

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1.Latar Belakang Masalah**

Suatu perusahaan terdiri dari sekelompok orang yang memiliki tujuan yang sama, untuk mencapai tujuannya maka salah satu cara yang dapat seorang pimpinan perusahaan lakukan adalah mengelola dan memelihara sumber daya manusia dengan baik agar kinerjanya selalu meningkat. Dalam pemeliharaan sumber daya manusia ada beberapa aspek yang perlu dikaji antara lain tentang kepuasan kerja pegawai, pengelolaan konflik, motivasi pegawai, dan komunikasi yang terjadi dalam organisasi (Yuniarsih & Suwatno, 2016: 8). Fenomena yang sampai saat ini masih perlu dicermati oleh pimpinan perusahaan adalah kepuasan pegawai, karena dapat menentukan tercapai atau tidaknya tujuan perusahaan. Hal ini sejalan dengan pendapat Sinambela (2018: 301) bahwa kepuasan pegawai memiliki hubungan yang erat dengan kinerja. Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki motivasi tinggi, komitmen organisasi yang kuat, dan partisipasi kerja yang aktif, sehingga pada akhirnya akan meningkatkan kinerja pegawai secara terus-menerus dan tujuan perusahaan pun dapat tercapai dengan efektif. Sebaliknya, seseorang yang tidak puas atas pekerjaannya akan memberikan respons negatif, salah satunya adalah *resign* (Robbins & Judge, 2019: 52). Sejalan dengan hal itu, ketidakpuasan kerja dapat terlihat dari berbagai fenomena yang diantaranya adalah absensi karyawan, *turnover*, dan keluhan-keluhan dari karyawan, rendahnya produktivitas pegawai, dan rendahnya komitmen organisasi (Martoyo, 2007: 43; Sinambela, 2018: 301).

Kepuasan kerja dikatakan penting untuk diperhatikan karena jika pegawai merasa tidak puas dapat berdampak pada masalah psikologisnya yang berakibat muncul sikap negatif hingga frustrasi. Jika hal ini tetap dibiarkan, maka dapat menyebabkan perilaku menyimpang di tempat kerja, seperti penyalahgunaan zat terlarang, mencuri di tempat kerja, kurangnya sosialisasi dengan rekan kerja

ataupun atasan, dan keterlambatan (Sutrisno, 2009: 75; Robbins & Judge, 2019: 54). Dampak dari ketidakpuasan kerja pegawai tentunya merupakan ancaman yang akan membawa perusahaan pada kemunduran dan kehancuran bila tidak segera ditindaklanjuti. Dengan alasan itulah kepuasan kerja pegawai perlu diperhatikan dan dikelola oleh pimpinan perusahaan.

Peneliti menemukan fenomena terkait ketidakpuasan kerja yang terjadi pada saat melakukan pra penelitian dengan mewawancarai beberapa pegawai di PT BPR Lexi Pratama Mandiri (LPM). Perusahaan ini bergerak dalam bidang perbankan kredit. PT BPR LPM menyediakan layanan yang meliputi tabungan, deposito, dan kredit.

Wawancara dilakukan pada 26 Februari 2024 dengan Ibu Restu Innas Salsabila, Kepala *Plannig Management Office (PMO)*. Menurut Ibu Restu, tingkat kepuasan kerja di Kantor Pusat PT BPR LPM ini belum sesuai dengan apa yang diharapkan. Hal ini terlihat dari tingkat *turnover* yang cukup tinggi dan keluhan-keluhan pegawai. Sebagian besar pegawai yang *resign* karena ketidakpuasan terhadap kebijakan-kebijakan kantor, seperti penghapusan tunjangan pegawai, mutasi dalam kurun waktu yang singkat, serta seringkali mereka mengerjakan pekerjaan divisi lain tetapi gaji yang didapat tidak sesuai dengan beban pekerjaan yang dilakukan. Lebih lanjut, wawancara juga dilakukan dengan Ibu Renny Nathalia, salah satu staf Divisi Bisnis dan Operasional pada 26 Februari 2024. Ibu Renny menjelaskan bahwa luas ruangan kantor dengan jumlah pegawai tidak sebanding, sehingga sering terjadi arus yang bolak-balik dan tabrakan. Selain itu, rekan-rekannya juga beberapa kali mengeluhkan terkait peralatan kerja yang jaraknya cukup jauh, seperti lokasi mesin fotokopi yang berada di lantai 1, sedangkan ruangan Divisi Bisnis dan Operasional berada di lantai 2. Hal ini menyebabkan waktu dan energi pegawai banyak terbuang serta mengganggu kenyamanan mereka. Selain itu, beberapa fasilitas kerja yang ada di kantor masih belum kondusif, antara lain AC yang tidak berfungsi, sehingga ruang kantor menjadi pengap dan tempat ibadah yang tidak sesuai dengan kebutuhan pegawai, sehingga ketika waktu ibadah tiba para pegawai

harus mengantri hingga jam istirahat selesai, kondisi tersebut menyebabkan pemborosan waktu kerja pegawai.

Peneliti juga melakukan pengamatan dari tanggal 1-29 Februari 2024 dengan terjun langsung ke lapangan dan menemukan bahwa kondisi tata ruang kantor Divisi Bisnis dan Operasional memang cukup sempit untuk jumlah pegawai yang ada. Penerangan pada ruangan kantornya pun cenderung gelap dan kondisi sirkulasi udara di dalam ruangan kurang baik karena terdapat beberapa pegawai yang kerap kali merokok. Kemudian, kondisi peralatan kerja masih terbatas, seperti tidak ada mesin fotokopi dan *shredder*, serta jumlah *printer* yang terbatas. Selain itu, area parkir di kantor cukup kecil dan bila terdapat kelebihan jumlah kendaraan pegawai, kendaraan tersebut akan disimpan di ruko sebelah yang tidak terpakai.

Ketidakpuasan kerja dapat terlihat dari berbagai aspek, tetapi dalam penelitian ini, aspek yang dijumpai adalah tingkat *turnover* dan keluhan-keluhan pegawai. Berikut merupakan data empiris mengenai tingkat *turnover* di Kantor Pusat PT BPR LPM:

**Tabel 1.1**  
**Data Tingkat *Turnover* Tahunan di Kantor Pusat PT BPR LPM**

Tahun	Total Pegawai Awal	Masuk	Keluar	Total Pegawai Akhir	Turnover Rate
2021	56	10	6	60	10%
2022	60	12	14	58	23%
2023	58	7	8	57	13%

*Sumber: Laporan Tahunan Kantor Pusat PT BPR LPM*

Tabel 1.1 menunjukkan *turnover rate* tahunan selama tiga tahun terakhir di Kantor Pusat PT BPR LPM fluktuatif. *Turnover rate* tertinggi terjadi pada tahun 2022 yang meningkat sebesar 13% dari tahun sebelumnya, kemudian pada tahun 2023 *turnover rate* mengalami penurunan sebesar 10% dari tahun sebelumnya, akan tetapi hal tersebut masih belum memenuhi standar *turnover rate* yang ideal. Menurut Gallup (Iskandar & Rahadi, 2021: 112 (Iskandar & Rahadi, 2021)) tingkat *turnover* pada sebuah perusahaan idealnya dibawah 10%.

Divisi Bisnis dan Operasional di Kantor Pusat PT BPR LPM tentunya mengharapkan kepuasan kerja pegawai stabil dan meningkat. Jika kepuasan kerja pegawai dapat dikelola dengan baik, maka permasalahan yang terjadi di kantor seperti tingkat *turnover* yang cukup tinggi dapat diminimalisir atau bahkan dapat dihindari. Namun, berdasarkan tabel 1.1 terkait tingkat *turnover* yang cukup tinggi serta hasil wawancara mengindikasikan bahwa tingkat kepuasan kerja pegawai Divisi Bisnis dan Operasional di Kantor Pusat PT BPR LPM belum sesuai dengan yang diharapkan sehingga, pimpinan harus berusaha mencari solusi agar kepuasan kerja pegawai dapat dikelola dan terpelihara dengan baik.

Kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, pada penelitian ini faktor pengaruh yang ditemukan adalah tata ruang kantor dan fasilitas kerja. Penetapan faktor ini dilakukan berdasarkan pemahaman model S-O-B-C yang dikemukakan oleh Luthans (2011) bahwa tata ruang kantor dan fasilitas kerja saling berkaitan dan memiliki potensi untuk mempengaruhi kepuasan kerja.

## **1.2. Identifikasi dan Rumusan Masalah**

Untuk memecahkan permasalahan terkait ketidakpuasan kerja pegawai, maka diperlukan pendekatan teori dengan *output* kepuasan kerja. Teori Perilaku Organisasi dari Luthans dengan model S-O-B-C menjelaskan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi perilaku sumber daya manusia di dalam perusahaan dan salah satu *outputnya* adalah kepuasan kerja pegawai. Menurut Luthans (2011: 137) lingkungan fisik dan lingkungan sosial budaya mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Lingkungan fisik meliputi kantor, area pabrik, laboratorium penelitian, toko, cuaca, dan lain-lain, sedangkan lingkungan sosial budaya meliputi gaya manajemen, nilai, diskriminasi, dan lain-lain. Lingkungan fisik kantor terdiri dari berbagai faktor, antara lain tata ruang dan fasilitas (Sedarmayanti, 2011: 26).

Martinez dan Quible dalam Sukoco (2007: 196) menyatakan bahwa guna mendesain tata ruang kantor yang efektif, salah satunya adalah lorong harus nyaman dan lebar untuk mengantisipasi pergerakan yang efisien dari pekerja. Selain itu, furnitur dan peralatan kerja yang tersedia harus sesuai dengan kebutuhan pegawainya. Berdasarkan wawancara dan pengamatan yang telah dilakukan,

kondisi ruang kantor Divisi Bisnis dan Operasional memang cukup sempit dan area jalan untuk pegawai beraktivitas kurang luas, sehingga ruang gerak pegawai terbatas. Selanjutnya, fasilitas kerja di ruangan kantor belum sesuai dengan kebutuhan pegawainya, seperti terbatasnya jumlah *printer*, sehingga bila pegawai memerlukan mencetak berkas dengan jumlah yang banyak dalam waktu bersamaan harus mengantri. Kondisi lain adalah mesin fotokopi yang berlokasi di lantai satu, sedangkan Divisi Bisnis dan Operasional berada di lantai 2, hal ini mungkin bertujuan untuk mengurangi kebisingan yang ditimbulkan dari mesin fotokopi, tetapi letaknya cukup jauh dari ruangan kantor, sehingga sangat memungkinkan terjadinya ketidakefisienan aktivitas pegawai.

Penataan ruang kantor yang baik tidak lepas dari fasilitas kerja yang memadai serta tertata sesuai dengan kebutuhan dan jangkauan pegawai. Untuk terciptanya tata ruang kantor yang nyaman dan fasilitas kerja yang kondusif bagi pegawai, perusahaan perlu menerapkan lingkungan kerja yang ergonomis agar kenyamanan dan keamanan pegawai dapat meningkat. Lingkungan kerja yang ergonomis dapat memberikan kenyamanan, efisiensi, dan keamanan desain tempat kerja sesuai dengan kebutuhan fisik dan psikologis pegawai di kantor (Sukoco, 2007: 207). Lebih lanjut, menurut Wignjosoebroto dalam Priansa & Damayanti (2015: 121) tata ruang kantor yang ergonomis adalah pengaturan tata letak dan fasilitas kerja agar pegawai dapat beraktivitas yang disesuaikan dengan kemampuan tubuh, pekerjaan, dan lingkungan kerjanya, sehingga memberikan rasa nyaman, aman, efektif, dan efisien, serta dapat menghasilkan kinerja yang lebih optimal. Salah satu tujuan menerapkan lingkungan kerja yang ergonomis adalah untuk meningkatkan kesejahteraan fisik dan mental dengan mencegah cedera dan penyakit akibat kerja, mengurangi beban kerja fisik dan mental, serta mendorong promosi dan kepuasan kerja (Tarwaka dkk., 2004: 7).

Tata ruang kantor yang nyaman dan fasilitas kerja yang kondusif dapat membantu meningkatkan kepuasan kerja pegawainya. Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menyimpulkan bahwa lingkungan kerja yang baik dan kondusif dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawainya. Lingkungan kerja dapat

meliputi *layout*, kondisi ruangan kerja, fasilitas dan alat bantu, keadaan udara dan ketenangan (Azhar & Rasto, 2018: 266; Irma & Yusuf, 2020: 258; Haryadi & Nurhasanah, 2021: 328).

Kondisi di ruang kantor Divisi Bisnis dan Operasional belum sesuai dengan apa yang diharapkan dan hal tersebut menimbulkan ketidaknyamanan bekerja, sehingga munculnya rasa ketidakpuasan pegawai pada pekerjaannya. Salah satu tujuan penataan ruang kantor yang baik, meliputi kesesuaian pengaturan susunan kursi, meja, dan fasilitas kantor adalah terpeliharanya kesehatan mental dan kepuasan pegawai, serta terciptanya kenyamanan bekerja bagi pegawai (Gie, 2009: 188; Sedarmayanti, 2011: 102; Suwatno & Priansa, 2018: 252). Jadi, penataan ruangan kantor yang baik akan menciptakan lingkungan kerja fisik yang nyaman untuk pegawai bekerja, rasa nyaman ini akan menimbulkan kepuasan kerja pegawai sehingga pegawai merasa betah berada di kantor.

Berdasarkan paparan empiris di atas, masalah kepuasan kerja dalam penelitian ini dikaji dari perspektif kenyamanan tata ruang kantor dan kondusifitas fasilitas kerja. Selanjutnya, beberapa masalah yang telah dipaparkan sebelumnya dirumuskan dengan rinci ke dalam bentuk pertanyaan penelitian, sebagai berikut:

- 1) Bagaimana gambaran tata ruang kantor Divisi Bisnis dan Operasional di Kantor Pusat PT BPR Lexi Pratama Mandiri?
- 2) Bagaimana gambaran fasilitas kerja Divisi Bisnis dan Operasional di Kantor Pusat PT BPR Lexi Pratama Mandiri?
- 3) Bagaimana gambaran tingkat kepuasan kerja pegawai Divisi Bisnis dan Operasional di Kantor Pusat PT BPR Lexi Pratama Mandiri?
- 4) Adakah pengaruh tata ruang kantor terhadap kepuasan kerja pegawai Divisi Bisnis dan Operasional di Kantor Pusat PT BPR Lexi Pratama Mandiri?
- 5) Adakah pengaruh fasilitas kerja terhadap kepuasan kerja pegawai Divisi Bisnis dan Operasional di Kantor Pusat PT BPR Lexi Pratama Mandiri?
- 6) Adakah pengaruh tata ruang kantor dan fasilitas kerja terhadap kepuasan kerja pegawai Divisi Bisnis dan Operasional di Kantor Pusat PT BPR Lexi Pratama Mandiri?

### **1.3.Maksud dan Tujuan Penelitian**

Tujuan dilakukannya penelitian ini secara umum untuk mengatasi rendahnya kepuasan kerja pegawai melalui perspektif Kenyamanan Tata Ruang Kantor dan Kondusifitas Fasilitas Kerja yang ada di Divisi Bisnis dan Operasional pada Kantor Pusat PT BPR LPM. Adapun secara khusus, tujuan yang ingin dicapai berdasarkan rumusan masalah adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk mengetahui gambaran tata ruang kantor Divisi Bisnis dan Operasional di Kantor Pusat PT BPR Lexi Pratama Mandiri.
- 2) Untuk mengetahui gambaran fasilitas kerja Divisi Bisnis dan Operasional di Kantor Pusat PT BPR Lexi Pratama Mandiri.
- 3) Untuk mengetahui gambaran tingkat kepuasan kerja pegawai Divisi Bisnis dan Operasional di Kantor Pusat PT BPR Lexi Pratama Mandiri.
- 4) Untuk mengetahui pengaruh tata ruang kantor terhadap kepuasan kerja pegawai Divisi Bisnis dan Operasional di Kantor Pusat PT BPR Lexi Pratama Mandiri.
- 5) Untuk mengetahui pengaruh fasilitas kerja terhadap kepuasan kerja pegawai Divisi Bisnis dan Operasional di Kantor Pusat PT BPR Lexi Pratama Mandiri.
- 6) Untuk mengetahui pengaruh tata ruang kantor dan fasilitas kerja terhadap kepuasan kerja pegawai Divisi Bisnis dan Operasional di Kantor Pusat PT BPR Lexi Pratama Mandiri.

### **1.4.Manfaat Penelitian**

Dari hasil penelitian ini, diharapkan dapat memberikan manfaat kepada seluruh pihak terkait, baik secara teoritis maupun praktis. Manfaat dari penelitian ini adalah:

- 1) Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menguatkan teori terkait tata ruang kantor, fasilitas kerja, dan kepuasan kerja. Selain itu, mampu menjadi bahan kajian pada bidang manajemen perkantoran dan juga penelitian mengenai pengaruh tata ruang kantor dan fasilitas kerja terhadap kepuasan kerja pegawai yang diukur melalui perspektif kenyamanan dan kondusifitas.

## 2) Manfaat Praktis

Selain itu, terdapat manfaat praktis yang diharapkan dari hasil penelitian ini, yakni sebagai berikut.

### a. Bagi PT BPR Lexi Pratama Mandiri

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan masukan dan rekomendasi dalam meningkatkan kepuasan kerja bagi pegawainya, khususnya melalui perspektif kenyamanan tata ruang kantor dan kondusifitas fasilitas kerja.

### b. Bagi Program Studi Pendidikan Manajemen Perkantoran

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi dalam penambahan kajian keilmuan untuk lingkup manajemen perkantoran khususnya mengenai pengaruh tata ruang kantor dan fasilitas kerja terhadap kepuasan kerja pegawai yang diukur dari perspektif kenyamanan dan kondusifitas.

### c. Bagi Peneliti

- 1) Penelitian ini diharapkan mampu memberikan wawasan dan ilmu yang lebih luas untuk menambah pengetahuan peneliti terkait kenyamanan tata ruang kantor, kondusifitas fasilitas kerja, dan kepuasan kerja pegawai.
- 2) Penelitian ini diharapkan mampu meningkatkan kemampuan peneliti dalam melakukan penelitian seperti mengamati, menganalisis, dan menyimpulkan terkait pengaruh tata ruang kantor dan fasilitas kerja terhadap kepuasan kerja pegawai.
- 3) Penelitian ini diharapkan mampu menjadi bahan kajian dan referensi terkait pengaruh tata ruang kantor dan fasilitas kerja terhadap kepuasan kerja pegawai yang diukur melalui perspektif kenyamanan dan kondusifitas untuk peneliti selanjutnya.