

BAB I

PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Salah satu yang menjadi faktor penting dalam sebuah organisasi adalah sumber daya manusia (SDM), karena dengan SDM yang berkualitas, maka organisasi akan lebih mudah mencapai tujuan. SDM juga menjadi aset berharga di sebuah organisasi karena SDM lah yang mampu mengarahkan, mengembangkan dan membuat organisasi tetap bertahan dengan kekuatan yang dimilikinya. Kekuatan yang dimiliki SDM harus dioptimalkan pemanfaatannya, oleh karena itu pengelolaan kualitas SDM yang dimiliki organisasi harus ditingkatkan. Untuk mengelola dan meningkatkan SDM yang dimiliki, organisasi perlu manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang baik yang mampu mendorong individu untuk memberikan kontribusi yang efisien dan efektif agar tujuan organisasi dapat tercapai.

Cakupan dari MSDM sangat luas, dimulai dari perencanaan SDM, analisis jabatan, perekrutan dan seleksi karyawan, orientasi karyawan, melatih dan mengembangkan karyawan, melakukan penilaian kinerja, memberikan kompensasi, promosi, sampai masa pensiun karyawan. MSDM menjadi bagian penting dalam organisasi karena dengan keberadaan MSDM yang baik, maka pengelolaan karyawan menjadi lebih terarah. MSDM juga akan menjembatani keinginan karyawan dengan keinginan organisasi untuk mencapai tujuan, sehingga MSDM yang baik sangat diperlukan untuk mengelola SDM di sebuah organisasi.

Perusahaan yang baik dapat kita lihat melalui bagaimana perusahaan tersebut memperhatikan kesejahteraan karyawan, maka dari itu perlu adanya pengukuran kepuasan kerja untuk mengetahui seberapa puas karyawan terhadap pekerjaannya. Rasa puas karyawan dalam bekerja dapat kita lihat dari ada atau tidaknya perbedaan antara keinginan karyawan dengan kenyataan yang ada pada saat karyawan bekerja. Huseno (2016, hlm. 67) mengemukakan bahwa perusahaan yang berkembang pesat biasanya ditandai dengan gejala kepuasan kerja yang tinggi diantara karyawannya. Pernyataan ini menunjukkan jika kepuasan kerja

menjadi aspek penting untuk dipelihara dan diperhatikan, karena kepuasan kerja akan berdampak terhadap produktivitas kerja, semangat kerja, dan keinginan keluar karyawan. Kepuasan kerja tidak hanya memberi dampak kepada karyawan itu sendiri, tetapi juga memberikan dampak terhadap organisasi. Jika kepuasan kerja tinggi, maka produktivitas kerja dan semangat kerja akan meningkat dan rasa ingin keluar dari pekerjaan akan menurun, begitupun sebaliknya.

Pengukuran kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor. Menurut Hossain (2015, hlm. 5) terdapat sembilan faktor umum yang memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di Bank, yaitu: *conditions of work, education level, fairness, promotion, age and gender, pay, work experience, dan marriage*. Diantara sembilan faktor tersebut, terdapat empat faktor kunci yang paling memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di jasa perbankan, yakni *conditions of work, pay, fairness, dan promotion*. *Work condition* berkaitan erat dengan lingkungan kerja dan ketentuan kerja karyawan. *Pay* sangat berkaitan dengan penghargaan yang perusahaan berikan kepada karyawan atas kinerjanya. *Fairness* berhubungan dengan perlakuan yang sama antar karyawan dan tidak memihak orang lain. *Promotion* berhubungan dengan pengangkatan karyawan ke tingkat yang lebih tinggi dari sebelumnya.

Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri menjadi salah satu dimensi yang dapat mengukur kepuasan kerja. Seberapa besar pekerjaan tersebut menarik bagi karyawan, bagaimana pekerjaan itu mampu memberi karyawan kesempatan untuk belajar, dan bagaimana tanggung jawab yang diterima setiap karyawan. Beban kerja biasanya timbul ketika karyawan tidak mampu menyesuaikan diri terhadap tugas yang diberikan sehingga karyawan tidak berhasil menyelesaikan tugas tersebut. Pada dasarnya setiap karyawan tidak menginginkan pekerjaan yang dibebankan kepadanya kurang atau berlebih. Jika beban kerja yang diberikan terlalu sedikit, karyawan akan merasa bahwa pekerjaan tersebut kurang menantang. Sedangkan jika beban kerja yang diampu terlalu berlebihan, karyawan akan merasa bahwa pekerjaan tersebut tidak sesuai dengan kemampuannya.

Kepuasan kerja karyawan juga berkaitan dengan kompensasi yang diberikan. Pemberian kompensasi pada dasarnya diberikan organisasi kepada karyawan untuk memberikan balasan atas kontribusi yang karyawan berikan kepada

perusahaan. Kompensasi terpetakan menjadi kompensasi yang sifatnya finansial dan non finansial maupun kompensasi yang bersifat langsung dan yang bersifat tidak langsung. Setiap organisasi diwajibkan untuk memberikan kompensasi yang layak bagi karyawannya. Jika pemberian kompensasi dilakukan secara adil dan layak, maka akan memberikan keuntungan bagi banyak pihak. Jika kompensasi diberikan dengan layak serta adil, rasa puas karyawan atas pekerjaannya akan terpenuhi dan akan memberikan kinerja yang maksimal bagi organisasi.

Setiap karyawan pasti menginginkan pekerjaannya berkembang dari segi jabatan, pendapatan, wawasan, dan keterampilan. Tanggung jawab untuk mengembangkan karier tidak hanya terletak pada setiap karyawan, tetapi juga menjadi tanggung jawab organisasi tempat karyawan bekerja. Pengembangan karier pegawai mencakup perencanaan karier, implementasi dan mengawasi karier pegawai. *Career development* atau pengembangan karier menjadi hal yang penting bagi karyawan karena akan berdampak terhadap beberapa hal seperti motivasi dalam bekerja dan kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja utamanya harus dipelihara, dikelola, dan ditingkatkan secara berkelanjutan guna mengoptimalkan potensi yang dimiliki karyawan.

Tabel 1. Kepuasan Karyawan di Indonesia Berdasarkan Kelompok Usia

Kelompok Usia (tahun)	Tingkat Kepuasan Karyawan				
	Secara Umum	Jenjang Karier	Manajemen	Budaya Perusahaan	Gaji Dan Tunjangan
21-25	3,5	3,15	3,07	3,38	3,14
26-30	3,3	2,94	2,9	3,23	3,06
31-35	3,37	2,99	2,91	3,2	3,1
>35	3,38	3,03	2,97	3,2	3,17

Sumber: (Jobplanet, 2016)

Hasil survei yang dilakukan oleh (Jobplanet, 2016) mengenai kepuasan karyawan di Indonesia yang dikelompokkan berdasarkan usia menunjukkan bahwa karyawan dengan rentang usia 26-30 tahun serta rentang usia 31-35 tahun memiliki kepuasan kerja terendah jika dibandingkan dengan rentang usia lain. Jika dibandingkan dengan rentang usia lainnya, karyawan yang berada di rentang usia 26-35 tahun memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih rendah terhadap aspek jenjang karier, manajemen, *work-life balance*, serta gaji dan tunjangan.

Jobplanet menyebutkan bahwa hal ini karena karyawan yang berada di usia 26-35 tahun telah mempunyai pengalaman kerja yang cukup. Karyawan yang berada di usia ini juga paling memikirkan masa depan mereka. Pada usia 26-35 tahun karyawan mulai serius dalam melakukan perencanaan karier yang baik bagi masa depan.

Bank dapat diartikan sebagai badan usaha yang mempunyai fungsi untuk menghimpun dana dari masyarakat yang bentuknya simpanan, kemudian akan dikembalikan kepada masyarakat berupa kredit maupun bentuk yang lain. Bank menjadi penting dalam perekonomian suatu negara karena bank dapat menunjang pelaksanaan pembangunan nasional yang bertujuan untuk meratakan pembangunan, menjaga tumbuhnya ekonomi dan kestabilan nasional yang dapat meningkatkan tingkat kehidupan masyarakat. Sebagai industri yang bergerak di bidang jasa, Bank dituntut untuk mampu melayani masyarakat dengan pelayanan yang paling optimal.

Tabel 2. Tingkat Kepuasan Karyawan Bank-Bank Besar di Indonesia

Nama Perbankan	Tingkat Kepuasan Karyawan			
	Secara umum	Terhadap Gaji dan Tunjangan	Terhadap <i>Work Life Balance</i>	Terhadap Manajemen
BCA	4	3,9	3,8	3,7
BNI	3,7	3,6	3,2	3,4
Mandiri	3,6	3,5	3,2	3,4
BRI	3,5	3,4	3,2	3,2

Sumber: (Jobplanet, 2016)

Survei mengenai seberapa besar kepuasan karyawan bank-bank terbesar di Indonesia yang dilakukan oleh (Jobplanet, 2016) memperoleh hasil tingkat kepuasan karyawan secara umum di bank-bank besar di Indonesia berada di angka 3,5-4,0. Keempat bank besar di Indonesia itu adalah BCA, Bank Mandiri, BRI, BNI. Berdasarkan hasil survei, diketahui bahwa secara umum Bank BCA berada pada posisi teratas dalam hal kepuasan karyawan dengan skor 4,0. Namun berdasarkan survei yang dilakukan oleh Jobplanet mengenai kepuasan karyawan industri perbankan secara keseluruhan, hasilnya adalah rata-rata kepuasan karyawan hanya berada di angka 3,2. Artinya bahwa masih ada ketimpangan di

dalam kepuasan karyawan di industri perbankan.

Perkembangan teknologi dan informasi berdampak bagi setiap sektor kehidupan manusia, termasuk dalam dunia pekerjaan. Perbankan menjadi salah satu industri yang terdampak oleh berkembangnya teknologi dan informasi ini, saat ini *business process* perbankan menjadi lebih sederhana dengan adanya digitalisasi perbankan. Digitalisasi perbankan mulai dilakukan di Indonesia dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas *customer experience*. Sejalan dengan digitalisasi perbankan ini, jumlah tenaga kerja di perbankan semakin mengalami penyusutan dari tahun ke tahun, berkurangnya jumlah tenaga kerja perbankan ini justru membuat beban tenaga kerja di jasa perbankan meningkat.

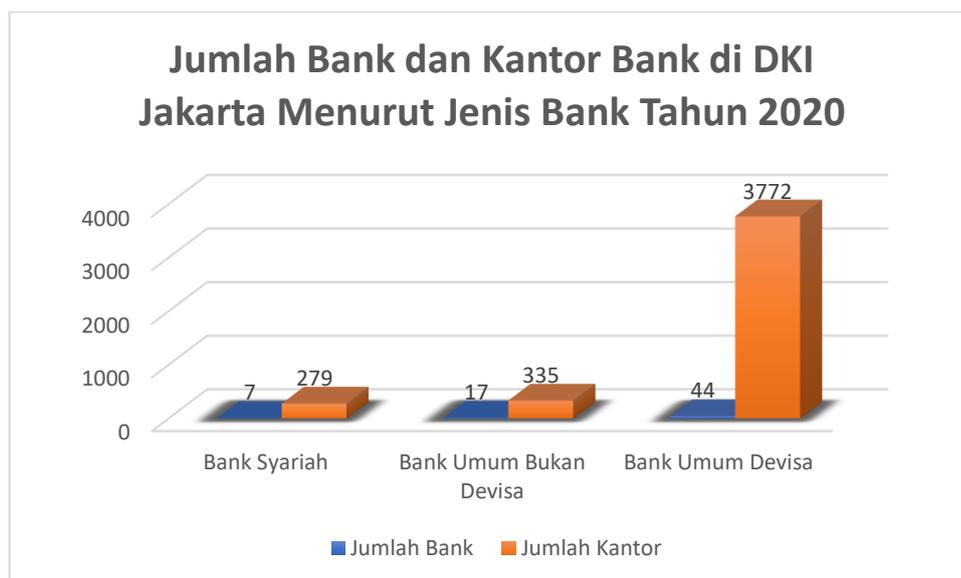
Front office di perbankan menjadi salah satu yang paling terdampak digitalisasi perbankan, karena banyak pengurangan karyawan di bagian *front office*. Hasil wawancara dengan *Branch Service Officer* salah satu perbankan swasta di Indonesia yang membawahi *customer service* dan *teller* di Bank, narasumber menyebutkan bahwa beban kerja yang dirasakan memang semakin bertambah karena adanya digitalisasi di perbankan. Hal ini karena digitalisasi perbankan ini membuat beberapa kantor cabang ditutup, kemudian nasabahnya dialihkan ke kantor cabang yang lain. Selain itu, selama pandemi hingga endemi saat ini, banyak terjadi peminjaman karyawan dari *front office* dari satu cabang ke cabang lain karena kurangnya karyawan *front office*. Narasumber juga mengaku cukup sering melakukan lembur, khususnya di tanggal-tanggal tertentu seperti *payroll*. Namun untuk lembur sendiri terdapat kompensasi yang diberikan berupa uang lembur dan uang makan.

Narasumber menyebutkan bahwa sistem kompensasi di Bank tempat ia bekerja sistem penggajiannya standar sesuai dengan peraturan yang berlaku. Namun karyawan tidak mengetahui dasar penentuan kompensasi yang diterima. Narasumber mengatakan bahwa karyawan hanya mengetahui bahwa setiap tanggal 25 gaji sudah masuk ke rekening, tetapi untuk rincian spesifik dasar penentuan kompensasi yang diterima ini tidak ada penjelasan lebih lanjut dari divisi yang mengurus *payroll* karyawan. Karyawan hanya mengetahui bahwa kompensasi yang diberikan dasarnya adalah kinerja. Komunikasi mengenai kompensasi juga hanya dilakukan satu kali dalam setahun.

Terkait dengan pengembangan karier, narasumber menyebutkan bahwa biasanya departemen sumber daya manusia di perusahaan mendaftarkan karyawannya dengan program pelatihan dan pengembangan dengan persetujuan dari *direct supervisor*, akan tetapi departemen sumber daya manusia tidak membicarakan mengenai perencanaan karier karyawan secara personal. Jenjang karier pada bank ini didasarkan pada prestasi dan penilaian tahunan yang dilakukan manajemen perusahaan. Tidak ada waktu pasti untuk kenaikan jabatan, terkadang ada yang tiga tahun sudah naik jabatan tetapi ada yang sudah lima belas tahun tetapi tidak ada kenaikan jabatan.

Objek yang dipilih dalam penelitian ini adalah karyawan generasi milenial jasa perbankan swasta di Jakarta Selatan. Generasi milenial merupakan kelompok demografi yang lahir setelah generasi X. Sejatinya tidak ada kekhususan demografi dalam penentuan kelompok generasi milenial, namun menurut (Beresford Research) Gen Y atau generasi milenial merupakan generasi yang lahir di tahun 1981-1996 dengan rentang usia 26 – 41 tahun di tahun 2022.

Diagram 1. Jumlah Bank dan Kantor Bank di DKI Jakarta Menurut Jenis Bank Tahun 2020



Sumber: Statistik Jakarta (data diolah, 2022)

Provinsi DKI Jakarta menjadi tempat dioperasikannya 44 bank umum devisa, 17 bank umum non devisa, dan 7 bank syariah. BPS Provinsi DKI Jakarta memperoleh data di tahun 2020 terdapat 4.386 unit kantor perbankan di Provinsi

Shafa Puti Annisa, 2022

PENGARUH BEBAN KERJA, KOMPENSASI DAN CAREER DEVELOPMENT TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN GENERASI MILENIAL

(Studi Kasus Pada Karyawan Perbankan Swasta di Jakarta Selatan)

UPN Veteran Jakarta, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, S1 Manajemen

[www.upnvj.ac.id-www.library.upnvj.ac.id-www.repository.upnvj.ac.id]

DKI Jakarta dengan rincian 3.722 unit merupakan kantor bank umum devisa, sebanyak 335 unit bank umum non devisa dan sebanyak 279 unit bank syariah. Di antara banyaknya kantor perbankan yang beroperasi di DKI Jakarta, bank swasta nasional menjadi yang paling banyak mengoperasikan kantor-kantor bank di DKI Jakarta.

Penelitian yang dilakukan oleh Sembiring (2020) memperoleh hasil bahwa beban kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan adanya peningkatan beban kerja yang tepat dengan apa yang karyawan mampu, maka kepuasan kerja akan meningkat. Terdapat perbedaan dari penelitian Novita & Kusuma (2020) lakukan yang memperoleh hasil bahwa beban kerja memiliki pengaruh yang negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya jika diberikan beban kerja yang tinggi, maka akan terjadi penurunan kepuasan dalam bekerja.

Penelitian yang meneliti mengenai pengaruh kompensasi dan pengembangan karier terhadap kepuasan kerja dilakukan oleh Munir *et al.* (2022), memperoleh hasil jika secara parsial kompensasi dan pengembangan karier memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini memperlihatkan jika kompensasi dan memaksimalkan pengembangan karier, maka rasa puas dalam bekerja akan meningkat. Penelitian Lucky Meilasari *et al.* (2020) memperoleh hasil yang berbeda bahwa kompensasi memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Berarti bahwa jika kompensasi meningkat atau menurun tetapi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Penelitian yang Sompie *et al.* (2019) lakukan mendapatkan hasil bahwa pengembangan karier memiliki pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Berarti bahwa semakin meningkatnya pengembangan karier tidak akan mempengaruhi tingkat kepuasan kerja.

Berdasarkan temuan perbedaan hasil penelitian-penelitian terdahulu, peneliti ingin mengetahui lebih dalam mengenai variabel apa saja dalam penelitian ini yang benar-benar memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Peneliti juga ingin mengetahui apakah variabel Beban Kerja, Kompensasi, dan *Career Development* memiliki pengaruh yang besar terhadap kepuasan kerja karyawan atau sebaliknya justru tidak ada pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan.

Pembahasan mengenai masalah yang terjadi pada karyawan generasi milenial jasa perbankan swasta di Jakarta Selatan juga menjadi alasan peneliti ingin mendalami penelitian. Berdasarkan pembahasan diatas, penulis tertarik untuk mengusulkan penelitian yang berjudul **“PENGARUH BEBAN KERJA, KOMPENSASI DAN CAREER DEVELOPMENT TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN GENERASI MILENIAL (STUDI KASUS PADA KARYAWAN PERBANKAN SWASTA DI JAKARTA SELATAN)”**.

I.2 Perumusan Masalah

Mengacu pada latar belakang yang telah diuraikan, masalah yang akan dikaji di dalam penelitian ini diantaranya:

1. Apakah beban kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan generasi milenial jasa perbankan swasta di Jakarta Selatan?
2. Apakah kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan generasi milenial jasa perbankan swasta di Jakarta Selatan?
3. Apakah *career development* berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan generasi milenial jasa perbankan swasta di Jakarta Selatan?
4. Apakah beban kerja, kompensasi dan *career development* secara simultan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja karyawan generasi milenial jasa perbankan swasta di Jakarta Selatan?

I.3 Tujuan Penelitian

Mengacu pada penjabaran rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui, mengukur serta membuktikan apakah beban kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan generasi milenial jasa perbankan swasta di Jakarta Selatan.
2. Untuk mengetahui, mengukur serta membuktikan apakah kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan generasi milenial jasa perbankan swasta di Jakarta Selatan.

3. Untuk mengetahui, mengukur serta membuktikan apakah *career development* berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan generasi milenial jasa perbankan swasta di Jakarta Selatan.
4. Untuk mengetahui, mengukur serta membuktikan apakah beban kerja, kompensasi dan *career development* berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan generasi milenial jasa perbankan swasta di Jakarta Selatan.

I.4 Manfaat Penelitian

Mengacu pada tujuan penelitian yang telah dijabarkan diatas, manfaat penelitian yang diharapkan ialah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Memberikan wawasan tambahan baik kepada pembaca serta peneliti tentang beban kerja, kompensasi, pengembangan karier, dan kepuasan kerja termasuk semua aspek yang terdapat pada penelitian ini. Peneliti juga berharap, penelitian mampu digunakan sebagai literatur khususnya pada ranah manajemen sumber daya manusia, dilihat dari perspektif akademis di bidang beban kerja, kompensasi, pengembangan karier serta kepuasan kerja.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi Organisasi atau Instansi

Penelitian ini hendaklah digunakan sebagai acuan oleh organisasi dalam pengelolaan pemberian beban kerja, kompensasi dan *career development* yang bertujuan agar kepuasan karyawan dapat maksimal. Selain itu, harapannya penelitian ini mampu menjadi salah satu acuan yang organisasi gunakan untuk mengambil keputusan yang berkaitan dengan beban kerja, kompensasi serta pengembangan karier karyawan.

- b. Bagi Peneliti

Diharapkan dapat membuat kajian dan menerapkan pengetahuan dan ilmu MSDM yang didapatkan selama menjalankan perkuliahan di Program Studi Manajemen S1. Serta menjadi bahan untuk memberikan wawasan tambahan terkait dengan pengaruh antara beban kerja, kompensasi dan pengembangan karier yang dapat diterapkan pada MSDM pada masa yang akan datang.