

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Di era 4.0 saat ini yang ditandai dengan kemajuan perkembangan teknologi yang meningkat dengan cepat sehingga peranan dari sumber daya manusia sangatlah penting dalam suatu organisasi untuk menjalankan teknologi tersebut. sumber daya manusia merupakan aset penting dalam mencapai tujuan organisasi, keberhasilan dari suatu perusahaan tersebut bergantung dari kepuasan kerja dari karyawan tersebut sehingga mereka akan merasa puas terhadap organisasi tersebut dan akan memberikan hasil kinerja pekerjaan yang baik. Namun demikian, kinerja karyawan merupakan keberhasilan dari suatu kegiatan dengan sebuah tujuan suatu pencapaian visi dan misi dari suatu organisasi.

Kepuasan kerja memiliki pengaruh besar terhadap kinerja karyawan, jika karyawan merasakan kepuasan dalam bekerja maka secara tidak langsung karyawan tersebut akan meningkatkan produktivitasnya. Kinerja karyawan yang diartikan sebagai suatu produktivitas atau output karyawan sebagai hasil dari pekerjaan karyawan tersebut. Kinerja karyawan ini pada akhirnya akan mempengaruhi efektivitas organisasi (Hameed & Waheed, 2011).

Anitha (2014) berpendapat bahwa sebuah kinerja karyawan sangat bergantung pada setiap kondisi kebijakan-kebijakan internal seperti organisasi, praktik, dan fitur desain organisasi sehingga dapat terlihat hasil kerja tersebut dengan melalui *financial* dan *nonfinancial* yang memiliki kaitan langsung dengan kinerja organisasi dan keberhasilannya. Namun demikian, organisasi membuat karyawan untuk fokus pembinaan keterlibatan karyawan untuk mendorong hasil kinerja yang baik.

Peneliti memilih menggunakan kinerja karyawan sebagai variabel *dependen* dengan alasan tertarik mengangkat topik ini untuk mengetahui kinerja dari seseorang karyawan di bank, di era saat ini banyaknya pesaing peminjaman kredit seperti *paylater* ataupun pinjaman online tanpa harus pergi

ke bank. Oleh sebab itu, pemberian kompensasi dan lingkungan kerja suatu organisasi bank memenuhi kriteria dari tingkat kepuasan karyawan tersebut dan membuat mereka menghasilkan kinerja yang baik. Goswami, (2015) melakukan penelitian terkait *job stress* terkait kinerja pada karyawan di sektor bank dan mendapatkan hasil bahwa informasi yang tidak memadai dengan kurangnya karir dan prospek di tempat kerja. Sehingga menyebabkan rendah kepuasan, dengan tingkat kepuasan rendah menyebabkan kinerja yang buruk dan produktifitas.

PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk (selanjutnya disebut “BNI” atau “Bank”) secara resmi didirikan oleh Pemerintah Republik Indonesia pada tanggal 5 Juli 1946 melalui Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang No. 2 Tahun 1946 tentang Pembentukan Bank Negara Indonesia (BNI), yang disebut sebagai UU BNI Tahun 1946 tanggal 5 Juli 1946. Melalui Peraturan tersebut, BNI yang sebelumnya bernama “Poesat Bank Indonesia” dengan badan hukum yayasan, resmi menjadi “Bank Negara Indonesia” dan melaksanakan fungsi sebagai bank sirkulasi/bank sentral dan bank umum.

Bank BNI juga memiliki hak tunggal sebagai bank sirkulasi/bank sentral, untuk mengatur pengeluaran dan peredaran Oeang Republik Indonesia (ORI) dalam batas-batas wilayah kekuasaan RI. Selain fungsinya sebagai bank sirkulasi, BNI juga berfungsi sebagai bank umum, melanjutkan pekerjaan Poesat Bank Indonesia sebelumnya. Peresmian BNI dilaksanakan di Yogyakarta pada hari ulang tahun pertama Proklamasi Kemerdekaan RI tanggal 17 Agustus 1946.

Bank BNI sebagai salah satu BUMN yang bergerak dibidang perbankan dan keuangan meningkatkan perputaran perekonomian bagi UMKM kecil, bank BNI melakukan inovasi untuk menciptakan peluang bisnis di era saat ini, sehingga dapat bersaing dengan bank swasta lainnya. Namun demikian, peningkatan kualitas sumber daya manusia yang perlu di perhatikan oleh pihak bank BNI menjadi pusat perhatian bagi peneliti saat ini untuk meneliti hal tersebut, berdasarkan dari pra wawancara yang dilakukan oleh peneliti

sebelumnya. Berikut tabel 1.1 menunjukkan laporan jumlah tenaga kerja, laba bersih, pendapatan operasional dan ROE

Tabel 1.1 Laporan Jumlah Tenaga Kerja, Laba Bersih, Pendapatan Operasional dan ROE

Keterangan	Tahun	
	2021	2022
Jumlah Tenaga Kerja	27.177	27.170
Laba Bersih (Rp Triliun)	10.9	18.3
Pendapatan Operasional (Rp Triliun)	31.1	34.4
ROE (%)	9.4	14.9

Sumber: Laporan Keuangan BNI (2022)

Tabel 1.1 adalah data dari laporan keuangan BNI tahun 2022 mengenai penurunan ataupun perkembangan jumlah tenaga kerja, laba bersih, pendapatan operasional dan ROE, selama dua tahun terakhir, PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk mengurangi jumlah tenaga kerja yang awalnya ditahun 2021 sebanyak 27.177 karyawan menjadi 27.170 karyawan ditahun 2022, sedangkan untuk laba bersih meningkat dari 10.9(Rp Triliun) ditahun 2021 menjadi 18.3(Rp Triliun) ditahun 2022, untuk pendapatan bersih meningkat dari 31.1(Rp Triliun) ditahun 2021 menjadi 34.4(Rp Triliun) ditahun 2022, sedangkan untuk ROE meningkat dari 9.4% ditahun 2021 menjadi 14.9% ditahun 2022.

Melihat dari hasil laporan keuangan tahunan tersebut, menyatakan adanya penurunan jumlah karyawan pada tahun 2022 sedangkan untuk laba bersih yang meningkat, namun demikian pada tahun 2021 jumlah karyawan lebih banyak dari tahun 2022 tetapi laba bersih jauh dari angka yang ditentukan. Dengan melihat hasil ini, peneliti mengasumsikan bahwa banyaknya karyawan tidak membuat keefektifan dalam bekerja, sehingga kinerja mereka pun tidak sebaik ditahun 2022. Peneliti tertarik terhadap hal ini, sehingga menduga bahwa adanya permasalahan didalam manajemen BNI yang membuat kinerja karyawan BNI pada tahun 2021 menurun.

Permasalahan variabel kinerja karyawan pada bank BNI juga dialami oleh para karyawan. Pernyataan ini didukung dengan pra riset dan wawancara secara singkat kepada karyawan bank BNI dengan menyebarkan 30 kuesioner dan wawancara singkat terkait permasalahan kinerja karyawan di bank BNI. Hasil dari wawancara singkat tersebut menyatakan bahwa diketahui bahwa sebagian karyawan bank BNI merasa puas terhadap budaya perusahaan yang tidak kaku dari atasan ke bawahan, memberikan pelatihan bahkan memberikan informasi yang cukup baik. Namun demikian, sebagian lainnya merasa beban pekerjaan yang sangat berat, setelah melakukan jam operasional bank dilanjutkan dengan merekap laporan dari transaksi setelah jam operasional tutup ditambah dengan pemberian kerjaan yang datang secara mendadak.

Tabel 1.2 menunjukkan hasil pra survei untuk mengetahui kinerja karyawan pada karyawan di bank BNI pada saat ini, peneliti melakukan pra survei sebagai berikut:

Tabel 1.2 Hasil Pra Survei Kinerja Karyawan

Kinerja Karyawan				
No	Pernyataan	Hasil		Total
		Setuju	Tidak Setuju	
1	Menyelesaikan pekerjaan sesuai jadwal yang telah ditentukan	14 (47%)	16 (53%)	30
2	Bertanggung jawab atas hasil pekerjaan	16 (53%)	14 (47%)	
3	Menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari waktu yang ditentukan	14 (47%)	16 (53%)	
4	Menyelesaikan pekerjaan sesuai standar mutu perusahaan	18 (60%)	12 (40%)	
5	Memiliki keterampilan dalam bidang pekerjaan	12 (40%)	18 (60%)	
Persentase		49%	51%	100%

Motivasi				
No	Pernyataan	Hasil		Total
		Setuju	Tidak Setuju	
1	Saya berniat untuk berpartisipasi dalam setiap acara bersama di kantor	16 (53%)	14 (47%)	30
2	Pujian dari atasan jika bawahan bekerja dengan baik	17 (57%)	13 (43%)	
3	Tugas berdasarkan kemampuan pegawai	15 (50%)	15 (50%)	
4	Peluang untuk mengembangkan keterampilan dan kemampuan	20 (67%)	10 (33%)	
5	Adanya penghargaan bagi karyawan dengan kinerja terbaik	14 (47%)	16 (53%)	
Persentase		54%	46%	100%
Lingkungan Kerja				
No	Pernyataan	Hasil		Total
		Setuju	Tidak Setuju	
1	Saya diberi sumber daya yang saya butuhkan untuk melakukan pekerjaan saya dengan baik	14 (47%)	16 (53%)	30
2	Saya mendapatkan sarana untuk digunakan dalam menyelesaikan pekerjaan saya	12 (40%)	18 (60%)	
3	Pertemuan yang saya lakukan dengan rekan kerja dan atasan saya dapat membantu saya menyelesaikan pekerjaan	16 (53%)	14 (47%)	
4	Saya dan rekan kerja bekerja sama untuk menyelesaikan pekerjaan	15 (50%)	15 (50%)	

5	Saya diperlakukan dengan hormat oleh orang lain yang bekerja dengan saya	13 (43%)	17 (57%)	
Persentase		47%	53%	100%
Budaya Organisasi				
No	Pernyataan	Hasil		Total
		Setuju	Tidak Setuju	
1	Karyawan tahu apa yang mereka perlu dilakukan untuk berhasil dalam jangka panjang	16 (53%)	14 (47%)	30
2	Efektivitas menyelesaikan masalah antar departemen	18 (60%)	12 (40%)	
3	Perusahaan lebih menekankan pada kontribusi tim kemudian kontribusi individu	16 (53%)	14 (47%)	
4	Perusahaan menekankan pelayanan konsumen dengan baik	17 (57%)	13 (43%)	
5	karyawan menerima kritik atau umpan balik negatif	14 (47%)	16 (53%)	
Persentase		54%	46%	
Kompensasi				
No	Pernyataan	Hasil		Total
		Setuju	Tidak Setuju	
1	Saya memperoleh gaji sesuai posisi yang saya duduki	13 (43%)	17 (57%)	30
2	Saya memperoleh gaji sesuai dengan pendidikan	14 (47%)	16 (53%)	
3	Saya memperoleh manfaat kesehatan	18 (60%)	12 (40%)	
4	Saya memperoleh tunjangan jabatan	16	14	

		(53%)	(47%)	
5	Gaji saya melebihi persyaratan upah minimum yang ditetapkan pemerintah	13 (43%)	17 (57%)	
Persentase		49%	51%	100%
Kepuasan Kerja				
No	Pernyataan	Hasil		Total
		Setuju	Tidak Setuju	
1	Peluang peningkatan karir sesuai dengan keahlian	13 (43%)	17 (57%)	30
2	Adanya umpan balik dari atasan atas pekerjaan yang dilakukan	18 (60%)	12 (40%)	
3	Kondisi ruang kerja yang nyaman	10 (33%)	20 (67%)	
4	Ada saran/masukan jika kesulitan mengerjakan	13 (43%)	17 (57%)	
5	Komunikasi antar rekan kerja terjalin dengan baik	15 (50%)	15 (50%)	
Persentase		46%	53%	100%
Disiplin Kerja				
No	Pernyataan	Hasil		Total
		Setuju	Tidak Setuju	
1	Saya tidak pernah telat dalam satu minggu	18 (60%)	12 (40%)	30
2	Saya selalu mengerjakan tugas-tugas yang diberikan atasan	20 (67%)	10 (33%)	
3	Saya selalu bertanggung jawab dengan pekerjaan yang saya lakukan	16 (53%)	14 (47%)	
4	Saya selalu menjaga hubungan baik dengan atasan	18 (60%)	12 (40%)	

5	Saya selalu melakukan pekerjaan saya sesuai jam kerja	13 (43%)	17 (57%)	
Persentase		57%	43%	100%

Sumber: Data diolah oleh peneliti (2023)

Dari hasil wawancara singkat kepada karyawan bank BNI menyatakan bahwa pemberian kompensasi belum sesuai dengan upah minimum regional (UMR), sebagian karyawan merasa bahwa pihak bank BNI memberikan kompensasi melihat dari lamanya pengalaman bekerja dibanding dengan pendidikan mereka saat melamar, ketidakadilan ini terkadang yang membuat mereka bekerja seadanya, pulang tepat waktu selesai tidak selesai, bahkan mereka tidak mempedulikan absensi kehadiran jika datang lebih awal. Hal ini perlunya memberikan kompensasi yang adil tanpa melihat dari lamanya pengalaman bekerja dan pendidikan akan memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Hal tersebut, sesuai dengan pendapat yang diperjelas oleh Nugraha dan Tjahjawati (2017) bahwa dalam pemberian kompensasi yang lebih baik dan adil akan dapat menciptakan kepuasan kepada karyawan dan akan memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik serta kompensasi berfungsi sebagai faktor motivasi dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas kerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Khan et al. (2013) perusahaan perlu melakukan promosi kinerja karyawan bagi karyawan yang telah bekerja secara baik dengan atasan yang memberikan pujian kepada karyawan sehingga mereka bekerja dengan stabil untuk bekerja. Dengan demikian, kompensasi yang diberikan harus adil dan sesuai dari harapan karyawan. Jika hal tersebut dapat terpenuhi karyawan dapat menjadi pemicu untuk dapat meningkatkan kinerja mereka (Suwati, 2013).

Dari hasil wawancara singkat kepada karyawan bank BNI menyatakan bahwa lingkungan kerja yang sudah cukup baik dari segi fasilitas, komunikasi dari atasan ke bawahan dan ruang kerja yang kondusif. Namun demikian, sebagian karyawan merasa bahwa ada beberapa fasilitas yang perlu diperhatikan

seperti ruangan ibadah yang kurang memadai dan hubungan antara karyawan yang kurang baik dikarenakan terlalu sibuk dengan pekerjaan melayani para konsumen. Karyawan BNI dituntut untuk mandiri dalam bekerja, mereka menyadari bahwa hal tersebut mereka jarang mendapatkan masukan dari atasan, sedangkan disaat rapat mereka dipaksa untuk memberikan hasil yang terbaik atas kerjanya. Hal tersebut yang membuat para karyawan BNI tidak senang akan hal tersebut, Sehingga perlunya menjaga lingkungan kerja yang baik dari segi fasilitas maupun komunikasi sangatlah penting. Hal ini sejalan dengan pendapat dari Ramli (2019) menyatakan bahwa perlunya menjaga sebuah lingkungan kerja yang harus diperhatikan bagi kebutuhan karyawan sehingga akan dihormati oleh pimpinan, serta menjaga kondisi nyaman dan aman bagi karyawan, serta meningkatkan dan menjaga hubungan antar karyawan dalam bekerja. Dengan demikian, karyawan dapat meningkatkan kinerja nantinya.

Dengan terciptanya lingkungan kerja yang baik, fasilitas yang memadai, dan tempat kerja yang kondusif serta hubungan yang baik dengan rekan kerja dan atasan akan memberikan kenyamanan bagi karyawan, sehingga karyawan merasa nyaman dan ada dukungan dari lingkungan sosialnya, maka karyawan akan terdorong untuk bekerja dengan baik (Putri et al., 2019). Melanjutkan hal tersebut Josephine (2017) menambahkan dengan menembuat lingkungan kerja yang nyaman berdampak baik terhadap tingkat konsentrasi karyawan dalam bekerja.

Dari hasil wawancara singkat di bank BNI menyatakan bahwa kepuasan kerja di bank BNI belum didapat dibilang baik seperti pemberian pelatihan dan bahkan motivasi dari atasan yang kaku, karyawan diberikan pekerjaan hingga melewati jam kerja yang sesuai jadwal dan bahkan terkadang lembur. Sehingga, sebagian karyawan merasa kurang puas terhadap kerja di bank BNI dikarenakan pemberian informasi ataupun pekerjaan yang terkadang mendadak, pengajuan cuti yang lama dan ada beberapa fasilitas yang perlu diperbaiki seperti kursi dan meja ruangan rapat, dalam hal ini membuat mereka dipaksa bekerja secara mandiri, hal ini membuat mereka bekerja seadanya, waktunya pulang mereka

pulang. Sehingga, perlunya menjaga kepuasan dari karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka. Dengan hal tersebut pendapat yang dinyatakan oleh Indrawati (2013) menyatakan bahwa seseorang karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi akan berdampak untuk melakukan hasil pekerjaan yang baik bagi perusahaannya.

Sedangkan Indrawati (2013) menyatakan bahwa seseorang karyawan yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi akan berdampak untuk melakukan hasil pekerjaan yang baik bagi perusahaannya. Namun demikian, hal ini juga berpengaruh terhadap kepuasan pelanggan untuk berbagai macam perusahaan seperti karyawan yang bekerja dibagian *front office* yang bertemu langsung kepada konsumen.

Dari hasil pra riset diatas, menyatakan bahwa motivasi, budaya organisasi dan disiplin kerja di bank BNI dapat dikatakan cukup baik. Namun demikian, kompensasi, lingkungan kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan belum bisa dikatakan baik. Sehingga peneliti ingin meneliti terkait variabel yang memiliki persentase rendah tersebut.

Didalam objek penelitian peneliti menemukan bahwa masih adanya permasalahan yang perlu diatasi, peneliti melakukan pra wawancara singkat dengan mendapatkan hasil bahwa pemberian kompensasi yang masih dilihat dari lamanya karyawan tersebut bekerja bukan pendidikan karyawan tersebut, sehingga masih banyaknya karyawan yang mendapatkan gaji dibawah upah minimum regional (UMR), fasilitas lingkungan kerja yang kurang memadai, sehingga karyawan merasa bahwa fasilitas tersebut perlu diperbaiki sehingga terlihat lebih baik dan nyaman, sedangkan secara keseluruhan karyawan belum mencapai kepuasan bekerja, sehingga hal ini dapat mengurangi kinerja karyawan mereka terhadap perusahaan.

Adapun urgensi penelitian ini penting dilakukan yaitu untuk mengetahui sejauh mana pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening* pada karyawan bank BNI, penelitian ini dilakukan dengan karyawan yang sudah bekerja selama enam bulan sampai satu tahun.

Dengan GAP penelitian yang telah dijabarkan sebelumnya, pada penelitian ini peneliti ingin menganalisa pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*, sejalan dengan hal tersebut dalam upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan dapat dilakukan dengan pemberian kompensasi yang cukup, lingkungan kerja karyawan yang nyaman sehingga karyawan merasa puas kerja dan diharapkan dapat meningkatnya kinerja mereka.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan sebelumnya, maka penelitian ini memiliki tujuh rumusan masalah, sebagai berikut:

1. Mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung kompensasi terhadap kepuasan kerja?
2. Mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja?
3. Mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung kompensasi terhadap kinerja karyawan?
4. Mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan?
5. Mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan?
6. Mengetahui dan menganalisis pengaruh tidak langsung kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui mediasi kepuasan kerja?

7. Mengetahui dan menganalisis pengaruh tidak langsung lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui mediasi kepuasan kerja?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dijelaskan sebelumnya, maka penelitian ini memiliki tujuh tujuan penelitian, sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung kompensasi terhadap kepuasan kerja.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung kompensasi terhadap kinerja karyawan.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh tidak langsung kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui mediasi kepuasan kerja.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh tidak langsung lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui mediasi kepuasan kerja.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat berupa wawasan kepada pembaca terkait pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dengan variabel intervening berupa kepuasan kerja. Dengan demikian penelitian ini memiliki dua manfaat, yaitu manfaat teoritis dan manfaat praktis, sebagai berikut:

a. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan bermanfaat untuk menambah wawasan dan sumber informasi dalam penelitian mengenai hubungan kompensasi, lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan khususnya dibidang ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia, sehingga tidak memungkinkan untuk dijadikan referensi di penelitian-penelitian selanjutnya.

b. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan informasi mengenai hubungan kompensasi, lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, sehingga untuk selanjutnya dapat dijadikan sebagai pertimbangan lebih lanjut bagi perusahaan dalam membuat kebijakan dan keputusan dengan memperhatikan variabel tersebut.

