menurut Gouzali Pengembangan SDM (Sumber Daya Manusia), merupakan kegiatan yang harus dilaksanakan organisasi, agar pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*), dan keterampilan (*skill*) mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan.<sup>1</sup>

Selanjutnya, Muhadjir mendeskripsikan pengembangan sumber daya manusia sebagai peningkatan kualitas manusia dalam makna fisik maupun mental.<sup>2</sup>

Pengembangan juga diartikan sebagai suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoretis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/ jabatan melalui pendidikan dan latihan.<sup>3</sup>

Pelatihan digunakan untuk menutup *gap* antara kecakapan dan kemampuan karyawan dengan permintaan jabatan serta untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran-sasaran kerja yang telah ditetapkan.<sup>4</sup>

Pengembangan dilakukan untuk menyiapkan karyawan yang akan memegang tanggung jawab pekerjaan di masa yang akan datang. pengembangan biasanya diberikan kepada karyawan melalui jalur selektif untuk dipersiapkan mengisi formasi-formasi jabatan yang

---

<sup>1</sup>M. Kadarisman, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2013., hlm. 5

<sup>2</sup>*Ibid*, hlm. 6

<sup>3</sup>Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT Bumi Aksara, Jakarta, 2009, hlm. 69

<sup>4</sup>Ust. Abu Fahmi, dkk, *HRD Syariah Teori dan Implementasi: Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Syariah*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2014, hlm. 172

kosong, baik karena pensiun atau mutasi, atau juga untuk mempersiapkan karyawan yang akan dipromosikan untuk menduduki jabatan/posisi yang sudah disiapkan berdasarkan sistem karier yang berlaku di organisasi atau perusahaan masing-masing.<sup>5</sup>

#### **b. Ruang Lingkup Pengembangan SDM**

Menurut Hasibuan, jenis pengembangan dibagi menjadi 2, yaitu pengembangan secara informal dan formal.

- 1) Pengembangan secara informal, yaitu karyawan atas keinginan dan usahanya sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku-buku literatur yang ada hubungannya dengan pekerjaan atau jabatannya.
- 2) Pengembangan secara formal, yaitu karyawan atau pegawai ditugaskan organisasi untuk mengikuti pendidikan atau latihan, baik yang dilakukan oleh organisasi maupun yang dilaksanakan oleh lembaga-lembaga pendidikan atau pelatihan.<sup>6</sup>

Ditinjau dari masa pelaksanaannya, pelatihan sebagai bagian dari tugas pengembangan, Sedarmayanti mengemukakan ruang lingkup pengembangan SDM adalah sebagai berikut:

- 1) *Pre service training* (pelatihan praturgas) adalah pelatihan yang diberikan kepada calon karyawan yang akan mulai bekerja, atau karyawan yang baru bersifat pembekalan, agar mereka dapat melaksanakan tugas yang akan dibebankan kepada mereka.
- 2) *In service training* (pelatihan dalam tugas), adalah pelatihan dalam tugas yang dilakukan untuk karyawan yang sedang bertugas dalam organisasi dengan tujuan meningkatkan kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan.
- 3) *Post service training* (pelatihan purna/pasca tugas) adalah pelatihan yang dilaksanakan organisasi untuk membantu dan mempersiapkan

---

<sup>5</sup>M. Ma'ruf Abdullah, *Manajemen Bisnis Syariah*, Aswaja Pressindo, Yogyakarta, 2014, hlm. 161

<sup>6</sup>M. Kadarisman, *Op.Cit.*, hlm. 29

karyawan dalam menghadapi pensiun, misalnya pelatihan wirausaha.<sup>7</sup>

### c. Metode pengembangan SDM

Metode pengembangan terdiri atas metode latihan atau *training* dan metode pendidikan atau *education*.

#### 1) Metode Latihan atau *Training*

Metode latihan harus berdasarkan kepada kebutuhan pekerjaan tergantung pada berbagai faktor, yaitu waktu, biaya, jumlah peserta, tingkat pendidikan dasar peserta, latar belakang peserta dan lain-lain. Metode-metode latihan menurut Andrew F. Sikula:

- a) *On the Job*, yaitu para peserta latihan langsung bekerja di tempat untuk belajar dan meniru satu pekerjaan di bawah bimbingan seorang pengawas.
- b) *Vestibule*, adalah metode latihan yang dilakukan dalam kelas atau bengkel yang biasanya diselenggarakan dalam suatu industri untuk memperkenalkan pekerjaan kepada karyawan baru dan melatih mereka mengerjakan pekerjaan tersebut.
- c) *Demonstration and example* adalah metode latihan yang dilakukan dengan cara peragaan dan penjelasan bagaimana cara-cara mengerjakan suatu pekerjaan melalui contoh-contoh atau pekerjaan yang didemonstrasikan.
- d) *Simulation*, merupakan situasi atau kejadian yang ditampilkan semirip mungkin dengan situasi yang sebenarnya tapi hanya merupakan tiruan saja.
- e) *Apprenticeship*, adalah suatu cara untuk mengembangkan keahlian pertukangan sehingga para karyawan yang bersangkutan dapat mempelajari segala aspek dari pekerjaannya.
- f) *Classroom methods*, merupakan metode pertemuan dalam kelas meliputi *lecture* (pengajaran), *conference* (rapat),

---

<sup>7</sup>*Ibid*, hlm. 31

*programmed instruction*, metode studi kasus, *role playing*, metode diskusi, dan metode seminar.

2) Metode Pendidikan atau *Education*

Metode pendidikan dalam arti sempit untuk meningkatkan keahlian dan kecakapan manajer memimpin para bawahannya secara efektif. Metode pendidikan/*development* menurut Andrew F.Sikula adalah sebagai berikut:

- a) *Training methods / classroom methods*, merupakan metode latihan dalam kelas yang juga dapat digunakan sebagai metode pendidikan, karena manajer adalah juga karyawan.
- b) *Under studies* adalah teknik pengembangan yang dilakukan dengan praktek langsung bagi seseorang yang dipersiapkan untuk menggantikan jabatan atasannya.
- c) *Job rotation and planned progression* adalah teknik pengembangan yang telah dilakukan dengan cara memindahkan peserta dari suatu jabatan ke jabatan lainnya secara periodik untuk menambah keahlian dan kecakapannya pada setiap jabatan.
- d) *Coaching- counseling*. *Coaching* adalah suatu metode pendidikan dengan cara atasan mengajarkan keahlian dan keterampilan kerja kepada bawahannya. *Counseling* adalah suatu cara pendidikan dengan melakukan diskusi antara pekerja dan manajer mengenai hal-hal yang sifatnya pribadi, seperti keinginannya, ketakutannya, dan aspirasinya.
- e) *Junior board of executive or multiple management*, merupakan suatu komite penasehat tetap yang terdiri dari calon-calon manajer yang ikut memikirkan atau memecahkan masalah-masalah perusahaan untuk kemudian direkomendasikan kepada manajer lini (*Top Management*).

- f) *Committee assignment* yaitu komite yang dibentuk untuk menyelidiki, mempertimbangkan, menganalisis dan melaporkan suatu masalah kepada pimpinan.
- g) *Business games* adalah pengembangan yang dilakukan dengan diadu untuk bersaing memecahkan masalah tertentu. Permainan disusun dengan aturan-aturan tertentu yang diperoleh dari teori ekonomi atau studi operasi-operasi bisnis.
- h) *Sensitivity training* dimaksudkan untuk membantu para karyawan agar lebih mengerti tentang diri sendiri, menciptakan pengertian yang lebih mendalam diantara para karyawan, dan mengembangkan keahlian setiap karyawan yang spesifik.
- i) *Other development method*, metode lain ini digunakan untuk tujuan pendidikan terhadap manajer.<sup>8</sup>

#### **d. Proses Pengembangan**

Proses atau langkah-langkah pengembangan hendaknya dilakukan sebagai berikut:<sup>9</sup>

##### 1) Sasaran.

Setiap pengembangan harus terlebih dahulu ditetapkan secara jelas sasaran yang ingin dicapai. Penetapan sasaran didasarkan pada kebutuhan jabatan atau pekerjaan dari karyawan yang bersangkutan.

##### 2) Kurikulum

Kurikulum atau mata pelajaran yang akan diberikan harus mendukung tercapainya sasaran dari pengembangan itu. Kurikulum harus ditetapkan secara sistematis, jumlah jam pertemuan, metode pengajaran, dan sistem evaluasinya harus jelas agar sasaran dari pengembangan tersebut optimal.

---

<sup>8</sup>Malayu S.P. Hasibuan, *Op. Cit.*, hlm. 76-82

<sup>9</sup>*Ibid*, hlm. 75

3) Sarana

Mempersiapkan tempat dan alat-alat yang akan digunakan dalam pelaksanaan pengembangan.

4) Peserta

Menetapkan syarat dan jumlah peserta yang dapat mengikuti pengembangan. Misalnya usia, jenis kelamin, pengalaman kerja, dan latar belakang pendidikannya.

5) Pelatih

Menunjuk pelatih atau instruktur yang memenuhi persyaratan untuk mengajarkan setiap mata pelajaran sehingga sasaran pengembangan tercapai.

6) Pelaksanaan

Melaksanakan proses belajar mengajar artinya setiap pelatih mengajarkan materi pelajaran kepada peserta pengembangan.

**e. Manfaat Pengembangan SDM**

Manfaat penyelenggaraan program pelatihan dan pengembangan bagi organisasi antara lain:<sup>10</sup>

- 1) Peningkatan produktivitas kerja organisasi.
- 2) Terwujudnya hubungan yang baik antara atasan dan bawahan.
- 3) Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat karena melibatkan melibatkan para pegawai yang bertanggung jawab menyelenggarakan kegiatan-kegiatan operasional dan tidak sekedar diperintahkan oleh manajer.
- 4) Meningkatkan semangat kerja seluruh karyawan dengan komitmen organisasional yang lebih tinggi.
- 5) Mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui penerapan gaya manajerial yang partisipatif.
- 6) Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif.
- 7) Penyelesaian konflik secara fungsional.

---

<sup>10</sup>Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT Bumi Aksara, Jakarta, 2009, hlm. 184

Di samping manfaat bagi organisasi, pelaksanaan program pengembangan dan pelatihan juga bermanfaat bagi karyawan, yaitu:<sup>11</sup>

- 1) Membantu para pegawai membuat keputusan dengan lebih baik.
- 2) Meningkatkan kemampuan para pekerja.
- 3) Terjadinya internalisasi dan operasionalisasi faktor-faktor motivasional.
- 4) Timbulnya dorongan dalam diri para pekerja untuk terus meningkatkan kemampuan kerjanya.
- 5) Peningkatan kemampuan pegawai untuk mengatasi stres, frustrasi dan konflik.
- 6) Tersedia berbagai informasi tentang berbagai program yang dapat dimanfaatkan oleh karyawan.
- 7) Meningkatkan kepuasan kerja.
- 8) Semakin besarnya pengakuan dan kemampuan seseorang.
- 9) Semakin besarnya tekad pekerja untuk lebih mandiri.
- 10) Mengurangi ketakutan menghadapi tugas-tugas baru.

#### **f. Tujuan Pengembangan SDM**

Pengembangan karyawan bertujuan dan bermanfaat bagi perusahaan, karyawan, konsumen, atau masyarakat yang mengkonsumsi barang/jasa yang dihasilkan perusahaan. Tujuan pengembangan hakikatnya menyangkut hal-hal berikut:<sup>12</sup>

- 1) Produktivitas kerja

Dengan pengembangan, produktivitas kerja karyawan akan meningkat, kualitas dan kuantitas produksi semakin baik, karena *technical skill*, *human skill*, dan *managerial skill* karyawan yang semakin baik.

---

<sup>11</sup>*Ibid*, hlm. 185

<sup>12</sup>Malayu S.P. Hasibuan, *Op.Cit.*, hlm. 70-72

## 2) Efisiensi

Pengembangan karyawan bertujuan untuk meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, bahan baku, dan mengurangi ausnya mesin-mesin.

## 3) Kerusakan

Pengembangan bertujuan untuk mengurangi tingkat kerusakan barang, produksi, dan mesin-mesin karena karyawan semakin ahli dan terampil dalam melaksanakan pekerjaannya.

## 4) Kecelakaan

Pengembangan bertujuan untuk mengurangi tingkat kecelakaan karyawan, sehingga jumlah biaya pengobatan yang dikeluarkan perusahaan berkurang.

## 5) Pelayanan

Pengembangan bertujuan untuk meningkatkan pelayanan yang lebih baik dari karyawan kepada nasabah perusahaan.

## 6) Moral

Dengan pengembangan, moral karyawan akan lebih baik karena keahlian dan keterampilannya sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

## 7) Karier

Dengan pengembangan, kesempatan untuk meningkatkan karier karyawan semakin besar, karena keahlian, keterampilan, dan prestasi kerjanya lebih baik.

## 8) Konseptual

Dengan pengembangan, manajer semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan yang lebih baik, karena *technical skill*, *human skill*, dan *managerial skill*-nya lebih baik.

## 9) Kepemimpinan

Dengan pengembangan, kepemimpinan seorang manajer akan lebih baik, *human relation*-nya lebih luwes, motivasinya

lebih terarah sehingga pembinaan kerja sama vertikal dan horizontal semakin harmonis.

10) Balas jasa

Dengan pengembangan, balas jasa (gaji, upah, insentif dan *benefits*) karyawan akan meningkat karena prestasi kerja mereka semakin besar.

11) Konsumen

Pengembangan karyawan akan memberikan manfaat yang *baik* bagi masyarakat konsumen karena mereka akan memperoleh barang atau pelayanan yang lebih bermutu.

## 2. Motivasi Kerja

### a. Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah sebagai keadaan yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu untuk mencapai keinginannya. Motivasi yang ada pada seseorang merupakan kekuatan yang akan mewujudkan suatu perilaku dalam mencapai tujuan kepuasan dirinya pada tipe kegiatan yang spesifik, dan arah tersebut positif dengan mengarah mendekati objek yang menjadi tujuan.

Faktor internal dapat berupa kepribadian, sikap, pengalaman, pendidikan, atau berbagai harapan, cita-cita yang menjangkau masa depan. Sedangkan faktor eksternal dapat ditimbulkan oleh berbagai sumber, bisa karena pengaruh pemimpin, kolega, atau faktor lain.<sup>13</sup>

### b. Jenis-Jenis Teori Motivasi

Teori motivasi meliputi:<sup>14</sup>

1) Teori kepuasan (*content theory*)

a) Teori hierarki kebutuhan

Dasar teori ini adalah bahwa manusia merupakan makhluk yang keinginannya tak terbatas, alat motivasinya adalah kepuasan

---

<sup>13</sup>Danang Sunyoto, *Teori, Kuesioner, dan Proses Analisis Data Perilaku Organisasional*, PT. Buku Seru, Jakarta, 2013, hlm.1-2

<sup>14</sup>*Ibid*, hlm. 2-7

yang belum terpenuhi serta kebutuhan berjenjang. Atas dasar ini, hierarki kebutuhan manusia menurut Maslow adalah sebagai berikut:

- (1) Kebutuhan fisiologis (*physiological needs*), yaitu hierarki kebutuhan manusia yang paling dasar yang merupakan kebutuhan untuk dapat hidup seperti makan, minum, perumahan, oksigen, tidur dan sebagainya.
  - (2) Kebutuhan rasa aman (*safety needs*), meliputi keamanan dan perlindungan dari bahaya kecelakaan kerja, jaminan akan kelangsungan pekerjaannya, dan jaminan akan hari tuanya.
  - (3) Kebutuhan sosial (*social needs*), meliputi kebutuhan untuk persahabatan, afiliasi, dan interaksi yang lebih erat dengan orang lain.
  - (4) Kebutuhan penghargaan (*esteem needs*), meliputi kebutuhan keinginan untuk dihormati, dihargai atas prestasi seseorang, pengakuan atas faktor kemampuan dan keahlian seorang serta efektivitas kerja seseorang.
  - (5) Kebutuhan aktualisasi diri (*self actualization needs*), merupakan hierarki kebutuhan dari Maslow yang paling tinggi. Aktualisasi diri berkaitan dengan proses pengembangan akan potensi yang sesungguhnya diri seseorang.
- b) Teori ERG (*existence, relatedness and growth*) dari Alfeder.

Menurut ERG ada 3 kelompok kebutuhan yang utama, yaitu:

- (1) Kebutuhan akan keberadaan (*existence needs*), yaitu berhubungan dengan kebutuhan dasar termasuk juga kebutuhan fisiologis.
- (2) Kebutuhan akan afiliasi (*relatedness needs*), kebutuhan ini menekankan akan pentingnya hubungan antar individu dan juga hubungan bermasyarakat tempat kerja di perusahaan tersebut.

- (3) Kebutuhan akan pertumbuhan (*growth needs*) yaitu keinginan akan pengembangan potensi dalam diri seseorang untuk maju dan meningkatkan kemampuan pribadinya.

c) Teori dua faktor dari Frederick Herzberg

Menurut Herzberg ada dua faktor yang mempengaruhi sikap seseorang terhadap pekerjaannya yaitu faktor pemuas kerja dan faktor penyebab ketidakpuasan kerja. Faktor pemuas disebut motivator dan faktor penyebab ketidakpuasan disebut faktor higienis (*hygienic factors*).

Faktor yang berperan sebagai motivator terhadap karyawan yaitu yang mampu memuaskan dan mendorong orang-orang untuk bekerja dengan baik, faktor tersebut meliputi:

- (1) prestasi
- (2) promosi atau kenaikan pangkat,
- (3) pengakuan,
- (4) pekerjaan itu sendiri,
- (5) penghargaan,
- (6) tanggung jawab,
- (7) keberhasilan dalam bekerja, serta
- (8) pertumbuhan dan perkembangan pribadi.

Sedangkan faktor higienis meliputi:

- (1) Gaji
- (2) Kondisi kerja
- (3) Status
- (4) Kualitas supervisi
- (5) Hubungan antar pribadi
- (6) Kebijakan dan administrasi perusahaan.

d) Teori motivasi prestasi dari Mc. Clelland

David Mc. Clelland meneliti tiga jenis kebutuhan, yaitu:

- (1) Kebutuhan akan prestasi
- (2) Kebutuhan akan afiliasi

(3) Kebutuhan akan kekuasaan.

2) Teori motivasi proses (*process theory*)

Menurut Husein Umar, ada 3 macam teori motivasi proses yang utama, antara lain:

a) Teori penghargaan (*expectancy theory*)

Teori ini dikemukakan oleh Victor H.Vroom yang mengatakan bahwa seseorang bekerja untuk merealisasikan harapan-harapan dari pekerjaan itu. Teori ini didasarkan pada 3 komponen, yaitu harapan, nilai dan pertautan.

b) Teori keadilan

Keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi seseorang semangat kerja, jadi atasan harus bertindak adil terhadap semua bawahannya secara objektif.

c) Teori penguatan

Ada tiga jenis penguatan yang dapat dipergunakan manajer untuk memodifikasi motivasi karyawan, yaitu:

- (1) Penguatan positif, bisa penguat primer seperti minuman dan makanan yang memuaskan kebutuhan biologis.
- (2) Penguat negatif, dimana individu akan mempelajari perilaku yang membawa konsekuensi tidak menyenangkan dan kemudian menghindari perilaku tersebut di masa mendatang.
- (3) Hukuman, penerapan hukuman dimaksudkan untuk mengurangi atau menghilangkan kemungkinan perilaku yang tidak diinginkan.

**c. Proses Memotivasi**

1) Cara kerja

Motivasi dimulai seseorang secara sadar mengakui kebutuhan yang tidak terpenuhi.

## 2) Kebutuhan

Karyawan termotivasi oleh kebutuhan yang belum terpuaskan. Sejumlah klasifikasi kebutuhan tertentu telah dihasilkan sebagai berikut:

- a) Kebutuhan eksistensi
- b) Sosial
- c) Pencapaian
- d) Pengakuan
- e) Pertumbuhan
- f) Kekuasaan

## 3) Tujuan dan harapan

### a) Tujuan

Seseorang memiliki motivasi lebih tinggi apabila memiliki tujuan yang jelas, tujuan tersebut sulit namun memungkinkan dan apabila terdapat umpan balik atas kinerja.

### b) Harapan

Kekuatan motivasi bergantung pada tingkat keyakinan karyawan bahwa usaha-usaha akan menghasilkan imbalan yang layak yang bisa memuaskan kebutuhan.

## 4) Dua macam motivasi

Karyawan dapat memotivasi secara positif oleh perusahaan terhadap mereka seperti penggajian, promosi, pelatihan, atau apa yang dilakukan oleh manajer seperti kenaikan gaji, memberi pujian, merekomendasi positif. Hal ini disebut motivasi ekstrinsik karena menggambarkan apa yang telah dilakukan karyawan untuk memotivasi mereka.

Karyawan juga dapat dimotivasi dengan faktor yang melekat pada pekerjaan. Faktor dari pekerjaan tersebut mencakup tanggung jawab, rasa berprestasi, kebebasan bertindak, mengembangkan

keterampilan dan kemampuan. Motivasi ini disebut motivasi internal.<sup>15</sup>

### 3. Lingkungan Kerja

#### a. Lingkungan Kerja

Menurut Nitisemito definisi lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja, yang dapat mempengaruhi seorang pekerja dalam menjalankan tugas-tugas yang di berikan. Pada dasarnya pengertian lingkungan berkaitan dengan elemen-elemen yang ada disekitar perusahaan yang berdampak secara langsung maupun tidak langsung terhadap perusahaan. Dalam konteks lingkungan kerja maka dapat didefinisikan sebagai elemen-elemen yang ada disekitar karyawan, yang berdampak secara langsung dan tidak langsung terhadap kinerja karyawan.

Definisi lingkungan perusahaan menurut Swastha dan Sukotjo yang menyatakan bahwa lingkungan perusahaan dapat diartikan sebagai keseluruhan dari faktor-faktor *ekstern* yang mempengaruhi organisasi dan kegiatannya. Sedangkan definisi lingkungan kerja secara luas mencakup semua faktor eksternal yang mempengaruhi individu, perusahaan, dan masyarakat.

Dari beberapa pengertian yang telah dipaparkan oleh ahli di bidang sumber daya manusia tersebut dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja pada dasarnya berkaitan dengan elemen-elemen atau berbagai macam faktor yang ada di sekitar karyawan, yang berpengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap performa karyawan perusahaan.

Secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi dua, yaitu:

#### 1) Lingkungan kerja fisik

Pengertian lingkungan kerja fisik menurut Sedarmayanti adalah semua elemen atau keadaan yang ada disekitar tempat kerja yang

---

<sup>15</sup>Sunarto, *Manajemen Karyawan*, Amus, Yogyakarta, 2005, hlm. 14

akan mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Sementara pengertian lingkungan kerja fisik menurut Nitisemito, lingkungan kerja fisik adalah segala sesuatu yang ada disekitar karyawan, yang dapat mempengaruhi karyawan dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Berdasarkan pengertian para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja fisik mencakup semua komponen fisik yang ada disekitar tempat kerja pegawai yang berpengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap karyawan dalam menjalankan tugas-tugasnya. Penekanannya adalah pada komponen fisik atau benda berwujud seperti desain kantor, penerangan, dan segala peralatan yang digunakan oleh perusahaan.

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi menjadi dua kategori, yaitu:

- a) Lingkungan kerja yang langsung berhubungan dengan pegawai seperti pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya.
- b) Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia misalnya, temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanik, bau tidak sedap, warna dan lain-lain.

Untuk dapat memperkecil pengaruh lingkungan fisik terhadap karyawan, maka langkah pertama harus mempelajari manusia, baik mengenal fisik dan tingkah lakunya kemudian dijadikan sebagai dasar memikirkan lingkungan fisik yang sesuai.

## 2) Lingkungan kerja non fisik

Beberapa ahli telah mencoba memberikan definisi mengenai lingkungan kerja non-fisik. Menurut Sedarmayanti, lingkungan kerja non-fisik mencakup semua keadaan yang terjadi berkaitan dengan

hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan. Sedangkan Nitisemito menyatakan bahwa perusahaan hendaknya dapat menciptakan kondisi kerja yang mendukung kerja sama antara tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki status jabatan yang sama di perusahaan. Manajemen hendaknya mampu menciptakan suasana kerja yang penuh dengan nuansa kekeluargaan dan komunikasi yang baik.

Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja non-fisik merupakan bagian dari lingkungan kerja keseluruhan yang didalamnya mencakup perilaku individu seperti cara komunikasi dan hubungan antar karyawan. Lingkungan kerja non-fisik merupakan kelompok lingkungan kerja yang tidak boleh diabaikan oleh manajemen perusahaan.<sup>16</sup>

#### **b. Lingkungan SDM**

Sebagaimana bagian sebuah system dalam perusahaan, departemen sumber daya manusia tidak bisa terlepas dari pengaruh lingkungan melingkupinya, baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal organisasi. Lingkungan internal merupakan faktor-faktor yang berasal dari dalam organisasi, pengaruh internal ini biasanya bisa dikontrol. Adapun lingkungan eksternal merupakan faktor-faktor yang yang mempengaruhi organisasi yang berasal dari luar, faktor-faktor ini di luar kendali dari organisasi. Penjelasan faktor dalam lingkungan internal dan lingkungan eksternal sebagai berikut:<sup>17</sup>

- 1) Lingkungan Internal. Faktor-faktor yang masuk dalam lingkungan internal organisasi antara lain:

---

<sup>16</sup>Mukti Widodo, dkk, *Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk., Kandatel Malang)*, *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 16 No. 1 November 2014*. hlm. 3

<sup>17</sup>Wahibur Rokhman, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Nora Media Enterprise, Kudus, 2011, hlm. 6-7

- a) Faktor karakteristik organisasi. Karakteristik organisasi merupakan ciri-ciri khusus yang membedakan antara satu organisasi dengan organisasi lain seperti: orang-orangnya, tujuannya, struktur organisasi, kebijakan dan lainnya.
  - b) Faktor serikat karyawan. Serikat karyawan sebagai wadah menampung aspirasi karyawan serta membela hak-hak para karyawan
  - c) Faktor sistem informasi manajemen sumber daya manusia. Sistem informasi ini merupakan *database* yang berisi berbagai hal yang berkaitan dengan karyawan, tugas-tugas, tanggungjawab setiap jabatan yang ada dalam organisasi.
  - d) Faktor konflik internal. Konflik internal merupakan perselisihan yang terjadi karena ada perbedaan kepentingan.
- 2) Lingkungan Eksternal Organisasi. Faktor-faktor yang termasuk dalam lingkungan eksternal perusahaan antara lain:<sup>18</sup>
- a) Faktor teknologi. Perubahan teknologi yang cepat menjadikan perusahaan harus selalu melakukan adaptasi, karena perusahaan yang lambat melakukan *update* terhadap teknologi baru akan kalah dalam persaingan.
  - b) Faktor ekonomi. Perekonomian yang mengglobal sekarang ini menjadikan krisis disuatu negara akan berdampak luas ke negara lain.
  - c) Faktor pemerintah. Kebijakan yang diambil pemerintah akan berdampak pada kebijakan perusahaan. Berbagai aturan yang diberlakukan akan mengikat semua warga negara yang di dalamnya termasuk perusahaan.
  - d) Faktor geografis. Posisi demografis perusahaan akan sangat berpengaruh dalam kebijakan yang diambil.
  - e) Faktor sosial budaya. Perbedaan tradisi dan budaya akan berdampak pada pola kerja dan kebiasaan karyawan. Departemen

---

<sup>18</sup>*Ibid*, hlm. 7

sumber daya manusia harus mempertimbangkan berbagai aspek sosial dan budaya yang masyarakat sekitar.

- f) Faktor angkatan kerja. Angkatan kerja merupakan faktor yang sangat berpengaruh terhadap departemen sumber daya manusia. Semakin terbatasnya angkatan kerja yang tersedia semakin meningkatkan persaingan antar perusahaan untuk mendapatkan tenaga kerja yang berkualitas.
- g) Faktor pesaing. Pesaing akan sangat berpengaruh terhadap setiap kebijakan perusahaan. Departemen sumber daya manusia harus mempertimbangkan setiap kebijakan yang dilakukan oleh para pesaing, seperti kebijakan kenaikan gaji, kenaikan tunjangan, pemberian THR dan lain-lain.

### c. Lingkungan Organisasi Publik

Lingkungan organisasi publik meliputi:<sup>19</sup>

#### 1) Lingkungan eksternal

Lingkungan eksternal yang terdiri dari berbagai variabel-*variable* yang sebagian besar tidak dapat dikendalikan (*uncontrollable*).

- a) Tantangan teknologi
- b) Tantangan ekonomi
- c) Keadaan politik
- d) Tantangan demografis
- e) Kondisi geografis
- f) Kondisi sosial budaya (*cultural*).

#### 2) Lingkungan internal

Lingkungan internal merupakan bagian yang tidak dapat diabaikan dalam rangka melakukan manajemen SDM. Lingkungan internal bagian integral dari *system* dikembangkan untuk manajemen manusia.

---

<sup>19</sup> Ambar T. Sulistiyani dan Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*, Graha Ilmu, Yogyakarta, 2003 hlm. 69-76

Adapun lingkungan internal yang dipandang sangat berpengaruh adalah sebagai berikut:

- a) Organisasi sumber daya manusia
- b) Kultur organisasi
- c) Penilaian organisasional.

#### 4. Kepuasan Kerja

##### a. Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Robbins kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dengan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima.<sup>20</sup>

Siagian berpendapat bahwa kepuasan kerja merupakan suatu cara pandang seseorang, baik bersifat positif maupun bersifat negatif tentang pekerjaannya.<sup>21</sup>

Kepuasan kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Karyawan yang puas lebih menyukai situasi kerjanya daripada karyawan yang tidak puas, yang tidak menyukai situasi kerjanya.<sup>22</sup>

Kepuasan kerja adalah jumlah dari kepuasan kerja (dari setiap aspek pekerjaan) dikalikan dengan derajat pentingnya aspek pekerjaan bagi individu.<sup>23</sup> Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut, maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan.<sup>24</sup>

---

<sup>20</sup>Wibowo, *Manajemen Kinerja Edisi Keempat*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2007, hlm. 413

<sup>21</sup>Suparno Eko Widodo, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 2015, hlm. 170

<sup>22</sup>Hendi Suhendi dan Sahya Anggara, *Perilaku Organisasi*, CV. Pustaka Setia, Bandung, 2012, hlm. 192

<sup>23</sup>Hendi Suhendi, *Op.Cit.*, hlm. 192

<sup>24</sup>Panji Anoraga, *Psikologi Kerja*, Rineka Cipta, Jakarta, 2005, hlm. 81

Kepuasan kerja timbul karena adanya banyak aspek dari jabatan atau pekerjaan, seperti imbalan berupa uang, peluang untuk promosi, supervisor, para rekan sekerja.<sup>25</sup>

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku pada dirinya.<sup>26</sup>

Kepuasan atau ketidakpuasan secara individual pegawai secara subjektif berasal dari kesimpulan yang berdasarkan perbandingan antara apa yang diterima pegawai dari pekerjaan yang dilakukan dengan apa yang diharapkan dan dipikirkan oleh seseorang. Sementara masing-masing pegawai secara subjektif menentukan bagaimana memuaskan pegawai tersebut, maka *job satisfaction* dipengaruhi oleh kerangka referensi sosial. Sebagai contohnya seorang pegawai menerima uang lebih sedikit nilainya dari apa yang diharapkan, namun jika jumlah sedikit tersebut juga diterima teman bekerjanya maka ketidakpuasan akan terkompensasikan.<sup>27</sup>

#### **b. Faktor Kepuasan Kerja**

Terdapat enam faktor utama yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, yaitu sebagai berikut:<sup>28</sup>

##### 1) Komponen upah atau gaji

Seseorang bekerja dalam organisasi mempunyai keterampilan, pengalaman, pendidikan dan senioritas yang berbeda. Mereka mengharapkan imbalan keuangan yang diterima mencerminkan perbedaan tanggung jawab, pengalaman, kecakapan atau senioritas. Sehingga apabila kebutuhan akan gaji atau upah dapat terpenuhi,

---

<sup>25</sup>J. Winardi, *Manajemen Perilaku Organisasi*, Prenata Media, Jakarta, 2004, hlm. 216

<sup>26</sup>Panji Anoraga, *Op.Cit.*, hlm. 81

<sup>27</sup>Ambar Teguh Sulistyani dan Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Graha Ilmu, Yogyakarta, 2003, hlm. 191

<sup>28</sup>Sri Budi Cantika Yuli, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Universitas Muhammadiyah Malang, Malang, 2005, hlm. 197-201

maka karyawan akan memperoleh kepuasan dari apa yang mereka harapkan.

2) Pekerjaan

Komponen pekerjaan sangat berperan dalam menentukan kepuasan kerja. Ada dua aspek yang mempengaruhi kepuasan kerja yang berasal dari pekerja itu sendiri, yaitu variasi pekerjaan, dan kontrol atas metode dan langkah-langkah kerja. Secara umum, pekerjaan dengan jumlah variasi yang moderat akan menghasilkan kepuasan kerja yang relatif besar.

3) Pengawasan

Supervisor secara langsung mempengaruhi kepuasan kerja dan prestasi melalui kecermatannya dalam mendisiplinkan dan menerapkan peraturan-peraturan.

4) Promosi karir

Promosi dianggap sebagai imbalan yang cukup efektif untuk meningkatkan moral pekerja dan mempertinggi loyalitas terhadap organisasi. Selain itu promosi berfungsi sebagai perangsang bagi mereka yang memiliki ambisi dan prestasi kerja yang tinggi. Dengan demikian, usaha-usaha untuk menciptakan kepuasan atas komponen promosi dapat mendorong mereka untuk berprestasi lebih baik di masa-masa yang akan datang.

5) Kelompok kerja

Pengembangan keefektifan kelompok merupakan hal yang signifikan terhadap kesuksesan karyawan. Karena di dalam kelompok, karyawan dapat mendiskusikan masalah pekerjaan dan permasalahan personel dalam kelompok. Hal ini membuat hubungan dengan teman kerja menjadi erat. Tingkat keeratan yang tinggi cenderung menyebabkan para karyawan puas berada dalam kelompok tersebut.

6) Kondisi kerja

Kondisi kerja disini merupakan segala sesuatu yang ada di lingkungan kerja karyawan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas seperti temperatur, kelembaban, ventilasi, penerangan, kegaduhan, kebersihan tempat kerja, kondisi alat-alat kerja, dan ketidakjelasan tugas dan tanggung jawab.

Menurut Harold E. Burt, faktor-faktor yang menentukan kepuasan kerja adalah sebagai berikut:<sup>29</sup>

- 1) Faktor hubungan antar karyawan, antara lain:
  - a) Hubungan langsung antara manajer dengan karyawan
  - b) Faktor psikis dan kondisi kerja
  - c) Hubungan sosial di antara karyawan
  - d) Sugesti dari teman sekerja
  - e) Emosi dan situasi kerja
- 2) Faktor individual, yaitu yang berhubungan dengan sikap, umur, dan jenis kelamin.
- 3) Faktor-faktor luar, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan keadaan keluarga karyawan, rekreasi dan pendidikan.

**c. Teori-Teori Kepuasan Kerja**

Menurut Mangkunegara, teori-teori tentang kepuasan kerja yaitu sebagai berikut:<sup>30</sup>

1) Teori Keseimbangan (*Equity Theory*)

Menurut teori ini, puas atau tidak puasnya pegawai merupakan hasil perbandingan *input-outcome* pegawai lain (*comparison person*). Jadi, jika perbandingan tersebut dirasakan seimbang (*equity*), maka pegawai tersebut akan merasa puas. Jika terjadi ketidakseimbangan (*inequity*) menyebabkan dua kemungkinan, yaitu *over compensation inequity* (ketidakseimbangan yang menguntungkan dirinya) dan sebaliknya

---

<sup>29</sup>Panji Anoraga, *Op.Cit.*, hlm. 82-83

<sup>30</sup>Suparno Eko Widodo, *Op.Cit.*, hlm. 171-174

*under compensation inequity* (ketidakseimbangan yang menguntungkan pegawai lain yang menjadi pemanding / *comparison person*).

2) Teori Perbedaan (*Discrepancy Theory*)

Teori ini dipelopori oleh Porter, ia berpendapat bahwa mengukur kepuasan kerja dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan oleh pegawai.

3) Teori pemenuhan kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*)

Menurut teori ini kepuasan kerja pegawai bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai.

4) Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang oleh para pegawai dianggap sebagai kelompok acuan. Pegawai akan merasa puas apabila hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok acuan.

5) Teori Dua Faktor dari Herzberg

Dua faktor yang menyebabkan timbulnya rasa puas atau tidak puas menurut Herzberg yaitu faktor pemeliharaan (*maintenance factors*) dan faktor pemotivasian (*motivation factors*).

Faktor pemeliharaan disebut pula *dissatisfiers*, *hygiene factors*, *job context*, *extrinsic factors* yang meliputi administrasi dan kebijakan perusahaan, kualitas pengawasan, hubungan dengan pengawas, hubungan dengan subordinat, upah, keamanan kerja, kondisi kerja dan status. Sedangkan faktor pemotivasian disebut *satisfiers*, *motivators*, *job content*, *intrinsic factor* yang meliputi dorongan berprestasi, pengenalan, kemajuan, *work it self*, kesempatan berkembang dan tanggung jawab.

#### 6) Teori Pengharapan

Teori pengharapan dikembangkan oleh Victor H. Vroom. Vroom menjelaskan bahwa motivasi merupakan suatu produk dari bagaimana seseorang menginginkan sesuatu, dan penaksiran seseorang meyakinkan aksi tertentu yang akan menuntunnya.

#### d. Mengukur Kepuasan Kerja

Menurut Robbins terdapat dua macam pendekatan yang digunakan untuk melakukan pengukuran kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut:

- 1) *Single global rating* yaitu meminta individu merespon atas satu pertanyaan.
- 2) *Summation score* yaitu mengidentifikasi elemen kunci dalam pekerjaan dan menanyakan perasaan pekerja tentang masing-masing elemen.

Sementara itu, menurut Greenberg dan Baron menjelaskan adanya tiga cara untuk melakukan pengukuran kinerja, yaitu:

- 1) *Rating scales* dan kuesioner, yaitu pendekatan pengukuran kepuasan kerja yang paling umum dipakai dengan menggunakan kuesioner dimana *rating scales* secara khusus disiapkan.
- 2) *Critical incidents*, yaitu individu menjelaskan kejadian yang menghubungkan pekerjaan mereka yang mereka rasakan terutama memuaskan atau tidak memuaskan.
- 3) *Interviews*, merupakan prosedur pengukuran kepuasan kerja dengan melakukan wawancara tatap muka dengan pekerja.<sup>31</sup>

#### e. Meningkatkan Kepuasan Kerja

Greenberg dan Baron menjelaskan cara untuk mencegah ketidakpuasan dan meningkatkan kepuasan sebagai berikut:<sup>32</sup>

- 1) Membuat pekerjaan menyenangkan

Orang lebih puas dengan pekerjaan yang mereka senang kerjakan daripada yang membosankan.

---

<sup>31</sup>Wibowo, *Op.Cit.*, hlm. 420-421

<sup>32</sup>*Ibid*, hlm. 425-426

2) Orang dibayar dengan jujur

Orang yang percaya bahwa sistem pengupahan tidak jujur cenderung tidak puas dengan pekerjaannya.

3) Mempertemukan orang dengan pekerjaan yang cocok dengan minatnya.

Semakin banyak orang menemukan bahwa mereka dapat memenuhi kepentingannya di tempat kerja, semakin puas mereka dengan pekerjaannya.

4) Menghindari kebosanan dan pekerjaan berulang-ulang.

Kebanyakan orang cenderung mendapatkan sedikit kepuasan dalam melakukan pekerjaan yang sangat membosankan dan berulang.

## B. Hasil Pemikiran Terdahulu

Berdasarkan pada teori dan riset sebelumnya, pada penelitian kali ini mencoba secara spesifik menguji seberapa besar faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Sebagai bahan perbandingan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan beberapa peneliti, yaitu:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Ahmad Alim Bachri yang berjudul “PENGARUH DISIPLIN KERJA, MOTIVASI, KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN” studi pada PT. Bumi Barito Utama Cabang Banjarmasin, terdapat hubungan yang positif dan mempunyai pengaruh yang signifikan antara disiplin kerja, motivasi, dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Bumi Barito Utama cabang Banjarmasin.<sup>33</sup> Penelitian tersebut memiliki persamaan dengan penelitian saya yakni meneliti pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja. Perbedaannya adalah adanya variabel independen disiplin kerja dan kepemimpinan, sedangkan pada penelitian peneliti

---

<sup>33</sup>Alamsyah Yunus dan Ahmad Alim Bachri, , *Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi, Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Bumi Barito Utama cabang Banjarmasin*, Jurnal Wawasan Manajemen, Vol. 1, No. 2, Juni 2013, hlm. 186

variabel independen yang lain yaitu pengembangan SDM dan lingkungan kerja.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Charles Dw Simaremare dan H. B. Isyandi yang berjudul “PENGARUH PELATIHAN, LINGKUNGAN KERJA FISIK DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASAN KERJA DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN PADA PT. FEDERAL INTERNATIONAL FINANCE WILAYAH RIAU”, terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara pelatihan, lingkungan kerja fisik, dan kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan.<sup>34</sup> Penelitian tersebut memiliki persamaan dengan penelitian yang peneliti lakukan yakni meneliti pengaruh pelatihan dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. Perbedaannya terletak pada variabel independen kepemimpinan.
3. Penelitian yang dilakukan oleh Yusron Rozzaid, Toni Herlambang, dan Anggun Meyrista Devi yang berjudul “PENGARUH KOMPENSASI DAN MOTIVASI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN” studi pada PT. Nusapro Telemedia Persada Cabang Banyuwangi, bahwa variabel kompensasi dan motivasi terdapat pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja karyawan PT. Nusapro Telemedia Persada Cabang Banyuwangi.<sup>35</sup> Terdapat persamaan penelitian yang dilakukan oleh peneliti dengan penelitian diatas, yaitu menguji pengaruh variabel motivasi terhadap kepuasan kerja. Perbedaannya pada penelitian diatas terdapat variabel independen kompensasi, sedangkan pada penelitian yang penulis lakukan yaitu variabel pengembangan serta lingkungan kerja.

---

<sup>34</sup>Charles Dw Simaremare dan H. B. Isyandi, *Pengaruh Pelatihan, Lingkungan Kerja Fisik dan Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan pada PT. Federal International Finance Wilayah Riau*, *Jurnal Tepak Manajemen Bisnis*, Vol. VII No. 3 September 2015, hlm. 386

<sup>35</sup>Yusron Rozzaid, dkk, *Pengaruh Kompensasi dan Motivasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Nusapro Telemedia Persada Cabang Banyuwangi)*, *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia* Vol. 1 No. 2 Desember 2015, hlm. 216

4. Penelitian yang dilakukan oleh H. Sonny Hersona, , Drs., MM., Budi Rismayadi, SE., MM Euis Siti Mariah, SE yang berjudul “ANALISIS PENGARUH PENGEMBANGAN SDM TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH KABUPATEN KARAWANG”, bahwa terdapat pengaruh positif antara pengembangan SDM terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Karawang.<sup>36</sup> Pada penelitian ini terdapat persamaan variabel independen yaitu pengembangan SDM, sedangkan perbedaannya terdapat pada variabel dependen. Pada penelitian diatas variabel dependen yang diuji yaitu kinerja karyawan, sedangkan pada penelitian yang penulis lakukan yaitu variabel kepuasan kerja karyawan.
5. Penelitian yang dilakukan oleh Mukti Wibowo, Mochammad Al Musadieq, dan Gunawan Eko Nurtjahjonoyang berjudul “PENGARUH LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN” Studi pada Karyawan PT.Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Malang, bahwa variabel lingkungan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada Karyawan PT.Telekomunikasi Indonesia Tbk. Kandatel Malang.<sup>37</sup> Pada penelitian ini terdapat persamaan dengan penelitian yang peneliti lakukan yaitu menguji pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja. Sedangkan perbedaannya pada penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti yaitu terdapat variabel lain yang digunakan untuk menguji variabel penyebab kepuasan kerja karyawan yaitu variabel pengembangan SDM dan motivasi kerja.

---

<sup>36</sup>H. Sonny Hersona, dkk, *Analisis Pengaruh Pengembangan SDM terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karawang, Jurnal Manajemen, Vol. 09 NO. 3 April 2012.*, hlm. 728

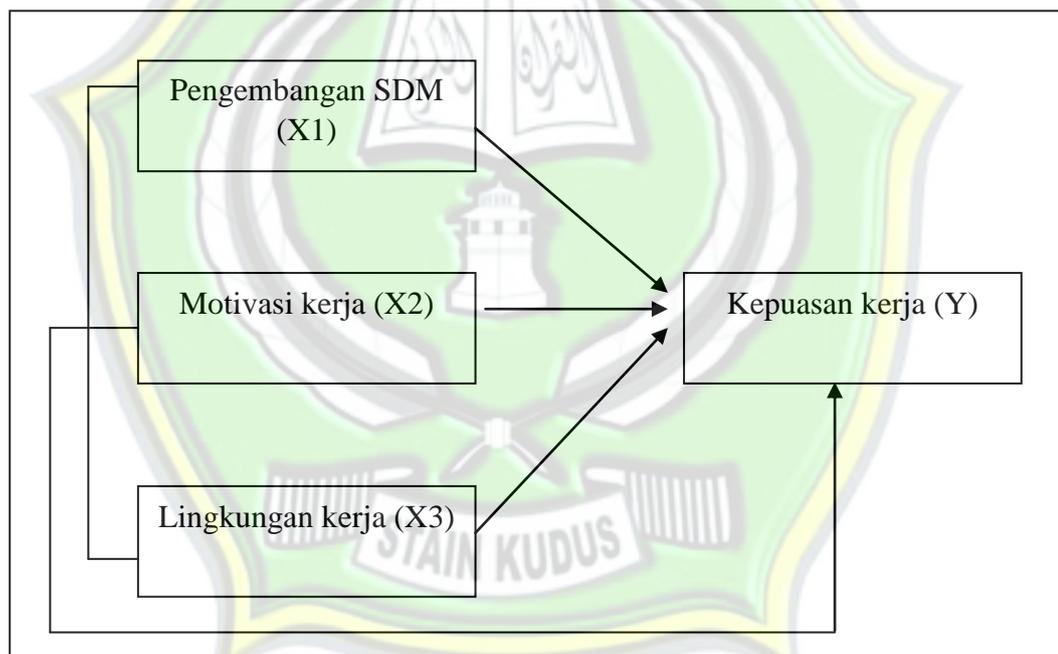
<sup>37</sup>Mukti Widodo, dkk, *Op.Cit.*, hlm. 8

### C. Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir adalah model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi, sebagai masalah yang penting.<sup>38</sup>

Untuk memperjelas tentang arah dan tujuan dari penelitian secara utuh maka perlu diuraikan mutu konsep berfikir dalam penelitian ini sehingga peneliti dapat menguraikan tentang adanya pengaruh antara pengembangan sumber daya manusia, motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan.

**Gambar 2.1. Kerangka Berpikir**



Keterangan:

Hubungan pengembangan sumber daya manusia (karyawan) dengan kepuasan kerja karyawan. Setelah melihat penjelasan yang luas mengenai pengertian pengembangan sumber daya manusia dan kepuasan kerja karyawan maka jika perusahaan melakukan program pengembangan sumber

<sup>38</sup>Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, Alfabeta Bandung, 2013, hlm. 60

daya manusia (karyawan) dengan baik akan meningkatkan kemampuan serta keterampilan karyawan sehingga berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Sedangkan hubungan motivasi kerja dengan kepuasan kerja karyawan, jika motivasi karyawan tinggi maka kepuasan kerja karyawan akan tinggi. Selanjutnya hubungan lingkungan kerja dengan kepuasan kerja karyawan, jika lingkungan kerja organisasi baik, maka kepuasan kerja karyawan akan tercipta.

#### D. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan.<sup>39</sup>

Berdasarkan kerangka pemikiran teoritis dan hasil penemuan beberapa penelitian, maka hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut:

##### 1. Pengaruh pengembangan SDM terhadap kepuasan kerja karyawan

Pelatihan digunakan untuk menutup *gap* antara kecakapan dan kemampuan karyawan dengan permintaan jabatan serta untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran-sasaran kerja yang telah ditetapkan.<sup>40</sup>

Pelatihan dan pendidikan menjadi faktor yang harus menjadi perhatian pihak perusahaan untuk dapat mencapai kepuasan kerja karyawan agar dapat meningkatkan kinerja yang lebih baik.

**Gambar 2.2**  
**Pengaruh Pengembangan SDM Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**



*H1: Diduga Pengembangan SDM berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.*

<sup>39</sup>*Ibid*, hlm. 96

<sup>40</sup>Ust. Abu Fahmi, dkk, *Op.Cit.*, hlm. 172

## 2. Pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan

Motivasi yang ada pada seseorang merupakan kekuatan yang akan mewujudkan suatu perilaku dalam mencapai tujuan kepuasan dirinya pada tipe kegiatan yang spesifik, dan arah tersebut positif dengan mengarah mendekati objek yang menjadi tujuan.<sup>41</sup>

Apabila motivasi tinggi, maka kepuasan kerja akan tinggi, dan bernilai positif bagi karyawan dan organisasi. Terciptanya kepuasan kerja membuat karyawan akan loyal terhadap perusahaan, semakin termotivasi dalam bekerja, merasakan ketenangan dalam bekerja dan kemungkinan akan memperbesar motivasi yang tinggi sehingga tercipta kinerja dan produktivitas dalam pencapaian tujuan.

**Gambar 2.3**  
**Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**



*H2: Didugamotivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.*

## 3. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja, yang dapat mempengaruhi seorang pekerja dalam menjalankan tugas-tugas yang di berikan. Pada dasarnya pengertian lingkungan berkaitan dengan elemen-elemen yang ada disekitar perusahaan yang berdampak secara langsung maupun tidak langsung terhadap perusahaan. Dalam konteks lingkungan kerja maka dapat didefinisikan sebagai elemen-elemen yang ada disekitar karyawan, yang berdampak secara langsung dan tidak langsung terhadap kinerja karyawan.<sup>42</sup>

<sup>41</sup>Danang Sunyoto, *Op.Cit.*, hlm. 1

<sup>42</sup>Mukti Widodo, *dkk, Op.Cit.*, hlm. 3

**Gambar 2.4**  
**Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan**



*H3: Diduga lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.*

