

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Manajemen sumber daya manusia pada era informasi ini, menurut Dessler (2003:36) yaitu: *“Strategic Human Resource Management is the linking of Human Resource Management with strategic role and objectives in order to improve business performance and develop organizational cultures and foster innovation and flexibility”*. Terlihat bahwa para pimpinan organisasi harus mengaitkan pelaksanaan manajemen sumber daya manusia dengan strategi organisasi untuk meningkatkan kinerja yang akan mendukung penerapan inovasi dan fleksibilitas.

Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat sentral dalam organisasi. Apapun bentuk dan tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia. Pentingnya sumber daya manusia dalam suatu organisasi, menuntut setiap organisasi mendapatkan pegawai yang berkualitas dan produktif untuk menjalankan organisasi. Salah satu cara untuk mengatasi hambatan dalam hal kebutuhan sumber daya manusia yang berkualitas adalah dengan cara melakukan analisis jabatan dengan baik oleh suatu organisasi.

Banyak unsur-unsur yang dapat menentukan naik turunnya kinerja pegawai di setiap organisasi. Unsur-unsur tersebut harus selalu diperhatikan oleh organisasi agar tujuan dari organisasi dapat terwujud. Sudah pasti setiap organisasi menginginkan kegiatan operasionalnya berjalan dengan baik dan mendapatkan hasil yang meningkat setiap tahun berjalan. Unsur-unsur tersebut diantaranya adalah pemberian kepuasan kerja yang sesuai, adanya analisis jabatan yang jelas dan sistem pengembangan karir yang dapat diikuti oleh setiap pegawai.

Kinerja pada umumnya diartikan sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan (Arianty, Bahagia, Lubis, & Siswadi, 2016). Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya untuk mencapai target kerja. Pegawai dapat bekerja dengan baik bila memiliki kinerja yang tinggi sehingga dapat menghasilkan kerja yang baik. Kinerja pegawai merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan instansi atau organisasi dalam mencapai tujuannya. Untuk itu kinerja dari pegawai dapat mempengaruhi kinerja instansi secara keseluruhan.

Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Labuhanbatu merupakan lembaga pemerintahan daerah Kabupaten Labuhanbatu yang bergerak dalam bidang kependudukan dan pencatatan sipil. Pelayanan yang dilakukan adalah terkait dokumen pendaftaran penduduk seperti KTP elektronik, Kartu Keluarga, dan Surat Pindah, KIA (Kartu Identitas Anak) serta dokumen pencatatan sipil seperti dokumen Akta Kelahiran, Akta Perkawinan, Akta Kematian dan lain-lain.

Fenomena kinerja yang terdapat pada Pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Labuhanbatu adalah masih banyaknya keluhan-keluhan dari orang-orang yang sering berurusan dikarenakan ada sebagian Kinerja Pegawai yang belum profesional dalam melaksanakan tugas dan kewajiban seperti kurangnya persiapan, pengawasan, serta pengendalian sehingga banyak yang merasa tidak puas atau hasil kinerja yang diberikan dari para pegawai tersebut belum optimal sebagaimana yang diharapkan. Selain itu, fenomena yang dihadapi Pegawai Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Labuhanbatu yang berkaitan dengan kepuasan kerja adalah Pegawai yang diberikan tanggung jawab terhadap pekerjaan banyak yang tidak sesuai dengan keahlian dan skillnya. Hal ini tentu dapat menghambat pegawai dalam bekerja sehingga hasil kerja yang dicapai tidak maksimal.

Kepuasan kerja adalah sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Pekerjaan menurut interaksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijakan organisasi, memenuhi standar kinerja, hidup pada kondisi kerja yang sering kurang ideal dan hal serupa lainnya. Menurut (Koesmono, 2014) bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian, perasaan atau sikap seseorang atau karyawan terhadap pekerjaannya dan berhubungan dengan lingkungan kerja adalah dipenuhinya beberapa keinginan dan kebutuhan melalui kegiatan kerja atau bekerja.

Salah satu faktor yang mendukung dalam pencapaian tujuan adalah kepuasan kerja. Untuk mewujudkan tujuan tersebut diperlukan sumber daya manusia yang handal dan berdedikasi. Hal tersebut dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal. Ketika seorang merasakan kepuasan

dalam bekerja tentunya ia akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya. Dengan demikian produktivitas dan hasil kerja pegawai akan meningkat secara optimal, secara otomatis sumber daya manusia akan meningkat dan akan merasakan adanya kepuasan kerja dengan sendirinya.

Untuk mendapatkan pegawai yang produktif yang menjadi persoalan utama adalah menempatkan setiap pegawai pada pekerjaan dan jabatan yang sesuai dengan bakat, minat dan kemampuan agar dapat bekerja secara wajar sesuai kemampuan, keahlian dan atau keterampilan serta latar belakang pengalaman. Untuk itu penciptaan desain analisis jabatan menjadi tuntutan bagi organisasi. Melalui analisis jabatan yang tepat akan diperoleh semua informasi mengenai suatu jabatan, antara lain meliputi dimensi pekerjaan, tugas-tugas, tanggung jawab, karakteristik sumber daya manusia dan kondisi kerja. Dengan dimensi-dimensi tersebut, organisasi dapat menyusun deskripsi jabatan yang benar-benar sesuai dengan karakteristik masing-masing jabatan, sehingga analisis jabatan yang dipakai dapat memberikan kontribusi bagi peningkatan produktivitas kinerja pegawai.

Analisis jabatan sangat dibutuhkan baik dari aspek pimpinan maupun anggota dalam menentukan batasan-batasan dalam pekerjaan serta muatan pekerjaan. Hanya dengan batasan yang jelas maka kemungkinan bagi seseorang mengembangkan profesionalisme yang diharapkan maka pegawai dapat mencapai kepuasan kerja yang baik dan dapat bekerja secara efisien.

Kesesuaian penempatan pegawai pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Labuhanbatu merupakan suatu hal yang penting karena dalam pemberian pelayanan publik dibutuhkan aparatur pemerintah yang memiliki kualifikasi dengan profesionalisme yang sesuai. Ada sebagian pegawai, terutama yang baru diterima tidak memahami apa yang akan dikerjakannya nanti. Uraian pekerjaan sangatlah penting untuk menyamakan pandangan terhadap jenis pekerjaan yang akan dilakukan agar terhindar dari tumpang tindih dan konflik antar pegawai yang satu dengan yang lainnya serta menunjang proses arus kerja dari pekerjaan yang satu kepada pekerjaan yang lainnya.

Oleh karenanya dalam penempatan pegawai harus tepat dan sesuai tuntutan pekerjaan dengan kualifikasi kemampuan dan profesionalismenya. Seseorang akan bekerja secara maksimal dan berhasil jika mengetahui dengan jelas posisinya dalam suatu organisasi kerja. Kejelasan itu sangat penting artinya bagi setiap pegawai agar dapat mengetahui tugas pokok dan fungsi (TUPOKSI) pekerjaan terhadap pencapaian tujuan kerja secara keseluruhan. Penempatan pegawai harus berpegang kepada prinsip "*The right man on the right place and the right man on the right job*" yang artinya penempatan orang-orang yang tepat pada tempat dan untuk jabatan yang tepat. Dengan melakukan penempatan pegawai yang sesuai dengan prinsip tersebut di atas maka diharapkan akan dapat meningkatkan kinerja pegawai sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

Untuk mendukung kesesuaian penempatan pegawai perlu dilakukan analisis jabatan dalam organisasi publik khususnya pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Labuhanbatu. Hasil analisis jabatan akan menghasilkan uraian pekerjaan atau jabatan dan persyaratan pekerjaan atau jabatan yang dapat digunakan dalam penempatan pegawai. Analisis jabatan sangat berperan sekali dalam penempatan pegawai. Dengan adanya analisis jabatan akan menghasilkan pegawai yang mampu bekerja efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi, sehingga sesuai dengan kebutuhan organisasi baik kualitas maupun kuantitas.

Demikian halnya dengan pengembangan karir seseorang dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai, dimana pengembangan karir merupakan pendekatan formal yang dilakukan organisasi untuk menjamin orang-orang dalam organisasi mempunyai kualifikasi dan kemampuan serta pengalaman yang cocok ketika dibutuhkan. Pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Labuhanbatu sebagian pegawai mampu mengembangkan karir namun sementara disisi lain ada pegawai yang masih jalan ditempat karena ada beberapa faktor yang berpengaruh pada pengembangan karir seseorang seperti halnya hubungan pegawai dan organisasi, personalitas pegawai, faktor-faktor eksternal, politicking dalam organisasi, sistem penghargaan, jumlah pegawai, ukuran organisasi, kultur organisasi dan tipe manajemen yang diterapkan pada suatu organisasi tersebut.

Pengembangan karir merupakan proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Dengan adanya pengembangan karir dapat menjadikan pegawai mempunyai kemampuan yang lebih tinggi dari kemampuan yang dimiliki

sebelumnya. Oleh karena itu organisasi perlu mengelola dan mengembangkan karir dengan baik supaya produktivitas pegawai tetap terjaga dan mampu mendorong pegawai untuk melakukan kinerja yang lebih baik.

Oleh karena itu, Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Labuhanbatu perlu mengelola karir dan mengembangkannya dengan baik supaya produktivitas pegawai tetap terjaga dan mampu mendorong pegawai untuk selalu melakukan hal yang terbaik dan menghindari frustrasi kerja yang berakibat penurunan kinerja unit organisasi dengan melakukan analisis jabatan yang segaris pada pengelolaan atas pengembangan karir seseorang. Pengembangan karir di instansi dinyatakan baik berdasarkan Pendidikan formal, pengalaman kerja, prestasi kerja, keterampilan kerja, jenjang kerja dan perencanaan kerja.

Secara teoritis disebutkan bahwa pengembangan karir pada dasarnya adalah peningkatan kinerja pegawai yang mencerminkan kemampuan organisasi dalam bekerja, artinya kinerja masing-masing pegawai di nilai dan di ukur dalam nilai dan kriteria yang sudah ditentukan oleh organisasi. Pada suatu organisasi tentu terdapat suatu tujuan yang ingin dicapai. Salah satu faktor yang mendukung dalam pencapaian tujuan tersebut adalah individu-individu dan adanya motivasi dalam organisasi itu sendiri. Maka sumber daya manusia di dalam organisasi perlu untuk dilakukan pengelolaan yang kemudian diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi. Manajemen sumber daya manusia menganggap bahwa pegawai adalah kekayaan (*asset*) utama organisasi yang harus dikelola dengan baik, jadi MSDM sifatnya lebih strategis bagi organisasi.

Berdasarkan fenomena yang terjadi di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Labuhanbatu maka peneliti tertarik untuk melakukan suatu penelitian yang berhubungan dengan fenomena tersebut dengan judul **“Pengaruh Analisis Jabatan Dan Pola Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja Pada Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Labuhanbatu”**.

1.2. Rumusan Masalah

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

2.1. Tinjauan Pustaka

2.1.1. Kinerja

2.1.1.1. Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan hasil kerja yang ingin dicapai karyawan dalam suatu perusahaan, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan dalam upaya mencapai visi, misi dan tujuan perusahaan sesuai dengan moral dan etika serta tidak melanggar peraturan perundang-undangan yang berlaku.

2.1.1.2. Indikator Kinerja

Indikator kinerja merupakan aspek-aspek yang menjadi ukuran dalam menilai kinerja. Ukuran kinerja sangat diperlukan karena akan bermanfaat baik bagi banyak pihak. Adapun survei literatur mengenai indikator yang menjadi ukuran kinerja adalah sebagai berikut :

John Miner (1988) mengemukakan 4 indikator yang dapat dijadikan sebagai tolak ukur dalam menilai kinerja, yaitu :

1. Kualitas, yaitu : tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan
2. Kuantitas, yaitu : jumlah pekerjaan yang dihasilkan.
3. Penggunaan waktu dalam kerja, yaitu : tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif/jam kerja hilang.
4. Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja.

2.1.2. Kepuasan Kerja

2.1.2.1 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.

2.1.2.4. Indikator Kepuasan Kerja

Indikator kepuasan kerja sangat dibutuhkan untuk mengukur kepuasan kerja pegawai. Berbagai indikator tersebut yang nantinya akan diukur untuk mengetahui sejauh mana tingkat kepuasan atau ketidakpuasan kerja pegawai terhadap pekerjaannya.

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

1. Kemangkirian
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.

2.1.3. Analisis Jabatan

2.1.3.1 Pengertian Analisis Jabatan

Analisis pekerjaan adalah menempatkan orang yang tepat pada suatu pekerjaan tertentu, sesuai dengan kemampuan, keahlian dan pengalaman dalam melakukan suatu pekerjaan. Jadi, hal ini dapat menghindari hal-hal yang kurang menguntungkan bagi perusahaan seperti seringnya mengganti atau menempatkan orang yang kurang tepat untuk suatu jabatan di dalam organisasi atau perusahaan.

2.1.3.4. Indikator Analisis Jabatan

Terdapat beberapa aspek dan indikator analisis jabatan yang harus diperhatikan. Ghiselle dan Brown (dalam Mangkunegara, 2017:15-16) mengemukakan aspek-aspek yang diperlukan dalam analisis jabatan yaitu:

1. Mengenai jabatan
 - a. Nama jabatan
 - b. Metode dan prosedur masa kini

- c. Kondisi fisik dalam lingkungan kerja
- d. Hubungan antara pekerjaan yang satu dengan pekerjaan lainnya
- e. Kondisi-kondisi penerimaan karyawan
- 2. Mengenai karyawan
 - a) Ciri-ciri jasmaniah karyawan
 - b) Ciri-ciri rohaniyah karyawan
 - c) Latar belakang karyawan

2.1.4. Pola Perkembangan Karir

2.1.4.1 Pengertian Pola Perkembangan Karir

Karir adalah semua pekerjaan atau jabatan yang dimiliki atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang (Samsudin dalam Arif Yusuf Hamali, 2018:148). Pekerjaan tersebut merupakan suatu bagian rencana yang disusun secara hati-hati.

2.1.4.4. Indikator Pola Pengembangan Karir

Indikator pada pengembangan karir adalah suatu kemampuan untuk mengembangkan karir dengan dilandasi menurut Mondy (2008), yaitu:

1. Pendidikan adalah suatu upaya sadar dan terencana untuk dapat memberikan suatu wahana dan wawasan tentang pengetahuan kerja dan cara mengerjakan pekerjaan sesuai orientasi kemajuan pekerjaan.
2. Mutasi karyawan merupakan proses kegiatan yang dapat mengembangkan posisi atau status seorang karyawan dalam lingkup organisasi.
3. Promosi merupakan kemampuan kerjasama dan mengapresiasi atau mengaktualisasikan suatu tujuan dari kepentingan yang ingin dicapai oleh suatu organisasi.
4. Pengalaman kerja adalah tingkat penguasaan pengetahuan serta keterampilan seseorang dalam pekerjaannya yang dapat diukur dari masa kerja dan dari tingkat pengetahuan serta keterampilan yang dimiliki.

2.3 Kerangka Konseptual

Berdasarkan uraian diatas maka dapat diduga bahwa analisis jabatan dan pola pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja melalui kepuasan 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: Analisis jabatan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja
- H2: Pola pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja
- H3: Analisis jabatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja
- H4: Pola pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja
- H5: Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja
- H6: Analisis jabatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja
- H7: Pola pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja