

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Setiap organisasi membutuhkan pegawai sebagai tenaga yang menjalankan setiap aktivitas yang ada dalam organisasi perusahaan. Pegawai merupakan aset terpenting yang memiliki pengaruh sangat besar terhadap kesuksesan sebuah organisasi. Tanpa mesin canggih, organisasi dapat terus beroperasi secara manual, akan tetapi tanpa pegawai, organisasi tidak akan dapat berjalan sama sekali. Secara umum pegawai sangatlah dibutuhkan oleh setiap perusahaan atau lembaga, karena tanpa pegawai pekerjaan tidak bisa terselesaikan dan tentunya perusahaan tidak dapat beroperasi. Itulah mengapa setiap organisasi membutuhkan pegawai untuk setiap operasionalnya.

Sebuah organisasi tentu tidak akan pernah dapat menjalankan fungsinya apabila tidak memiliki pegawai. Maka tidak heran apabila masing-masing organisasi mendambakan pegawai dengan kinerja yang maksimal. Peningkatan kinerja pada setiap pegawai akan mempengaruhi aktivitas kegiatan organisasi dimana diharapkan oleh organisasi bahwa pegawai harus selalu meningkatkan kinerjanya demi kepentingan dan keuntungan organisasi, maka dari itu penting bagi organisasi untuk memperhatikan kepuasan kerja setiap pegawainya.

Dinas Pendidikan Kabupaten Labuhan Batu adalah unit pelaksana pemerintahan di bidang pendidikan yang berada di bawah naungan pemerintah daerah. Dipimpin oleh seorang Kepala Dinas yang nantinya bertanggung jawab pada Bupati/Gubernur melalui Sekretaris Daerah/Daerah Provinsi. Pemberian promosi jabatan yang adil dan sesuai, adanya analisis jabatan dan adanya pengembangan karir yang jelas sangat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Labuhan Batu. Hal diatas diharapkan akan membentuk seorang pegawai profesional dan dapat meningkatkan taraf hidup pegawai tersebut.

Menurut Hariandja (2002) kepuasan kerja diidentikkan dengan sikap seorang pegawai terhadap pekerjaannya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai yaitu : (1). Insentif/gaji yaitu jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja, (2). Pekerjaan itu sendiri yaitu isi pekerjaan yang dilakukan seseorang, (3). Rekan Sekerja yaitu teman-teman yang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan, (4). Promosi yaitu kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan, (5). Atasan yaitu seseorang yang senantiasa memberi perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja.

Namun berdasarkan awal riset di Dinas Pendidikan Kabupaten Labuhan Batu, pernyataan pada paragraf di atas tidak sesuai. Hal tersebut ditandai dengan adanya beberapa fenomena yang tidak sejalan dengan pernyataan tersebut. Meskipun promosi jabatan sudah dilakukan secara berkala dan dilakukan dengan kriteria yang ketat, namun sepertinya belum efektif meningkatkan kepuasan kerja para pegawainya. Hal tersebut dapat dilihat dari kinerja para pegawai yang belum seluruhnya bekerja dengan penuh dedikasi, sebagian masih bekerja dengan kinerja yang biasa saja hanya untuk memenuhi unsur kewajiban semata.

Salah satu bentuk penghargaan yang dapat dilakukan organisasi adalah dengan upaya meningkatkan eksistensi pegawainya, memberikan kesempatan pada pegawai untuk memanfaatkan pengetahuannya, keahliannya, keterampilan serta pengalamannya dalam suatu bidang pekerjaan sehingga menghasilkan prestasi kerja. Atas dasar pertimbangan tersebut, organisasi bisa memberikan balas jasa berupa materi maupun non materi, salah satunya adalah dengan memberinya promosi jabatan.

Promosi jabatan dalam organisasi pada dasarnya bertujuan memotivasi pegawai agar meningkatkan prestasi kerja. Pegawai yang di promosikan harus memenuhi kriteria-kriteria yang telah ditentukan oleh instansi. Menurut Hasibuan (2009) Promosi jabatan yang tepat akan dapat menciptakan kepuasan kerja pegawai, dan akan memacu semangat dan prestasi pegawai secara keseluruhan pada bidang pekerjaannya masing-masing.

Pada posisi ini peneliti melihat adanya kemungkinan dalam menentukan promosi jabatan, Pimpinan Dinas Pendidikan Kabupaten Labuhan Batu belum sepenuhnya mengakomodir unsur-unsur yang mendukung kecakapan seorang pegawai yang memang sudah layak untuk dipromosikan sehingga promosi jabatan tidak juga bisa meningkatkan kepuasan kerjanya. Seharusnya dengan adanya promosi jabatan semangat kerja pegawai akan lebih terlecut dan

akhirnya akan dapat meningkatkan kinerja pegawai, itulah tujuan dari promosi jabatan, dan jika tujuan tersebut tidak tercapai berarti ada yang belum sepenuhnya benar tentang penyusunan kriteria-kriteria pegawai yang sudah pantas dan yang belum saatnya mendapatkan promosi jabatan.

Begitu juga halnya dengan fenomena pola pengembangan karir. Pola yang berjalan masih menggunakan pola tradisional yaitu dengan mengutamakan masa kerja. Pengembangan karir belum berjalan sesuai dengan yang ditentukan oleh organisasi. Adanya persyaratan jenjang pendidikan dan masa kerja seharusnya membuka peluang bagi setiap pegawai yang ingin mengembangkan karirnya. Sehingga dengan adanya pola pengembangan karir yang tepat dapat meningkatkan kepuasan kerjanya.

Pengembangan karir pada dasarnya berorientasi pada perkembangan organisasi dalam menjawab tantangan bisnis di masa mendatang. Setiap organisasi harus menerima kenyataan, bahwa ekstensinya di masa depan tergantung pada SDM yang kompetitif sebuah organisasi akan mengalami kemunduran dan akhirnya dapat tersisih karena ketidak mampuan menghadapi pesaing. Pengembangan karir dapat diartikan sebagai kegiatan kepegawaian guna membantu para pegawai merencanakan karir masa depan di tempat mereka bekerja. Sehingga pegawai yang bersangkutan dan juga pihak perusahaan bisa mengembangkan diri secara optimal. Hal tersebut merupakan beberapa unsur yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai di sebuah organisasi. Pola pengembangan karir yang tersusun rapi akan memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya demi mendapatkan jabatan di masa yang akan datang.

Motivasi adalah unsur penting dalam mengelola sumber daya manusia, setiap pegawai harus memiliki semangat yang tinggi dalam bekerja, semangat yang tinggi akan dapat menghasilkan kepuasan kerja yang maksimal. Semangat yang tinggi dalam melakukan pekerjaan sehari-hari dapat juga diartikan sebagai motivasi. Menurut Wibowo (2016) Motivasi merupakan unsur penting dan sangat menentukan peningkatan kinerja. Menciptakan motivasi yang besar pada keseluruhan pegawai adalah merupakan tanggung jawab organisasi, penting sekali merawat dan menjaga motivasi kerja semua pegawai, motivasi dalam bekerja bisa naik turun, sedikit memiliki ketergantungan dengan situasi dan kondisi organisasi. Motivasi kerja pegawai pada Dinas Pendidikan Kabupaten Labuhan Batu dinilai masih belum maksimal, hal ini terlihat dari sebagian pegawai yang terkesan kurang termotivasi dalam bekerja dikarenakan kurangnya perhatian atasan terhadap hasil kinerja pegawai.

Melihat akan pentingnya pengaruh promosi jabatan, pengembangan karir, motivasi kerja dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai, maka sudah sepatutnya promosi jabatan, pengembangan karir, dan motivasi kerja diberikan oleh setiap organisasi, baik organisasi swasta maupun organisasi pemerintah. Pemberian promosi jabatan, pengembangan karir, dan motivasi kerja adalah mutlak diperlukan untuk mendorong pegawai dalam berprestasi yang pada akhirnya akan memperlancar tugas-tugas organisasi.

Berdasarkan fenomena yang terjadi di Dinas Pendidikan Kabupaten Labuhan Batu maka peneliti tertarik untuk melakukan suatu penelitian yang berhubungan dengan fenomena tersebut dengan judul **“Pengaruh Promosi Jabatan dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja pada Dinas Pendidikan Kabupaten Labuhan Batu dengan Motivasi Kerja sebagai variabel Intervening”**.

1.2. Rumusan Masalah

1. Bagaimana pengaruh promosi jabatan terhadap motivasi kerja.
2. Bagaimana pengaruh pengembangan karir terhadap motivasi kerja.
3. Bagaimana pengaruh promosi jabatan terhadap kepuasan kerja.
4. Bagaimana pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja.
5. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja.
6. Bagaimana pengaruh promosi jabatan terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening.
7. Bagaimana pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening.

2.1. Tinjauan Pustaka

2.1.1. Kepuasan Kerja

2.1.1.1. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan perasaan atau emosi yang positif atau negatif pegawai terhadap pekerjaannya yang berkaitan dengan pengalaman dalam pekerjaannya dan harapannya terhadap pengalaman masa depan.

2.1.1.2. Indikator Kepuasan Kerja

Indikator kepuasan kerja menurut Sudaryo (2018:92-92), yaitu :

1. Kemangkiran
Pegawai yang tinggi tingkat kepuasan kerjanya akan rendah tingkat kemangkirannya. Sebaliknya pegawai yang rendah tingkat kepuasan kerjanya akan cenderung tinggi tingkat kemangkirannya.
2. Keinginan Pindah
Tidak dapat disangkal bahwa salah satu faktor penyebab timbulnya keinginan pindah kerja adalah ketidakpuasan di tempat bekerja sekarang. Sebab-sebab ketidakpuasan itu dapat beraneka ragam, seperti penghasilan rendah atau dirasakan kurang memadai, kondisi kerja yang kurang memuaskan, hubungan yang tidak serasi, baik dengan atasan maupun para rekan sekerja, pekerjaan yang tidak sesuai, dan berbagai faktor lainnya.
3. Kinerja Pegawai
Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam kemampuan melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan oleh atasan kepadanya.
4. Rekan Kerja
Rekan kerja yang bersahabat, kerja sama rekan sekerja atau kelompok kerja adalah sumber kepuasan kerja bagi pekerja secara individual. Sementara itu kelompok kerja dapat memberikan dukungan, nasihat atau saran kepada sesama rekan kerja. Rekan kerja yaitu teman-teman kepada siapa seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan.
5. Kenyamanan Kerja Pegawai
Pada umumnya pegawai cenderung lebih senang dengan adanya kondisi lingkungan kerja yang baik dan nyaman, sehingga efisiensi kerja suatu organisasi dapat tercapai dengan baik. Lingkungan kerja atau prasarana fisik yang baik, dapat membantu mengurangi kejenuhan dan kelelahan bagi para pegawai.

2.1.2. Promosi Jabatan

2.1.2.1 Pengertian Promosi Jabatan

Pelaksanaan promosi jabatan dapat didasarkan pada prestasi kerja yang di capai, senioritas, system merit, dan system spoil atau nepotisme. Tetapi pendekatan yang tepat dalam pelaksanaan promosi jabatan dengan menggabungkan antara prestasi kerja dan senioritas.

2.1.2.4. Indikator Promosi Jabatan

Adapun indikator-indikator promosi jabatan menurut Wahyudi (2011:173), sebagai berikut :

1. Kejujuran yang dimiliki. Khusus pada jabatan-jabatan yang berhubungan dengan financial, produksi, pemasaran dan sejenisnya. Kejujuran dipandang amat penting, hal ini dimaksudkan untuk menjaga jangan sampai kegiatan promosi malah merugikan perusahaan karena ketidakjujuran tenaga kerja yang dipromosikan.
2. Loyalitas. Tingkat loyalitas tenaga kerja terhadap perusahaan seringkali menjadi salah satu kriteria untuk kegiatan promosi. Loyalitas yang tinggi akan berdampak pada tanggung jawab yang lebih besar.

3. Tingkat Pendidikan/Prestasi Kerja. Saat ini, manajemen perusahaan umumnya mempunyai kriteria minimum tingkat pendidikan tenaga kerja yang bersangkutan untuk dapat di promosikan pada jabatan tertentu. Alasan yang melatar belakangnya adalah dengan pendidikan yang lebih tinggi diharapkan tenaga kerja memiliki daya nalar yang tinggi terhadap prospek perkembangan perusahaan diwaktu mendatang.
4. Pengalaman Kerja/Senioritas. Pengalaman kerja seringkali digunakan sebagai salah satu standar untuk kegiatan promosi. Dengan alasan lebih senior, pengalaman yang dimiliki pun dianggap lebih banyak dari pada junior. Dengan demikian diharapkan tenaga kerja yang bersangkutan memiliki kemampuan lebih tinggi, gagasan lebih banyak dan kemampuan manajerial yang baik.

2.1.3. Pengembangan Karir

2.1.3.1 Pengertian Pengembangan Karir

Pengembangan merupakan proses dimana karyawan memperoleh keterampilan dan pengalaman agar berhasil pada pekerjaan sekarang dan tugas-tugas dimasa yang akan datang.

2.1.3.3 Indikator Pengembangan Karir

Menurut Handoko (2008:131), indikator pengembangan karir adalah sebagai berikut :

1. Prestasi Kerja
Prestasi kerja adalah suatu kegiatan yang mendasari semua kegiatan pengembangan karir lainnya, dimana dengan prestasi kerja yang baik menjadi hal yang paling penting untuk memajukan karir.
2. Exposure
Exposure adalah menjadi terkenal oleh orang-orang yang memutuskan promosi, transfer dan kesempatan-kesempatan lainnya.
3. Kesetiaan Organisasional
Dalam banyak organisasi, orang-orang meletakkan kemajuan karir tergantung pada kesetiaan organisasional dengan dedikasi jangka panjang terhadap perusahaan yang sama akan menurunkan tingkat perputaran kerja.
4. Mentor dan Sponsor
Mentor merupakan orang yang menawarkan bimbingan karir informal, sedangkan sponsor merupakan orang dalam organisasi yang dapat menciptakan kesempatan-kesempatan karir bagi orang lain, bila mentor dapat menominasikan karyawan untuk kegiatan-kegiatan pengembangan karir maka ia menjadi sponsor.
5. Kesempatan Untuk Tumbuh
Seorang karyawan yang berupaya meningkatkan kemampuannya maka berarti mereka telah memanfaatkan kesempatan untuk tumbuh.

2.1.4. Motivasi Kerja

2.1.4.1 Pengertian Motivasi Kerja

Pemberian motivasi tidak terlepas dari kemampuan seorang pemimpin untuk dapat mempengaruhi, memotivasi, mengarahkan serta berkomunikasi dengan para pegawai. Hal ini berkaitan dengan bagaimana cara pemimpin dapat memotivasi pegawainya dalam hal pelaksanaan kegiatan dan meningkatkan kinerja sesuai yang diinginkan.

2.1.4.3 Indikator Motivasi Kerja

Dengan mengukur motivasi kerja maka perusahaan dapat melihat tingkat motivasi yang dibutuhkan perusahaan jika tidak sesuai maka tugas perusahaan adalah meningkatkan motivasi karyawan. Menurut *Newstrom* dalam Wibowo (2017:110) indikator motivasi adalah sebagai berikut :

1. *Engagement*
Engagement merupakan janji pekerja untuk menunjukkan tingkat antusiasme, inisiatif, dan usaha untuk meneruskan.
2. *Commitmen*

Komitmen adalah suatu tingkatan dimana pekerja mengikat dengan organisasi dan menunjukkan tindakan *organizational citizenship*.

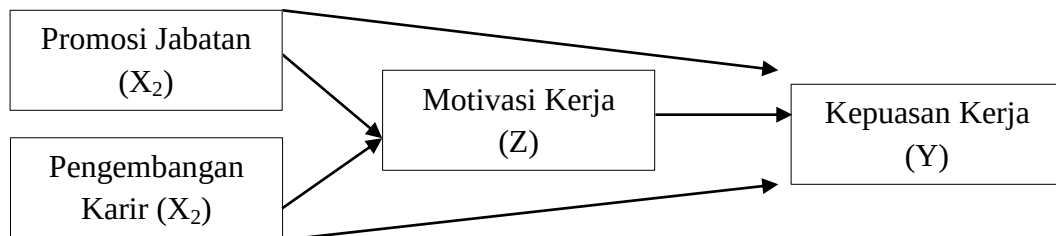
3. *Satisfaction*

Kepuasan merupakan refleksi pemenuhan kontrak psikologis dan memenuhi harapan di tempat kerja.

4. *Turnover*

2.3 Kerangka Konseptual

Berdasarkan uraian diatas maka dapat diduga bahwa promosi jabatan dan pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja. Untuk memudahkan dalam menjelaskan suatu penelitian, maka peneliti menggambarkan kerangka konseptual yang memuat hubungan antar variable sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

2.4 Hipotesis

Hipotesis adalah suatu jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian, sampai terbukti melalui data yang terkumpul. Hipotesis dari penelitian ini adalah:

H1: Promosi jabatan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja

H2: Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja

H3: Promosi jabatan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja

H4: Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja

H5: Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja

H6: Promosi jabatan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja

H7: Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja melalui motivasi kerja