

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Perubahan dunia yang sangat cepat, di era globalisasi saat ini memberikan implikasi dan tantangan yang cukup besar bagi perkembangan perusahaan di Indonesia. Salah satu hal yang cukup nyata adalah adanya persaingan di dalam dunia perbankan di Indonesia. Persaingan tersebut semakin terasa dan semakin ketat, hal ini menyebabkan banyaknya perbankan di Indonesia yang terus berinovasi guna untuk memenangkan persaingan tersebut. Perusahaan perbankan akan selalu berupaya melakukan strategi untuk mencapai tujuannya secara efektif dan efisien. Kelebihan suatu perusahaan dapat diperoleh dari beberapa faktor. Salah satu faktor tersebut ialah kemampuan internal perusahaan atau dengan sumber daya manusia yang dimiliki suatu perusahaan.

Setiap perusahaan dalam mencapai tujuannya sangat bergantung pada peran sumber daya manusia, sehingga sumber daya manusia menjadi elemen penting yang menentukan keberhasilan dan memiliki pengaruh besar terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memberikan perhatian khusus kepada karyawan, baik dalam hal yang berhubungan langsung, keterampilan, maupun tingkat kesejahteraan karyawan. Salah satu bentuk perhatian yang dapat diberikan perusahaan untuk meningkatkan kemampuan karyawannya meliputi pengembangan karier, memotivasi karyawan, dan menciptakan lingkungan kerja yang baik guna memberikan kepuasan bagi karyawan dalam bekerja.

Kepuasan kerja merupakan satu hal penting yang harus dimiliki oleh setiap karyawan dalam bekerja. Terdapat 7 faktor yang memberikan dampak pada peningkatan kepuasan kerja yaitu, balasan secara adil dan layak, peletakkan posisi yang selaras dengan tingkat kemampuan, beban kerja, lingkungan dan suasana kerja, media atau alat yang mendukung pekerjaan, sikap pemimpin, dan sifat pekerjaan itu sendiri (Hasibuan, 2020).

Kepuasan kerja dapat dikatakan sebagai sikap yang diperlihatkan seseorang terhadap pekerjaannya yang menunjukkan perbedaan antara kuantitas penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang diyakini dengan yang seharusnya diterima (Robbins & Judge, 2015). Oleh sebab itu, agar karyawan dapat berkontribusi semaksimal mungkin kepada perusahaan, pengelola sumber daya manusia harus fokus terhadap kepuasan kerja karyawan. Apabila kepuasan kerja karyawan tidak diperhatikan maka akan memberikan dampak potensial terhadap pekerjaan itu sendiri yang tentunya akan merugikan baik bagi individu maupun bagi perusahaan. Apabila seseorang merasa puas terhadap apa yang dilakukannya, maka pada umumnya secara tidak langsung akan memberi pengaruh terhadap karirnya (Kasmir, 2018). Hal ini dikarenakan seseorang yang merasa puas saat bekerja akan melakukan pekerjaannya dengan sungguh-sungguh, sehingga kinerjanya meningkat dan pada akhirnya akan meningkatkan karirnya juga.

Dalam meningkatkan kepuasan kerja yang ingin dicapai, program pengembangan karir yang dilakukan oleh perusahaan juga memberikan dampak yang baik untuk membangun kualitas karyawan yang dimiliki perusahaan. Perencanaan dan pengembangan karir yang jelas dalam organisasi dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, sehingga menciptakan rasa puas dalam melaksanakan pekerjaannya (Kunartinah 2012). Selain itu Mangkunegara (2014) menyatakan bahwa pengembangan karir merupakan aktivitas karyawan dalam merencanakan masa depan karir mereka sehingga para karyawan bersangkutan dapat mengembangkan dirinya dengan maksimal. Hal ini dibuktikan dengan penelitian yang dilakukan oleh Pratiwi (2023) yang menyatakan pengembangan karir memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian serupa yang dilakukan oleh Basa (2022) yang menjelaskan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Pengembangan karir adalah serangkaian kegiatan yang berperan dalam pemberdayaan, keberhasilan, dan sukses seseorang. Peluang pengembangan karir bagi setiap karyawan merupakan faktor penting dalam menjamin

kepuasan karyawan, hal ini menyebabkan karyawan merasa percaya diri dalam melakukan pekerjaannya dan termotivasi untuk mengejar karir yang lebih baik dan bermanfaat untuk karir di masa depan (Desler, 2015). Sebaliknya, orang yang tidak memiliki kesempatan untuk berkembang dalam pekerjaannya akan kurang termotivasi dan kurang puas dengan pekerjaannya, sehingga kinerja yang dihasilkan juga akan kurang maksimal. Oleh karena itu, perusahaan perlu memberikan peluang pengembangan karir yang adil dan merata bagi semua karyawan agar hal tersebut dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Dengan adanya program pengembangan karir, dapat lebih meningkatkan dorongan atau motivasi kepada karyawan untuk lebih berprestasi dan memberikan kontribusi yang maksimal kepada perusahaan hal tersebut dikarenakan bahwa motivasi seseorang akan timbul apabila pengembangan karir yang ada di perusahaan sudah ada dan jelas untuk dilakukan. Selain pengembangan karir yang baik maka lingkungan pada pekerjaan juga menjadi hal yang mempengaruhi seseorang puas pada pekerjaannya.

Lingkungan kerja atau kondisi kerja merupakan aspek yang perlu diperhatikan oleh perusahaan agar dapat memberi pengaruh terhadap kepuasan kerja, sehingga memberi motivasi kepada karyawan dalam menjalankan pekerjaan, karena hal tersebut setiap organisasi perlu lebih memperhatikan lingkungan kerja agar tujuan sebuah organisasi dapat tercapai sesuai dengan yang diharapkan. Robbins & Judge (2015) menyatakan bahwa lingkungan kerja seorang pegawai sangat mempengaruhi tingkat kepuasan kerjanya. Hal ini akan berakibat pada keseluruhan kinerja karyawan yang bersangkutan.

Lingkungan kerja yang mendukung menjadikan karyawan peduli akan lingkungan kerja, baik untuk kenyamanan pribadi ataupun untuk memudahkan dalam melakukan pekerjaan, hal tersebut akan mempunyai pengaruh terhadap jalannya operasi perusahaan karena menyangkut banyak faktor emosional dari sudut pandang karyawan. Lingkungan kerja ini akan berpengaruh kepada karyawan dalam bekerja sehingga baik secara langsung maupun tidak langsung akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan berpengaruh pula terhadap kinerja perusahaan. Hal ini didukung dengan pernyataan Wilson (2008)

berpendapat bahwa lingkungan kerja adalah salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja.

Menurut Siagin (2014) menyatakan bahwa secara garis besar, lingkungan kerja terdapat dua jenis yaitu lingkungan kerja fisik dan non fisik, lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja dan dapat mempengaruhi karyawan, sedangkan lingkungan kerja non fisik adalah lingkungan kerja yang menyenangkan dalam artian terciptanya hubungan kerja yang harmonis antara karyawan dan atasan, karena pada hakekatnya manusia dalam bekerja tidak hanya mencari uang saja, akan tetapi bekerja merupakan bentuk aktivitas yang bertujuan mendapatkan kepuasan.

Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan karyawan untuk dapat bekerja dengan optimal. Jika karyawan menyenangi lingkungan kerja dimana mereka bekerja, maka karyawan tersebut akan betah ditempat kerjanya, melakukan pekerjaan sehingga waktu kerja digunakan secara efektif. Hal ini didukung sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan Dharmawan (2023) yang membuktikan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian serupa dilakukan oleh Mgaiwa (2021) yang menjelaskan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Dengan adanya lingkungan kerja yang baik dan pengembangan karir yang baik pada suatu perusahaan dapat memberikan motivasi kepada karyawan dalam menjalankan dan menyelesaikan pekerjaan dengan optimal. Ketika karyawan sudah memiliki motivasi dalam bekerja, maka dapat memberikan kepuasan kepada seorang karyawan dalam bekerja. Ini mengindikasikan bahwa motivasi kerja dapat memediasi antara pengaruh pengembangan karir dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja.

Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upaya agar mencapai kepuasan (Hasibuan,2020). Berdasarkan pernyataan tersebut dapat diindikasikan bahwa motivasi menjadi satu hal penting yang didapatkan seseorang karyawan untuk

memberikan dorongan dalam menciptakan kegairahan dan kepuasan seorang karyawan dalam bekerja. Hal ini juga didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Yunitasari & Adi (2021) dimana penelitian tersebut menyatakan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja hal ini serupa dengan penelitian Ayalew et al., (2021) yang menyatakan motivasi memberi pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja seorang karyawan.

Menurut Hasibuan (2020) adanya motivasi pada seorang karyawan itu sangat penting karena motivasi dapat membagi dan mendorong perilaku manusia yang membuat karyawan mau bekerja lebih giat dan mencapai hasil terbaik dengan penuh semangat. Tanpa motivasi, seseorang karyawan tidak dapat memenuhi tugasnya sesuai standard atau bahkan melampaui standard karena apa yang menjadi motif dan motivasinya dalam bekerja tidak terpenuhi. Sekalipun seorang karyawan memiliki kemampuan operasional yang baik bila tidak memiliki motivasi dalam bekerja, hasil akhir dari pekerjaannya tidak akan memuaskan.

Motivasi dapat dipengaruhi oleh faktor yang terdapat dalam individu seorang karyawan maupun faktor yang mengelilingi pekerjaan itu sendiri. Motivasi kerja merupakan sebuah proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan tertentu. Teori motivasi yang dikembangkan oleh Herzberg dikenal dengan teori dua faktor, yaitu faktor motivasional dan faktor *hygiene* (Robbins & Judge, 2015). Setiap karyawan memiliki perbedaan motivasi kerja pada dirinya dalam bekerja ada yang menginginkan suatu penghargaan yang diberikan suatu perusahaan dimana ia bekerja dan rasa puas dalam mengerjakan suatu pekerjaan yang hanya bisa dirasakan oleh dirinya sendiri. Perusahaan perlu untuk menciptakan kondisi yang membuat seorang karyawan merasa termotivasi disaat bekerja. Seseorang yang termotivasi akan bertahan lama dengan pekerjaannya dan memberikan dorongan pada dirinya untuk melakukan yang terbaik dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Bank membutuhkan sumber daya manusia yang baik, hal tersebut sangat dikarenakan tugas dan fungsi dari bank menjadi acuan agar kegiatan ekonomi

pada satu negara berkembang dengan lancar. Hal ini juga berlaku bagi perbankan syariah yang harus mematuhi hukum syariah, untuk memastikan bahwa bisnis apapun tidak bertentangan dengan syariat Islam. Dengan begitu, untuk mencapai visi dan misi bank syariah, diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas dan dapat dipercaya. Salah satu bank syariah yang sedang berjalan di Indonesia adalah Bank Syariah Indonesia (BSI). BSI merupakan salah satu perbankan syariah milik Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang terbesar di Indonesia saat ini.

Dalam mencapai tujuan tersebut BSI berupaya membangun dan memperhatikan kualitas dari karyawannya. Hal ini disampaikan ketika peneliti melakukan pra wawancara dengan salah satu pegawai bank BSI KC Sampit “BSI masih terus meningkatkan kualitas karyawan agar dapat memberikan layanan yang terbaik kepada nasabah-nasabah, dan menjadikan bank syariah terbaik di Indonesia”. Peneliti melakukan penelitian di BSI KC Sampit, yang merupakan salah satu kantor cabang yang berada di provinsi Kalimantan Tengah. BSI KC Sampit masih terus melakukan beragam strategi agar meningkatkan kualitas dari karyawan, terutama kepuasan karyawan dalam bekerja.

Pada proses merger BSI dari 3 perusahaan bank syariah milik BUMN sebelumnya, ada fenomena yang berdampak pada kepuasan karyawan dalam bekerja, hal ini juga dialami oleh BSI KC Sampit. Adanya perbedaan yang lumayan signifikan terhadap beberapa hal, terkhususnya pengembangan karir yang berbeda, lingkungan kerja yang berbeda dan motivasi kerja yang berbeda dari perusahaan sebelum tempat mereka bekerja, sehingga mempengaruhi kepuasan kerja karyawan BSI KC Sampit. Salah satu dari karyawan BSI KC Sampit yang dulunya bekerja di Bank Negara Indonesia Syariah (BNIS) mengatakan bahwa beberapa karyawan yang berasal dari BNIS harus melakukan adaptasi yang cukup lama saat bekerja di BSI dikarenakan perbedaan lingkungan kerja yang lumayan signifikan, dikarenakan harus bergabung dengan 2 bank syariah lainnya sehingga menciptakan lingkungan kerja yang baru. Mantan karyawan BNIS tersebut juga mengatakan dampak

dari lingkungan yang berbeda karyawan tersebut merasakan kurangnya motivasi saat bekerja dan memberi juga dampak terhadap kepuasan ketika bekerja.

Tabel 1.1 Pra Penelitian

Pertanyaan	Ya	Tidak
Apakah anda puas dengan pekerjaan anda?	4 Karyawan	6 Karyawan
Apakah perusahaan memberikan kesempatan serta peluang untuk mengembangkan karir sesuai dengan kinerja yang anda berikan?	3 Karyawan	7 Karyawan
Apakah atasan dan rekan kerja di perusahaan telah menciptakan hubungan kerja yang nyaman untuk anda?	2 Karyawan	8 Karyawan
Apakah penghargaan yang diberikan perusahaan memberi motivasi kepada anda ketika bekerja?	3 Karyawan	7 Karyawan

Sumber: PT BSI KC Sampit

Untuk mengetahui bagaimana kondisi sebenarnya mengenai fenomena yang terjadi berdasarkan wawancara sebelumnya pada PT BSI KC Sampit dilakukan pra penelitian kepada karyawan yang pertanyaannya mengenai seputar indikator kepuasan kerja, pengembangan karir, lingkungan kerja dan motivasi kerja kepada karyawan yang bekerja pada bagian *back office dan front office*. Dari hasil pra penelitian sebanyak 6 dari 10 karyawan merasa tidak puas terhadap pekerjaannya. Berdasarkan hasil pra penelitian didapatkan bahwa ada variabel – variabel lain yang memberi dampak terhadap kepuasan karyawan dalam bekerja seperti lingkungan kerja dan pengembangan karir.

Sistem proses pengembangan karir BSI yang juga berbeda ketika di BNIS, karyawan BSI tersebut juga mengatakan tidak banyak juga ada beberapa karyawan yang dulunya ketika di BNIS lalu bergabung ke BSI mengalami penurunan jabatan. Hal ini juga dapat dilihat dari hasil pra penelitian 7 dari 10 karyawan merasa perusahaan tidak memberikan kesempatan serta peluang untuk mengembangkan karir sesuai dengan kinerja yang telah diberikan. Sehingga membuat beberapa karyawan merasa kurang termotivasi ketika

menjalankan pekerjaan, namun tidak sedikit juga karyawan yang dapat jabatan tetap atau mengalami kenaikan jabatan atau tetap dengan jabatan sebelumnya. Hal ini memberi dampak terhadap kepuasan karyawan ketika bekerja terutama bagi karyawan-karyawan yang merasakan perbedaan-perbedaan yang begitu besar ketika dibandingkan pada bank tempat mereka kerja sebelumnya.

Berdasarkan hasil pra penelitian yang dilakukan terdapat sebanyak 8 dari 10 karyawan PT BSI KC Sampit yang merasa atasan maupun rekan kerja di PT BSI KC Sampit belum menciptakan lingkungan yang nyaman ketika bekerja. Hal ini sesuai dengan hasil pra wawancara dengan salah satu karyawan PT BSI KC Sampit yang sebelumnya bekerja pada BNI Syariah, yang menyatakan bahwa masih ada beberapa karyawan belum dapat beradaptasi dengan lingkungan kerja baru di PT BSI KC Sampit, dikarenakan lingkungan kerja pada PT BSI KC Sampit berbeda dengan tempat mereka bekerja sebelumnya.

Fenomena terakhir berdasarkan hasil pra penelitian yang dilakukan terdapat sebanyak 7 dari 10 karyawan PT BSI KC Sampit merasa bahwa penghargaan yang diberikan perusahaan belum memberi motivasi kepada karyawan ketika bekerja. Hal ini mengindikasikan bahwa beberapa karyawan merasakan adanya faktor yang belum memberi motivasi karyawan ketika bekerja pada PT BSI KC Sampit. Berdasarkan hasil pra penelitian diperoleh sebanyak 6 karyawan bekerja selama 1 – 5 tahun dari bank sebelumnya hingga Bank Syariah Indonesia terbentuk, serta karyawan yang bekerja 6 – 10 tahun sebanyak 4 karyawan. Dari hasil pra penelitian dapat diketahui sebagian besar karyawan PT BSI KC Sampit memiliki masa kerja yang relatif singkat.

Tabel 1.2 Pra Penelitian Masa Kerja

Masa kerja	Jumlah Karyawan
1 – 5 Tahun	6 Karyawan
6 – 10 Tahun	4 Karyawan

Sumber: PT BSI KC Sampit

Berdasarkan fenomena yang sudah dijelaskan terjadi di BSI KC Sampit peneliti mengindikasikan faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan BSI KC Sampit adalah pengembangan karir, dan lingkungan kerja yang dimediasi oleh motivasi kerja. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan

Anggreni (2023) yang menyatakan adanya pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi dan penelitian Febrianti (2021) menyatakan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja dengan motivasi sebagai variabel mediasi. Namun pada penelitian yang sama Febrianti (2021) menyatakan motivasi kerja tidak dapat memediasi pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja dan Suyono et al (2021) menyatakan bahwa motivasi kerja tidak dapat memediasi pengaruh lingkungan terhadap kepuasan kerja.

Dari *research gap* penelitian terdahulu dan fenomena yang terjadi pada PT BSI KC Sampit peneliti mengindikasikan bahwa pentingnya memberi pengembangan karir yang sesuai kepada karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang layak bagi karyawan sehingga karyawan mendapatkan motivasi untuk meningkatkan kualitas bekerja lebih baik lagi. Dengan begitu karyawan akan merasa puas dengan pekerjaan itu sendiri. Hal ini yang menjadikan alasan bagi peneliti dalam mengambil judul “Pengaruh Pengembangan Karir dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi Studi pada Karyawan PT BSI KC Sampit”

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan Penjelasan dari latar belakang diatas maka dapat disimpulkan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengembangan karir, lingkungan kerja, kepuasan kerja PT BSI KC Sampit?
2. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
3. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap motivasi kerja?
4. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
5. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja?
6. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
7. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi?

8. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja sebagai variabel mediasi.

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang ditetapkan adapun tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Untuk mendeskripsikan kondisi pengembangan karir, lingkungan kerja, kepuasan kerja dan motivasi kerja karyawan pada PT BSI KC Sampit.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Pengembangan karir terhadap motivasi kerja
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada PT BSI KC Sampit.
8. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi pada BSI KC Sampit.

D. Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan dan rumusan penelitian yang telah dijelaskan sebelumnya, manfaat yang diharapkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Dimana manfaat teoritis yang dapat digunakan pembaca untuk mengetahui lebih jauh mengenai teori-teori yang berhubungan dibidang sumber daya manusia khususnya mengenai dampak

pengembangan karir dan lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja yang dimediasi oleh motivasi kerja.

2. Manfaat Praktis

Nantinya penelitian ini di harapkan dapat menambah wawasan bagi PT Bank BSI KC SAMPIT dalam memanfaatkan pengembangan karir dan lingkungan kerja sebagai penguat kepuasan kerja sehingga dapat memotivasi kinerja karyawan.

