

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuan organisasi untuk mewujudkan visi dan misinya sangat tergantung dari peran dan kualitas sumber daya manusia yang ada didalam organisasi karenanya diperlukan pengembangan sumber daya manusia secara mungkin sehingga dapat diperoleh sumber daya manusia yang puas (*satisfied*) dan memuaskan (*satisfactory*) bagi organisasi. Faktor kepuasan karyawan dapat diukur dari jumlah gaji pekerjaan rekan kerja atasan atau pimpinan dan juga promosi yang ada di perusahaan tersebut. Faktor tersebut dapat mendorong karyawan untuk melaksanakan tugas dengan baik. Karyawan sebagai abdi masyarakat, dan harus menyelenggarakan pelayanan secara adil dan merata kepada masyarakat dengan dilandasi kesetiaan dan ketaatan kepada Pancasila dan Undang-Undang dasar 1945. Melalui peraturan daerah kota Bangkalan Pasal 176 yang isinya:

- (1) Pengembangan karier PNS sebagaimana dimaksud dalam Pasal 162 dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja, dan kebutuhan Instansi Pemerintah.
- (2) Pengembangan karier sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan melalui manajemen pengembangan karier dengan mempertimbangkan integritas dan moralitas.

Badan Kepegawaian Daerah memiliki tugas menangani perencanaan kebijakan teknis pengembangan kepegawaian daerah, pelayanan administrasi kepegawaian seperti pengangkatan, Kenaikan pangkat penetapan gaji tunjangan, pemindahan, pemberhentian. Untuk melakukan tugas tersebut maka harus memiliki sumber daya aparatur yang berkualitas. Pengembangan dapat dilakukan dengan berbagai cara seperti mengikuti pendidikan dan pelatihan (diklat), mengikut sertakan pegawai tugas belajar pada pendidikan formal dan pengembangan karir. Pengaturan pendidikan serta pengaturan penyelenggaraan latihan jabatan bagi Pegawai Negeri Sipil yang dimaksud agar terjamin keserasian pembinaan pegawai negeri sipil, yang dilaksanakan berdasarkan sistem karir dan sistem prestasi kerja.

Menunjang kompetensi pegawai maka perhatian, informasi karir dan promosi organisasi pada peningkatan kompetensi melalui pelatihan pegawai menjadi suatu hal yang penting, berikut tanggapan informan terhadap pernyataan yang diajukan. Tanggapan informan tentang organisasi kurang memperhatikan kebutuhan akan peningkatan kompetensi pegawai melalui pelatihan.

Dari wawancara yang dilakukan oleh peneliti pada tanggal 25 Mei 2017 dengan bapak Yanto selaku wakil kepala bidang Pendidikan dan Pelatihan beliau menjawab "Pimpinan kurang memperhatikan kebutuhan peningkatan kompetensi pegawai yakni dengan sikap yang tidak peduli kepada pegawai yang sudah atau belum mengikuti pelatihan untuk meningkatkan kemampuan. Yang dimaksudkan dari pernyataan tersebut adalah sikap pimpinan yang tidak memberikan sanksi terhadap pegawai yang tidak mengikuti pelatihan. Tentu hal tersebut bertolak belakang dengan pendapat dari Hayat (2014) yang menyatakan bahwa "Untuk

meningkatkan kemampuan aparat, pimpinan mengambil kebijakan menyertakan pegawai dalam pelatihan-pelatihan, tentunya setelah melihat kinerja yang bersangkutan.” Hal ini bertujuan tidak lain untuk meningkatkan kemampuan aparat dan membuat kinerja yang lebih baik. Dari jawaban tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa organisasi senantiasa memperhatikan kebutuhan peningkatan kompetensi pegawai melalui pelatihan.

Dari pemaparan di atas Perbaikan kinerja dari Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bangkalan perlu terus dikembangkan dan disesuaikan dengan tuntutan masyarakat. Selain itu perhatian terhadap kualitas menjadi sangat penting karena ini akan menggambarkan pencapaian kepuasan pengguna layanan sehingga peningkatan pelayanan sangat terkait dengan peningkatan kinerja. Kinerja, dapat didefinisikan sebagai tingkat pencapaian hasil atau dengan kata lain kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi.

Pengembangan karir menjadi salah satu faktor untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai, apabila pegawai termotivasi maka kinerjanya akan meningkat. Sejalan dengan pendapat Samsudin (2010) bahwa pengembangan karir (*career development*) adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam organisasi yang bersangkutan. Berdasarkan uraian tersebut memberikan arti bahwa pengembangan karir menjadi hal yang dibutuhkan seorang individu untuk meningkatkan statusnya dalam suatu organisasi. Dari pernyataan tersebut diketahui bahwa pengembangan karir merupakan kegiatan yang di laksanakan oleh manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Namun dalam prosesnya masih terjadi banyak permasalahan. Seperti pernyataan yang diperoleh peneliti pada tanggal 20 Juli 2017 yang disampaikan

oleh bapak Ari selaku sekretaris BKD yang menyatakan bahwa selama ini pegawai kurang antusias mengikuti program-program pengembangan karir di antaranya pendidikan dan pelatihan (Diklat) atau *workshop*. Dengan berbagai alasan pribadi seperti *workshop*nya membosankan, tempat diklat terlalu jauh takut kecapekan dan lain sebagainya. Dari pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir di Badan Kepegawaian Daerah Bangkalan dinilai tidak begitu penting oleh pegawainya. Sehingga hal ini bertolak belakang dengan beberapa pendapat setiap instansi pemerintah bahwa pengembangan karir penting untuk diadakan atau dilakukan bagi setiap organisasi guna untuk meningkatkan motivasi pegawai.

Selain itu, pengembangan karir dapat meningkatkan motivasi kerja, produktivitas dan memperbaiki sikap pegawai (Nugroho dan Kunartinah, 2012) dalam penelitiannya juga mereka menyatakan bahwa pengembangan karir dapat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai dalam penelitian empiris yang lain dilakukan oleh (Ringtonga, 2014) mempresentasikan bahwa pengembangan karir memiliki hubungan yang sangat kuat terhadap kinerja pegawai di salah satu instansi pemerintah kota Samarinda, akan tetapi dalam penelitian (Kaya dan Ceylen, 2014) menemukan hasil penelitian yang berbeda bahwa program pengembangan karir tidak memiliki efek apapun terhadap kepuasan kerja pegawai.

Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bangkalan sesuai dengan tugas pokok dan fungsinya sebagai lembaga teknis daerah yang membidangi manajemen kepegawaian dan peningkatan kualitas sumber daya aparatur dilingkungan Kabupaten bangkalan, dengan melihat begitu strategisnya peran Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bangkalan maka harus mampu

melaksanakan dan mempertanggung jawabkan kewenangannya tersebut dalam bentuk peningkatan kinerja dalam arti menjadi lebih efisien, efektif, akuntabel, transparan dan response secara berkesinambungan. Dengan mengetahui kinerja bagi organisasi memiliki arti yang sangat penting terutama dalam upaya melakukan perbaikan-perbaikan pada masa yang akan datang.

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mengoptimalkan kinerja. Ketika seseorang merasa puas dalam bekerja, tentunya akan berusaha semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya dengan penuh semangat dan bertanggung jawab untuk mencapai yang terbaik, sehingga produktivitas dan hasil kerja karyawan akan meningkat secara optimal. Faktor lain yang mendorong peningkatan sumber daya manusia yang berkualitas secara professional berdasarkan Sasaran kerja Kepagawai Negeri Sipil dengan penilaian perilaku kerja adalah dengan kuantitas, kualitas, waktu, biaya, orientasi, komitmen, disiplin, kerja, dan kepemimpinan.

Kepuasan kerja mempengaruhi etos kerja seorang karyawan untuk mengharapkan imbalan baik materi maupun nonmateri, selain itu mereka juga menginginkan kesejahteraan yang sesuai dengan harapan mereka, seperti terdapat keterbukaan dalam organisasi, perhatian, dukungan, penghargaan, pendapatan yang layak dan dirasa adil. Penciptaan iklim yang berorientasi pada prestasi dan mementingkan pekerja dan dapat memperlancar pencapaian hasil yang diinginkan.

Mengenai seberapa besar etos kerja para pegawai di Badan Kepegawaian Daerah Kota Bangkalan, didapati dari hasil pengamatan yang peneliti lakukan pada tanggal 25 Mei 2017 terlihat beberapa pegawai yang

mengobrol dengan teman sejawatnya pada jam kerja dengan kondisi masih banyaknya berkas diatas meja. Dari pengamatan tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa pada pelaksanaan tugas terdapat pekerjaan yang ditelantarkan oleh para pegawai yang disertai tanggung jawab. Namun tidak dapat diketahui apakah keadaan tersebut merupakan akibat dari ketidakpuasan kerja dan kurangnya motivasi dalam bentuk pemenuhan kebutuhan pegawai.

Analisis etos kerja karyawan dapat dilakukan melalui karyawan itu sendiri dengan penelaahan kepuasan kerja dan motivasi kerja dari karyawan dengan sistem kesejahteraan yang baik akan diketahui upaya peningkatan etos kerja karyawan. Diketahui bahwa pegawai yang berusia lebih tua dan berpengalaman mudah menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan dan pegawai yang lebih muda biasanya mempunyai harapan yang ideal dengan dunia kerja, sehingga antara harapan dengan realita kerja terdapat kesenjangan atau tidak seimbang dan dapat menyebabkan ketidakpuasan dalam bekerja. Kepuasan kerja dihubungkan dengan tingkat pekerjaan mengandung arti bahwa pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih puas dari pada pegawai yang menduduki pekerjaan yang lebih rendah, karena pegawai yang tingkat pekerjaannya lebih tinggi menunjukkan kemampuan kerja yang lebih baik dan aktif dalam menyampaikan ide-ide kreatif dalam bekerja. Kepuasan kerja berhubungan dengan organisasi perusahaan mengandung arti bahwa besar kecilnya perusahaan dapat mempengaruhi proses komunikasi, koordinasi, dan partisipasi pegawai yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja.

Kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap pelayanan Badan Kepegawaian Bangkalan secara langsung maupun tidak langsung, kepuasan kinerja secara umum merupakan sikap terhadap pekerjaan

yang didasarkan pada evaluasi terhadap aspek-aspek yang berbeda bagi pegawai. Sikap pegawai terhadap pekerjaan tersebut menggambarkan pengalaman-pengalaman menyenangkan atau tidak dalam pekerjaan dan harapan-harapan mengenai pengalaman mendatang. Disiplin kerja merupakan bentuk ketaatan terhadap aturan-aturan yang dibuat oleh Badan Kepegawaian Daerah kota Bangkalan, baik tertulis maupun tidak tertulis yang telah ditetapkan oleh lembaga tersebut dengan tujuan untuk mengatur kedisiplinan kerja dan untuk menciptakan efisiensi dalam mematuhi tata tertib administrasi. Setiap pegawai diharapkan memiliki kemampuan untuk memahami peraturan dan prosedur yang telah ditetapkan oleh Badan Kepegawaian Daerah. Untuk menciptakan hasil kinerja yang optimal, disiplin kerja sangat dibutuhkan bagi pegawai supaya dapat bekerja lebih giat dan meningkatkan pelayanan kepada masyarakat yang maksimal. Dapat disimpulkan pengertian kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai nilai-nilai pekerjaan.

Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bangkalan (BKD) merupakan lembaga teknis daerah yang membidangi manajemen kepegawaian dan peningkatan kualitas sumber daya. Namun, masih banyak kinerja pegawai setempat yang kurang maksimal. Hal ini terbukti dari hasil wawancara yang dilaksanakan oleh peneliti pada tanggal 25 Mei 2017 dengan bapak Fery selaku masyarakat yang memiliki keperluan dengan instansi BKD yang menyatakan bahwa pelayanannya kurang maksimal, dengan alasan lamanya proses pelayanan, pegawai yang bebas menggunakan jam kerjanya, sehingga masyarakat merasa tidak puas terhadap pelayanan yang diberikan. Dari

pernyataan tersebut dapat diartikan bahwa kinerja dari pegawai BKD kurang optimal. Pegawai BKD seharusnya selalu memperhatikan kebutuhan masyarakat yang nantinya mendapat reaksi terhadap pekerjaan yang menimbulkan hasil yang diharapkan.

Berdasarkan hasil pengamatan di kantor BKD yang dilakukan oleh peneliti pada tanggal 25 Mei 2017, terlihat dalam pelaksanaan tugas pegawai pada kantor BKD kota Bangkalan dapat dikatakan belum optimal. Indikasi ini terlihat masih terdapat pegawai yang sering meninggalkan kantor sehingga untuk susah ditemui. Dari informasi tersebut dapat dikatakan bahwa pegawai di kantor BKD dalam melakukan tugas dan kewajibannya kurang sesuai dengan yang diharapkan masyarakat. Sehingga kinerja pegawai belum bisa dikatakan optimal. Berikut adalah informasi mengenai tingkat kepuasan masyarakat terhadap pelayanan Pegawai Negeri Sipil di dinas Kependudukan dan Catatan Sipil yang didapatkan dari kantor BKD yang peneliti peroleh pada hari yang sama.

Berdasarkan latar belakang di atas peneliti berpendapat bahwa pemberian insentif yang tepat merupakan hal yang perlu dilakukan untuk suatu perusahaan agar mendapat sumber daya manusia yang handal. Untuk itu penulis merasa tertarik untuk menganalisis masalah dengan judul, **“Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening pada Badan Kepegawaian Daerah Bangkalan”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Apakah Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di Badan Kepegawaian Daerah Bangkalan?
2. Apakah Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja karyawan di Badan Kepegawaian Daerah Bangkalan?
3. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di Badan Kepegawaian Daerah Bangkalan?
4. Apakah Pengembangan Karir memediasi hubungan antara Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan di Badan Kepegawaian Daerah Bangkalan?

1.3 Tujuan Penelitian

Dari permasalahan yang telah dirumuskan di atas, maka tujuan dilakukannya penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui apakah Pengembangan Karir berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di Badan Kepegawaian Daerah Bangkalan.
2. Untuk mengetahui apakah Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja karyawan di Badan Kepegawaian Daerah Bangkalan.
3. Untuk mengetahui apakah Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Badan Kepegawaian Daerah Bangkalan.
4. Untuk mengetahui apakah Pengembangan Karir memediasi hubungan antara Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan di Badan Kepegawaian Daerah Bangkalan

1.4 Manfaat Penelitian

Pelaksanaan penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi bagi perusahaan dalam menyikapi masalah sumber daya manusia yang menyangkut kepuasan kerja, beban kerja dan kinerja.

2. Bagi Akademisi

Hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat untuk menjadi bahan referensi bagi penelitian yang berkaitan dengan sumber daya manusia di masa yang akan datang.

3. Bagi Peneliti

Untuk mengembangkan kemampuan berfikir dalam menganalisa suatu permasalahan serta menerapkan ilmu yang diperoleh.

4. Bagi peneliti selanjutnya

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi tambahan atau untuk pengembangan ide-ide baru untuk penelitian selanjutnya