

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Sumber daya manusia memiliki peran yang sangat penting dalam sebuah perusahaan baik perusahaan milik negara maupun perusahaan swasta. Meningkatkan pendapatan usaha yang sekaligus berpengaruh pada peningkatan kesejahteraan para pegawai. Hal ini merupakan salah satu indikator terciptanya *Good Corporate Governance* sebuah Perusahaan (Muttaqien, 2014). Globalisasi mengakibatkan adanya perubahan dengan tuntutan tertentu pada tenaga kerja seperti dalam hal penguasaan teknologi baru, waktu yang lebih ketat, perubahan tuntutan terhadap hasil kerja serta perubahan dalam peraturan kerja dan lain lain dapat menimbulkan suatu situasi yang menekan tenaga kerja yang bersangkutan, perusahaan harus siap dengan pasar bebas, hal ini menjadi tantangan tersendiri ketika berhadapan dengan perkembangan zaman. Fenomena tersebut menyebabkan perusahaan harus berusaha untuk meningkatkan daya saing dengan perusahaan lain untuk menjaga eksistensinya (Bianca, 2013). Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi publik dan bisnis, karena manusia menjadi perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi publik dan bisnis (Kusdiana, 2016).

Perusahaan memiliki tanggung jawab dalam menghadapi tuntutan perkembangan zaman mendorong perusahaan untuk mempertimbangkan secara matang kualitas sumber daya manusia (Nagel, 2015). Sumber daya manusia tetap menjadi satu bagian penting dalam sebuah perusahaan atau organisasi, oleh karena itu sumber daya manusia diperhatikan dengan seksama. Dalam sebuah perusahaan karyawan bekerja sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya (Masharyono & Senen, 2015). Karyawan merupakan aset perusahaan yang sangat berharga yang harus dikelola dengan baik oleh perusahaan agar dapat memberikan kontribusi yang maksimal. Berbagai kebutuhan, aspirasi, serta

persepsi yang berbeda-beda merupakan imbalan yang sesuai dan pengakuan karyawan. Meningkatkan kepuasan kerja mereka memerlukan pemahaman

mendalam tentang perbedaan individu dan persepsi penghargaan dan insentif yang tepat, serta kombinasi ekstrinsik dan intrinsik (Danish & Usman, 2010).

Karyawan merupakan salah satu komponen terpenting yang dimiliki oleh organisasi dalam mencapai tujuan. Keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi dalam melaksanakan kegiatannya terkait dengan kapasitas karyawan bekerja dalam organisasi (Senen, Sumiyati, & Masharyono, 2017). Kepuasan kerja menjadi fenomena yang sangat banyak dipelajari, digambarkan sebagai menjadi kondisi emosional yang menyenangkan atau positif, yang berasal dari apresiasi karyawan untuk pekerjaannya atau pengalaman kerja (Dimitrious Belias, 2014). Sebuah perasaan positif terhadap pekerjaan yang dihasilkan dari evaluasi atas karakteristik. Pekerjaan membutuhkan interaksi dengan rekan kerja dan pemimpin, mengikuti aturan serta kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, hidup dengan kondisi kerja yang kurang ideal, dan sebagainya. Penilaian seorang pekerja atas kepuasannya terhadap pekerjaan merupakan penjumlahan kompleks dari banyak elemen berbeda (Robbins, 2015).

Keberadaan manusia sebagai sumber daya manusia adalah sangat penting dalam organisasi karena sumber daya manusia menunjang organisasi melalui karya, bakat, kreativitas, dorongan dan peran nyata seperti yang dapat dilihat dalam setiap organisasi (Masharyono & Senen, 2015). Perusahaan perlu memandang karyawan sebagai pribadi yang mempunyai kebutuhan atas pengakuan, penghargaan, dan bukan hanya sebagai alat untuk pencapaian tujuan perusahaan. Karyawan akan merasa puas dalam bekerja apabila aspek pekerjaan dan individunya saling menunjang sehingga dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja itu mengenai perasaan seseorang tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan (Dwijayanti, 2015). Kinerja yang harus dikelola dengan baik terikat dengan pengelolaan karyawan meliputi umpan balik 360 derajat, absensi, lamaran dan lowongan, ketersediaan pelatihan, kaji banding internal, efisiensi biaya penyelenggaraan pelatihan, motivasi

dan komitmen, ide atau saran yang membangun, produktivitas karyawan, kepuasan karyawan, kepuasan karyawan terhadap program pelatihan (Masharyono, 2015).

Karyawan merupakan komponen penting dalam proses pencapaian misi dan visi bisnis. Karyawan harus memenuhi kriteria kinerja yang ditetapkan oleh organisasi untuk memastikan kualitas pekerjaan mereka (Raziq & Maulabakhsh, 2015b). Kepuasan dengan pekerjaan mereka dan mengundurkan diri, termasuk stres yang tinggi, kurangnya komunikasi dalam perusahaan, kurangnya pengakuan, atau kesempatan yang terbatas untuk pertumbuhan. Manajemen harus secara aktif mencari untuk meningkatkan faktor-faktor ini jika mereka berharap untuk menurunkan tingkat turnover mereka. (Gregory, 2011). Pentingnya kepuasan kerja telah ditekankan dalam meningkatkan efisiensi karyawan dalam kegiatan organisasi dan kinerja yang berkaitan dengan persepsi mereka tentang pekerjaan mereka dan sejauh mana ada cocok antara individu dan organisasi (Akpinar, Tas, & Okur, 2013). Sikap dan perasaan orang tentang pekerjaan mereka. Positif dan Sikap yang baik terhadap pekerjaan menunjukkan kepuasan dalam bekerja. Sikap negatif dan tidak menguntungkan menunjukkan ketidakpuasan kerja (Armstrong & Taylor, 2017).

Sumber daya manusia tetap menjadi satu bagian penting dalam sebuah perusahaan atau organisasi, oleh karena itu sumber daya manusia diperhatikan dengan seksama. Dalam sebuah perusahaan karyawan bekerja sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Adakalanya tanggung jawab tersebut tidak mampu dilaksanakan dengan baik, hal ini terlihat dari kinerja yang bersangkutan tidak dapat memenuhi kriteria (Masharyono & Senen, 2015). Kepuasan kerja telah menjadi topik yang menarik luas baik akademis dan praktisi untuk masa empat decade. Tingkat yang sangat tinggi dari ketidakpuasan karyawan tercatat untuk membayar karyawan dan jumlah pekerjaan yang mereka lakukan, menyoroti peran kepuasan kerja karyawan dan tanggung jawab organisasi dalam membina praktek kualitas sumber daya manusia baik di sektor jasa, dan menawarkan jalur alternatif

dalam kepuasan karyawan dan kinerja. Praktik sumber daya manusia mempengaruhi imbalan yang diinduksi kepuasan kerja karyawan yang positif dan kepuasan kerja karyawan dirangsang kesetiaan mereka kepada organisasi (Sarwar & Abugre, 2013). Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang paling penting menentukan kualitas kerja, produktivitas, omset dan kinerja organisasi. Hal ini dikatakan berhubungan dengan kondisi kerja, tekanan waktu, peluang dalam pengembangan karir, dukungan manajemen, kompensasi dan kebijakan promosi dari organisasi kesehatan publik di Pakistan (Raja, Ali, & Wajidi, 2013).

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan masalah penting bagi semua organisasi tidak peduli apakah organisasi milik Negara atau organisasi milik swasta atau bekerja di negara-negara maju atau terbelakang. Tidak ada keraguan bahwa aset berharga dari sebuah negara adalah guru sehingga kepuasan kerja para guru menjadi perhatian di lembaga pendidikan tinggi di negara berkembang seperti Pakistan (Rehman, Saif, Sattar Khan, Nawaz, & Ur Rehman, 2013). Survei ekonomi baru-baru ini juga memprediksi bahwa sektor perbankan akan menawarkan kesempatan kerja yang maksimal kepada lulusan muda. Meskipun tampaknya bahwa perbankan merupakan salah pilihan yang paling disukai dari rekrutan muda di sana telah tumbuh bukti bahwa tuntutan pekerjaan sektor perbankan tidak memberikan pekerjaan yang paling populer di sektor swasta dan publik dalam hal tingkat kepuasan kerja tidak setinggi yang diharapkan (Bajpai, Dave, & Bajpai, 2015). Ekspansi bisnis perbankan swasta, bersama dengan layanan yang disesuaikan, telah menciptakan sebuah kompetisi berat di sektor ini. Kompetisi ini telah membuat kesenjangan layanan yang lebih luas sebagai bank swasta menawarkan layanan yang lebih baik kepada pelanggan internal dan eksternal sehingga kepuasan kerja petugas bank yang menjadi isu penting yang harus diurus untuk mencapai tujuan akhir dari sektor perbankan di Bangladesh (Shamim, 2014).

Karyawan yang puas adalah aset utama dan sumber dari setiap bank untuk sukses Pencapaian tujuan jangka pendek dan jangka panjangnya. Kepuasan ini berdampak langsung dan signifikan terhadap kinerja pekerjaan karyawan. Hal ini terjadi di 10 cabang bank berbeda yang berada di Muzaffargarh District, Pakistan (Awan & Asghar, 2014). Situasi ekonomi kritis di Yordania, dan biaya mahal hidup, dengan mempertimbangkan bahwa kekuatan manusia adalah sumber daya terbesar di Yordania, Pelatihan dan pengembangan memiliki dampak tertinggi pada kepuasan kerja karyawan bank komersial Yordania diikuti oleh Motivasi, Pemberdayaan, Komunikasi, masing-masing. Dengan demikian, ada efek dari praktik pemasaran internal pada kepuasan kerja karyawan (Al-qudah, Mash, & Sherrihan, 2013). Emosi yang menyenangkan atau positif keadaan yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang merupakan hasil persepsi karyawan tentang seberapa baik pekerjaan yang mereka berikan (Luthans, 2015).

Mungkin memiliki sikap negatif terhadap pekerjaan, atasan, dan / atau rekan kerja mereka. Mereka akan tidak puas. Di sisi lain, jika mereka merasa diperlakukan dengan baik dan sehat dibayar dengan adil, mereka cenderung memiliki sikap positif terhadap pekerjaan itu. Mereka akan merasa puas. Ketiga, kepuasan kerja mewakili beberapa sikap yang saling terkait. Melalui lima tahun Dimensi pekerjaan telah diidentifikasi untuk mewakili karakteristik yang paling penting dari pekerjaan tentang karyawan mana yang memiliki tanggapan afektif. Singkatnya, orang akan puas dengan pekerjaan mereka selama mereka merasa bahwa pekerjaan mereka memenuhi nilai penting mereka. Organisasi sangat berkontribusi terhadap kepuasan kerja dengan mengatasi empat sumber ketidakpuasan kerja seperti disposisi pribadi, tugas dan peran pekerjaan, supervisor dan rekan kerja, dan gaji dan keuntungan (Noe, 2016).

Rendahnya kualitas SDM dapat menjadi penghalang dalam pencapaian tujuan perusahaan. Hal tersebut dirasakan oleh berbagai industri, salah satunya industri perbankan. Kepuasan karyawan mengacu pada perasaan positif dan / atau negatif

terhadap atau pekerjaannya. Kepuasan kerja merupakan bagian dari kesenangan atau kepuasan yang terkait dengan pekerjaan maupun kepuasan hidup. Kepuasan kerja merupakan respon emosional terhadap pekerjaan. Kepuasan kerja merupakan salah satu topik yang paling populer dan banyak diteliti (Sarwar & Abugre, 2013). Rendahnya kinerja pegawai sebagai dampak dari rendahnya tingkat kepuasan kerja sudah lumrah dibicarakan oleh berbagai kalangan (Ice Kemala M, 2016). Mengatasi tingkat kepuasan kerja yang rendah tentu merupakan suatu kewajiban bagi mereka yang menempati kedudukan sebagai manajemen puncak untuk selalu memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja para karyawannya, serta memberikan solusi atau penyelesaian terhadap faktor-faktor tersebut guna memberikan dan menjaga kepuasan kerja para karyawannya (Wali & Legowo, 2012)

Peranan sumber daya manusia yang ada pada sebuah organisasi semakin penting seiring dengan semakin kompleksnya tugas, tanggung jawab, dan tantangan yang dihadapi organisasi saat ini. Berbagai tekanan, baik secara fisik maupun psikis, sangat mempengaruhi keadaan mental seorang pegawai dalam suatu organisasi. Rutinitas kerja dalam perputaran waktu yang sangat singkat akan menimbulkan kelelahan, baik secara fisik maupun secara psikis (Masharyono, 2015). Rendahnya kepuasan kerja karyawan merupakan salah satu gejala yang dapat merusak kondisi dalam suatu perusahaan. Rendahnya kepuasan karyawan ini biasanya terlihat dari berbagai aspek, salah satunya yaitu kurangnya kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas pekerjaan yang diberikan sehingga terjadi keterlambatan dalam mengerjakan laporan, serta menurunnya efektifitas dan efisiensi kerja. hal ini dapat terlihat dari tolak ukur kepuasan kerja itu sendiri. Usaha untuk melihat bagaimana dampak dari kepuasan kerja terhadap sikap dan tingkah laku orang terutama tingkah laku kerja seperti produktivitas, absentisme, kecelakaan akibat kerja, *labour*, dan *turnover* (Ni Made Nurcahyani, 2016).

Pada Tabel 1.1 tingkat kepuasan kerja karyawan di asia pasifik memiliki perbedaan yang signifikan di setiap negara. Indonesia berada di posisi di bawah Filipina yang membuktikan bahwa kepuasan kerja masih menjadi masalah utama dalam organisasi.

TABEL 1.1
TINGKAT KEPUASAN KERJA KARYAWAN DI ASIA PASIFIK

Peringkat	Negara	Persentase
1	Filipina	6.25
2	Indonesia	6.16
3	Thailand	5.74
4	Hongkong	5.56
5	Vietnam	5.48
6	Malaysia	5.22
7	Singapore	5.09

Sumber: www.hrinasia.com

Kepuasan kerja karyawan terjadi juga di salah satu perusahaan perbankan di Cabang Cimahi tepatnya di perusahaan PT. Bank Rakyat Indonesia, yang pada akhir ini menurunnya kepuasan kerja karyawan, indikasi menurunnya kepuasan kerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Cimahi ditunjukkan oleh tingkat *turnover* karyawannya yang menurun. Hal ini dapat dilihat dari data *turnover* karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Cimahi dari tahun 2013 – 2016 pada Tabel 1.1 sebagai berikut

TABEL 1.2
TURNOVER KARYAWAN PT BANK RAKYAT INDONESIA KANTOR CABANG CIMAHI

Tahun	Presentase Turnover
2013	3.10 %
2014	1.50 %
2015	4.30 %
2016	4.80 %

Sumber: PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Cimahi

Data di atas menunjukkan bahwa tingkat turnover karyawan bank rakyat Indonesia cabang cimahi mengalami kenaikan dan penurunan. Bahkan dalam dua tahun terakhir tingkat *turnover* karyawannya cenderung meningkat. Hal ini terlihat dari presentase *turnover* pada tahun 2015 yang hanya mencapai 4.30 % sedangkan presentase *turnover* pada tahun 2016 mencapai 4.80 %. Sehingga dapat dikatakan kepuasan kerja karyawan bank rakyat Indonesia belum optimal. Hal ini sesuai dengan pendapat Mangkunegara (2013) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja lebih tinggi dihubungkan dengan *turnover* karyawan yang rendah, sedangkan karyawan yang kurang puas biasanya *turnover*nya lebih tinggi.

TABEL 1.3
JABATAN PT. BANK RAKYAT INDONESIA CABANG CIMAHI

Bidang / Jabatan	Jumlah karyawan
Pimpinan Cabang	1
Pejabat Internal Control (PIC)	10
Divisi Pemasaran	20
Divisi Operasional	24
Divisi Bisnis Mikro	12

Sumber: PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Cimahi

Tabel 1.3 di atas memberikan informasi bahwa posisi karyawan divisi pemasaran membawahi Account Officer Commercial, Account Officer Costumer, Account Officer Program, Funding Officer. Posisi divisi operasional membawahi Asisten Manajer Pemasaran Dana (AMPD), Supervisor Administrasi Kredit (ADK), Administrasi Kredit (ADK) Commercial, Administrasi Kredit (ADK) Consumer, Supervisor Pelayanan Internal, Sekretariat Sumber Daya Manusia, Logistik, LAIM, Asisten Manajer Operasional (AMO), Supervisor Pelayanan Kas, Teller, Teller Kredit Kas (TKK), Kliring, Payment Point, Consumer Service, Unit Pelayanan

Nasabah (UPN), Dana dan Jasa (DJS). Posisi divisi Bisnis Mikro membawahi . Asisten Manager Bisnis Mikro (AMBM), Supervisor Administrasi Unit.

Gambaran kepuasan kerja karyawan pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Kantor Cabang Cimahi dengan melihat data gaji karyawan yang ditampilkan dalam bentuk Tabel 1.4 berikut:

TABEL 1.4
GAJI KARYAWAN PER-BULAN

Penghasilan Per-Bulan	Frekuensi (F)	Presentase (%)
≤ Rp.2.500.000	7	10,4
Rp.2.600.000 – Rp.5.000.000	38	56,7
>Rp.5.000.000	22	32,8
Total	67	100

Sumber: PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Cimahi

Tabel 1.4 di atas memberikan informasi bahwa masih ada karyawan yang menerima gaji di bawah aturan pemerintah daerah, namun rata-rata karyawan sudah menerima gaji sesuai dengan pemerintah daerah setempat bahkan menerima gaji di atas rata-rata.

Kepuasan kerja karyawan yang tidak diatasi serta tidak memenuhi kebutuhan pekerja maka akibatnya berdampak pada pekerjaan yang menyebabkan perusahaan mengalami kerugian. Contohnya seperti karyawan yang tidak puas akan gaji akan mengakibatkan kurangnya efektivitas dalam bekerja sehingga kurang produktif atau bisa dikatakan yang penting kerja lalu dapat gaji dan tidak mementingkan kepentingan perusahaan (Kenny, 2015). Manajemen harus senantiasa memonitoring kepuasan kerja, karena hal itu mempengaruhi masalah - masalah personalia vital lainnya. Ketidakpuasan karyawan dapat mengakibatkan tingginya perputaran tenaga kerja.(Yulinda Tri, 2013). Dampak dari kepuasan kerja pada yaitu kepada kinerja, motivasi, absensi / keterlambatan, mental / kesehatan fisik dan kepuasan kehidupan (Körner, Wirtz, Bengel, & Göritz, 2015).

Teori yang digunakan dalam menyelesaikan masalah ini yaitu dengan pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia yang merupakan salah satu bidang dari manajemen umum. Terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu dukungan atasan, pengembangan karir, lingkungan kerja dan keseimbangan kehidupan (Shujat, 2013). Karyawan merasa bertanggung jawab, disiplin dan patuh, bangga sebagai karyawan, merasa bangga, hal yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu pengembangan karir, pekerjaan itu sendiri, didukung lingkungan kerja, atasan, rekan kerja, gaji, dan promosi (Umar, 2015). Sikap karyawan biasanya mencerminkan moral perusahaan. Di bidang layanan pelanggan dan penjualan, karyawan bahagia sangat penting karena mereka mewakili perusahaan kepada publik. Faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan kebijakan kompensasi dan benefit, keamanan kerja, kondisi kerja, hubungan dengan otoritas unggul, promosi dan pengembangan karir, gaya kepemimpinan, kelompok kerja, variabel pribadi (Singh, 2013)

Pengembangan karir pada dasarnya adalah tentang bagaimana individu mengelola karir mereka di dalam dan antara organisasi dan bagaimana organisasi mengelola struktur karir karyawan mereka. Penelitian dilakukan pada pengembangan karir menunjukkan bahwa ada banyak faktor yang dapat mempengaruhi dan berkontribusi untuk pengembangan karir, ada banyak faktor yang dapat mempengaruhi dan berkontribusi untuk pengembangan karir, yang utama adalah lingkungan kerja (Kitana dan Karam, 2017). Sebagai asset utama bagi perusahaan, maka sumber daya manusia dalam perusahaan harus ditingkatkan produktivitasnya dengan menciptakan kondisi dan lingkungan kerja yang dapat mendorong karyawan untuk meningkatkan kompetensi, kemampuan dan keterampilan yang dimiliki secara optimal, meningkatkan komitmen terhadap perusahaan serta bisa mengembangkan karir karyawan (Shaputra & Hendrian, 2015).

Sikap karyawan mengenai kepuasannya atau ketidakpuasan terhadap pekerjaan dan akhirnya membentuk kesimpulan keseluruhan tentang pekerjaan tersebut memuaskan atau tidak. Hal ini mencerminkan evaluasi karyawan pada setiap aspek tertentu dari pekerjaan mereka. Langkah-langkah dari pekerjaan kepuasan tidak boleh umum tetapi fokus pada aspek-aspek tertentu dari pekerjaan. Kepuasan kerja memiliki tujuh aspek, yaitu kompensasi (*compensation*), *supervisor*, rekan-rekan (*the colleagues*), lingkungan kerja (*the working environment*), isi pekerjaan (*the job content*), promosi (*the promotion*), dan organisasi diri (*the organization self*) (Zhu, 2012). Karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan tingkat absen rendah, lebih tinggi dalam komitmen untuk menghasilkan hasil yang positif untuk organisasi dan juga akan tinggal lebih lama di organisasi. Karyawan yang tidak puas dengan pekerjaan mereka cenderung memiliki absen yang lebih tinggi tingkat dan stres pengalaman yang dapat mempengaruhi efektivitas lainnya, bahkan memiliki kemungkinan lebih tinggi beralih ke perusahaan lain (Wong Yvonne, 2014).

Organisasi sangat memperhatikan kepuasan karyawan karena apabila sebuah organisasi tidak mampu mempertahankan karyawannya, maka organisasi tidak akan mampu memanfaatkan aset manusia dalam organisasi. Tarif *turnover* meningkat dalam berbagai organisasi, jika karyawan tidak puas dengan organisasi mereka cenderung meninggalkan organisasi. Terutama jika karyawan yang berharga keluar yang mengakibatkan kehilangan produksi (Terera & Ngirande, 2014). Kepuasan kerja merupakan cerminan dari perasaan pekerja terhadap pekerjaannya. Hal ini tampak dalam sikap positif pekerja terhadap pekerjaan yang dihadapi dan lingkungannya. Sebaliknya, pekerja yang tidak puas akan bersikap negatif terhadap pekerjaan dengan bentuk yang berbedabeda satu dengan yang lainnya (Nugroho dan Kunartinah, 2012).

Faktor-faktor penting yang mendorong kepuasan kerja adalah pekerjaan yang secara mental menantang (*Mentally Challenging Work*). Karyawan cenderung menyenangi pekerjaan yang memberikan peluang yang sesuai dengan kondisi

keterampilan dan kemampuannya. Pekerjaan dengan tantangan kecil menimbulkan kebosanan. Imbalan yang pantas (*Equitable Rewards*). Kepuasan kerja akan terwujud apabila penggajian dirasakan adil, sesuai kebutuhan pekerjaan, tingkat keterampilan individu dan standar penggajian umum. Kondisi lingkungan kerja yang mendukung (*Supportive Working Condition*). Lingkungan kerja karyawan diperhatikan kenyamanannya seperti suhu udara dan penerangan yang baik, serta fasilitas kerja yang mendukung. Dukungan rekan kerja (*Supportive Colleagues*). Disamping memperoleh uang, prestasi dan materi, sebagian besar orang bekerja juga untuk kebutuhan interaksi sosial. Kesesuaian antara kepribadian dengan pekerjaan (*The Personality-Job Fit*) (Hendra Hadiwijaya, 2016). Kepuasan kerja menunjukkan sejauh mana individu merasa positif atau negatif berbagai faktor tugas dalam pekerjaan. Kepuasan kerja berdasarkan enam dimensi, yaitu gaji, pekerjaan itu sendiri, bos, rekan kerja, promosi dan lingkungan kerja itu sendiri (Wahyuni, 2016)

Kepuasan kerja timbul dari lingkungan kerja yang nyaman seperti rekan kerja yang ramah, bos mendukung atau dari jenis pekerjaan yang dilakukan dalam mencapai tujuan (A. Sarwar & Khalid, 2011). Karyawan yang bekerja di lingkungan kerja yang sehat, secara langsung maupun tidak langsung ikut mendorong peningkatan kepuasan kerja dirinya. Permasalahan yang timbul di lingkungan kerja pegawai PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Cimahi adalah masalah berkaitan dengan ruang kerja pegawai yang dinilai masih terlalu sempit. Tidak adanya pemisah antara satu meja dengan meja kerja pegawai yang lain mengakibatkan setiap pegawai tidak memiliki keleluasaan dalam menyelesaikan pekerjaan mereka. Lingkungan kerja merupakan faktor yang paling berpengaruh terhadap kepuasan kerja, tetapi partisipasi dalam pengambilan keputusan dan kepuasan kerja (Waqas et al., 2014)

Tingkat kepuasan karyawan atau ketidakpuasan mungkin mencerminkan sejauh mana mereka mengalami perlakuan yang baik atau buruk dalam sebuah organisasi. Hal ini juga dapat menjadi indikasi emosional dan kesejahteraan

psikologis karyawan sehingga kepuasan atau ketidakpuasan karyawan dapat menyebabkan perilaku yang mempengaruhi fungsi organisasi. Melihat besarnya pengaruh kepuasan kerja karyawan tersebut terhadap organisasi maka penting bagi setiap organisasi untuk menjaga dan meningkatkan kepuasan para karyawannya (Yücel, 2012). Elemen sumber daya manusia yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yaitu pelatihan dan pengembangan, pengembangan Organisasi, pengembangan karir, dan manajemen kinerja. Karyawan saat ini menuntut lebih dari pekerjaan mereka dalam hal pemenuhan dan kepuasan pribadi. Karyawan sekarang lebih suka diberdayakan dan memperoleh kesempatan untuk pengembangan diri (Long, Xuan, Wan Ismail, Abd Rasid, & Kowang, 2014).

Kepuasan kerja telah menjadi isu penting dalam mendefinisikan efektivitas organisasi. Pentingnya dari kepuasan kerja anggota organisasi untuk terlibat dalam jenis perilaku yang memfasilitasi mereka dalam mencapai kinerja dan produktivitas yang efektif dengan pekerjaan mereka. Kepuasan kerja individu ditentukan oleh karakteristik individu, pekerjaan karakteristik dan, pengembangan karir (Daryanto, 2014). Kemampuan dari manajemen untuk mempertimbangkan kebutuhan individu karyawan dalam perencanaan dan pengelolaan perkembangan karir karyawan sangat meningkat pengembangan karir mereka. Akibatnya, bisa menyebabkan meningkatnya perasaan pribadi yang positif, terutama kepuasan kerja (Ismail, Madrah, Aminudin, & Ismail, 2013). Praktisi manajemen sumber daya manusia harus memastikan sistem pengembangan karir dalam perusahaan harus sesuai dengan kepuasan karyawan dan pengembangan bisnis. Kepuasan karyawan dapat dicapai dengan membuat sistem pengembangan karir yang baik dan memberikan pemahaman tentang betapa pentingnya sistem yang dirancang oleh perusahaan untuk staf manajerial dan professional (Tobing, 2016).

Karyawan merupakan salah satu komponen terpenting yang dimiliki oleh perusahaan di Indonesia upayanya untuk menjaga kelangsungan hidup,

pengembangan, kemampuan bersaing dan mendapat keuntungan (Senen et al., 2017). Program pengembangan karir memungkinkan untuk mewujudkan perubahan dan memberikan pencapaian keterampilan baru. Jika sebuah organisasi memiliki program pengembangan karir yang efektif sesuai dengan harapan pribadi karyawan, maka karyawan akan akhirnya ingin untuk tinggal di organisasi (Kaya & Ceylan, 2014). Pengembangan karir dilakukan Bank bertujuan untuk meningkatkan keterampilan teknis, konseptual, teoritis dan moral yang prestasi karyanya sehingga karyawan dapat mencapai hasil yang optimal. Hal ini memberikan implikasi bahwa pengembangan karir karyawan, yaitu kemampuan dari segi pemimpin, intelektual kemampuan, kemampuan manajerial, promosi, pengalaman dan pendidikan merupakan penyebab kepuasan kerja yang tinggi (Babalola, 2016). Penilaian diri merupakan peran penting dalam pengembangan karir karyawan dikembangkan untuk peran kepemimpinan. Karyawan ini memulai proses pengembangan dengan menyelesaikan penilaian yang mengukur ketrampilan mereka dalam sebuah organisasi. Penilaian membantu karyawan mengidentifikasi kekuatan mereka dan area untuk melakukan perbaikan dikemudian hari (Noe, 2016).

Pengembangan karir karyawan di BRI didasarkan pada senioritas karyawan dan bagi kinerja karyawan yang menonjol. Namun demikian, umumnya promosi dilakukan berdasarkan senioritas yang telah memiliki waktu kerja lama untuk dinaikkan golongan jabatannya (*grade*) setelah sebelumnya diberikan pelatihan dan bahkan ada yang mendapatkan beasiswa untuk dikuliahkan atau mengikuti seminar internasional. Biasanya karyawan yang cepat mendapatkan *grade* yang tinggi akan mendapatkan jabatan middle-top manajer seperti pimpinan cabang, pimpinan wilayah, dan dewan direksi untuk kantor pusat. Saat ini kebijakan promosi jabatan kepada karyawannya lebih banyak terhadap jabatan mantri dan Customer service (Shaputra & Hendrian, 2015). Salah satu cabang BRI yang menjalankan program pengembangan karir tersebut adalah Kantor Cabang Cimahi. Di Kantor Cabang

Cimahi peneliti temukan bahwa masih ada seorang karyawan yang tidak diberi kesempatan luas keberbagai jabatan serta tidak dipromosikan lagi dalam garis karir tertentu. Terdapat program pengembangan karir yang tidak berjalan dengan baik seperti peluang promosi jabatan yang kurang transparan dan banyak karyawan yang sudah menjalani proses pelatihan dengan berbagai tahap seleksi guna untuk menaiki posisi tertentu, tetapi hanya sedikit saja yang lolos ke tahap selanjutnya dan tidak bisa menaiki posisi tersebut. BRI Cabang Cimahi berpandangan bahwa orang-orang dalam kualifikasi dan pengalaman yang tepat sehingga perusahaan wajib memahami kebutuhan dan tujuan karir yang akan dicapai karyawan melalui kesempatan karir yang tersedia di perusahaan guna mencapai kinerja yang baik begitupun dengan individu karyawan, tiap individu harus menerima tanggung jawabnya untuk mengembangkan karirnya atau karirnya akan terhambat. Karena pengembangan karir yang tidak berjalan dengan baik akan mengurangi keefektifan dan keefisienan kinerja karyawan pada BRI Cabang Cimahi

TABEL 1.5
JUMLAH KARYAWAN YANG MENGALAMI PROMOSI DAN MUTASI

Tahun	Promosi	Mutasi
2015	7	5
2016	12	8
Total	19	13

Sumber: PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Cimahi

Data di atas menunjukkan bahwa jumlah karyawan bank rakyat Indonesia cabang cimahi mengalami promosi dan mutasi. Bahkan dalam dua tahun terakhir cenderung meningkat. Hal ini terlihat dari presentase *turnover* pada tahun 2015 yang hanya mencapai 4.30 % sedangkan presentase *turnover* pada tahun 2016 mencapai 4.80 %. Kurangnya informasi dari perusahaan yang berkaitan dengan peluang pengembangan karir, adanya sejumlah karyawan yang menyatakan bahwa jalur karir yang ada di dalam perusahaan bersifat tidak jelas dan tidak pasti, sebagian karyawan

merasa diperlakukan kurang adil untuk mendapatkan kesempatan dalam sistem promosi, dan perusahaan kurang menyesuaikan antara kesempatan karir yang ada dengan kemampuan karyawan.

Lingkungan kerja yang baik akan menimbulkan rasa senang dan rasa senang ini dapat mempengaruhi karyawan untuk bekerja lebih giat dan bersemangat, sehingga dengan semangat kerja karyawan yang tinggi maka rancangan sistem kerja yang efisien dapat meningkat. Lingkungan kerja fisik merupakan kondisi fisik yang berada di sekitar karyawan dan memiliki pengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap karyawan seperti penerangan / pencahayaan di tempat kerja, temperatur suhu di tempat kerja, kelembaban, sirkulasi udara di tempat kerja, kebisingan di tempat kerja, bau-bauan di tempat kerja, tata warna di tempat kerja, dekorasi di tempat kerja, musik di tempat kerja, kebersihan ruang kerja, keamanan di tempat kerja (Setyadi, Utami, Nurtjahjono, Administrasi, & Brawijaya, 2015). Peningkatan kepuasan kerja dapat dilakukan dengan menciptakan lingkungan kerja yang baik dan nyaman, baik lingkungan kerja fisik maupun non-fisik. Kondisi demikian akan mampu membuat karyawan merasa senang, nyaman, dan betah didalam perusahaan. Lingkungan kerja fisik yang baik dapat mengurangi tingkat kejenuhan dan tingkat stres karyawan. Sehingga prestasi karyawan akan meningkat. Fasilitas kerja yang baik tanpa didukung oleh lingkungan kerja yang bagus akan tidak ada artinya. Lingkungan kerja baik fisik maupun non-fisik berperan penting untuk menciptakan dan meningkatkan kepuasan kerja para karyawan. Karyawan yang puas akan lebih loyal terhadap perusahaan, sehingga dengan demikian karyawan dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik (Wibowo, Musadieg, Nurtjahjono, 2014).

.Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja yang mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas – tugasnya. Dengan kondisi lingkungan yang nyaman akan mempengaruhi kinerja karyawan dan karyawan lebih

semangat bekerja dan menyelesaikan tugas – tugasnya sesuai jadwal. sebaliknya jika lingkungan kerja tidak nyaman membuat karyawan tidak betah dalam bekerja.

Perusahaan dalam rangka mengembangkan sumber daya manusianya perlu memperhatikan kepuasan kerja karyawannya. Suatu perusahaan tentu saja membutuhkan karyawan yang mampu bertanggung jawab atas pekerjaannya dan juga terhadap perusahaan tempat mereka bekerja. Dengan demikian pihak perusahaan harus berusaha agar karyawan memperoleh kepuasan dari hasil kerja mereka. Apabila karyawan memperoleh kepuasan atas hasil kerja mereka, maka karyawan akan merasakan perasaan yang menyenangkan seperti perasaan gembira ataupun bangga atas pekerjaan yang diberikan, kemudian adanya rasa dihargai dan nyaman, dimana hal tersebut disebabkan oleh kondisi kerja yang memenuhi kebutuhan dan harapan mereka. Jika karyawan merasakan lingkungan kerja yang baik, nyaman dan kondusif, maka karyawan akan cenderung menyukai pekerjaan dan bersemangat untuk melakukannya. Tetapi, jika mereka terbiasa mengalami lingkungan kerja yang membosankan maka mereka akan menganggap setiap tugas dan pekerjaan yang diberikan sebagai tekanan bagi mereka (Anas, 2013). Lingkungan kerja meliputi uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi, hubungan kerja yang harmonis, iklim kerja yang dinamis, peluang karir, dan fasilitas kerja yang memadai. Jika itu semua dapat terjalin dengan baik kepuasan bekerja karyawan juga meningkat (Dhermawan, 2012).

Lingkungan kerja dalam suatu perusahaan sangat penting untuk diperhatikan manajemen. Meskipun lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap para karyawan yang melaksanakan tugasnya. Lingkungan kerja yang memusatkan bagi karyawannya dapat merasakan kepuasan kerja. Sebaliknya lingkungan kerja yang tidak memadai akan menurunkan kepuasan kerja dan akhirnya menurunkan motivasi kerja karyawan. Faktor-faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya kepuasan kerja karyawan dibagi dalam dua faktor, diantaranya faktor internal, yaitu

faktor-faktor yang timbul dari dalam diri pegawai itu sendiri, dan faktor eksternal, yaitu faktor-faktor yang berasal dari dari luar pegawai (pimpinan, lingkungan kerja, hubungan kerja yang harmonis dan lain-lain) (Slamet Riyadi, 2013.).

Berdasarkan paparan diatas dan mengingat begitu pentingnya kepuasan kerja karyawan menentukan ketercapaian tujuan organisasi. Maka peneliti akan mencoba melakukan penelitian dengan judul: **“Pengaruh Pengembangan Karir dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan”**

1.2 Identifikasi Masalah

Permasalahan yang dibahas dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Cimahi yang masih belum optimal, Rendahnya tingkat kepuasan kerja karyawan ini ditunjukkan dengan data *turnover*. Disamping belum optimalnya kepuasan kerja karyawan terlihat dari adanya keluhan-keluhan para karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Cimahi. Ternyata masih banyak karyawan yang mengeluh dengan pekerjaannya yang monoton, pekerjaan yang banyak membuat jam kerja mereka berlebihan, dan bahkan terkadang pihak perusahaan meminta para karyawannya untuk tetap bekerja pada saat hari libur kerja. Kondisi ini menyebabkan rasa bosan dan lelah pada karyawan karena menurunkan semangat dan gairah mereka dalam bekerja. Sehingga pada saat jam kerja terlihat karyawan masih berleha-leha dengan pekerjaannya dan terkadang melakukan kesibukan yang tidak ada hubungannya dengan pekerjaan. Dapat dikatakan bahwa suasana lingkungan kerja pada Bank Rakyat Indonesia Cabang Cimahi dirasakan kurang kondusif karena karyawan sering merasakan jenuh dan bosan akan pekerjaan yang mereka kerjakan. Sehingga membuat mereka tidak maksimal dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaan. Kondisi lingkungan kerja yang kurang kondusif ini mungkin menjadi salah satu penyebab belum optimalnya kepuasan kerja karyawan Bank Rakyat Indonesia Cabang Cimahi.

Kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan pun di perusahaan ini masih kurang hal ini dibuktikan dengan data peringkat kepuasan karyawan yang masih di bawah rata-rata dan data turnover. Masalah-masalah tersebut tentu saja harus segera diatasi, karena karyawan merupakan salah satu faktor yang dapat menentukan keberhasilan sebuah perusahaan. Solusi yang dipilih yaitu dengan mempedulikan pengembangan karir yang di harapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan.

Dari pernyataan solusi masalah tersebut dipilih beberapa solusi yaitu pengembangan karir dan lingkungan kerja sebagai variabel. Alasannya karena dengan adanya pengembangan karir dan memperhatikan lingkungan kerja sehingga kepuasan kerja karyawan akan lebih tinggi yang berdampak pada kenyamanan dengan pekerjaan yang ditempatinya dalam bekerja.

Banyaknya persoalan yang mengakibatkan kepuasan kerja karyawan menjadi tidak optimal, hal ini membuat peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang dibatasi ruang lingkup pengembangan karir dan lingkungan kerja sebagai variable X dan kepuasan kerja karyawan sebagai variable Y.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan diatas, maka secara spesifik penulis dapat merumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimana gambaran pengembangan karir karyawan di PT. Bank Rakyat Indonesia (PERSERO)
2. Bagaimana gambaran lingkungan kerja karyawan di PT. Bank Rakyat Indonesia (PERSERO)
3. Bagaimana gambaran kepuasan kerja karyawan di PT. Bank Rakyat Indonesia (PERSERO)

4. Seberapa besar pengaruh pengembangan karir dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Bank Rakyat Indonesia (PERSERO)
5. Seberapa besar pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Bank Rakyat Indonesia (PERSERO)
6. Seberapa besar pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Bank Rakyat Indonesia (PERSERO)

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut diatas, maka tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui gambaran pengembangan karir karyawan di PT Bank Rakyat Indonesia (PERSERO)
2. Untuk mengetahui gambaran lingkungan kerja karyawan di PT Bank Rakyat Indonesia (PERSERO)
3. Untuk mengetahui gambaran kepuasan kerja karyawan di PT. Bank Rakyat Indonesia (PERSERO)
4. Untuk mengetahui besarnya pengaruh pengembangan karir dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Bank Rakyat Indonesia (PERSERO)
5. Untuk mengetahui besarnya pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Bank Rakyat Indonesia (PERSERO)
6. Untuk mengetahui besarnya pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Bank Rakyat Indonesia (PERSERO)

1.5 Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memperluas kajian ilmu manajemen sumber daya manusia khususnya mengenai pengembangan karir dan lingkungan kerja kerja serta pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan, sehingga dari hasil

penelitian ini dapat memberikan wawasan dan pengetahuan tentang cara untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi penulis untuk memperoleh dan menganalisis ilmu yang di dapat, serta untuk memecahkan masalah dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Hal tersebut memberikan pengalaman bagi penulis dalam dunia nyata tentang manajemen sumber daya manusia. Berikut kegunaan penelitian:

a. Bagi Perusahaan

Diharapkan dalam penelitian ini dapat memberikan masukan pada Kantor PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Cimahi untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir dan lingkungan kerja terhadap kerpuasan kerja karyawan.

b. Bagi Penulis

Menambah pengetahuan dan wawasan dengan menghubungkan teori yang didapat dalam perkuliahan dengan kenyataannya serta dapat memperdalam pengetahuan penulis dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

c. Bagi Peneliti Lanjutan

Penelitian ini bermanfaat sebagai bahan informasi yang diperlukan dan perbandingan bagi penelitian di masa yang akan datang, yang berkaitan dengan masalah pengembangan karir, lingkungan kerja dan kerpuasan kerja karyawan.