

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) menjadi suatu hal yang sangat dibutuhkan dalam mengelola Sumber Daya Manusia (SDM) dikarenakan baik secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh terhadap produktivitas kerja. Dalam kajian *organization behavior* menyatakan bahwa meningkatnya kepuasan seseorang dalam bekerja maka akan ada perasaan positif yang lebih dengan pekerjaan yang dimilikinya, berkebalikan dengan hal tersebut pegawai yang tidak puas dalam bekerja menunjukkan bahwa ada hubungan negatif antara seorang pegawai dengan pekerjaannya (Robbins & Judges, 2013). Organisasi dengan banyak pegawai cenderung puas dalam bekerja dibandingkan dengan organisasi lain dengan jumlah pegawai tidak terlalu banyak (Ostroff, 2001). Kepuasan kerja pegawai akan berdampak pada loyalitas pegawai terhadap organisasi dan sebaliknya jika kepuasan pegawai rendah maka akan berdampak pada keinginan pegawai untuk berpindah (Seema et al., 2021).

Teori kepuasan kerja yang sering digunakan adalah dari Locke dalam (Judge,2008) yang menyampaikan tentang *pleasurable emotional state* tentang tingkatan emosi yang positif yang dihasilkan dari pengalaman kerja seorang pegawai. Sikap positif dari seorang pegawai ini ditunjukkan oleh perasaan

senang terhadap pekerjaan yang dilakukan dalam masa kerja yang telah ditempuh oleh seorang pegawai dalam suatu organisasi. Timbal balik perasaan senang dari seorang pegawai adalah ungkapan perasaan positif terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Data Laporan Tahunan Kementerian Keuangan yang disajikan pada laman resmi <https://www.kemenkeu.go.id/media/15242/6-buku-laporan-2019-published.pdf> memberikan informasi bahwa tingkat kepuasan atas pelaksanaan pekerjaan pegawai tahun 2018 s.d. 2019 adalah sebesar 4,07 dengan skala 5 masih dibawah capaian tingkat kepuasan layanan kepada *stakeholder*/pemangku kepentingan ke luar Kementerian Keuangan sebesar 4,64. Selain laman resmi Kementerian Keuangan, laman resmi Direktorat Jenderal Pengelolaan Pembiayaan dan Risiko pada <https://www.djppr.kemenkeu.go.id/page/load/112> memberikan informasi bahwa Pengelolaan SDM merupakan misi strategis untuk mencapai visi DJPPR yaitu menjadi pengelola keuangan negara produktif dan berkeadilan sehingga kepuasan kerja pegawai menjadi hal yang sangat diperhatikan oleh organisasi.

Sesuai dengan Peraturan nomor 118/PMK.01/2021 tentang organisasi dan tata kerja Kementerian Keuangan, instansi Direktorat Jenderal Pengelolaan Pembiayaan dan Risiko (DJPPR) adalah Eselon I di bawah Kementerian Keuangan dengan tugas pokoknya merumuskan serta menjalankan kebijakan dalam hal pengelolaan pinjaman, hibah, surat berharga negara dan risiko

keuangan. Berdasar data ada serta tinjauan lapangan terdapat permasalahan terkait tingkat kepuasan kerja di lingkungan DJPPR Kementerian Keuangan. Masalah yang dihadapi di Organisasi antara lain berkurangnya semangat pegawai dalam bekerja, keinginan pindah ke instansi lain melalui *internal job vacancy*. Berdasarkan hal tersebut Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan melakukan audit atas pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) tahun 2019 dengan hasil audit berupa rekomendasi pengkajian dan analisis lebih mendalam terhadap kepuasan kerja pada DJPPR pada akhir tahun 2020, hasil kajian dan analisis terhadap kepuasan kerja disampaikan kepada Biro Sumber Daya Manusia selaku pembina pengelolaan SDM di Kementerian Keuangan melalui Nota Dinas Sekretaris DJPPR nomor ND-1946/PR.1/2020 tanggal 02 November 2021 perihal penyampaian hasil kajian kepuasan bekerja di lingkungan DJPPR.

Sesuai dengan Nota Dinas tersebut diatas, DJPPR telah melakukan kajian dan analisis terkait kepuasan bekerja sebagai tindak lanjut rekomendasi atas temuan audit Inspektorat Jenderal berkaitan dengan pengelolaan SDM pada Sekretariat DJPPR antara lain:

- 1) Melakukan survei kepuasan kerja pegawai di lingkungan DJPPR dengan tujuan mendapatkan masukan dan saran konstruktif terkait pengelolaan SDM pada akhir tahun 2020.
- 2) Melakukan kajian atau analisis terkait hasil survei kepuasan tersebut antara

lain:

- a. Mengolah dan menganalisis data survei atas kepuasan kerja pegawai pada akhir 2020
- b. Mengidentifikasi langkah langkah tindak lanjut terkait hasil survei tersebut.
- c. Memaparkan hasil survei tersebut dan menyampaikan kepada pihak terkait

Dari data kajian dan analisis kepuasan kerja pegawai yang diperoleh dari Bagian SDM Sekretariat DJPPR, didapatkan persentase ketertarikan untuk pindah dan mendapatkan lingkungan kerja baru sebesar 17,4% dan 45,8% masih ragu ragu dan sisanya adalah tidak ingin pindah dari lingkungan bekerja saat ini di DJPPR.

Berkaitan dengan masalah yang dihadapi tersebut, Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan berharap tindak lanjut rekomendasi yang diberikan kepada DJPPR dapat menggali lebih jauh terhadap pengelolaan SDM berupa respon pegawai terhadap tingkat kepuasan pegawai dalam bekerja melalui survei kepuasan kerja pegawai. Survei kepuasan merupakan sarana dalam menyampaikan perasaan terkait pekerjaan dan jabatan melalui sebuah laporan kerja untuk mengetahui seberapa besar lingkungan kerja serta, pendapat, moral,

sikap, dan kualitas kerja pegawai (Mangkunegaran, 2020).

Data hasil survei di lingkungan DJPPR sebagai tindak lanjut rekomendasi Inspektorat Jenderal, didapatkan 45,2% menjawab puas, 38,1 % menjawab cukup puas dan 16,7% responden menjawab tidak puas. Tingkat ketidakpuasan dalam bekerja pegawai DJPPR peringkat pertama adalah Dit. PDPPI dengan persentase ketidakpuasan dalam bekerja sebesar 18,4% disusul dengan pegawai Sekretariat sebesar 16,7 %.

Tabel 1.1 Kajian Kepuasan Kerja

**Data Kajian Identifikasi tingkat kepuasan bekerja di DJPPR Tahun 2020
diolah pada tahun 2021**

No	Unit Eselon II	Puas		Cukup		Tidak Puas	
		Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%
1	Setditjen	38	45,2	32	38,1	14	16,7
2	Dit. PH	26	41,3	34	54,0	3	4,8
3	Dit. SUN	27	58,7	17	37,0	2	4,3
4	Dit. PS	14	28,0	28	56,0	8	16,0
5	Dit. PRKN	20	52,6	17	44,7	1	2,6
6	Dit. PDPPI	8	21,1	23	60,5	7	18,4
7	Dit. SPP	15	33,3	26	57,8	4	8,9
8	Dit. EAS	26	41,9	28	45,2	8	12,9
Jumlah		174	40,8	205	48,1	47	11,0

Sumber : Data Laporan hasil audit Itjen Tahun 2020 terhadap Bagian SDM Sekretariat DJPPR

Dari responden yang memberikan jawaban ketidakpuasan selama bekerja di DJPPR, kemudian diklasterkan terkait mutasi dan promosi, beban kerja, pengembangan SDM, lingkungan kerja, *reward*, *punishment* dan lain sebagainya. Hasil survei keseluruhan di DJPPR yang di dapatkan dari 426 orang responden, sebanyak 366 orang responden memberikan saran terbuka untuk

perbaikan di DJPPR. Saran perbaikan tersebut diklasterkan menjadi beberapa klasifikasi yaitu, ketertarikan mutasi dan promosi adalah 128 saran (27,5%), pengembangan SDM adalah 102 saran, terkait fasilitas sarana dan prasarana adalah 75 saran (16,1%), *reward* dan *punishment* adalah 70 saran (15,1%).

Pengolahan data dari Bagian SDM Sekretariat DJPPR terhadap hasil kajian ketidakpuasan menunjukkan bahwa tingkat ketidakpuasan dalam bekerja akan berakibat pada keinginan untuk pindah dari DJPPR dengan berbagai alasan. Dari data yang didapatkan pada Bagian SDM Sekretariat DJPPR ketidakpuasan dalam bekerja di DJPPR dikelompokkan menjadi beberapa alasan yaitu pengembangan karir, distribusi beban kerja, fasilitas Sarana dan prasarana, *reward* dan *punishment* dan lain lain. Alasan ketidakpuasan dalam bekerja di lingkungan DJPPR diharapkan menjadi perbaikan maupun perubahan dalam mengelola SDM di DJPPR.

Variabel Lingkungan Kerja dan Pelatihan di DJPPR merupakan variabel independen yang mempengaruhi kepuasan kerja di lingkungan DJPPR, sementara variabel pengembangan karir menjadi variabel mediasi. Lingkungan kerja menjadi faktor yang berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja seiring dengan bertambahnya pegawai usia milenial dengan data dari Bagian SDM memberikan informasi bahwa persentase jumlah pegawai milenial di DJPPR adalah di atas 60%. Dalam menghadapi perubahan demografi khususnya pegawai milenial terhadap tuntutan lingkungan kerja yang nyaman, *mobile working*, cair

dan *kolaboratif* dengan tetap berorientasi pada kualitas kerja dengan mengedepankan *trust building, digital environment* maka perlu adanya tindakan perubahan dalam lingkungan kerja. Dari hasil kajian yang telah dilakukan oleh Bagian SDM, diperoleh masukan dari pegawai DJPPR bahwa lingkungan kerja menjadi usulan untuk dilakukan perubahan terhadap lingkungan kerja fisik yang diharapkan mempengaruhi lingkungan kerja non fisik pada DJPPR.

Ruang Kerja Masa Depan (RKMD) menjadi tantangan tersendiri bagi DJPPR dalam memenuhi peralatan fasilitas penunjang lingkungan kerja. Penyediaan sarana penunjang pekerjaan fisik salah satunya adalah pengadaan laptop yang terbatas dengan anggaran DJPPR dan harus direncanakan melalui mekanisme usulan anggaran yang bersumber dari APBN. Laptop menjadi sangat penting dibutuhkan dikarenakan adanya tuntutan pekerjaan yang bersifat mobile dan tanpa *dedicated seat*. Keterbatasan kepemilikan Barang Milik Negara (BMN) laptop menjadi salah satu masalah dalam memenuhi kebutuhan lingkungan kerja yang nyaman bagi pegawai.

Dari data inventaris Barang Milik Negara / BMN Laptop di DJPPR tidak semua dalam kondisi baik, perlu perbaikan dan penggantian untuk memenuhi kebutuhan pegawai dalam menunjang pekerjaan sehingga akan berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja di organisasi. Data yang diperoleh dari Daftar Rincian Barang Milik Negara pada pengelola BMN didapatkan jumlah laptop yang tersedia adalah sebanyak 345 unit dengan kondisi rusak sebanyak 2,

sementara kebutuhan akan laptop sebagai sarana penunjang lingkungan kerja mendukung pelaksanaan RKMD adalah sebanyak 504 unit. Kekurangan fasilitas pada lingkungan kerja ini akan berakibat pada tingkat kepuasan pegawai dalam bekerja.

Activity based workplace merupakan sebuah *transformasi* strategi pemilihan pengaturan ruang di dalam beraktifitas di kantor yang dikondisikan sesuai kebutuhan organisasi, yang pada akhirnya penerapan lingkungan kerja pada metode *working space* dengan bentuk pengaturan layout harus menyesuaikan dengan ruang kerja bersama, ruang kolaborasi dan ruang penyegaran. Maksud dan tujuan *Activity Based Workplace* diharapkan dapat terbentuknya kondisi yang positif, terjadi sinergi (tidak ditemukan lagi silo baik secara vertikal maupun horizontal), menciptakan pegawai untuk berpikir dengan kreatifitas yang dimilinya, menemukan ide baru, serta berfokus pada hasil dan meningkatkan kepuasan kerja pegawai tentunya.

Standar peralatan kerja sebagai bagian dari lingkungan kerja di DJPPR berpedoman pada Kep dirjen Pengelolaan Utang Nomor KEP-49/PU/2011 yang belum mengatur secara detail terkait *layout* desain ruang kerja berdasarkan konsep ABW, kondisi lingkungan kerja yang masih kaku dengan keterbatasan fasilitas yang ada mempengaruhi kepuasan kerja pegawai DJPPR terutama pada pegawai milenial. Peraturan nomor 9/MK.1/2019 diharapkan menjadi pedoman *piloting* penerapan ABW di lingkungan Kementerian Keuangan termasuk dalam

hal ini adalah DJPPR. Seiring dengan tuntutan kondisi lingkungan kerja yang adaptif terhadap kemajuan teknologi dan memenuhi kebutuhan pegawai milenial di DJPPR, maka ABW diharapkan dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai pada DJPPR dengan spesifikasi yang tetap merujuk pada PMK 172 /PMK.06/2020 tentang standar penggunaan barang milik negara

Pada variabel pelatihan, pelaksanaan pelatihan di lingkungan DJPPR berhubungan erat dengan tingkat kepuasan kerja pegawai. Beberapa pelatihan yang telah direncanakan pada tahun sebelumnya tidak dapat sepenuhnya dilaksanakan dikarenakan pada saat tahun anggaran berjalan muncul pemotongan anggaran dari Sekretariat Jenderal dalam rangka penghematan anggaran atau *refocusing*. Pelaksanaan pelatihan secara daring juga kurang maksimal karena pegawai yang mendapat tugas mengikuti pelatihan dari rumah dengan penugasan *Work From Home (WFH)* masih dibebani pekerjaan lain sesuai dengan tugas rutin keseharian sehingga konsentrasi dalam mengikuti pelatihan menjadi terganggu. Disisi lain komitmen peserta dalam mengikuti pelatihan juga kurang maksimal sebagai contoh saat mengikuti pelatihan secara tiba tiba peserta pelatihan mendapatkan penugasan ke luar kota sehingga komitmen peserta mengikuti pelatihan tidak sampai hari terakhir.

Dari perencanaan pelatihan tidak semua dapat dilaksanakan karena ada agenda pemotongan anggaran tahun berjalan. Instruksi dari Biro Perencanaan dan Keuangan Setjen Kementerian Keuangan untuk melaksanakan

penghematan anggaran atau *refocusing* anggaran berakibat pada pemotongan anggaran pelatihan.

Tabel 1.2

Rincian Petunjuk Operasional Kegiatan Pelatihan DJPPR

Data perbandingan perencanaan awal dan pelaksanaan pelatihan internal

Berdasarkan POK Tahun Anggaran 2020 diolah Tahun 2021

No	Direncanakan	Anggaran	Dilaksanakan	Biaya
1	<i>Islamic Finance</i>	50.000.000	Persiapan Pensiun	165.000.000
2	<i>Financial Modeller</i>	43.500.000	<i>Coaching</i>	262.500.000
3	<i>IT Training</i>	225.500.000	Persiapan <i>Assessment</i>	225.000.000
4	<i>Project Management</i>	67.500.000	<i>Service Excellent</i>	120.000.000
5	<i>CRMP</i>	153.000.000	<i>CRMP</i>	102.000.000
6	<i>Legal Audit</i>	40.000.000	<i>Chartered Financial</i>	52.500.000
7	<i>CRMO</i>	93.000.000	<i>CRMO</i>	136.400.000
8	<i>Project Financing</i>	130.000.000	<i>Certified Financial</i>	121.500.000
9	<i>CHRP</i>	21.000.000	<i>Bond Market Anl.</i>	66.000.000
10	<i>Chartered Financial Analyst</i>	52.500.000	Penyegaran ISO	33.000.000
11	<i>Ekonometrika Time Series</i>	25.000.000	TDP	22.859.000
12	<i>Financial Modeling</i>	75.000.000	Teknik Presentasi	20.000.000
13	<i>Certified Public Accountant</i>	34.500.000	<i>Certified Accountant</i>	34.500.000
14	Standarisasi Presentasi	120.000.000	Presentasi Edukasi	150.000.000
15	<i>Certified Internal Auditor</i>	29.700.000	PBJ	22.500.000
16	<i>How To Handle Media</i>	90.000.000	IHT Manaj. Risiko	27.100.000
17	<i>Certified Securities Analyst</i>	54.000.000	<i>Securities Analyst</i>	67.500.000
18	Internalisasi Nilai Nilai	127.448.000		
19	<i>Communication Skill</i>	120.000.000		
20	Internalisasi KPBU	150.000.000		
21	Pelatihan Penyusunan Profil	225.000.000		
22	Penyegaran ISO	112.500.000		
23	<i>English Business</i>	67.500.000		
24	<i>International Trade Finance</i>	50.000.000		
25	<i>Actuarial</i>	50.000.000		
26	<i>Cinematografi</i>	30.000.000		
27	<i>Sovereign ALM</i>	50.000.000		
	Total Perencanaan	2.286.148.000	Total Realisasi	1.628.359.000

Masalah lain yang dihadapi Organisasi adalah kebutuhan pelatihan yang

sifatnya segera karena dibutuhkan pada tahun berjalan belum dapat dipenuhi karena anggaran belum tersedia dan harus menunggu tahun depan karena harus diusulkan terlebih dahulu dalam mekanisme *Training Need Analysis* pada Bagian Sumber Daya Manusia. Disamping itu masalah lain dalam pelatihan adalah tidak semua keinginan pegawai untuk menjadi peserta pelatihan dapat dipenuhi dengan berbagai pertimbangan. Usulan pelatihan dari masing masing pegawai difasilitasi pada aplikasi *e-performance* sebagai bentuk penampungan usulan pelatihan pada Bagian SDM terhadap keinginan pegawai dalam merencanakan mengikuti suatu pelatihan sesuai dengan kebutuhan dan keinginan. Masing masing pegawai diberi kesempatan untuk mengusulkan pelatihan yang diinginkan, selanjutnya Bagian SDM akan memverifikasi kesesuaian usulan pelatihan oleh tiap tiap pegawai. Tidak semua usulan pelatihan dapat direalisasikan karena terbatas dengan kuota peserta yang ada serta terbatasnya jumlah anggaran dari APBN. Pelatihan yang diikuti pegawai harus sesuai dengan kebutuhan pelatihan yang merujuk pada kebutuhan kompetensi yang dibutuhkan di masing masing Eselon III, sehingga kuota peserta pelatihan diutamakan pada kesesuaian kebutuhan kompetensi masing masing usulan pegawai.

Pada variabel mediasi pengembangan karir, di dalam mekanisme pengembangan karir, DJPPR menggunakan Peraturan nomor 161/PMK.01/2017 mengenai Manajemen Talenta sebagai dasar hukum dan pelaksanaan kebijakannya. Tujuan Pengembangan karir sesuai dengan peraturan tersebut

adalah memberikan kesempatan yang sama dalam pengembangan karir sekaligus sebagai perwujudan aktualisasi diri melalui pengembangan karir. Di dalam analisis hasil kajian kepuasan dalam bekerja di DJPPR hasil rekomendasi Inspektorat Jenderal, pegawai memberikan saran terhadap kesesuaian minat/*passion* dengan bidang pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Dari data diperoleh persentase masukan terkait pertimbangan *passion* dalam penempatan pegawai sebagai bagian dari pengembangan karir di DJPPR sebanyak 70 pegawai (83%)

Masalah lain yang dihadapi dalam pengembangan karir pegawai DJPPR adalah terbatasnya jabatan target sebagai sarana promosi pengembangan karir pegawai. Keterbatasan jabatan target tidak sebanding dengan banyaknya talent dan calon *talent* yang ada di DJPPR, sehingga peluang untuk menduduki jabatan target dalam proses promosi sangat kecil. Pada Tahun 2020, data Bagian SDM Sekretariat DJPPR menunjukkan jumlah jabatan target eselon IV hanya 9 dan untuk eselon III tidak tersedia, sehingga peluang pegawai untuk masuk dalam daftar calon pengisi jabatan target sangatlah kecil.

Informasi data permasalahan lebih lanjut terkait dengan tingkat ketidakpuasan pegawai dalam bekerja di lingkungan DJPPR didapatkan melalui wawancara singkat dengan Kepala Subbagian Pengembangan Sumber Daya Manusia tanggal 15 Oktober 2021 yang menyampaikan bahwa “pegawai sekretariat hanya belajar seputar administratif tidak banyak belajar hal lain

tentang ekonomi, kebijakan publik yang berakibat pekerjaan tidak menantang dan tidak berkembang banyak“, disamping itu adanya harapan pegawai di lingkungan Sekretariat DJPPR terhadap keinginan untuk mengikuti pelatihan sesuai dengan keinginan sangat terbatas dikarenakan kuota peserta pelatihan disesuaikan dengan kebutuhan pelatihan di masing masing unit Eselon III. Kebutuhan pelatihan di Sekretariat DJPPR untuk memenuhi standar kompetensi di Sekretariat DJPPR yang sifatnya *supporting* dan administratif, sedangkan harapan pegawai Sekretariat dapat mengikuti pelatihan teknis yang dibutuhkan oleh Direktorat teknis.

Informasi selanjutnya didapatkan dari wawancara singkat dengan Kasubbag Perencanaan dan Pengembangan Karir SDM tanggal 15 Desember 2021 yang menyampaikan bahwa pengembangan karir di DJPPR dilakukan melalui promosi. Dalam proses promosi terdapat jabatan target yang sangat terbatas, sementara kandidat calon talent untuk satu jabatan target kesempatannya sangat kecil bagi pegawai di DJPPR karena harus bersaing dengan pegawai lainnya dengan terbatasnya ketersediaan jabatan target setiap tahun.

Sejalan dengan informasi yang disampaikan oleh Kepala Subbagian Pengembangan SDM, wawancara dengan Kepala Subbagian Kasubbag Pengadaan dan Pengelolaan Barang Milik Negara tanggal 15 Oktober 2021 sebagai penanggung jawab atas penyediaan lingkungan kerja fisik secara langsung dan non fisik secara tidak langsung menyampaikan bahwa pelaksanaan

Activity Based Working Place / ABW merupakan strategi dari DJPPR untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai di lingkungan DJPPR yang mayoritas dari golongan millennial. Pelaksanaan *open space* di DJPPR sebagai bagian dari program ABW memberikan suasana *layout* ruangan di dalam lingkungan kerja yang tidak kaku dan mengatasi tingkat kebosanan dalam bekerja serta hubungan antar pegawai yang lebih erat dengan mengedepankan sistem *borderless* antar Bagian di lingkungan Sekretariat DJPPR dan antar Subdirektorat di masing-masing Direktorat di DJPPR. Disamping itu keterbatasan anggaran yang bersumber dari APBN berdampak pada terbatasnya fasilitas peralatan yang didapatkan oleh masing masing pegawai, sebagai contoh adalah masih dibutuhkannya fasilitas laptop dalam menunjang pelaksanaan ABW yang dirasa masih kurang disamping perlu penggantian atas laptop lama yang sudah mulai rusak.

Secara umum hasil wawancara singkat dan observasi di lapangan, Bagian SDM DJPPR mengharapkan peneliti menghasilkan kontribusi *output* penelitian untuk menemukan variabel yang berkaitan dengan kepuasan pegawai dengan harapan dijadikan bahan pertimbangan bagi para pembuat keputusan (*decision maker*) dalam pengambilan keputusan.

Dalam teorinya (Keith Davis, 2016) kepuasan kerja adalah *compensation* yang dirasakan oleh pegawai merupakan *feedback* dari pekerjaan yang menjadi tanggung jawab yang dijalankan oleh pegawai kepada organisasi. Variabel yang

berhubungan dengan kepuasan pegawai dalam bekerja diantaranya lingkungan kerja, pelatihan serta pengembangan karir. Lingkungan kerja adalah sesuatu yang melekat pada pegawai untuk mendapatkan hasil kerja yang maksimal serta terbagi menjadi dua bagian yaitu fisik dan non fisik. Pelatihan menurut (Milhem et al., 2014) adalah serangkaian proses penyampaian keterampilan, pengetahuan yang dibutuhkan oleh pegawai dalam mendukung pencapaian atas tugas dan fungsi Organisasi yang pada akhirnya akan berdampak pada pengembangan karir dan tingkat kepuasan pegawai dalam bekerja. Pengembangan karir harus dilakukan organisasi untuk mempersiapkan peluang dan kemajuan karir pegawai dimasa yang akan datang. Perencanaan karir yang tepat akan membantu organisasi dalam merubah perilaku dan kompetensi baru pegawai terhadap jenjang karir yang diharapkan (Aguinis,2013).

Pada penelitian terdahulu ditemukan jika kondisi lingkungan kerja sosial kondusif, maka akan meningkatkan kepuasan kerja. Hal serupa ditemukan juga pada implementasi pengembangan karir yang tepat, berakibat kepuasan kerja pegawai akan tercapai. Selain itu apabila kondisi lingkungan kerja sosial kondusif dan implementasi pengembangan karir sesuai dengan yang diharapkan, maka pegawai dalam bekerja akan merasa puas (Nurdini et al., 2019). Peranan Manajemen pelatihan dalam rangka meningkatkan kompetensi dengan perbaikan program pelatihan dalam organisasi sangat signifikan terhadap tingkat kepuasan kerja pegawai, khususnya indikator pengetahuan, hal ini pernah diteliti yang

menjadi hasil kepuasan kerja berbasis pengetahuan (Kianto et al., 2016).

Dari hasil data survei deskriptif yang ada di Bagian SDM Sekretariat DJPPR, Inspektorat Jenderal bersama dengan Biro SDM Sekretariat Jenderal selaku pembina merekomendasikan untuk melakukan perbaikan dalam hal kompetensi pegawai dengan peningkatan program pelatihan, lingkungan kerja serta pengembangan karir yang akan mempengaruhi permasalahan kepuasan kerja pegawai pada DJPPR tahun 2021. Berdasarkan gap data tersebut di atas, penulis ingin meneliti tentang kepuasan kerja pegawai di lingkungan Kementerian Keuangan dengan variabel sesuai dengan rekomendasi dari Inspektorat Jenderal dan Biro SDM Sekretariat Jenderal dan diharapkan hasilnya dapat memperbaiki tingkat kepuasan kerja pegawai di lingkungan Kementerian Keuangan dengan melakukan perbaikan atas kekurangan pada variabel lingkungan kerja dan pelatihan serta pengembangan karir pada Kementerian Keuangan.

1.2 Batasan Masalah

Objek masalah yang akan diteliti pada penelitian ini perlu dibatasi agar menjadi lebih fokus dan diharapkan dapat menjawab permasalahan penelitian dengan tepat. Pada penelitian terhadap Pengaruh lingkungan kerja dan pelatihan terhadap kepuasan kerja melalui mediasi pengembangan karir pada Kementerian Keuangan, penelitian ini akan dilaksanakan hanya di lingkungan DJPPR. tidak di Kementerian Keuangan secara umum dengan melibatkan pegawai di

lingkungan DJPPR dimaksud. Hal ini didasarkan pertimbangan bahwa tugas dan fungsi DJPPR mempunyai karakteristik dan budaya kerja yang berbeda dengan unit Eselon satu lainnya di lingkungan Kementerian Keuangan yaitu sebagai unit Eselon satu yang mengelola pembiayaan dan risiko di Kementerian Keuangan serta tidak mempunyai kantor unit vertikal di daerah. Sampel penelitian yang digunakan terbatas pada pegawai jabatan pelaksana yang memiliki perbedaan karakteristik dengan pejabat struktural maupun fungsional.

1.3 Rumusan Masalah

Dengan mengacu dari fokus masalah, maka peneliti merumuskan permasalahan ini, yaitu:

- 1) Apakah ada pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja di Kementerian Keuangan?
- 2) Apakah ada pengaruh pelatihan terhadap kepuasan kerja di Kementerian Keuangan?
- 3) Apakah ada pengaruh lingkungan kerja terhadap pengembangan karir di Kementerian Keuangan?
- 4) Apakah ada pengaruh pelatihan terhadap pengembangan karir di Kementerian Keuangan?
- 5) Apakah ada pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja di Kementerian Keuangan?

- 6) Apakah ada pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja melalui mediasi pengembangan karir di Kementerian Keuangan?
- 7) Apakah ada pengaruh pelatihan terhadap kepuasan kerja melalui mediasi pengembangan karir di Kementerian Keuangan?

1.4 Tujuan Penelitian

- 1) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja di Kementerian Keuangan.
- 2) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kepuasan kerja di Kementerian Keuangan.
- 3) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap pengembangan karir di Kementerian Keuangan.
- 4) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pelatihan terhadap pengembangan karir di Kementerian Keuangan.
- 5) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja di Kementerian Keuangan.
- 6) Untuk mengetahui serta menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja melalui mediasi pengembangan karir di Kementerian Keuangan.
- 7) Untuk mengetahui serta menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kepuasan kerja melalui mediasi pengembangan karir di Kementerian

Keuangan.

1.5 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1) Manfaat Akademis

Atas hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan referensi untuk peneliti yang akan melakukan sebuah penelitian di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia.

2) Manfaat bagi Organisasi

Terhadap hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan perbaikan bagi pengelolaan pegawai pada Bagian pengelola SDM Kementerian Keuangan.

3) Bagi Peneliti

Diharapkan hasil penelitian ini dapat menjadi proses pembelajaran guna menambah pengetahuan, wawasan dan pengalaman dalam memahami pengelolaan Sumber Daya Manusia.