

# BAB I

## PENDAHULUAN

### I.1. Latar Belakang Masalah

Produktivitas kerja merupakan motif ekonomi untuk memperoleh hasil sebanyak mungkin dengan biaya sekecil-kecilnya. Produktivitas kerja sebagai penerapan motif ekonomi yang banyak terletak pada faktor manusia sebagai pelaksana kegiatan organisasi itu sendiri yaitu para anggota, pegawai atau pelaksana, sehingga organisasi selalu berupaya agar pegawai selalu terlibat untuk mengembangkan dirinya dan memberikan produktivitas kerja setinggi mungkin untuk mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan. Organisasi sebagai alat atau sarana untuk memenuhi kebutuhan pegawai. Meskipun demikian, organisasi didirikan tidak hanya untuk memenuhi kebutuhan perseorangan, tetapi juga berhubungan dengan kelangsungan hidup organisasi tersebut melalui produktivitas. Pencapaian produktivitas dan pemenuhan kebutuhan pegawai menjadi perhatian setiap organisasi.

Berbagai cara ditempuh perusahaan untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai seperti dengan menjaga komunikasi internal, perhatian kepada pegawai yang berprestasi dalam hal diberikan *reward* dan penghargaan dalam bentuk promosi jabatan serta terus didorong untuk menduduki jabatan strategis dan dilibatkan dalam pengambilan keputusan-keputusan dan diberi kesempatan untuk meningkatkan kariernya hingga pada pangkat dan golongan kepegawaian yang sesuai serta memperhatikan kepuasan kerja pegawai, ketiga hal tersebut akan sangat mempengaruhi Produktivitas kerja pegawai karena menyangkut hubungan antara pegawai dengan pegawai lain, pegawai dengan atasan, ataupun pegawai dengan dirinya sendiri yang merasa puas atau tidak dalam bekerja. Upaya-upaya untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai merupakan tantangan manajemen yang paling serius karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan tergantung pada tingkat produktivitas sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Dengan begitu ada beberapa faktor yang dapat digunakan untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai diantaranya

komunikasi internal, pembinaan sikap mental maupun pembinaan karier dan jabatan serta kepuasan kerja.

**Tabel 1. Data Laporan Kinerja Instansi Pemerintah (LKjIP)  
Balitbang Kemhan Tahun 2014- 2017**

No	Tahun	Program Kerja	Capaian Program		Keterangan
			100%	>100%	
1	2	3	4	5	6
1.	2014	18	18	-	-
2.	2015	34	33	1	97,11%
3.	2016	21	19	2	75% & 99,78%
4.	2017	21	20	1	77%

Sumber : Bagian Program dan Laporan Balitbang Kemhan Februari 2018

Dari data LKjIP Balitbang Kemhan di atas, dapat dijelaskan bahwa pencapaian program kerja Balitbang Kemhan masih belum optimal karena belum sesuai dengan pakta integritas dimana seharusnya diakhir tahun harus sudah mencapai 100%. Sehingga masih ada kegiatan yang belum terselesaikan di tahun tersebut dan dikerjakan pada tahun berikutnya (Lintas Tahun).

Berdasarkan data tersebut di atas penulis dapat menyimpulkan bahwa produktivitas kerja pegawai Badan Penelitian dan Pengembangan Kementerian Pertahanan (Balitbang Kemhan) masih tidak optimal.

Pengembangan karier dan perolehan jabatan pegawai penting dalam menunjang pelaksanaan tugas dan tanggung jawab di Balitbang Kemhan. Dalam pengembangan karier Pegawai, Balitbang Kemhan sebenarnya sudah melaksanakan pembinaan karier melalui pendidikan dan pelatihan serta kursus-kursus yang mendukung karier, Balitbang juga melakukan penilaian dengan sistem prestasi kerja serta sistem karier yang pada umumnya melalui kenaikan pangkat, mutasi jabatan serta pengangkatan dalam jabatan.

Balitbang Kemhan memberikan kesempatan pegawainya untuk mengembangkan karier selain dengan Diklat dan kursus juga melalui promosi / usulan kepada Biro Kepegawaian Setjen Kemhan. Pegawai Balitbang Kemhan dipacu untuk meningkatkan kualifikasinya agar mampu menempati posisi yang lebih tinggi di organisasi. Pimpinan memberikan informasi dan motivasi tentang pentingnya peningkatan kualifikasi untuk dilakukan oleh setiap pegawai agar

mereka memiliki keunggulan terhadap pegawai lain yang juga menginginkan suatu promosi jabatan. Pegawai akan berupaya untuk meningkatkan kemampuannya agar dapat menjadi kandidat yang layak untuk di promosikan. Dalam penentuan berhasil tidaknya usulan promosi jabatan, Kementerian Pertahanan tentunya melihat formasi yang ada dan berdasarkan Rekomendasi hasil *Assesment* dari Biro Kepegawaian. Untuk menduduki suatu jabatan tertentu, seorang pegawai harus bersaing dengan pegawai lain. Ketatnya persaingan dalam promosi jabatan akan membuat pegawai berpikir kembali tentang peluang dan kesempatannya untuk di promosikan. Pegawai memikirkan kembali peluang serta kesempatan mereka untuk di promosikan masih terbuka lebar atau tidak. Pegawai akan merasa puas terhadap promosi jabatan apabila mereka masih percaya bahwa kesempatan dan peluang untuk di promosikan masih terbuka lebar. Ada beberapa pendekatan yang dilakukan selain promosi jabatan agar pegawai merasa senang/puas bekerja di Balitbang Kemhan, diantaranya adalah pemberian honor, insentif, fasilitas kerja dan kendaraan antar jemput pegawai.

Selain promosi jabatan sebagai faktor pendukung produktivitas kerja di Balitbang Kemhan, presensi juga menjadi salah satu faktor yang menentukan dalam peningkatan produktivitas kerja pegawai. Presensi merupakan kehadiran pegawai yang berkenaan dengan tugas dan kewajibannya. Pada umumnya instansi atau lembaga selalu memperhatikan pegawainya untuk datang dan pulang tepat waktu, sehingga pekerjaan tidak tertunda. Ketidak hadirn seorang pegawai akan berpengaruh terhadap produktivitas kerja, sehingga instansi atau lembaga tidak bisa mencapai tujuan secara optimal. Jika dilihat dari segi kehadiran pegawai di Balitbang Kemhan maka didapatkan data sebagai berikut:

**Tabel 2: Data Kehadiran Pegawai Balitbang Kemhan**

No	Tahun	Jumlah Pegawai	Tidak Hadir			Jumlah	
			Sakit %	Ijin %	Tanpa Ket. %	Tidak Hadir %	Hadir %
1.	2014	256	0,74	0,93	0,01	1,68	98,32
2.	2015	264	1,39	0,90	0,02	2,37	97,69
3.	2016	257	1,44	1,39	0,03	2,86	97,14
4.	2017	259	1,46	1,31	0,05	2,82	97,18

Sumber : Kepegawaian Balitbang Kemhan Januari 2018

Berdasarkan data kehadiran pegawai Balitbang Kemhan Tahun Anggaran 2014 – 2017, menunjukkan peningkatan ketidakhadiran pegawai. Tahun 2014 jumlah ketidakhadiran pegawai sebesar 1,68 %; tahun 2015 sebesar 2,37 %, tahun 2016 sebesar 2,86 % dan tahun 2017 sebesar 2,82%. Dengan demikian dapat dijelaskan bahwa pegawai Balitbang Kemhan masih ada yang mementingkan kepentingan pribadi dari pada menjalankan tugas dan kewajibannya sebagai pegawai, dengan ketidakhadiran yang meningkat terus menerus dapat mempengaruhi semangat kerja pegawai lain sehingga dapat berdampak kepada produktivitas organisasi, untuk meminimalkan tingkat ketidakhadiran tersebut, Balitbang Kemhan sudah menerapkan peraturan disiplin PNS No. 53 Tahun 2010, mulai dari teguran secara lisan (komunikasi verbal) maupun tertulis (komunikasi non verbal) baik melalui Surat Peringatan ataupun Surat Teguran dari Pimpinan).

Dalam lingkup organisasi, komunikasi sebagai upaya yang dilakukan untuk mencapai tujuan-tujuan manajemen. Dalam proses komunikasi, semua pesan atau informasi yang dikirim akan diterima dengan berbagai perbedaan oleh penerima pesan, baik karena perbedaan latar belakang, persepsi, budaya maupun hal lainnya. Dalam menjalankan tugasnya, Balitbang Kemhan berpedoman pada prosedur dan mekanisme kerja, baik itu ditingkat manajemen maupun pelaksanaan teknis Kelitbangannya. Dalam mencapai produktivitas kerja yang ditentukan, Balitbang Kemhan tidak hanya menuntut pekerjaan saja, komunikasi juga diperlukan oleh pimpinan untuk mengetahui keinginan dan kebutuhan pegawai sehingga pegawai merasa senang karena diperhatikan. Bentuk komunikasi yang dilakukan oleh Balitbang Kemhan adalah dengan cara sebulan sekali masing-masing Sub Satker (Pimpinan) mengadakan rapat staf, dengan tujuan untuk mengetahui kinerja pegawai serta kendala-kendala yang dihadapi oleh pegawai. Hal ini dapat menimbulkan semangat kerja dan kepuasan pegawai sehingga dapat berdampak kepada tingginya tingkat produktivitas kerja pegawai.

Perlu diketahui juga bahwa Balitbang Kemhan merupakan unsur pendukung tugas dan fungsi Kementerian yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Menteri, mempunyai tugas pokok melaksanakan penelitian dan pengembangan di bidang pertahanan. Fungsi Balitbang Kemhan yaitu penyusunan kebijakan teknis, rencana dan program penelitian dan pengembangan di bidang

pertahanan; pelaksanaan penelitian dan pengembangan di bidang pertahanan meliputi strategi, sumber daya, ilmu pengetahuan dan teknologi dan alat pertahanan; pemantauan, evaluasi dan pelaporan pelaksanaan penelitian dan pengembangan di bidang pertahanan tugas di bidang penelitian dan pengembangan pertahanan; dan pelaksanaan administrasi Badan Penelitian dan Pengembangan (Peraturan Menteri Pertahanan (Permenhan) Republik Indonesia No. 58 Tahun 2014 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kementerian Pertahanan). Dalam menjalankan tugas pokok dan fungsinya Balitbang Kemhan diawaki oleh 261 personel.

Ada beberapa penelitian yang dapat mendukung atau membenarkan situasi yang ada di Balitbang Kemhan ini (*Gap Research*), ada juga penelitian yang sesuai dengan teori yang ada.

Menurut Rakhman dkk (2013) dan Rismayana dkk (2013) menyatakan bahwa Secara simultan atau bersama-sama promosi, pengawasan dan komunikasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Kesempatan untuk dipromosikan merupakan sebuah variasi dampak dalam kepuasan kerja, karena promosi mengakibatkan perbedaan bentuk dan memperoleh bermacam-macam tunjangan dari Instansi untuk level pimpinan, lain halnya apabila promosi pada pegawai biasa karena pengalaman kerjanya atau senioritas yang telah dimiliki. Dengan demikian kepuasan akan lebih besar bagi individu yang mendapat promosi untuk menduduki suatu jabatan, dibandingkan pegawai yang dipromosikan karena senioritasnya. Dengan adanya promosi berdasarkan asas kedilan dan objektivitas, pegawai akan terdorong lebih giat, lebih bersemangat, berdisiplin dan berprestasi kerja sehingga sasaran organisasi dapat dicapai dengan baik, yang pada akhirnya kepuasan kerja pegawai dapat tercapai dan dapat meningkatkan Produktivitas kerja pegawai dalam suatu organisasi. Yang kedua, Semakin besar organisasi maka masalah yang dihadapi semakin banyak dan kompleks. Dalam keadaan yang demikian, untuk mengantisipasi adanya penyimpangan maka diperlukan pengawasan baik yang sifatnya preventif maupun yang represif sehingga pegawai dapat bekerja lebih baik. Kemudian pengaruh yang ketiga yaitu komunikasi, karena komunikasi memuat pesan-pesan untuk bertukar pikiran – pikiran,

perasaan dan informasi, untuk membuat tahu, untuk membuat sama dan untuk mempunyai sebuah hubungan yang simpatik.

Menurut penelitian Vasilios D. Kosteas dari Cleveland State University mengenai promosi jabatan dan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja pegawai. Penelitian ini menunjukkan bahwa promosi jabatan merupakan faktor yang menentukan kepuasan kerja pegawai. Hasil penelitian ini juga diperkuat dengan hasil temuan yang dilakukan Asvir Naveed (2011) yang juga mengatakan bahwa promosi jabatan merupakan faktor utama untuk memprediksi kepuasan kerja pegawai dan Faysica dkk (2016) dengan hasil penelitian bahwa promosi jabatan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja serta motivasi kerja, kompensasi dan promosi jabatan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Penelitian terdahulu mengenai pengaruh komunikasi terhadap kepuasan kerja oleh Safitri dkk (2012) menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, diperkuat dengan penelitian Hidayat (2013) serta Wardana dkk (2016). Sedangkan Pengaruh komunikasi dan kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja didukung oleh penelitian Wardana dkk (2016) dimana hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, komunikasi internal berpengaruh terhadap produktivitas kerja, kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja serta komunikasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja.

Penelitian tentang Pengaruh Kepuasan kerja dan motivasi kerja terhadap terhadap produktivitas kerja karyawan CV. Intaf Lumajang oleh Irvan Adiwinata dan eddy M Sutanto (2014) menunjukkan bahwa Kepuasan kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan secara parsial maupun simultan. Sedangkan penelitian Deden Misbahudin M. (2016) mengasilkan penelitian yang bertolak belakang yaitu kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai Bank syariah X kantor wilayah II.

Hasil Penelitian Rahmat Hidayat dan Uliya Hasanah (2016) mengenai Hubungan Komunikasi terhadap produktivitas kerja karyawan, yang menyatakan

bahwa komunikasi verbal dan komunikasi non verbal mempunyai hubungan positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Penelitian ini juga diperkuat oleh penelitian Aru Rohim Fandi dkk (2017) bahwa baik secara simultan ataupun parsial variabel kemampuan, beban kerja dan komunikasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan yang mana variabel komunikasi mempunyai pengaruh dominan terhadap produktivitas kerja karyawan. Diperkuat lagi dengan penelitian Margaritha Bulan dkk (2018) dengan hasil penelitian bahwa komunikasi vertikal memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai.

Riska D.P. (2018) melaksanakan penelitian tentang Analisa pengaruh promosi jabatan dan disiplin kerja pada produktivitas kerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) dikabupaten situbondo dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa Variabel promosi jabatan tidak berpengaruh nyata secara parsial terhadap produktivitas kerja karyawan.

Sesuai dengan uraian latar belakang masalah, dipandang perlu untuk melakukan penelitian dengan judul “ Pengaruh Promosi Jabatan dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja dan Implikasinya terhadap Produktivitas Kerja (Studi Kasus pada Badan Penelitian dan Pengembangan Kementerian Pertahanan)”.

## **I.2. Pembatasan Masalah**

Berdasarkan dari latar belakang masalah diatas, maka penulis membatasi permasalahan hanya pada promosi jabatan, komunikasi, kepuasan kerja dan produktivitas kerja pada Badan Penelitian dan Pengembangan Kementerian Pertahanan berdasarkan data sekunder dan primer yang melibatkan informan pegawai di Badan Penelitian dan Pengembangan Kementerian Pertahanan.

## **I.3. Perumusan Masalah**

Berdasarkan uraian di atas, maka permasalahan dapat dirumuskan sebagai berikut :

- a. Apakah Promosi Jabatan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja pegawai Balitbang Kemhan?

- b. Apakah Promosi Jabatan berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja pegawai Balitbang Kemhan?
- c. Apakah Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja pegawai Balitbang Kemhan
- d. Apakah Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja pegawai Balitbang Kemhan?
- e. Apakah Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja pegawai Balitbang Kemhan?
- f. Apakah Promosi Jabatan berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening?
- g. Apakah Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening?

#### **I.4. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

##### a. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah :

- 1) Untuk mengetahui apakah Promosi Jabatan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja pegawai Balitbang Kemhan
- 2) Untuk mengetahui apakah Promosi Jabatan berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja pegawai Balitbang Kemhan
- 3) Untuk mengetahui apakah Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja pegawai Balitbang Kemhan
- 4) Untuk mengetahui apakah Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja pegawai Balitbang Kemhan
- 5) Untuk mengetahui apakah Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja pegawai Balitbang Kemhan
- 6) Untuk mengetahui apakah Promosi Jabatan berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening
- 7) Untuk mengetahui apakah Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja melalui Kepuasan Kerja sebagai variabel intervening

b. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian antara lain :

- 1) Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan/referensi bagi Pimpinan Balitbang Kemhan dalam membuat kebijakan dan upaya pembinaan organisasi serta pengembangan sumber daya manusia.
- 2) Bagi para peneliti, dapat berguna sebagai bahan referensi dalam melaksanakan penelitian
- 3) Bagi peneliti, hasil penelitian ini diharapkan dapat memantapkan penguasaan konsep penerapan disiplin ilmu yang diperoleh selama mengikuti kuliah Magister Ilmu Manajemen pada Program Pasca Sarjana Universitas Pembangunan Nasional 'Veteran' - Jakarta dan sebagai prasyarat penulis untuk dapat memperoleh gelar Magister Manajemen.

