

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Sumber daya manusia sebagai salah satu faktor keberhasilan dalam organisasi memiliki peranan penting dalam berbagai sektor pembangunan untuk mencapai tujuan (Dunie, 2017; Samsuni, 2017; Zainuddin, 2016). Kelangsungan hidup perusahaan tergantung pada sejauh mana perusahaan mampu memanfaatkan peluang dan mengatasi ancaman dari lingkungan eksternal dengan segala potensi dari sumber daya yang dimiliki. Perusahaan memerlukan sumber daya manusia untuk mengelola sumber-sumber daya lain di dalam perusahaan (Senen, dkk 2018). Tersedianya SDM yang berkualitas merupakan kekayaan (aset) yang tidak ternilai bagi perusahaan (Wahyono, 2018). Manajemen sumber daya manusia yakni penyiapan dan pelaksanaan suatu rencana yang terkoordinasi untuk menjamin bahwa sumber daya manusia yang ada dapat dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya untuk mencapai tujuan organisasi (Irham dan Nanang, 2018). Karyawan merupakan salah satu sumber daya yang digunakan sebagai alat penggerak dalam memajukan suatu perusahaan (Kamalia dan Fince, 2017). Karyawan yakni komponen terpenting pada perusahaan, yang berupaya menjaga kelangsungan hidup, pengembangan, kemampuan bersaing, dan mendapatkan keuntungan (Senen, dkk, 2017).

Elemen perusahaan yakni karyawan memiliki hak untuk mendapatkan kesejahteraan dan kenyamanan dalam bekerja. Kebutuhan serta kepuasan karyawan dalam menjalankan tugas dari perusahaan bisa diatur oleh perusahaan. Kepuasan terjadi ketika kebutuhan seseorang telah dipenuhi dan terkait dengan seberapa baik atau buruk hubungannya dengan karyawan. Sikap umum karyawan terkait dengan imbalan yang mereka harapkan setelah mengorbankan sesuatu. (Soegandhi dkk, 2013). Kepuasan kerja yakni salah satu bidang paling kompleks yang dihadapi manajer saat ini dalam mengelola karyawannya. Kepuasan kerja merujuk kepada sikap umum karyawan perusahaan terhadap pekerjaan mereka, ketika sikap seorang karyawan pekerjaannya positif ada kepuasan kerja tetapi, ketidakpuasan ada ketika sikap negatif (Armstrong, 2014).

Penelitian kepuasan kerja pertama kali dilakukan oleh Elton Mayo dalam teori *Human Science Theory* (Mayo, 1923). Teori *Human Science Theory* menyatakan bahwa kebutuhan dan kepuasan seseorang itu jamak yaitu kebutuhan biologis dan psikologis berupa material dan non material, lalu teori ini dikembangkan oleh A.H. Maslow pada tahun 1943 yang disebut *Maslow's Need Hierarchy Theory*, yakni manusia adalah makhluk sosial yang berkeinginan, selalu menginginkan lebih banyak, dan hanya kebutuhan yang belum terpenuhi yang bisa menjadi alat motivasi.

Kepuasan kerja diteliti oleh berbagai negara dunia karena urgensi perusahaan dalam pengelolaan karyawan. Beberapa penelitian mengenai kepuasan kerja dilakukan di Switzerland (Toscano dan Zappalà, 2020), Kanada (St-Jean dan Duhamel, 2020), dan Cina (To dkk, 2020). Di Indonesia, penelitian kepuasan kerja juga dilakukan salah satunya adalah pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN) (Harahap dan Khair, 2020) yang menyatakan bahwa kepemimpinan yang baik diharapkan dapat lebih tegas dalam mengambil keputusan dan memberikan dorongan serta semangat kepada karyawan agar meningkatkan kepuasan karyawan dalam bekerja. Selain BUMN, penelitian mengenai kepuasan kerja juga terdapat pada beberapa industri lain yaitu pada industri perkebunan (Meidita, 2019), bidang ekspedisi (Azhar dkk, 2020), hingga perbankan (Murtani, 2017). Di bidang perbankan, karyawan yang dapat mengelola stres kerja dan mendapatkan motivasi kerja oleh perusahaan maka bisa mendapat kepuasan kerja. Dukungan atasan dan rekan kerja juga menjadi faktor penting bagi karyawan dalam bekerja (Ridho dan Susanti, 2019).

Fenomena mengenai kepuasan kerja di Indonesia saat ini menunjukkan bahwa masih tingginya tingkat kepuasan karyawan dengan pekerjaannya. Dilansir dari situs *Jobstreet* yang melakukan survei kepada 17.623 koresponden karyawan di Indonesia menyatakan pada tahun 2022 sebanyak 73% karyawan merasa tidak puas dengan pekerjaan mereka (*Jobstreet*, 30/06/2022).

Indonesia memiliki banyak badan perbankan, dengan Bank Indonesia (BI) sebagai badan sentralnya. Bank-bank desentralis di setiap daerah sudah banyak yang melakukan program pendidikan. Salah satu perbankan yang melakukan program pendidikan di Indonesia ialah Bank Jabar Banten (BJB) dengan program

BJB University. Saat ini, banyak ditemukan fenomena masalah kepuasan kerja, tidak hanya di perusahaan swasta dan sektor perusahaan lain, namun permasalahan kepuasan kerja ditemukan di beberapa perusahaan perbankan yang dilansir pada penelitian Murtani (2017).

Menurut Ellafi dan Noor (2021) promosi yakni salah satu dimensi kepuasan kerja yang mengacu pada pengembangan karir pegawai. Jika promosi jabatan diberikan perusahaan sesuai sistem yang adil, maka akan terciptanya kepuasan kerja. Kesempatan untuk maju dan mendapat posisi yang lebih tinggi akan bisa memenuhi rasa puas pada karyawan yang mendapatkannya. Faktor yang mempengaruhi promosi menurut Mandiangan dan Rahyuda (2015) yaitu 1) kejujuran; 2) disiplin; 3) kerja sama; 4) kecakapan; 5) kecakapan; 6) kepemimpinan; 7) komunikatif; dan 8) situasional yang dapat mempengaruhi promosi.

Bekerja di suatu perusahaan dengan lingkungan kerja yang kondusif dapat sangat mendukung karyawan melakukan pekerjaan dengan optimal dan memungkinkan karyawan bekerja juga kreatif sesuai kebutuhan pekerjaan (Saputra dan Sudharma, 2017). Perusahaan yang mengetahui bagaimana cara menghargai karyawannya dalam segala hal yakni atasan yang dapat membuat kondisi lingkungan kerja yang baik dan membuat karyawan puas. (N. A. Fadli, 2020).

Menciptakan lingkungan kerja yang kondusif agar karyawan betah bekerja adalah suatu kewajiban yang harus dipenuhi perusahaan. Lingkungan kerja yang baik pada perusahaan menjadikan karyawan mengerjakan tugasnya dengan aman dan nyaman, sejalan dengan kepuasan karyawan (Sedarmayanti, 2011).

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja dikemukakan Edwin A. Locke (1969) dalam (Yoga, 2016) yaitu 1) jenis pekerjaan; 2) rekan kerja; 3) tunjangan; 4) perlakuan yang adil; 5) keamanan kerja; 6) peluang menyumbang gagasan; 7) gaji/upah; 8) pengakuan kinerja; dan 9) kesempatan bertumbuh. Data turnover di atas mendasari faktor kesempatan bertumbuh sesuai dengan pernyataan *officer operational* BJB University yang mengatakan karyawan mengalami *turnover* yang tinggi karena sulitnya berkembang dengan potensi mereka. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan, maka semakin rendah *turnover intention* di perusahaan, hal ini dibuktikan oleh penelitian (Lum dkk, 1998).

Karyawan dalam perusahaan memiliki rasa kepuasan yang berbeda. Ada rasa ketidakpuasan dari karyawan yang ditandai dengan kurang nyaman dalam pekerjaan, gaji yang diterima tidak sesuai, hubungan sosial yang buruk antar karyawan, pengawasan yang tidak kompeten dari perusahaan, dan sulitnya kesempatan promosi untuk jenjang karir karyawan, hal ini ditunjukkan dengan hasil angket pra penelitian yang dilakukan kepada 30 karyawan sebagai responden dijelaskan pada tabel berikut.

**TABEL 1.1**  
**KEPUASAN KERJA PADA KARYAWAN BJB UNIVERSITY TAHUN**  
**2023**

Pertanyaan	Sangat Tidak Puas	Tidak Puas	Cukup Puas	Puas	Sangat Puas
Penempatan kerja sesuai dengan keahlian yang dimiliki	10%	36,7%	33,3%	13,3%	6,7%
Gaji yang diterima karyawan dapat memenuhi kebutuhan hidup	13,3%	20%	23,3%	30%	13,3%
Dukungan sosial yang diberikan supervisor melalui pengawasan	6,7%	26,7%	46,7%	16,7%	3,3%
Memiliki hubungan sosial yang baik dengan rekan kerja	0%	30%	36,7%	23,3%	10%
Kesempatan untuk mendapatkan promosi jabatan	20%	26,7%	40%	6,7%	6,7%

*Sumber:* Hasil Pra-Penelitian 30 Responden Karyawan, diolah (2023)

Berdasarkan Tabel 1.1 hasil pra penelitian kepuasan kerja karyawan BJB University menyatakan ada beberapa komponen yang menunjukkan terjadinya masalah kepuasan. Permasalahan ketidakpuasan utama di BJB University adalah promosi jabatan, kemudian dukungan sosial oleh atasan menjadi pemicu

ketidakpuasan kerja, juga penempatan kerja yang kurang sesuai dengan keahlian karyawan.

Pada Bank Pembangunan Daerah Jawa Barat dan Banten University (BJB University), promosi dan mutasi karyawan dilakukan untuk mengelola pekerjaan para karyawan agar optimal untuk perusahaan. Karyawan dapat mengasah kemampuan di berbagai divisi perusahaan untuk melihat potensi dalam mengerjakan pekerjaan. Promosi dan mutasi tidak luput dari perusahaan dalam mengelola karyawan secara bertahap.

Hasil wawancara yang dilakukan dengan Zuma (*officer operational* BJB University) pada tahun 2024 bahwa karyawan cukup sering mendapatkan kesempatan mutasi tiap tahun, namun kesempatan promosi jabatan masih rendah. Promosi untuk naik tingkat dari *entry level* ke *mid level* yang diterapkan oleh BJB University belum bisa mengimbangi kebutuhan karyawan dalam jenjang karirnya. Kemajuan seorang karyawan pada suatu tugas, baik dari segi pandang tanggung jawab yang lebih berat, atau status di atasnya, juga kecakapan yang baik (Rohmah, 2022).

Promosi dalam perusahaan mencirikan penghargaan terhadap hasil kerja para karyawan. Kesadaran untuk meningkatkan efektifitas kerja pada perusahaan agar kemudian mencapai target yang telah ditetapkan (Pirous dkk, 2021). Solusi dari permasalahan kepuasan kerja karyawan yaitu dengan terbukanya peluang promosi yang mempunyai standar baku dan penilaian kerja (Sihotang, 2015).

Selain promosi, faktor lain yang juga menjadi faktor kepuasan kerja yaitu faktor lingkungan kerja meliputi interaksi sosial antar karyawan, dengan atasan, jenis pekerjaan, waktu bekerja, keadaan ruangan kerja, dan kesehatan (Simanjorang, 2019). Menurut Nabawi (2019), lingkungan kerja mencakup segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja, baik secara fisik maupun non fisik, yang berdampak pada bagaimana mereka melakukan pekerjaan. Lingkungan kerja yang baik dapat mendorong semangat pekerja untuk lebih banyak bekerja, yang pada gilirannya dapat menghasilkan kepuasan pekerja. Kondisi lingkungan kerja yang baik, memungkinkan karyawan melakukan penyelesaian pekerjaan yang maksimal juga berkreasi sesuai dengan tuntutan tugas (Saputra dan Sudharma, 2017).

Lingkungan kerja yakni tempat karyawan mengerjakan rutinitas sehari-hari dan semua hal baik benda dan non benda yang mempengaruhi dalam mengerjakan tugas serta tanggung jawabnya. Lingkungan kerja yang kondusif dapat berdampak pada peningkatan kualitas kerja, mengurangi ketentrangan di mata dan hasrat spiritual, dan yang paling penting, peningkatan etika kerja dan kehormatan bagi institusi yang bersangkutan (Sedayu dan Rushadiyati, 2021). Diharapkan dengan promosi yang terstruktur dan lingkungan kerja yang kondusif mampu meningkatkan tingkat kepuasan kerja pada karyawan.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah tersebut, maka dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut.

1. Bagaimana gambaran promosi karyawan BJB University
2. Bagaimana gambaran kondisi lingkungan kerja karyawan BJB University
3. Bagaimana gambaran tingkat kepuasan kerja karyawan BJB University
4. Bagaimana pengaruh promosi terhadap kepuasan kerja karyawan BJB University
5. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan BJB University
6. Bagaimana pengaruh promosi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan BJB University

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan, maka tujuan penelitian ini adalah untuk memperoleh temuan mengenai:

1. Gambaran promosi karyawan BJB University
2. Gambaran kondisi lingkungan kerja karyawan BJB University
3. Gambaran tingkat kepuasan kerja karyawan BJB University
4. Pengaruh promosi terhadap kepuasan kerja karyawan BJB University
5. Pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan BJB University
6. Pengaruh promosi dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan BJB University

#### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Berdasarkan dari tujuan penelitian, hasil penelitian diharapkan mempunyai kegunaan baik secara teoritis maupun praktis sebagai berikut.

##### **1. Kegunaan Akademik**

Hasil penelitian ini diharapkan memberi pengetahuan baru dalam ilmu manajemen khususnya pada bidang manajemen sumber daya manusia, melalui pendekatan dan metode-metode yang digunakan terutama dalam upaya mendapat pendekatan baru dalam aspek manajemen sumber daya manusia.

##### **2. Kegunaan Praktis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan praktis kepada institusi bank khususnya BJB University dalam melakukan promosi dan lingkungan kerja untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

##### **3. Kegunaan untuk Penelitian Selanjutnya**

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi pihak lain yang ingin melakukan penelitian selanjutnya terutama mengenai promosi dan lingkungan kerja dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan mengembangkan pendekatan penelitiannya.