

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Di era globalisasi saat ini, dimana perubahan terjadi sangat cepat, ketidakpastian yang tinggi dan persaingan yang ketat, perusahaan dan para karyawannya dituntut untuk selalu meningkatkan efektifitas dan efisiensi. Pendapat ini didukung oleh Alwi (2001), yang menyatakan bahwa tantangan di era globalisasi saat ini berupa peningkatan kompetisi yang semakin ketat menyebabkan perusahaan harus melakukan restrukturisasi sebagai akibat kebutuhan efisiensi dan efektifitas organisasi, merger, dan sebagainya. Departemen Sumber Daya Manusia dalam kaitan ini harus proaktif menganalisis kemungkinan perubahan yang cepat pada faktor-faktor lingkungan eksternal (ekonomi, teknologi, politik) yang akan berdampak pada eksistensi perusahaan.

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah aspek dalam perusahaan memegang peranan utama dalam keberhasilan perusahaan. Dalam mencapai tujuan perusahaan sangat bergantung pada kualitas SDM yang dimiliki. Untuk itu, perusahaan harus bisa mengelola SDM yang ada guna meningkatkan kinerja karyawan sehingga tujuan perusahaan dengan mudah tercapai. SDM dalam sebuah perusahaan sangat penting untuk dikembangkan kualitasnya sehingga mampu mencapai kinerja yang optimal (Nuraning 2017).

Oleh karena itu, jika perusahaan ingin mempertahankan karyawan-karyawan terbaiknya, perusahaan perlu melaksanakan serta memahami pengelolaan SDM yang efektif. Pendapat ini sesuai dengan Jackson dkk (2009) yang menjelaskan bahwa perusahaan yang baik mengerti bahwa pengelolaan SDM yang efektif bukan sekedar berfokus pada pegawai yang ada saat ini; tapi

membutuhkan sudut pandang jangka panjang yang peka terhadap permintaan pegawai saat ini, pegawai di masa mendatang, dan pegawai di masa lalu yang tidak lagi bekerja untuk perusahaan.

Lingkungan kerja yang baik akan memberikan dampak yang baik pada pekerjaan karyawan. Supardi (2003) 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. Kunci utama untuk mempertahankan karyawan adalah menciptakan lingkungan kerja yang nyaman Winterton (2011). Muceke (2012) berpendapat karyawan merasa lebih puas dan loyal terhadap perusahaan apabila mereka mempunyai pengalaman positif dari lingkungan kerja dan karyawan tersebut akan lebih lama bertahan di perusahaan.

Lingkungan kerja merupakan faktor lain yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, dimana lingkungan kerja merupakan potret realitas keadaan di dunia kerja yang terus berkembang, serta ditempat kerja dapat memberikan gambar mengenai hari ke hari kehidupan karyawan yang datang untuk bekerja, datang bersama-sama untuk tujuan yang sama, melaksanakan pekerjaan mereka, dan hidup dalam kerangka aturan dan peraturan perusahaan Bhattacharya (2012). Kepuasan kerja karyawan di perusahaan dikatakan tinggi apabila karyawan mudah mendapatkan informasi yang dibutuhkannya untuk melakukan pekerjaan serta nyaman terhadap kondisi di sekitar lingkungan

kerjanya Nugroho (2013). Sebagian besar lingkungan kerja yang baik dapat membantu meningkatkan kepuasan kerja serta berhubungan positif antara lingkungan kerja dan kepuasan kerja ada untuk semua jenis kelompok pekerjaan, namun lingkungan fisik dan non fisik merupakan faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja selain kompensasi, promosi jabatan dan karakteristik dari pekerjaan yang bersangkutan Sardzoska (2012). Kepuasan akan lebih tinggi dan niat untuk meninggalkan akan lebih rendah bila lingkungan kerja melengkapi persyaratan kreativitas pekerjaan Shalle (2000). Lingkungan kerja yang kondusif, dan nyaman berakibat langsung meningkatnya kepuasan kerja seorang karyawan.

Pengembangan karir diperlukan untuk mengelola SDM secara efektif dan efisien. Karir sendiri menurut pendapat Mathis (2006) merupakan rangkaian posisi yang berkaitan dengan kerja yang ditempati seseorang sepanjang hidupnya. Dari awal karyawan memasuki perusahaan sebaiknya seorang karyawan sudah mampu merencanakan jenjang karirnya selama dalam perusahaan tersebut, sedangkan tugas perusahaan hanyalah memfasilitasi karyawan dan memberi informasi bagaimana seorang karyawan mencapai karir tujuannya, seperti menentukan syarat-syarat tertentu dalam menempuh jabatan tertentu.

Pengembangan karir merupakan proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Dengan adanya pengembangan karir dapat menjadikan karyawan mempunyai kemampuan yang lebih tinggi dari kemampuan yang dimiliki sebelumnya. Oleh karena itu perusahaan perlu mengelola dan mengembangkan karir dengan baik supaya produktivitas karyawan tetap terjaga dan mampu mendorong karyawan

untuk melakukan kinerja yang lebih baik. Pengembangan karir pada dasarnya sangatlah dibutuhkan bagi perusahaan swasta maupun pemerintahan dikarenakan pengembangan karir berorientasi pada tantangan bisnis di masa yang akan datang dalam menghadapi pesaing. Pengembangan karir memiliki eksistensi dimasa depan yang tergantung pada kualitas dan kinerja sumber daya manusianya, karenanya organisasi harus melakukan pembinaan karir pada pekerja yang dilaksanakan secara berencana dan berkelanjutan.

Selain pentingnya pengembangan karir dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan, kepuasan kerja adalah faktor yang juga sangat penting bagi karyawan guna memperoleh hasil pekerjaan yang optimal. Kepuasan Kerja adalah sikap dan pandangan menyenangkan atau tidak menyenangkan dari karyawan terhadap pekerjaannya. Sikap tersebut mencerminkan perasaan menyenangkan dan tidak menyenangkan yang ditunjukkan dari berbagai tingkah seseorang (Isnaini dkk 2018).

Kinerja pada umumnya diartikan sebagai kesuksesan seseorang didalam melaksanakan suatu pekerjaan. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Kinerja karyawan meliputi kualitas dan kuantitas *output* serta keandalan dalam bekerja. Karyawan dapat bekerja dengan baik bila memiliki kinerja yang tinggi sehingga dapat menghasilkan kerja yang baik pula. Kinerja yang tinggi yang di miliki karyawan, diharapkan tujuan organisasi dapat tercapai. Sebaliknya, tujuan organisasi susah atau bahkan tidak akan tercapai bila karyawannya bekerja tidak memiliki kinerja yang baik sehingga tidak dapat menghasilkan kerja yang baik pula.

Salah satu permasalahan penting yang dihadapi oleh para pimpinan adalah bagaimana perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawannya, dengan kinerja yang baik perusahaan dapat meraih suatu tujuan yang ingin dicapai sesuai dengan visi dan misi perusahaan. Sumber daya yang dimiliki perusahaan tidak akan memberikan hasil yang optimal apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang mempunyai kinerja yang optimum. Kinerja menurut Amstrong dan Baron dalam Fahmi (2012) merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. Dari definisi tersebut bahwa, kinerja karyawan di nilai dari hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh setiap karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan perusahaan.

Kepuasan kerja karyawan akan mendorong terwujudnya pengembangan karir melalui perencanaan karir dan manajemen karir. Perencanaan karir adalah proses melalui individu pegawai mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan-tujuan karirnya. Perencanaan karir melibatkan pengidentifikasian tujuan-tujuan yang berkaitan dengan karir dan penyusunan rencana-rencana untuk mencapai tujuan tersebut.

Selain itu kepuasan kerja juga merupakan hal yang sangat penting bagi perusahaan. Jika karyawan mempunyai kepuasan kerja yang tinggi, maka secara langsung karyawan akan loyal terhadap perusahaan dan kinerja menjadi semakin meningkat. Kondisi PT. Telkom Ternate saat ini, dimana masih banyak karyawan yang kurang optimal dalam menjalankan pekerjaannya. Hal ini terlihat dari hasil kerja mereka yang masih belum dapat mencapai target yang telah ditentukan perusahaan. Untuk meningkatkan produktivitas kerja, maka perlu

adanya peningkatan kepuasan kerja dari masing-masing karyawan. Untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan, perusahaan dapat mendorong karyawan agar memiliki motivasi yang tinggi, sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan.

Kepuasan kerja banyak yang tidak tercapai oleh karyawan di perusahaan. Tidak jarang pimpinan kurang mengetahui faktor-faktor ketidakpuasan sehingga karyawan merasa tidak puas dalam bekerja. Perusahaan mengalami masalah pada kepuasan karyawannya mulai dari insetif yang kurang, tempat kerja yang kurang nyaman hingga masalah kenaikan jabatan karyawan apabila dibiarkan maka akan terjadi tingkat *turnover* yang sangat tinggi. Kepuasan kerja sering ditunjukkan oleh karyawan dengan caranya menyukai pekerjaan itu sendiri serta tingkat keasikannya dalam menjalankan pekerjaan, umumnya dapat dinyatakan bahwa kepuasan kerja adalah rasa nyaman dan hubungan yang positif antara sesama karyawan Bakotic (2013). Kepuasan kerja didefinisikan sebagai kenikmatan karyawan di dalam melaksanakan pekerjaan mereka, hal ini dianggap sebagai faktor penting karena dapat berhubungan langsung dengan stres, *turnover*, absensi Brown (2010). Kepuasan kerja dapat memberikan rasa yang menyenangkan dan gembira dalam menjalankan pekerjaan, selain itu terpeliharanya kepuasan kerja akan mendorong karyawan untuk bekerja dengan penuh semangat dan akhirnya akan membantu perusahaan dalam mencapai tujuan yang diinginkan Anas (2013). Kepuasan kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan dan kinerja organisasi secara keseluruhan Anugrah (2013). Kepuasan kerja merupakan suatu keadaan yang dirasakan karyawan sebagai hasil analisa dari pekerjaannya.

Karyawan yang kurang memperoleh kepuasan kerja maka akan menimbulkan perilaku yang tidak disiplin seperti tingkat ketidakhadiran yang tinggi, keterlambatan kerja serta karyawan menjadi malas dalam bekerja. Sedangkan karyawan yang memperoleh kepuasan kerja maka akan menimbulkan perilaku yang disiplin. Hal ini dilihat dari pernyataan bahwa karyawan yang puas adalah mereka yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi serta senang melakukan pekerjaannya. Hal ini merupakan wujud perilaku yang baik dan mendorong karyawan untuk lebih bersikap disiplin dalam pekerjaannya. Faktor menjadi hal yang bisa mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah jika hak dari karyawan dapat terpenuhi maka kinerja karyawan juga akan meningkat dan tujuan perusahaan akan tercapai.

Menurut Nugroho (2013) kepuasan kerja dapat menurunkan tingkat perputaran karyawan dan meningkatkan prestasi kerja, kepuasan kerja sangat penting untuk diteliti yang nantinya akan berdampak kepada perusahaan. Orang yang mengungkapkan kepuasan yang tinggi dalam pekerjaannya cenderung lebih produktif, mempunyai keterlibatan yang tinggi dan kecil kemungkinannya dalam mengundurkan diri dibandingkan dengan karyawan yang merasakan kepuasan yang kurang Sowmya (2011). Ketidakhadiran pekerja dalam tempat kerja dapat disebabkan beberapa faktor salah satunya faktor ketidakpuasan karyawan Obasan (2011). Kepuasan kerja merupakan bangunan undimensional, dimana seseorang memiliki kepuasan umum dan ketidakpuasan dalam bekerja Peltier (2009). Rose (2010) mengatakan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi cenderung pengaruhi satu sama lain. Kepuasan kerja dapat mempengaruhi kinerja karena kepuasan kerja memainkan peranan yang penting dalam pengembangan perusahaan untuk meningkatkan efisiensi dan

kinerja karyawan (Ahmed 2012). Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi mempunyai sikap positif terhadap pekerjaannya, dan cenderung lebih produktif (Yee 2008).

PT Telekomunikasi Indonesia Tbk (Persero) biasa disebut Telkom Indonesia atau Telkom adalah perusahaan informasi dan telekomunikasi penyedia jasa dan jaringan telekomunikasi secara lengkap di Indonesia. Telkom mengklaim sebagai perusahaan telekomunikasi terbesar di Indonesia, dengan jumlah pelanggan telepon tetap sebanyak 15 juta dan pelanggan telepon seluler sebanyak 104 juta. Telkom merupakan salah satu BUMN yang sahamnya saat ini dimiliki oleh Pemerintah Indonesia (52,47%), dan 47,53% dimiliki oleh Publik, Bank of New York, dan Investor dalam Negeri. Telkom juga menjadi pemegang saham mayoritas di 13 anak perusahaan, termasuk PT Telekomunikasi Selular (Telkomsel).

Berdasarkan observasi awal pada lokasi penelitian, seorang karyawan tetap memperoleh gaji yang terdiri dari: Gaji Pokok, Tunjangan Rumah, Tunjangan Pakaian, Tunjangan THR, Bonus dan Tunjangan Hari Tua.

Jumlah nominal dari pendapatan setiap karyawan, PT. Telkom Indonesia Wilayah Ternate menerapkan upah minimum regional sebagai tolak ukur mendasar dalam menentukan gaji setiap karyawan. Sistem seperti ini merupakan salah satu hal yang berpengaruh terhadap tingkat *turnover* yang lumayan tinggi pada PT. Telkom Indonesia Ternate. Tabel 1.1 memaparkan jumlah karyawan yang keluar dan masuk selama tahun 2020 dari bulan januari sampai desember:

Tabel 1.1 Tingkat TurnOver Karyawan pada PT. Telkom Indonesia Wilayah Ternate pada tahun 2020

No	Bulan	Jumlah Karyawan Keluar
1.	Januari	0
2.	Februari	6
3.	Maret	1
4.	April	0
5.	Mei	0
6.	Juni	0
7.	Juli	1
8.	Agustus	0
9.	September	0
10.	Oktober	1
11.	November	0
12.	Desember	0

Sumber: PT. Telkom Indonesia Wilayah Ternate, 2020

Berdasarkan data pada Tabel 1.1 dapat dikatakan bahwa tingkat *turnover* pada PT. Telkom Indonesia Wilayah Ternate. *Turnover* tertinggi ada pada bulan februari yang dimana karyawan keluar sebanyak 6 orang sedangkan karyawan masuk tidak ada. Tingkat *turnover* yang tinggi merupakan ukuran yang sering digunakan sebagai indikasi adanya permasalahan kepuasan kerja karyawan di perusahaan.

Tingkat *turnover* yang tinggi akan menimbulkan dampak negatif bagi organisasi, hal ini seperti menciptakan ketidakstabilan dan ketidakpastian (*uncertainty*) terhadap kondisi tenaga kerja dan peningkatan biaya sumber daya manusia yakni yang berupa biaya pelatihan yang sudah diinvestasikan pada karyawan sampai biaya rekrutmen dan pelatihan kembali. *Turnover* yang tinggi

juga mengakibatkan organisasi tidak efektif karena perusahaan kehilangan karyawan yang berpengalaman dan perlu melatih kembali karyawan baru.

Kepuasan kerja bagi karyawan sangat diperlukan karena dari timbulnya kepuasan kerja karyawan akan berdampak pada peningkatan produktivitas kerja. Adanya ketidakpuasan pada para karyawan dalam bekerja akan membawa akibat akibat yang kurang menguntungkan baik bagi perusahaan maupun bagi karyawan itu sendiri. Ketidakpuasan akan memunculkan dua macam perilaku seperti penarikan diri (*turnover*) atau perilaku agresif (sabotase, kesalahan yang di sengaja, perselisihan antar karyawan dan atasan, mogok kerja, terlambat datang kerja atau tidak masuk kerja, hingga ada keinginan untuk mencari pekerjaan di tempat lain). *Turnover* juga merugikan perusahaan karena memerlukan biaya untuk rekrutmen.

Saat ini tingginya tingkat *turnover intention* telah menjadi masalah serius bagi banyak perusahaan, bahkan beberapa perusahaan mengalami frustrasi ketika mengetahui proses rekrutmen yang telah berhasil menjaring staf yang berkualitas pada akhirnya ternyata menjadi sia-sia karena staf yang direkrut tersebut telah memilih pekerjaan di perusahaan lain. (Toly 2001) Dengan tingginya tingkat *turnover* pada perusahaan akan semakin banyak menimbulkan berbagai potensi biaya baik itu biaya pelatihan yang sudah diinvestasikan pada karyawan, tingkat kinerja yang mesti dikorbankan, maupun biaya rekrutmen dan pelatihan kembali. (Suwandi dan Indriantoro 1999).

Berdasarkan hal tersebut diatas yang terjadi pada PT. Telkom Indonesia Wilayah Ternate sebagai observasi awal penelitian, terdapat beberapa permasalahan mengenai keluhan karyawan yang merasa tidak puas terhadap kebijakan-kebijakan yang diberikan oleh perusahaan seperti tidak adanya

penghargaan atau *reward* bagi karyawan yang rajin, tidak adanya jenjang karir yang diberikan perusahaan kepada karyawan-karyawan yang sudah mengabdikan cukup lama, tidak adanya bonus yang diberikan ketika omset penjualan perusahaan mencapai target.

Perusahaan tidak akan bisa mencapai tujuannya tanpa keterlibatan karyawannya, tetapi dari kenyataan yang terjadi di PT. Telkom Indonesia wilayah Ternate tingkat kepuasan kerja karyawan masih rendah dapat dilihat dari kurang puasnya dengan besaran gaji yang diterima karyawan, karyawan tidak bersemangat dalam melakukan pekerjaannya, karyawan berprestasi susah menerima kenaikan jabatan serta kurangnya bonus bagi karyawan yang berprestasi. Kepuasan kerja didefinisikan sebagai kenikmatan karyawan di dalam melaksanakan pekerjaan mereka, hal ini dianggap sebagai faktor penting karena dapat berhubungan langsung dengan stres, *turnover*, absensi (Brown 2010).

Jadi tingkat kepuasan yang rendah dengan implikasi *turnover* tinggi disebabkan oleh beberapa faktor diantaranya: 1). Lingkungan kerja yang kurang baik, Lingkungan kerja merupakan faktor lain yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, dimana lingkungan kerja merupakan tempat dapat memberikan gambaran mengenai hari ke hari kehidupan karyawan yang datang untuk bekerja, datang bersama-sama untuk tujuan yang sama, melaksanakan pekerjaan mereka, dan hidup dalam kerangka aturan dan peraturan perusahaan (Bhattacharya, 2012). Lingkungan kerja yang baik dapat membantu meningkatkan kepuasan kerja serta berhubungan positif antara lingkungan kerja dan kepuasan kerja begitupun sebaliknya apabila lingkungan kerja buruk akan berdampak pada kepuasan kerja pegawai dan menyebabkan *turnover*. 2). Pengembangan karir Pengembangan karir sendiri menurut Dubrin dalam

Mangkunegara (2013), adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum.

Kepuasan kerja meliputi gaji, promosi, dan pekerjaan itu sendiri memiliki pengaruh yang signifikan terhadap karyawan untuk melakukan pindah kerja (Salleh 2012). Kepuasan kerja meliputi kepedulian manajer seperti desain pekerjaan, kompensasi, kondisi kerja, hubungan sosial, persepsi peluang jangka panjang, selain itu ada menyebabkan kepuasan kerja maupun ketidakpuasan seperti komitmen organisasi, penghasilan, absensi, keterlambatan, kecelakaan, pemogokan, dan lain-lain (Aziri 2011).

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, maka dapat dirumuskan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Apakah lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja?
2. Apakah pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan?
5. Apakah pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan?
6. Apakah ada pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi?

7. Apakah ada pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas maka penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui :

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.
6. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.
7. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

1.4. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat atau kontribusi:

1.4.1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai salah satu contoh bentuk pengaplikasian dan pengimplementasian dari hasil studi selama ini dalam kehidupan nyata khususnya di dunia bisnis. Penelitian ini juga memberikan gambaran kepada penulis tentang permasalahan-permasalahan mengenai manajemen Sumber Daya Manusia yang dihadapi oleh perusahaan yang selanjutnya dapat menjadi pedoman peneliti dalam berkiprah di dunia kerja mendatang.

1.4.2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan referensi dan literatur untuk melakukan penelitian selanjutnya yang memiliki variabel yang terkait dengan bidang ini.