

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

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

Sumber Daya Manusia mempunyai peranan yang penting dan dominan di dalam suatu perusahaan. Oleh karena itu tenaga kerja yang telah dimiliki perusahaan perlu dipelihara dan dikembangkan kualitasnya. Pada prinsipnya tujuan orang bekerja adalah untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Setiap perusahaan atau organisasi melakukan berbagai aktivitas untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya yaitu berusaha untuk mendapatkan keuntungan, tapi tidak terlepas dari tujuan utamanya yaitu untuk mensejahterakan dan memajukan kemampuan karyawannya karena karyawan merupakan aset bagi perusahaan. Dan salah satu aktivitas perusahaan untuk memajukan kemampuan karyawannya adalah pengembangan karir karyawan.

Perusahaan tidak dapat mengendalikan kondisi lingkungan disekitarnya, oleh karena itu, harus ada kesiapan seluruh elemen penggerak perusahaan dalam mengatasi segala problematika yang terjadi di dunia kerja. Menghadapi perubahan tersebut, perusahaan harus lebih kompetitif dan lebih fleksibel. Organisasi harus meninggalkan kebijakan dan praktek manajemen yang sifatnya hirarki dan fungsional, dan bergeser pada praktek-praktek baru dibidang manajemen yang lebih fleksibel. Fleksibilitas saat ini menjadi persyaratan penting bagi organisasi. Karena fleksibilitas dalam organisasi memungkinkan organisasi untuk lebih inovatif dan adaptif dalam merespon lingkungan yang cepat berubah.

Seiring dengan itu, para manajer masa kini harus selalu mengikuti perubahan-perubahan yang terus-menerus dan berjalan sangat cepat. Mereka yang bertanggung jawab mengambil keputusan-keputusan besar dan penting tak dapat lagi hanya mengacu pada perencanaan pengembangan yang telah dicanangkan. Akan tetapi harus ada mekanisme manajemen yang secara terus-menerus mengingatkan perubahan-perubahan dalam lingkungan dan organisasi, menilai dan sekaligus mengelola perubahan tersebut. Mengelola perubahan tidak berarti mengendalikannya, tetapi memahami, mengadopsi dimana dibutuhkan dan mengarahkannya.

Kepuasan kerja merupakan hal yang penting dimiliki oleh setiap orang dalam bekerja. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan mempengaruhi seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya, sehingga tujuan perusahaan dapat dicapai dengan baik. Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual, setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan nilai yang berlaku dalam dirinya. Kepuasan kerja merupakan salah satu elemen penting dalam perusahaan. Hal ini disebabkan karyawan yang kepuasan kerjanya tinggi akan mempengaruhi perilakunya dalam bekerja. Sebaliknya, jika kepuasan kerja karyawan yang rendah akan menimbulkan banyak masalah, misalnya produktivitas rendah, bolos dan pengunduran diri dari perusahaan. Kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh banyak faktor, salah satunya adalah lingkungan kerja pada perusahaan yang bersangkutan.

Martoyo (2007:57) memaparkan “Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional karyawan dimana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa karyawan dari perusahaan/organisasi dengan tingkat nilai balas jasa

yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan.” Menurut Robbins dalam Darmawan (2013:58) mengemukakan bahwa kepuasan kerja menyangkut seseorang tidak hanya sekedar melakukan pekerjaan, tetapi juga berhubungan dengan setiap aspek lain seperti interaksi dengan rekan sekerja, atasan, kebijakan organisasi dan lingkungan kerja tertentu yang memungkinkan untuk tidak sesuai atau sesuai dengan dirinya.

Karakteristik geografis perusahaan yang cukup luas maka menuntut PT. Jaminan Pembiayaan Askrindo Syariah dapat mengatur kegiatan operasional dengan mengoptimalkan sumber daya yang ada sehingga dapat berjalan lancar dan terkendali. Kondisi seperti ini, dapat berpengaruh ketidakpuasan kerja karyawan diantaranya, dapat pula dilihat lebih spesifik berdasarkan 3 Divisi internal selama tiga tahun terakhir pada tabel berikut:

**Tabel 1.1 Data Pengunduran Diri Karyawan PT. Jaminan Pembiayaan Askrindo Syariah berdasarkan Divisi**

Tahun	Divisi	Jml Karyawan Resign	Jml Mutasi / Bertambah Per Tahun	Jml Rincian Karyawan	Jumlah Karyawan per 31 Desember
2015	SDM & Umum	-7	-38	33	145
	Operasional & Penjaminan	-13		50	
	Pemasaran	-18		62	
2016	SDM & Umum	-13	-46	31	171
	Operasional & Penjaminan	-22		61	
	Pemasaran	-11		79	
2017	SDM & Umum	-9	-51	39	236
	Operasional & Penjaminan	-27		87	
	Pemasaran	-15		110	

Sumber: Data KPKU PT.JPAS Tahun 2017, (data diolah).

Berdasarkan data empirik yang ditunjukkan pada tabel 1.1 dapat diketahui bahwa karyawan PT. Jaminan Pembiayaan Askrindo Syariah mempunyai rasa ketidakpuasan dalam hal lingkungan kerja maupun dalam hal jenjang karir belum berjalan secara optimal. Dan dapat dilihat juga bahwa PT. Jaminan Pembiayaan Askrindo Syariah terdapat pengunduran diri dalam jumlah karyawannya dari tahun 2015, 2016 dan 2017 di 3 sektor yaitu Divisi SDM dan Umum, Divisi Operasional dan Penjaminan dan Divisi Pemasaran yang antara lain dapat disebabkan oleh banyak faktor dan didapat berdasarkan hasil wawancara pada tiap karyawan PT. Jaminan Pembiayaan Askrindo Syariah.

Data empiris yang ada di perusahaan ini adalah belum terlaksana *monitoring* dan evaluasi karyawan. *Monitoring* dan evaluasi bermanfaat sebagai tolok ukur keberhasilan program atau kebijakan yang dilaksanakan. *Monitoring* dan evaluasi sangat berperan terhadap kepuasan kerja karena dapat memberikan dampak positif kepada karyawan seperti akan membuat pekerjaan menjadi lebih terkontrol sehingga karyawan akan merasa puas dengan hasil kerja mereka dan mendukung keberhasilan kerja perusahaan. Keberhasilan kerja perusahaan tidak akan berjalan dengan lancar tanpa campur tangan dari pimpinan. Pimpinan merupakan seseorang yang memiliki tanggungjawab terhadap seluruh aktivitas pada suatu perusahaan.

Pimpinan sangat berperan dalam mendukung peningkatan kepuasan kerja. Oleh karena itu, pimpinan perlu memperhatikan kebutuhan karyawan sehingga karyawan menjadi semangat serta memberikan kontribusi yang lebih bagi perusahaan dan mungkin kepuasan kerja akan tercapai. Seorang pimpinan dalam mengambil keputusan tentang sistem kerja perlu melibatkan karyawan agar

terjalin koordinasi yang baik. Hal itu penting dilakukan oleh pimpinan agar karyawan merasa dihargai dan posisinya dianggap penting, sehingga karyawan akan mencapai kepuasan kesempatan untuk mengembangkan diri akan memperoleh kepuasan kerja. Oleh karena itu perusahaan penting untuk memperhatikan dan menjaga tingkat kepuasan kerja karyawan. Tingkat kepuasan kerja karyawan dalam suatu perusahaan merupakan kunci semangat yang mendukung terwujudnya tujuan perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Riyan Nugraha, Dede Abdul Rozak, (2017) meneliti tentang kepuasan kerja karyawan pada Bank Bukopin Cabang Tasikmalaya mengalami penurunan. Hal ini tampak dari adanya banyak faktor yang berpengaruh disetiap tindakan yang dilakukan oleh karyawan dalam menyelesaikan tugas dan kewajibannya. Telah terdapat tingkat *turnover* yang dinilai cukup sering yang berarti bahwa karyawan pada Bank Bukopin Cabang Tasikmalaya masih belum merasa puas terhadap hasil kerjanya. Pengembangan karir karyawan dirasakan lambat dengan tingkat persaingan yang sangat ketat, hal ini dipicu dari lambatnya ekspansi pembukaan kantor baru, yang mana apabila perusahaan melakukan pembukaan kantor baru akan membuka peluang untuk melakukan promosi bagi karyawan dalam menempati jabatan baru. Metode yang dilakukan adalah metode deskriptif kuantitatif. Adapun hasil penelitian yang diperoleh adalah hasil analisis data, diketahui bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT Bank Bukopin Cabang Tasikmalaya. Dengan budaya organisasi yang tinggi, maka kepuasan kerja karyawan PT Bank Bukopin Cabang Tasikmalaya akan lebih tinggi. Terdapat pengaruh positif dan signifikan pengembangan karir terhadap kepuasan

kerja karyawan PT Bank Bukopin Cabang Tasikmalaya. Dengan pengembangan karir yang sesuai, maka kepuasan kerja karyawan PT Bank Bukopin Cabang Tasikmalaya akan lebih tinggi. Berdasarkan hasil analisis data, diketahui bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Bank Bukopin Cabang Tasikmalaya. Dengan budaya organisasi dan pengembangan karir yang sesuai, maka kepuasan kerja karyawan PT Bank Bukopin Cabang Tasikmalaya akan lebih tinggi.

Dalam usaha meningkatkan kepuasan kerja karyawan, PT. Jaminan Pembiayaan Askrindo Syariah harus dapat memberikan perhatian terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, seperti halnya menurut Rivai (2012:452) antara lain, kompensasi finansial, kepemimpinan, pendidikan dan pelatihan (diklat), partisipasi, lingkungan kerja, dan status karyawan. Untuk hasil yang lebih akurat peneliti mencoba untuk mewawancarai Staf HRD PT. Jaminan Pembiayaan Askrindo Syariah, terdapat beberapa masalah yang terjadi di perusahaan berkaitan dengan kepuasan kerja karyawan adalah sebagai berikut:

- 1) Tidak semua karyawan mendapatkan kesempatan mengikuti diklat karena penyelenggaraan diklat memerlukan anggaran dan waktu yang banyak sehingga peserta diklat yang dipilih adalah karyawan yang benar-benar siap mengikuti diklat baik secara jasmani maupun rohani serta program diklat sesuai dengan kebutuhan masing-masing karyawan dalam organisasi.
- 2) Fasilitas AC membuat karyawan merasa tidak nyaman dengan hawa dingin saat beraktivitas kerja.
- 3) Ada karyawan yang merasa tidak puas karena tidak dipromosikan jabatannya/jenjang karir walaupun kinerja karyawan tersebut tergolong baik.

- 4) Fasilitas parkir membuat karyawan merasa tidak nyaman karena tidak adanya lahan parkir dan masih menyewa gedung.
- 5) Adanya karyawan yang merasa tidak puas dikarenakan proses pengangkatan tidak ada kepastian.
- 6) Adanya karyawan yang merasa tidak puas karena karyawan yang aktif bekerja lebih dari satu tahun tidak diperbolehkan cuti. Cuti dikhususkan hanya karyawan tetap.

Berdasarkan data yang diambil dari Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU) 2015 di PT. Jaminan Pembiayaan Askrindo Syariah pemetaan proses (peta adli) kategori 5.

Elemen-elemen kepuasan negatif yang digunakan: a) rendahnya apresiasi terhadap prestasi kerja, b) terbatasnya komunikasi dengan atasan, c) bonus/insentif tidak berbasis kinerja, d) ketidakjelasan dasar peninjauan gaji.

Pada tataran empiris di Indonesia, salah satu perusahaan yang sedang berkembang saat ini namun tengah mengalami masalah kepuasan kerja karyawan terjadi di PT. Jaminan Pembiayaan Askrindo Syariah. Berdasarkan pra penelitian yang dilakukan kepada karyawan di PT. JPAS terhadap variabel kepuasan kerja, fakta di lapangan melibatkan kondisi kepuasan kerja yang belum maksimal seperti kurang memiliki semangat kerja, membantu karyawan lain yang memerlukan bantuan, sikap tidak paham dengan kesulitan pekerjaan yang dialami rekan kerjanya. Hal ini juga didukung dengan hasil tabulasi kuisioner terhadap lima aspek kepuasan kerja yaitu gaji, promosi, pekerjaan itu sendiri, rekan kerja, kondisi kerja, yang masih rendah. Persentase nilai gaji sebesar 57,72%, promosi

57,95%, pekerjaan itu sendiri sebesar 58,8%, rekan kerja sebesar 60,25%, kondisi kerja sebesar 62,25%.

Dari hasil tersebut bahwa tingkat aspek kepuasan kerja masih rendah. Berdasarkan pengamatan mendalam yang dilakukan oleh peneliti di PT. Jaminan Pembiayaan Askrindo Syariah ditemukan pula permasalahan pada pengelolaan SDM yang berdampak pada ketidakpuasan kerja karyawan. Faktor yang diperkirakan mempengaruhi ketidakpuasan kerja karyawan PT. Jaminan Pembiayaan Askrindo Syariah adalah: kurangnya pendelegasian tugas dari pimpinan dalam hal ini manajer kepada bawahannya agar segala sesuatu yang berhubungan dengan pengambilan keputusan dimasing-masing unit dapat berjalan tanpa harus menunggu manajer, masih kurangnya kesempatan karyawan untuk menempati jabatan yang lebih tinggi pada PT. Jaminan Pembiayaan Askrindo Syariah, dan masih kurangnya penghargaan kepada karyawan yang berprestasi dalam penyelesaian segala kegiatan PT. Jaminan Pembiayaan Askrindo Syariah.

PT. Jaminan Pembiayaan Askrindo Syariah mempunyai tugas dan perhatian yang cukup besar dalam pengembangan karir yang sangat dibutuhkan karyawan karena dapat mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Pengembangan karir PT. Jaminan Pembiayaan Askrindo Syariah salah satunya adalah melakukan penilaian prestasi kerja yang dilakukan setiap setahun sekali, namun berdasarkan wawancara dengan beberapa karyawan mengatakan bahwa dalam pelaksanaannya belum optimal karena tidak sesuai dengan ketentuan yang berlaku dimana atasan seringkali membedakan karyawan dalam melakukan penilaian prestasi kerja sehingga karyawan malas bekerja dan kadang kala

karyawan tidak mematuhi perintah atasan, hal ini menyebabkan kepuasan kerja karyawan menurun.

Karyawan merupakan sumber daya dalam perusahaan yang perlu mendapat perhatian serius dari perusahaan tempat mereka bekerja. Kepuasan kerja dapat mencegah kemungkinan adanya tindakan negatif dari karyawan yang dapat merugikan perusahaan. Karyawan yang merasa kurang puas terhadap pekerjaannya cenderung melakukan tindakan negatif, sedangkan mereka yang merasakan kepuasan kerja cenderung memperlihatkan tindakan yang positif. Kepuasan kerja merupakan salah satu unsur psikologis yang harus ada pada setiap bidang pekerjaan, tanpa adanya kepuasan kerja maka seorang karyawan tidak akan bekerja sesuai yang diharapkan, sehingga tujuan yang telah menjadi ketetapan perusahaan atau organisasi tidak akan tercapai. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan menciptakan kondisi yang dapat membuat karyawan merasakan kepuasan dalam bekerja. Kepuasan kerja dianggap cukup penting karena secara langsung dan tidak langsung mempengaruhi produktivitas dan efisiensi organisasi.

Sugiharti (2011), mengemukakan bahwa pengembangan karir sangat diharapkan oleh setiap karyawan karena dengan pengembangan karir karyawan akan mendapatkan hak-hak lebih baik daripada yang diperoleh sebelumnya baik material maupun non material seperti, kenaikan gaji, promosi, perbaikan fasilitas, status sosial bahkan perasaan bangga terhadap pekerjaan.

Pengembangan karir ditujukan agar karyawan mempunyai kemampuan yang lebih tinggi daripada kemampuan yang dimiliki sebelumnya sehingga dapat mengetahui fungsi dan peranan serta tanggung jawabnya didalam lingkungan

kerja. Melalui pengembangan karir diharapkan dapat mencapai tingkat kepuasan kerja karyawan yang lebih tinggi. Perusahaan yang berusaha untuk menumbuhkan kepuasan kerja yang tinggi akan mengatur hak dan kewajiban karyawan sedemikian rupa selaras dengan fungsi, peran dan tanggung jawab karyawan sehingga karyawan dapat berpartisipasi dengan baik dalam perusahaan.

Pengembangan karir merupakan sebuah sistem yang diatur, diformalkan dan merupakan sebuah usaha perencanaan dalam mencapai keseimbangan diantara kebutuhan karir individu dan ketentuan ketenagakerjaan dari suatu organisasi. Penetapan sumber daya manusia yang tepat dengan bidang dan pendidikan yang dia miliki mampu meningkatkan kepuasan kerja karena hal ini memicu motivasi bekerja lebih baik dalam bidang yang diminati.

Pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan (Sudiro, 2011:91). Karir merupakan jabatan atau status seseorang ketika bekerja selama hidupnya (Wahyuni dkk, 2014). Pengembangan karir adalah proses pengidentifikasi kemampuan karir karyawan dan melalui penerapan model yang tepat untuk mendapatkannya (Haryani, 2013).

Penelitian yang dilakukan oleh Shujaat Sobia, et. al. (2013), Menunjukkan bahwa, sektor perbankan di Karachi menyediakan peluang pengembangan karir. Para karyawan setuju bahwa mereka boleh meninggalkan organisasinya jika mereka merasa kurang berkarier kegiatan pengembangan. Sektor Perbankan Swasta sedang mempraktekkan semua pengembangan karir kegiatan karena mereka ingin meningkatkan kepuasan kerja karyawan yang akhirnya mengarah ke efisiensi kerja dan produktivitas yang lebih tinggi. Studi ini menemukan upaya

tinggi oleh manajemen untuk mencapai kepuasan dan menarik karyawan yang ada. Pentingnya penelitian ini dapat dilihat oleh dua dimensi: teoritis kontribusi dan implikasi praktis. Secara teoritis: studi ini mengisi celah dalam literatur: yaitu mengeksplorasi dampak pengembangan karier terhadap kepuasan tenaga kerja di Indonesia bank swasta di Karachi. Oleh karena itu temuan penelitian ini akan ditambahkan pada literatur karena dapat membantu para peneliti untuk studi masa depan. Praktis: penelitian ini akan membantu pembuat kebijakan di sektor perbankan untuk merancang pengembangan karir program untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Hampir semua orang bertanya bagaimana siklus hidup pekerjaan seseorang, dan ternyata jawabannya tidak membantu mengidentifikasi berbagai tindakan yang dibutuhkan untuk mengembangkan karir orang tersebut. Karir terdiri dari semua pekerjaan yang ada selama seseorang bekerja, atau dapat pula dikatakan bahwa karir adalah seluruh jabatan yang diduduki seseorang dalam kehidupan kerjanya. Untuk orang-orang tertentu jabatan-jabatan ini merupakan tahapan dari suatu perencanaan yang cermat, sedangkan bagi yang lain, karir merupakan bentuk keberuntungan. Meskipun seseorang sudah menyusun perencanaan suatu karir tidak menjamin karirnya menjadi berhasil. Untuk beberapa bekerja adalah bagian dari suatu rencana sedangkan untuk beberapa orang lainnya karir hanya merupakan sesuatu keberuntungan saja. Dengan hanya mengandakan pada perencanaan karir, tidak menjamin seseorang memperoleh keberhasilan. Ada beberapa peran penting dalam menunjang kesuksesan seseorang, yaitu kinerja yang tunggal, pengalaman, pendidikan, keahlian dan keberuntungan. Kesuksesan seseorang diidentifikasi sebagai tujuan karir, rencana,

dan kemudian tindakan. Sedangkan keberuntungan hanya terjadi ketika ada titik temu antara kesempatan dan kesiapan.

Selain pengembangan karir, lingkungan kerja dan komitmen organisasi juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada sebuah perusahaan. Lingkungan kerja merupakan hal-hal yang ada di sekitar pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Maka setiap perusahaan atau instansi haruslah mengusahakan agar faktor-faktor yang termasuk dalam lingkungan kerja diusahakan akan sedemikian rupa sehingga mempunyai pengaruh yang baik bagi karyawan terutama pengaruhnya terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja yang tinggi akan menghasilkan produktivitas dan kinerja kerja yang tinggi.

Prasetya dan Suryono (2014) menyatakan bahwa tingkat retensi karyawan dipengaruhi oleh lingkungan kerja. Sutherland (2013) menyatakan bahwa faktor utama yang mempengaruhi retensi karyawan dalam organisasi adalah lingkungan kerja. Kountur (2012) menyatakan adanya pengaruh antara lingkungan kerja Luh Putu Yunia Anggy Pratiwi, Pengaruh Lingkungan Kerja dan terhadap retensi karyawan. Menurut Sedarmayanti (2011:26) jenis lingkungan kerja dibagi menjadi lingkungan kerja fisik seperti lingkungan tempat kerja dan lingkungan non fisik seperti suasana kerja.

Rahmawanti, (2014) menyatakan agar dapat mencapai tujuan, perusahaan harus menciptakan lingkungan kerja yang baik secara fisik dan non fisik. Lingkungan kerja fisik adalah segala bentuk yang ada pada perusahaan seperti kursi, meja serta peralatan kerja lainnya yang dapat mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan sehari-hari (Rumada dan Mudiarta,

2013). Sedamaryanti (2011:26), menyatakan lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan berkaitan dengan hubungan kerja seperti hubungan dengan atasan, sesama rekan kerja, atau hubungan dengan bawahan. Lingkungan kerja yang baik akan memberikan dampak yang baik pada pekerjaan karyawan (Shidhaye et al., 2011). Supardi (2012:37), menyatakan lingkungan kerja adalah keadaan sekitar tempat kerja baik secara fisik maupun non fisik yang dapat memberikan kesan menyenangkan, mengamankan, dan menentramkan. Irshad (2011), berpendapat bahwa perusahaan memerlukan lingkungan kerja yang baik untuk menjaga karyawan agar tetap bertahan pada perusahaan. Hafanti dkk. (2015), keinginan karyawan untuk tetap bekerja pada organisasi atau meninggalkan organisasi dipengaruhi oleh lingkungan kerja.

Menurut Akhyari (dalam Hardiman, 2013), jenis lingkungan kerja adalah sebagai berikut:

1) Lingkungan kerja fisik:

- a) Rancangan pekerjaan (peralatan dan prosedur kerja)
- b) Kondisi lingkungan kerja (kebisingan, ventilasi, penerangan)
- c) Rancangan ruang kerja (*Work Space Design*) seperti susunan kursi meja dan fasilitas kantor;
- d) Tingkat visual *privacy* serta *acoustical privacy* artinya pekerjaan tertentu membutuhkan privasi karyawan baik pengelihatan dan pendengaran.

2) Lingkungan kerja non fisik:

Hubungan kerja sosial dan keorganisasian (hubungan kerja atasan dengan bawahan, hubungan sesama rekan kerja).

Menurut (Mathis dan Jackson, 2013:128), bahwa retensi karyawan juga dipengaruhi oleh faktor pengembangan karir secara signifikan. Pengembangan karir merupakan aspek penting yang tidak boleh dilupakan dalam mengelola sumber daya manusia (Sari dan Sinulingga, 2011). Pengembangan karir memberikan kesempatan untuk pelatihan, promosi jabatan dan pengembangan keterampilan guna meningkatkan kerja karyawan dalam suatu organisasi (Meyer & Smith, 2012). Untuk dapat memperkecil pengaruh lingkungan fisik terhadap karyawan, maka langkah pertama adalah mempelajari manusia, baik mengenai fisik maupun mengenai fisiknya, kemudian digunakan sebagai dasar memikirkan lingkungan fisik yang sesuai. 2) Lingkungan kerja non fisik, Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi dan berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan.

Lingkungan kerja non fisik sebagaimana diuraikan di atas bertujuan untuk membentuk sikap karyawan. Sikap yang diharapkan tentunya adalah sikap positif yang mendukung terhadap pelaksanaan kerja yang dapat menjamin pencapaian tujuan organisasi.

Edwin (2012) menyatakan bahwa lingkungan kerja non fisik dapat menjadi lebih efektif untuk menjaga retensi, karena jika karyawan merasa lebih puas dan loyal terhadap perusahaan dan mempunyai pengalaman positif terhadap lingkungan kerja maka karyawan tersebut akan lebih lama bertahan di perusahaan. Akila (2012), bahwa lingkungan kerja non fisik sangat mempengaruhi retensi karyawan. E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 6, No. 3, 2017: 1478-1506. (diakses pada tanggal 29 Desember 2017).

Dalam sebuah organisasi atau perusahaan, pemimpin tidak hanya memerintah atau berfungsi sebagai pengkoordinasian secara vertikal namun juga diperlukan hubungan yang baik antar karyawannya. Hubungan yang baik ini diharapkan dapat mengoptimalkan kinerja karyawan. Selain faktor hubungan baik antara atasan dan bawahan, diperlukan juga komitmen organisasi yang kuat dari setiap karyawan terhadap perusahaan.

Komitmen organisasi merupakan keterikatan seseorang pada organisasi. Karyawan yang berkomitmen terhadap organisasi akan memiliki keinginan yang kuat untuk menjadi anggota organisasi, keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi, dan memiliki kepercayaan dan penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi. Organisasi akan semakin efektif jika karyawannya memiliki komitmen yang tinggi. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi akan berdampak pada: (1) Karyawan itu sendiri, misalnya terhadap perkembangan karir karyawan dalam organisasi. (2) Organisasi karyawan yang berkomitmen tinggi pada organisasi akan menimbulkan kinerja yang tinggi, tingkat absensi berkurang, loyalitas karyawan dan lain-lain. Dengan melihat hal tersebut setiap organisasi berusaha untuk membangun dan meningkatkan komitmen organisasi dari para karyawannya.

Steers dan Porter (Sopiah, 2008:164) mengemukakan ada sejumlah faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu: (1) Faktor personal yang meliputi *job expectations*, *psychological contract*, *job choice factors*, karakteristik personal, keseluruhan faktor ini akan membentuk komitmen awal. (2) Faktor organisasi, meliputi *initial work experience*, *jobscope*, *supervision*, *goal consistency organizational*. Semua faktor itu akan membentuk atau

memunculkan tanggung jawab. (3) Faktor non organisasional, yang meliputi *availability of alternative jobs*. Faktor yang bukan berasal dari organisasi, misalnya ada tidaknya alternatif pekerjaan lain. Jika ada dan lebih baik, tentu karyawan akan meninggalkannya. Steers dan Porter, juga menjelaskan beberapa faktor yang mempengaruhi terbentuknya komitmen, yaitu sebagai berikut: a). Karakteristik pribadi Karakteristik pribadi adalah kondisi potensi, kapasitas, kemampuan, dan kemauan karyawan sesuai dengan kebutuhan dunia kerja. Karakteristik pribadi ini meliputi umur, pendidikan, motivasi, jenis kelamin, masa kerja, dan *personal value*. b). Karakteristik pekerjaan, Karakteristik pekerjaan dapat diartikan sebagai kondisi nyata yang berhubungan dengan pekerjaan. c). Karakteristik organisasi, Karakteristik organisasi yang meliputi tanggung jawab, partisipasi aktif karyawan dan hubungan pekerjaan. d). Sifat dan kualitas seorang karyawan dengan berbagai aspek di dalamnya dapat mempengaruhi komitmen karyawan.

Dengan demikian berdasarkan uraian di atas, maka peneliti tertarik untuk mengambil judul **“Pengaruh Pengembangan Karir, Lingkungan Kerja, dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Jaminan Pembiayaan Askrindo Syariah, Pasar Baru Jakarta Pusat.”**

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah, tersebut di atas, maka pertanyaan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap komitmen organisasi?
2. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasi?

3. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
4. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
5. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
6. Apakah pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja dimediasi oleh komitmen organisasi?
7. Apakah pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja dimediasi oleh komitmen organisasi?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Secara umum penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gambaran yang jelas tentang Pengaruh Pengembangan Karir, Lingkungan Kerja, dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Jaminan Pembiayaan Askrindo Syariah. Secara khusus penelitian ini bertujuan untuk memperoleh informasi tentang:

1. Mengetahui Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Komitmen Organisasi PT. Jaminan Pembiayaan Askrindo Syariah, Pasar Baru Jakarta Pusat.
2. Mengetahui Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Komitmen Organisasi PT. Jaminan Pembiayaan Askrindo Syariah, Pasar Baru Jakarta Pusat.
3. Mengetahui Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja PT. Jaminan Pembiayaan Askrindo Syariah, Pasar Baru Jakarta Pusat.
4. Mengetahui Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja PT. Jaminan Pembiayaan Askrindo Syariah, Pasar Baru Jakarta Pusat.

5. Mengetahui Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Jaminan Pembiayaan Askrindo Syariah, Pasar Baru Jakarta Pusat.
6. Mengetahui Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja dimediasi oleh Komitmen Organisasi Karyawan PT. Jaminan Pembiayaan Askrindo Syariah, Pasar Baru Jakarta Pusat.
7. Mengetahui Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja dimediasi oleh Komitmen Organisasi Karyawan PT. Jaminan Pembiayaan Askrindo Syariah, Pasar Baru Jakarta Pusat.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan berguna secara teoritis maupun praktis:

1. Signifikansi teoritis

Secara teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya manajemen, dengan fokus bidang studi Manajemen Sumber Daya Manusia yang terkait dengan Pengembangan Karir, Lingkungan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Kepuasan Kerja.

2. Signifikansi praktis

Secara praktis diharapkan bermanfaat bagi para *stakeholders*, terutama PT. Jaminan Pembiayaan Askrindo Syariah, dan perusahaan-perusahaan lain yang relevan.

3. Untuk mahasiswa agar penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi, khususnya jurusan Manajemen Sumber Daya Manusia.