

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Karyawan dianggap sebagai aset oleh suatu perusahaan dalam pencapaian kesuksesan perusahaan. Bagi perusahaan sumber daya manusia sangatlah penting sebab tidak dapat terpungkiri lagi bahwa tanpa kehadiran sumber daya manusia tersebut, kegiatan dalam perusahaan tidak mampu terlaksana. Oleh karena hal itu, sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan harus mampu dikelola serta dipertahankan dengan profesional untuk menjadi sarana pemenuhan kebutuhan karyawan serta dapat menggapai tujuan bersama perusahaan. Sumber daya manusia menjadi aset utama memegang peran strategis dalam mendorong tercapainya visi dan misi sebuah perusahaan atau organisasi. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memberikan perhatian serius terhadap para karyawannya baik dalam hal pengembangan keterampilan maupun peningkatan kesejahteraan hidup mereka. Pendekatan ini bertujuan agar karyawan mampu bekerja secara maksimal sesuai dengan standar yang ditetapkan, sekaligus merasakan kepuasan dalam menjalankan perannya di tempat kerja.

Kantor Pegadaian Harapan Indah yakni sebuah perusahaan yang bergerak di bidang jasa keuangan yang berlokasi di Jl. Harapan Indah Raya No.28, RT.009/RW.017, Pejuang, Kecamatan Medan Satria, Kota Bks, Jawa Barat dan memiliki 72 pegawai. Sebagai perusahaan yang berorientasi pada pelayanan, Kantor Pegadaian Harapan Indah menyadari pentingnya menjaga kepuasan kerja pegawai agar dapat memberikan pelayanan yang optimal kepada nasabah. Kepuasan kerja termasuk sebuah aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia, karena kepuasan kerja yang tinggi dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja pegawai. Di era globalisasi dan persaingan bisnis yang makin ketat, perusahaan memegang tuntutan agar mampu mempertahankan pegawai yang berkualitas dan kompeten.

Penulis melakukan kegiatan observasi melalui teknik wawancara terhadap lima pegawai yang bekerja di Kantor Pegadaian Harapan Indah guna memperoleh informasi

yang lebih mendalam mengenai kondisi yang terjadi di lapangan. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan terhadap lima orang pegawai Kantor Pegadaian Harapan Indah, ditemukan bahwa sebagian besar responden tidak merasa puas dengan pelatihan kerja dan program pengembangan karier yang disediakan oleh kantor. Para pegawai mengungkapkan bahwa pelatihan yang diberikan masih bersifat umum, tidak berkesinambungan, dan belum disesuaikan dengan kebutuhan atau posisi kerja masing-masing individu. Beberapa responden bahkan menyatakan bahwa pelatihan yang dilakukan cenderung hanya bersifat formalitas, tanpa adanya tindak lanjut atau evaluasi yang jelas terhadap penerapannya dalam pekerjaan sehari-hari. Selain itu, kesempatan untuk pengembangan karier juga dinilai masih kurang terbuka dan tidak merata. Para pegawai merasa bahwa belum ada sistem yang jelas atau transparan terkait jenjang karier dan promosi jabatan. Hal ini menyebabkan munculnya rasa ketidakpuasan dan ketidakpastian terhadap prospek karier di masa mendatang. Kurangnya kejelasan mengenai arah pengembangan diri pegawai turut berdampak pada motivasi dan kepuasan kerja mereka secara keseluruhan.

Terdapat fenomena mengenai kepuasan kerja yang terjadi di Kantor Pegadaian Harapan Indah yaitu masih rendahnya tingkat kepuasan pegawai terhadap kesempatan pengembangan karier yang tersedia di lingkungan kerja mereka. Berdasarkan observasi yang dilakukan oleh penulis, adanya ketidakjelasan jalur promosi, kurangnya transparansi dalam sistem penilaian dan kenaikan jabatan, dan minimnya program yang mendukung pengembangan kompetensi secara berkelanjutan. Akibatnya, pegawai dapat mengalami kebingungan atau kehilangan motivasi dalam merencanakan masa depan kariernya di perusahaan. Jika kondisi ini tidak segera ditindaklanjuti, maka berpotensi menimbulkan stagnasi kinerja, penurunan loyalitas, serta peningkatan niat pegawai untuk mencari peluang kerja di tempat lain yang dianggap lebih menjanjikan dari sisi pengembangan karier.

Kepuasan kerja merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia yang mencerminkan perasaan positif atau negatif pegawai terhadap pekerjaan mereka. Secara umum, kepuasan kerja diartikan sebagai sejauh mana harapan dan kebutuhan pegawai terpenuhi melalui pekerjaannya. Menurut (Al-Shawabkeh & Alserhan., 2022), kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh faktor internal seperti pengembangan karier dan kompetensi, serta faktor eksternal seperti lingkungan kerja

dan pelatihan yang diberikan organisasi.

Dalam teori dua faktor Herzberg yang masih relevan hingga saat ini, dijelaskan bahwa kepuasan kerja ditentukan oleh motivator seperti prestasi, pengakuan, dan pengembangan diri, bukan hanya oleh hygiene factors seperti gaji dan kondisi kerja. Artinya, pegawai akan merasa lebih puas jika memiliki kesempatan untuk belajar, berkembang, dan mencapai tujuan kariernya. Penelitian terbaru juga menegaskan bahwa pelatihan kerja dan pengembangan karier berkontribusi besar terhadap kepuasan kerja pegawai. Dalam studi oleh (Putra & Sari., 2023), ditemukan bahwa pelatihan yang terstruktur dan pengembangan karier yang jelas mampu meningkatkan motivasi, loyalitas, dan kepuasan kerja pegawai secara signifikan. Begitu pula dalam penelitian oleh (Kusuma & Widodo., 2021), disebutkan bahwa pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pegawai menciptakan rasa kompeten dan percaya diri yang berdampak langsung pada tingkat kepuasan kerja.

Salah satu bentuk kompensasi non-finansial yang banyak diharapkan oleh karyawan adalah peluang untuk mengikuti program pelatihan. Ketika pelatihan yang diberikan selaras dengan kebutuhan dan cukup memadai, hal tersebut akan membantu karyawan lebih memahami peran mereka serta meningkatkan penguasaan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab secara profesional (Lestari et al., 2023:34). Perusahaan tidak hanya perlu fokus pada keterampilan semata, tetapi juga bertanggung jawab untuk terus mendorong pengembangan kapasitas dan penguasaan kerja karyawan agar kinerja mereka semakin optimal dan produktif. Program pelatihan kerja yang diterapkan oleh perusahaan mempengaruhi keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi pegawai. Pelatihan yang diberikan dapat mencakup berbagai aspek, mulai dari keterampilan teknis hingga soft skills, dan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja pegawai menjadi fokus utama. Fenomena yang diamati di sini adalah bagaimana program pelatihan kerja yang diterapkan oleh Kantor Pegadaian Harapan Indah mempengaruhi keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi pegawai. Pelatihan yang diberikan dapat mencakup berbagai aspek, mulai dari keterampilan teknis hingga soft skills, dan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja pegawai menjadi fokus utama. Penelitian oleh Handayani dan Hidayat (2022) dalam Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis menunjukkan bahwa pelatihan yang terencana dengan baik, sesuai dengan kebutuhan jabatan, mampu meningkatkan motivasi dan rasa percaya diri pegawai, yang berdampak

langsung pada peningkatan kepuasan kerja. Pelatihan tidak hanya meningkatkan keterampilan teknis, tetapi juga menciptakan perasaan dihargai karena organisasi memberikan investasi terhadap pengembangan diri pegawai.

Faktor lain yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja adalah pengembangan karier (Susilo & Wulansari, 2023:535). Pengembangan karier adalah serangkaian aktivitas yang dirancang untuk membantu pegawai mencapai tujuan karier mereka dalam organisasi. Ini mencakup promosi, transfer, penugasan baru, dan program mentoring (Aliefiani et al., 2023:99). Di Kantor Pegadaian Harapan Indah, pengembangan karier dianggap sebagai investasi jangka panjang yang tidak hanya meningkatkan kompetensi pegawai tetapi juga menumbuhkan loyalitas dan kepuasan kerja. Pegawai yang melihat adanya peluang untuk berkembang dan maju dalam kariernya akan lebih termotivasi dan puas dengan pekerjaannya. Penelitian oleh Aisyah dan Nugroho (2021) yang dimuat dalam Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia menemukan bahwa peluang pengembangan karier yang jelas dan adil mampu meningkatkan rasa kepemilikan pegawai terhadap perusahaan, sekaligus menumbuhkan kepuasan kerja. Pegawai yang melihat adanya prospek jenjang karier lebih termotivasi dan memiliki loyalitas tinggi terhadap organisasi.

Untuk mengungkap fenomena kepuasan kerja pegawai Pegadaian Harapan Indah, dengan mempertimbangkan variabel pelatihan kerja dan pengembangan karier maka dilakukan penelitian pra-survey di hari selasa tanggal 19 November 2024 pada 10 pegawai Pegadaian Harapan Indah dan hasilnya dapat dilihat pada tabel berikut.

**Tabel 1. 1 Prasurvey Kepuasan Kerja Pegawai Kantor Pegadaian Harapan Indah**

No	Pertanyaan	Jawaban			
		Ya	%	Tidak	%
1	Apakah Anda merasa puas dengan kualitas pelatihan kerja yang diberikan oleh kantor pegadaian untuk meningkatkan kemampuan Anda?	2	20%	8	80%
2	Apakah Anda merasa puas dengan kesempatan pengembangan kerja yang ditawarkan oleh kantor pegadaian untuk memajukan karier Anda?	4	40%	6	60%
3	Apakah pelatihan kerja yang Anda terima di kantor pegadaian membuat Anda merasa lebih kompeten dan puas dengan pekerjaan Anda?	3	30%	7	70%

4	Apakah Anda merasa bahwa program pengembangan kerja yang disediakan oleh kantor pegadaian sudah memadai dan membuat Anda puas dengan prospek karier Anda?	3	30%	7	70%
<b>Jumlah skor rata-rata</b>			<b>30%</b>		<b>70%</b>

Sumber : Data olahan peneliti, 2024.

Dalam sebuah organisasi, khususnya yang bergerak di sektor jasa keuangan seperti Kantor Pegadaian Harapan Indah, kualitas sumber daya manusia (SDM) menjadi faktor penentu utama dalam pencapaian kinerja dan layanan yang optimal. Oleh karena itu, pelatihan kerja dan program pengembangan karier merupakan instrumen penting yang seharusnya diberikan secara terarah dan berkelanjutan kepada seluruh pegawai. Namun, berdasarkan hasil prasurvey yang dilakukan terhadap pegawai di Kantor Pegadaian Harapan Indah, terungkap adanya fenomena ketidakpuasan yang cukup mencolok terhadap aspek pelatihan dan pengembangan kerja.

Mayoritas pegawai merasa bahwa pelatihan yang diberikan oleh kantor belum mampu menjawab kebutuhan mereka dalam meningkatkan keterampilan kerja. Hal ini tercermin dari data yang menunjukkan bahwa hanya 20% pegawai merasa puas dengan kualitas pelatihan yang diterima, sementara sisanya, yaitu 80%, menyatakan tidak puas. Fenomena ini mengindikasikan bahwa pelatihan yang diselenggarakan cenderung bersifat formalitas, tidak kontekstual dengan tantangan pekerjaan di lapangan, atau tidak memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan kinerja individu. Selain itu, kesempatan untuk mengembangkan karier juga dirasakan masih sangat terbatas. Sebanyak 60% pegawai merasa bahwa kantor belum menyediakan jalur pengembangan karier yang jelas dan menjanjikan. Ketiadaan sistem promosi berbasis kompetensi, kurangnya program coaching dan mentoring, serta minimnya peluang untuk peningkatan jenjang jabatan menjadi alasan utama mengapa pegawai merasa stagnan dalam karier mereka. Akibatnya, muncul rasa jenuh dan ketidakpastian akan masa depan di dalam organisasi.

Fenomena lain yang turut memperkuat ketidakpuasan pegawai adalah ketidakefektifan pelatihan dalam meningkatkan rasa percaya diri dan kepuasan kerja. Data menunjukkan bahwa 70% pegawai tidak merasakan adanya peningkatan kompetensi setelah mengikuti pelatihan. Hal ini dapat menunjukkan bahwa pelatihan

dilakukan hanya sebatas rutinitas administratif, tanpa proses evaluasi, tindak lanjut, atau penerapan hasil pelatihan dalam lingkungan kerja nyata. Secara umum, kondisi ini menunjukkan bahwa pegawai merasa perusahaan belum memberikan perhatian yang serius terhadap pengembangan kapasitas dan karier mereka. Mereka merasa berada dalam lingkungan kerja yang tidak memberikan ruang untuk tumbuh, sehingga motivasi kerja berpotensi menurun. Apabila kondisi ini terus dibiarkan, bukan tidak mungkin akan muncul dampak lanjutan berupa meningkatnya turnover pegawai, menurunnya produktivitas kerja, hingga berkurangnya loyalitas terhadap organisasi.

Berdasarkan hasil prasarvei yang telah dilakukan, ditemukan bahwa mayoritas pegawai di Kantor Pegadaian Harapan Indah merasa belum puas terhadap program pengembangan karier yang tersedia. Hal ini tercermin dari rendahnya persentase pegawai yang menjawab "ya" pada pertanyaan terkait kepuasan terhadap kesempatan pengembangan kerja dan prospek karier di kantor tersebut. Hanya 40% pegawai yang menyatakan puas terhadap kesempatan pengembangan karier, dan hanya 30% yang merasa bahwa program yang disediakan sudah memadai serta mampu memberikan kepuasan terhadap prospek karier mereka. Fenomena ini mengindikasikan bahwa masih terdapat ketimpangan antara harapan pegawai terhadap jenjang karier dan program aktual yang diterapkan oleh perusahaan. Kurangnya jalur karier yang jelas, minimnya program pembinaan karier, serta tidak optimalnya komunikasi dari pihak manajemen terkait arah pengembangan karyawan, menjadi beberapa kemungkinan penyebab utama rendahnya tingkat kepuasan ini. Kondisi tersebut dapat berpengaruh terhadap semangat kerja pegawai dan menurunkan loyalitas, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Berikut adalah data promosi jabatan dari 5 pegawai yang bekerja di Kantor Pegadaian Harapan Indah:

**Tabel 1.2 Data Promosi Perkembangan Karier Jabatan Pegawai Kantor  
Pegadaian Harapan Indah**

No	Nama Karyawan	Jabatan dan Grade Lama	Jabatan dan Grade Baru
1	LS	Pengelola Unit / Grade 7-10	Pimpinan Cabang / Grade 11-13

No	Nama Karyawan	Jabatan dan Grade Lama	Jabatan dan Grade Baru
2	AB	Pengelola Anggunan / Grade 5-6	Penaksir / Grade 7-10
3	MDM	Kasir / Grade 4-5	Pengelola Unit / Grade 7-10
4	IB	Kasir / Grade 4-5	Pengelola Unit / Grade 7-10
5	A	Account Officer / Grade 4-5	Penaksir / Grade 7-10

Sumber : Data olahan peneliti, 2025.

Berdasarkan Tabel 1.2 di atas menunjukkan jelas adanya potensi ketimpangan yang dapat menimbulkan fenomena ketidakpuasan atau persepsi tidak adil di kalangan pegawai. Dari total lima pegawai yang mendapatkan promosi, seluruhnya berasal dari jabatan fungsional seperti kasir, account officer, atau pengelola unit, dengan peningkatan ke posisi penaksir atau pimpinan. Namun demikian, data ini juga mengindikasikan bahwa jumlah pegawai yang mendapatkan promosi sangat terbatas, sehingga dapat menimbulkan kesan bahwa kesempatan untuk naik jabatan bersifat eksklusif atau hanya dapat diakses oleh sebagian kecil pegawai. Selain itu, proses dan kriteria promosi tidak dijelaskan secara rinci, sehingga berpotensi memunculkan persepsi subjektivitas atau ketidaktransparanan dalam proses promosi.

Penelitian ini penting karena memberikan wawasan tentang bagaimana pelatihan dan pengembangan karier mempengaruhi kepuasan kerja pegawai di industri jasa keuangan, khususnya di Pegadaian Harapan Indah. Dengan mengidentifikasi dan menganalisis fenomena-fenomena ini, perusahaan dapat mengambil langkah-langkah yang lebih tepat untuk mengoptimalkan program pelatihan dan strategi pengembangan karier, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Berdasarkan paparan diatas maka dilakukan penelitian ini dengan judul “Pengaruh Pelatihan Kerja dan Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Kantor Pegadaian Harapan Indah”.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian diatas, rumusan masalah dalam penelitian ini dapat dirinci sebagai berikut:

- 1) Bagaimana pengaruh pelatihan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai di Kantor Pegadaian Harapan Indah?
- 2) Bagaimana pengaruh pengembangan karier terhadap kepuasan kerja pegawai di Kantor Pegadaian Harapan Indah?

## 1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

Adapun beberapan tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk mengetahui pengaruh pelatihan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai
- 2) Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karier terhadap kepuasan kerja pegawai

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat dimanfaatkan oleh:

- 1) Bagi Manajemen Kantor Pegadaian Harapan Indah:

Hasil penelitian dapat memberikan masukan bagi manajemen tentang efektivitas program pelatihan yang ada dan membantu dalam merancang program pelatihan yang lebih relevan dan bermanfaat bagi pegawai, dapat membantu manajemen dalam mengidentifikasi kebutuhan pengembangan karier pegawai, merancang jalur karier yang jelas serta program pengembangan yang sesuai untuk meningkatkan kepuasan kerja.

- 2) Bagi Pegawai

Penelitian ini mampu mendorong manajemen untuk membangun lingkungan kerja yang lebih kondusif serta menyokong kesejahteraan pegawai, melalui pelatihan yang lebih baik dan peluang pengembangan karier. Pegawai dapat memperoleh manfaat dari program pelatihan dan pengembangan karier yang lebih terarah, yang dapat membantu dalam peningkatan keterampilan dan prospek karier mereka.

- 3) Bagi Akademisi

Penelitian ini mampu menghadirkan kontribusi teoritis pada bidang manajemen sumber daya manusia melalui langkah menyediakan bukti empiris tentang pengaruh pelatihan kerja dan pengembangan karier terhadap kepuasan kerja.

#### **1.4 Ruang Lingkup Atau Pembatasan Masalah**

Supaya lebih fokus sekaligus terarah dalam menjawab rumusan tujuan penelitian, peneliti memberi batasan akan ruang lingkup masalah sebagai berikut:

- 1) Analisis data difokuskan pada karyawan Kantor Pegadaian cabang Harapan Indah yang berjumlah 72 karyawan.
- 2) Permasalahan penelitian yang dibahas dibatasi pada pengaruh pelatihan kerja dan pengembangan karier terhadap kepuasan kerja pegawai Kantor Pegadaian Harapan Indah.

#### **1.5 Sistematika Pelaporan**

Dalam pelaporan atau hasil penelitian ini disusun secara sistematis dan terinci, penulis membaginya dalam lima bab dan beberapa subbab agar memudahkan pembahasan terhadap permasalahan penelitian. Sistematika pelaporan hasil penelitian selengkapnya sebagai berikut:

##### **BAB I Pendahuluan**

Pada bab ini diuraikan mengenai latar belakang penelitian, permasalahan, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, serta sistematika pelaporan

##### **BAB II Tinjauan Pustaka**

Pada bab ini diuraikan beberapa teori-teori pendukung pada penelitian ini. Landasan teori dan sumber acuan pada bab ini mendasari dan berkaitan dengan pembahasan dalam penelitian ini yang digunakan peneliti sebagai pedoman dalam menganalisis masalah penelitian. Teori-teori yang digunakan mengenai pengertian dan pemikiran, hipotesis penelitian, dan penelitian terdahulu.

##### **BAB III Metode Penelitian**

Pada bab ini berisi metode penelitian seperti desain penelitian, lokasi penelitian, populasi, sampel, dan teknik pengambilan data, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, serta pengukuran variabel dan instrumen penelitian.

##### **BAB IV Hasil Penelitian dan Pembahasan**

Pada bab ini diuraikan mengenai hasil penelitian dari variabel pada penelitian yaitu berupa : deskripsi data variabel lingkungan kerja, motivasi kerja, dan variabel kinerja pegawai, serta data deskripsi hasil analisis statistik beserta pembahasannya.

**Bab V Simpulan dan Saran**

Pada bab ini berisi simpulan-simpulan yang diperoleh dari hasil penelitian dan saran yang diharapkan dapat bermanfaat serta dijadikan sebagai masukan perusahaan