

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Pengelolaan pada suatu perusahaan untuk dapat menjalankan roda kegiatan organisasi perlu adanya pemikiran yang matang terkait dengan visi atau tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi baik dalam jangka waktu sekarang ataupun di masa yang akan datang sehingga organisasi mampu berkembang sesuai dengan apa yang telah ditetapkan sebelumnya. Hal ini memiliki kaitan yang erat antar satu faktor dengan faktor lainnya, salah satunya yaitu faktor sumber daya manusia yang memiliki peranan paling penting. Sebuah keberhasilan akan tercapai apabila setiap individu dalam organisasi dapat menjalankan tugas serta fungsinya dengan efektif dan efisien. Maksudnya, setiap anggota organisasi diharapkan mampu melaksanakan tugasnya dengan tanggungjawab sehingga tujuan yang ditetapkan yang merupakan tugas bersama dapat terpenuhi dan menciptakan kinerja optimal dalam organisasi tersebut.

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan bagian terpenting serta memiliki pengaruh yang signifikan dalam aktivitas sebuah organisasi dan menjadi roda penggerak utama organisasi (Sakban, 2019). Samsuni (2017) berpendapat bahwa Sumber Daya Manusia yang baik akan mampu menghasilkan kinerja yang baik pada suatu perusahaan sebab perusahaan memilih SDM dengan kemampuan, pengetahuan serta keterampilan yang sudah di seleksi sebelumnya. Organisasi yang baik serta memiliki ciri

positif di mata masyarakat tidak akan pernah mengabaikan aspek pengembangan kualitas Sumber Daya Manusianya. Maka dari itu, peran SDM dalam organisasi sangatlah besar untuk dipertimbangkan pengaruhnya. Menurut Susilo Martoyo (2013), kegiatan dari Sumber Daya Manusia adalah bagian dari suatu proses manajemen SDM yang sentral serta merupakan sebuah rangkaian dalam mencapai tujuan organisasi dan kegiatan akan berjalan lancar jika mampu memanfaatkan adanya fungsi-fungsi manajemen itu sendiri.

Diana Khairani Sofyan (2013) berpendapat bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang individu maupun kelompok dalam suatu organisasi yang sesuai dengan wewenang serta tanggung jawab masing-masing untuk dapat mencapai tujuan organisasi itu sendiri dengan syarat tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika yang berlaku di masyarakat. Jadi, kinerja adalah komponen yang penting bagi perusahaan maupun organisasi walaupun dalam kegiatannya tentu tidak seluruh pegawai memiliki kemampuan serta dapat memberikan kinerja yang terbaik sesuai dengan apa yang diharapkan oleh perusahaan. Sebab kemampuan serta keahlian pegawai yang berbeda-beda sehingga perlu adanya faktor-faktor penunjang yang mampu memberikan dorongan bagi individu tersebut untuk dapat meningkatkan kinerja bagi perusahaan.

Salah satu diantara peran penting yang harus diperhatikan oleh suatu organisasi atau perusahaan agar mampu meningkatkan kinerja pegawainya adalah dengan menciptakan lingkungan kerja yang baik secara

fisik dan non fisik. Sebuah persepsi yang datang dari pegawai ketika melihat perusahaan adalah bagaimana pegawai melihat lingkungan kerja sehingga mampu memberikan penilaian berbeda pada aspek lingkungan kerja dari perusahaan atau organisasi yang akan menjadi bagian dari dirinya. Jika terdapat persepsi yang ditunjukkan oleh pegawai tersebut baik maka dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja dapat memengaruhi kinerja pegawai sebab pegawai merasa nyaman dan menyenangkan dengan lingkungan kerja yang tercipta di perusahaan. Begitu pun sebaliknya, apabila pegawai merasakan hal yang tidak baik maka kinerja pun akan tidak optimal.

Lingkungan kerja merupakan faktor yang dapat menciptakan serta mendukung kinerja pegawai. Peran lingkungan kerja berpengaruh secara langsung terhadap pegawai dalam menyelesaikan sebuah pekerjaan sebab suatu lingkungan kerja dapat dikatakan baik apabila memberikan rasa aman, nyaman serta sehat dalam proses pelaksanaan tugas yang diharapkan mampu menghasilkan *output* yang optimal. Raden Muhammad Giovany (2021) menyatakan bahwasannya lingkungan kerja adalah keseluruhan sarana dan prasarana yang terdapat di sekitar pegawai yang sedang melakukan pekerjaan itu sendiri. Lingkungan kerja ini meliputi hal-hal seperti fasilitas kerja, kebersihan, pencahayaan dan ketenangan. Di sisi lain, Giovany (2021) mendefinisikan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di lingkungan sekitar para pekerja serta yang mampu memengaruhi dirinya dalam melaksanakan tugas-tugas yang

dibebankan pada dirinya. Lingkungan kerja dalam suatu organisasi atau perusahaan menunjukkan bagaimana hubungan antara pegawai dengan pimpinan perusahaan, hubungan sesama pegawai, kondisi kerja serta fasilitas yang diperoleh sehingga semua hal ini memiliki tujuan untuk dapat menunjang sumber daya manusia dalam menciptakan hasil yang optimal.

Lingkungan kerja terdapat dua macam yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik. Lingkungan kerja fisik merupakan seluruh keadaan yang berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat memengaruhi pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung, sedangkan lingkungan kerja non fisik merupakan seluruh keadaan yang terjadi dan berkaitan dengan hubungan kerja baik antar pegawai maupun dengan atasan ataupun dengan bawahan (Apfia Herawati, 2017). Dalam menjalankan suatu pekerjaan yang dipengaruhi oleh lingkungan fisik tempat bekerja seperti pencahayaan, kebisingan maupun temperatur lingkungan kerja diharapkan dapat sesuai dengan yang diharapkan demi terciptanya lingkungan kerja mendukung. Kebisingan termasuk suatu polusi terhadap suara-suara yang tidak diinginkan (*unwanted sound*) sehingga suara bising ini dapat memberikan dampak buruk seperti adanya perasaan kurang nyaman, kesulitan untuk berkomunikasi sampai menurunnya kinerja pegawai. Selain itu, temperatur lingkungan yang tidak memberikan rasa nyaman mampu berdampak pada kesehatan sampai kualitas kerja pegawai apalagi saat mendapatkan beban kerja fisik yang cukup tinggi. Manusia

pada umumnya bisa melakukan adaptasi dan mampu melakukan pekerjaan dengan temperatur yang cenderung ekstrim, namun tingkat adaptasi setiap manusia memiliki ragam yang beda sehingga sudah seharusnya perusahaan memberikan jaminan untuk dapat memberikan lingkungan kerja yang baik sehingga dapat tercapai tujuan organisasi dengan optimal.

Rizal Nabawi (2019) mengemukakan pendapatnya berdasarkan penelitian yang telah dilakukan bahwasannya lingkungan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai sehingga lingkungan kerja ini mempunyai kontribusi yang kuat bagi kepuasan kerja. Selain daripada itu, hasil-hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa lingkungan kerja mampu memengaruhi suatu kinerja. Hal ini di dukung oleh teori yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2012:15) bahwa salah satu faktor yang memengaruhi suatu kinerja pegawai adalah lingkungan kerja yang mendukung.

Menurut Adam Maslow, terdapat lima tingkatan dari kebutuhan yang harus di penuhi oleh seorang individu. Hal ini dapat dilihat pada Gambar 1.1 di bawah ini:



Gambar 1.1 Hierarki Kebutuhan Maslow

Sumber: Buku Manajemen Sumber Daya Manusia (Faroman, 2022)

Berdasarkan pada informasi yang tercantum dari Gambar 1.1 bahwasannya puncak dari kebutuhan menurut Maslow adalah aktualisasi diri. Kebutuhan ini memberikan gambaran bahwa perlu adanya pembuktian yang menunjukkan dirinya kepada orang lain atas kemampuan dan keahlian yang dirinya miliki sehingga dapat diperhitungkan di lingkungan tersebut. Kemampuan dan keahlian tersebut tentu tidak diperoleh pegawai dengan begitu saja tanpa adanya usaha yang telah dilakukan. Maka dengan memiliki kemampuan serta berbagai kompetensi yang mumpuni dalam memenuhi tugas serta tanggungjawab yang diemban, pegawai memiliki kesempatan untuk dapat menerima promosi jabatan dari perusahaan sebagai upaya yang ditempuh dalam meningkatkan kinerja sesuai dengan kapasitas dan kapabilitas yang dimiliki bagi mereka yang memberikan prestasi kerja pada perusahaan.

Promosi memberikan peranan penting dalam perjalanan seorang pegawai di suatu organisasi atau perusahaan sebab hal ini menjadi momen yang di nantikan karena promosi jabatan memberikan indikasi bahwa adanya kepercayaan serta pengakuan mengenai kemampuan dan kecakapan yang dimiliki oleh pegawai untuk dapat menduduki suatu jabatan tertentu dengan posisi yang lebih tinggi. Nofal Supriadin (2020) menyatakan bahwa promosi adalah sebuah perpindahan pegawai dari satu

jabatan atau tempat ke jabatan atau tempat lain yang lebih tinggi dengan diikuti oleh tugas, tanggung jawab serta wewenang yang lebih tinggi dari jabatan yang di duduki sebelumnya. Maka dengan itu, promosi jabatan memberikan petunjuk pada adanya status sosial, wewenang, tanggung jawab dan penghasilan yang diperolehnya jauh semakin besar daripada sebelumnya.

Persyaratan dalam melakukan promosi jabatan harus di komunikasikan kepada seluruh pegawai dengan tujuan agar pegawai mengetahui secara jelas bagaimana dapat memperoleh promosi pada suatu jabatan tertentu sehingga peran pimpinan dalam menilai kinerja serta prestasi pegawainya dapat dilakukan secara adil dan objektif dalam proses pemilihan program promosi tersebut. Dalam membuat sebuah keputusan promosi, pimpinan membutuhkan berbagai pertimbangan yang matang. Jika terdapat keputusan yang tidak tepat sasaran dalam melaksanakan promosi jabatan, maka hal ini akan berdampak pada ketidakstabilan perusahaan sebab kesalahan tersebut menimbulkan motivasi dan kinerja pegawai menurun sehingga harapan perusahaan dalam menciptakan dan meningkatkan produktivitas tidak akan tercapai. Oleh karena itu, dalam melakukan penilaian serta promosi terhadap pegawai harus dilaksanakan seobjektif mungkin dengan berdasar pada pedoman yan telah terstandarisasi serta ditetapkan sebelumnya. Mangkunegara (2003:5) menyatakan bahwa perencanaan tenaga kerja merupakan suatu proses peramalan, pengembangan, pengimplementasian serta pengontrolan yang

menjamin perusahaan untuk memiliki kesesuaian antara jumlah pegawai, penempatan pegawai yang benar, waktu yang tepat serta bermanfaat secara ekonomis. Maka dengan dilaksanakannya suatu promosi jabatan, diharapkan kinerja pegawai dapat terus menerus mengalami peningkatan.

Salah satu Bank Daerah terbesar di Wilayah Jawa Barat adalah Bank BJB. Perbankan satu ini memiliki cabang hampir di seluruh wilayah Jawa Barat, tidak terkecuali di Kabupaten Kuningan. Bank BJB Kantor Cabang Kuningan merupakan BUMD milik Pemerintah Provinsi Jawa Barat dan Banten yang mempunyai kantor pusat di Bandung, yang memulai kariernya sebagai sebuah Perseroan Terbatas (PT) kemudian seiring berkembangnya dunia perbankan dan persaingan semakin ketat, maka statusnya berubah menjadi Badan Usaha Milik Daerah (BUMD). Bank BJB adalah satu diantara banyaknya usaha jasa perbankan yang memberikan dukungan penuh demi terciptanya iklim ekonomi yang sehat dengan layanan serta produk yang ditawarkan sehingga mampu untuk memenuhi kebutuhan masyarakat Indonesia dalam bidang keuangannya. Oleh karena itu, kualitas serta kuantitas dari Bank BJB tentu harus diperhatikan dengan cermat agar mampu memberikan output yang optimal. Dengan visi serta misi yang dimiliki khususnya oleh Bank BJB Kantor Cabang Kuningan, pimpinan cabang tidak akan lepas perannya dalam memberikan perhatian pada Sumber Daya Manusia yang tergabung di dalamnya demi mewujudkan cita-cita, harapan dan mimpi yang ingin di capainya. Maka dengan hal tersebut, kualitas dan kuantitas Sumber Daya

Manusia sangat erat kaitannya dengan target yang ingin dicapai dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan yaitu dengan memberikan lingkungan kerja serta penawaran promosi jabatan bagi pegawai yang sudah layak dengan memenuhi kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya dalam administrasi perusahaan.

Merujuk pada hasil kegiatan wawancara yang telah dilakukan dengan Sekretaris Umum Bank BJB Kantor Cabang Kuningan bahwasannya terdapat beberapa hal yang menghambat berjalannya kegiatan perusahaan sehingga menyebabkan dampak yang tidak baik selama berjalannya kegiatan operasional perusahaan baik yang berkaitan dengan lingkungan kerja maupun penawaran promosi jabatan. Lingkungan kerja yang dibangun oleh Bank BJB Kantor Cabang Kuningan berlandaskan pada *corporate value* Bank BJB yaitu *GO SPIRIT*. Dimana setiap perusahaan semaksimal mungkin untuk dapat memberikan kepuasan tersendiri kepada pegawai dengan memenuhi segala fasilitas yang dapat membangun semangat pegawai dalam melaksanakan tugas, tanggung jawab serta wewenangnya. Lingkungan kerja ini dikategorikan ke dalam 2 (dua) bagian yakni lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik.

Secara lingkungan kerja fisik, Bank BJB sudah memberikan fasilitas terbaiknya. Namun, masih terdapat beberapa permasalahan yang dirasakan oleh pegawai yaitu adanya peraturan kerja yang dirasakan belum mampu memberikan ketertiban pada proses berjalannya operasionalisasi

perusahaan seperti masih terdapat pegawai yang datang terlambat, lalai dalam melaksanakan tugas serta kurangnya kesadaran dalam mentaati peraturan yang berlaku. Dalam hal penerangan ruangan, masih terdapat beberapa ruangan serta tempat yang memiliki pencahayaan yang kurang sehingga hal ini memberikan dampak yang kurang baik kepada pegawai ketika bekerja karena menciptakan suasana yang gelap. Di sisi lain, lingkungan kerja fisik yang belum memberikan fasilitas yang optimal adalah suasana kantor yang sesekali mengalami kegerahan. Fasilitas yang dihadirkan seperti AC dan Ventilasi sudah diterapkan namun dengan lingkungan kerja yang padat dengan berbagai aktivitas dan jumlah konsumen yang suatu waktu meningkat, hal ini memberikan pengaruh yang cukup signifikan berkaitan dengan kenyamanan kerja dalam memberikan pelayanan kepada konsumen. Maka dari itu, perlu adanya perhatian lain dengan solusi yang tepat dalam mengatasi permasalahan yang timbul seperti ini. Selanjutnya, dari indikator lingkungan kerja fisik yaitu keamanan kerja sudah cukup terjamin dengan adanya pemasangan CCTV dan keberadaan penjaga kantor sebagai upaya untuk menertibkan serta mengamankan lingkungan sekitar.

Lingkungan kerja non fisik yaitu hubungan antar sesama pegawai maupun dengan atasan yang terjalin di Bank BJB Kantor Cabang Kuningan sudah sangat harmonis. Walaupun ketika kegiatan operasional perusahaan berlangsung, pegawai dengan pegawai lainnya tidak dapat berkomunikasi secara intens dikarenakan beban kerja yang sedang

dilaksanakan oleh masing-masing bagian. Selain itu, komunikasi ini pun tidak terjalin ketika pegawai memiliki ruangan yang terpisah dan berbeda divisi atau pun bagian. Begitu pula komunikasi dengan atasan yang hanya terjalin ketika ada keperluan saja dan beberapa pegawai yang hanya bisa langsung mengakses ruang pimpinan. Namun, Bank BJB Kantor Cabang Kuningan mensiasati komunikasi yang terbatas ini dengan memanfaatkan sebuah forum dengan program BJB *Club*, dimana pegawai dapat menjalin hubungan yang baik serta silaturahmi satu sama lain baik dari divisi yang sama maupun berbeda dan dengan pimpinan sendiri dengan adanya program Olahraga Bersama serta penyaluran hobi yang sama antar pegawai dan pimpinan satu sama lain. Hal ini yang membuat hubungan pegawai dapat terjalin dengan baik sehingga tidak timbul perasaan yang tidak baik satu sama lainnya.

Selain itu, dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai Bank BJB Kantor Cabang Kuningan terdapat pelaksanaan promosi jabatan yang ditentukan berdasarkan pada kemampuan kerja, prestasi, dedikasi, loyalitas serta sikap mental pegawai. Bank BJB Kantor Cabang Kuningan secara objektif memberikan kesempatan yang sama kepada seluruh pegawai di divisi manapun untuk mendapatkan promosi, kenaikan pangkat serta mutasi yang diikuti dengan penyesuaian terhadap gaji dengan mempertimbangkan beban kerja serta efektivitas pelaksanaan tugas dan tanggung jawab masing-masing. Dalam upaya peningkatan mutu perusahaan serta keterampilan pada pegawai dengan pemberian

kesempatan promosi jabatan dipandang sebagai sebuah kebutuhan dalam mengapresiasi kinerja yang telah dilakukannya. Promosi jabatan ini dapat diperoleh melalui beberapa program seperti *Account Officer Development Program* (AODP), *Staff Development Program* (SDP), *Manager Development Program* (MDP) dan *Branch Manager Development Program* (BMDP). Dengan adanya target promosi ini, pegawai akan merasa dirinya dihargai, diperhatikan serta dibutuhkan kemampuan kerjanya dalam mendukung perusahaan oleh pihak manajemen sehingga pegawai dapat menghasilkan *output* yang tinggi dengan peningkatan terhadap loyalitasnya kepada perusahaan. Maka dari itu, pentingnya kesadaran dari pimpinan perusahaan untuk dapat memberikan pertimbangan mengenai kebijakan promosi jabatan ini dengan keputusan yang objektif.

Selama proses penawaran terhadap promosi jabatan ini tentu akan ada banyak permasalahan yang muncul sehingga memengaruhi kinerja pegawai apabila tidak sesuai dengan peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Seperti adanya ketidakpuasan pegawai, adanya keluhan, menurunnya semangat kerja, kurang disiplinnya pegawai sampai tingkat absensi yang tinggi dan pemogokan kerja yang dilakukan pegawai. Namun selama ini, permasalahan yang muncul di Bank BJB Kantor Cabang Kuningan berkaitan dengan promosi jabatan ini hanya terdapat di tahapan seleksi saja, dimana adanya kesenjangan antara pendaftar dengan posisi yang ada yaitu sedikitnya kebutuhan pegawai namun membeludaknya

pendaftar yang mengikuti program promosi jabatan yang disediakan oleh pihak perusahaan sehingga terjadi ketimpangan kuantitas pegawai.

Berdasarkan penjelasan yang telah dikemukakan di atas, peneliti melihat lebih jauh seberapa besar pengaruh lingkungan kerja dan promosi jabatan dapat memberikan kontribusi terhadap kinerja pegawai yang telah di capai oleh perusahaan sehingga peneliti melakukan penelitian dengan judul, “**Pengaruh Lingkungan Kerja dan Promosi Jabatan terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Pegawai Tetap *Non Manager* Bank BJB Kantor Cabang Kuningan)**”.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan pada latar belakang yang telah peneliti uraikan diatas maka identifikasi masalah sebagai berikut.

1. Bagaimana kondisi lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai di Kantor Bank BJB Cabang Kuningan?
2. Bagaimana promosi jabatan terhadap kinerja pegawai di Kantor Bank BJB Cabang Kuningan?
3. Bagaimana pengaruh lingkungan kerja dan promosi jabatan terhadap kinerja pegawai di Kantor Bank BJB Cabang Kuningan?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin di capai dalam penelitian ini adalah untuk mengkaji serta menganalisis pengaruh:

1. Lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai tetap *non-manager* di Kantor Bank BJB Cabang Kuningan
2. Promosi jabatan terhadap kinerja pegawai tetap *non-manager* di Kantor Bank BJB Cabang Kuningan
3. Lingkungan kerja dan promosi jabatan terhadap kinerja pegawai tetap *non-manager* di Kantor Bank BJB Cabang Kuningan

1.4 Kegunaan Hasil Penelitian

Penelitian ini dimaksudkan dapat memberikan manfaat bagi beberapa aspek serta pihak-pihak yang bersangkutan antara lain sebagai berikut.

1. Aspek teoritis
 - a. Bagi akademisi, penelitian ini diharapkan dapat memberikan bantuan dalam perkembangan ilmu pengetahuan dan kontribusi dalam kajian yang berkaitan dengan lingkungan kerja dan promosi jabatan terhadap kinerja pegawai
 - b. Bagi peneliti yang akan datang, penelitian ini dapat menjadi referensi dan pertimbangan dalam melakukan penelitian tentang pengaruh lingkungan kerja dan promosi jabatan terhadap kinerja pegawai

1.5 Lokasi dan Jadwal Penelitian

1.5.1 Lokasi Penelitian

Adapaun lokasi penelitian akan dilakukan di Kantor Bank BJB Cabang Kuningan yang beralamat di Jalan Siliwangi Cigembang, Kuningan, Kecamatan Kuningan, Kabupaten Kuningan, Provinsi Jawa Barat 45511.

1.5.2 Jadwal Penelitian

Waktu penelitian akan dilaksanakan dari rentang bulan September 2022 sampai dengan bulan Juni 2023. (jadwal terlampir)