

BAB I

PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia memiliki faktor yang berbeda dari sumber daya lainnya karena manusia mempunyai perasaan, pikiran, keinginan dan latar belakang heterogen. Sumber daya manusia memiliki arti penting karena manusia berperan sebagai penentu, pelaku dan perencana dalam mencapai tujuan organisasi. Untuk itu, suatu instansi atau organisasi muali berusaha untuk tetap unggul dengan berupaya menciptakan dan mengelola kualitas sumber daya manusianya yang handal dan presentatif.

Dalam menciptakan dan mengelola sumber daya manusia yang berkualitas ada banyak hal yang perlu diperhatikan salah satu diantaranya adalah kepuasan kerja pegawai. Kepuasan kerja ditandai dengan sikap karyawan menanggapi keseluruhan di dalam pekerjaannya yang dicerminkan dalam perilaku positif dan negatif.

Kepuasan kerja seorang karyawan di dalam bekerja ditandai dari beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut diantaranya adalah dimensi lingkungan kerja karyawan. Lingkungan kerja karyawan mencakup hubungan dengan rekan kerja serta kondisi tempat kerja. atasan/gaya kepemimpinan juga menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, hal ini terdiri dari bagaimana atasan menghargai bawahannya dan pengawasan atasan terhadap hasil kerja karyawan. Selain itu, dimensi sifat pekerjaan itu sendiri turut mempengaruhi kepuasan karyawan di dalam bekerja, antara lain mencakup keragaman keterampilan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan, jati diri tugas, tugas/ pekerjaan yang dianggap penting dan berarti oleh karyawan dan otonomi/kebebasan yang diberikan kepada karyawan dalam mengerjakan apa yang menjadi tanggung jawabnya. Dimensi manfaat/keuntungan merupakan faktor yang mampu memberikan pengaruh terhadap kepuasan karyawan di dalam bekerja, dipicu oleh penghasilan yang seimbang, kesempatan

promosi yang terbuka lebar bagi setiap karyawan dan kesempatan yang diberikan untuk mengembangkan diri karyawan lewat penataran, pendidikan dan pelatihan. Untuk itu, ada banyak faktor yang dapat diukur untuk mempengaruhi besarnya tingkat kepuasan kerja beberapa diantaranya adalah promosi jabatan, kompensasi, dan prestasi kerja.

Dalam kegiatan operasionalnya, Instansi Pemerintahan memanfaatkan semua sumber daya yang dimiliki baik sumber daya manusia, sumber daya finansial, kemampuan teknologi dan sistem. Masalah yang sering timbul adalah kurangnya koordinasi, baik antara pimpinan dan bawahan atau antara sesama bagian, sehingga mengakibatkan pegawai merasa tidak puas dan prestasi kerja pun tidak mencapai sasaran kerja unit organisasi. Untuk itu sumber-sumber daya yang dimiliki Instansi Pemerintahan tersebut harus dapat dijadikan sebagai sumber untuk menciptakan pemerintahan yang kompetitif dan mampu meningkatkan efektifitas dan prestasi kerja di dalam lingkungan pemerintahan negara. Pegawai Sekretariat Jenderal Kementerian Pertahanan akan berusaha untuk memperoleh kedudukan dengan memaksimalkan keahlian, ketrampilan, kemampuan dan tenaganya dalam bekerja dengan harapan dapat meningkatkan kesejahteraan hidup kearah yang lebih baik. Untuk memenuhi kebutuhan yang sangat beraneka ragam, baik jenis maupun tingkatannya, bahkan manusia memiliki kebutuhan yang cenderung tak terbatas. Dengan pengertian lain kebutuhan hidup selalu bertambah dari waktu ke waktu dan manusia selalu berusaha dengan segala kemampuannya mengembangkan karirnya dan prestasinya guna adanya kepuasan hidup dan memuaskan kebutuhan tersebut. Kebutuhan manusia diartikan sebagai segala sesuatu yang dimilikinya, dicapai, dan dinikmati, oleh karena itu manusia terdorong untuk melakukan aktivitas yang disebut dengan kerja, meskipun tidak semua aktifitas dikatakan kerja.

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual, karena setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan tersebut, dengan demikian, kepuasan menjadikan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikap senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.

Sumber daya manusia di lingkungan Kementerian Pertahanan terdiri dari Pegawai Negeri Sipil dan TNI. PNS dan TNI tersebut terorganisir kedalam berbagai divisi yang ada di dalam Kementerian Pertahanan. Salah satu divisi yang ada di lingkungan Kementerian Pertahanan adalah Biro Perencanaan Sekretariat Jenderal Kementerian Pertahanan.

Permasalahan yang terjadi di lingkungan Biro Perencanaan adalah rendahnya tingkat kepuasan kerja pegawai. Hal ini ditandai dengan semangat kerja yang menurun, seringkali pegawai tidak ada di tempat pada saat jam kantor, serta hubungan dengan rekan sekerja yang kurang harmonis. Permasalahan ini terjadi diasumsikan oleh dipicunya faktor promosi jabatan, kompensasi, serta prestasi kerja pegawai Biro Perencanaan.

Pegawai di lingkungan Sekretariat Jenderal Kementerian Pertahanan dipacu untuk meningkatkan kualifikasinya agar mampu menempati posisi yang lebih tinggi di organisasi. Peningkatan kualifikasi sangat penting untuk dilakukan oleh setiap pegawai agar mereka memiliki keunggulan terhadap pegawai lain juga menginginkan suatu promosi jabatan. Pegawai akan berupaya untuk meningkatkan kemampuannya agar dapat menjadi kandidat yang layak untuk dipromosikan, untuk menduduki suatu jabatan tertentu, seorang pegawai harus bersaing dengan pegawai lain dan hanya satu orang yang layak untuk dipromosikan. Ketatnya persaingan dalam promosi jabatan membuat pegawai berpikir kembali tentang peluang dan kesempatannya untuk dipromosikan. Pegawai akan memikirkan kembali apakah ada peluang serta kesempatan mereka untuk dipromosikan masih terbuka lebar atau tidak. Pegawai akan merasa puas terhadap promosi jabatan apabila mereka masih percaya bahwa kesempatan dan peluang untuk dipromosikan masih terbuka lebar.

Pegawai yang merasa puas dengan promosi jabatan nanti akan berdampak dengan prestasi kerja, dikarenakan promosi jabatan yang baru sudah memenuhi kemampuan pegawai dengan tingkat pelaksanaan tugas yang dapat dicapai seseorang sudah menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi. Penilaian prestasi kerja organisasi yang

dilaksanakan dengan baik dan tertib maka akan dapat membantu meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

Upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai adalah dengan memberikan kompensasi. kompensasi ini terdiri dua macam, yaitu kompensasi finansial dan kompensasi non finansial. Kompensasi finansial terdiri dari dua macam yaitu kompensasi langsung berupa gaji dan kompensasi tidak langsung seperti insentif, bonus dan cuti. sedangkan kompensasi non finansial berupa pekerjaan yang dirasa mampu dilaksanakan pegawai. Pemberian kompensasi harus dilakukan secara adil dan merata, karena pegawai cenderung untuk membandingkan besarnya kompensasi berdasarkan input yang telah mereka berikan kepada organisasi dan juga membandingkannya dengan jumlah kompensasi yang diterima pegawai lain di organisasi sejenis. Pemberian insentif di Sekretariat Jenderal Kementerian Pertahanan diberikan berdasarkan beban kerja pegawai menyebabkan terjadinya perbedaan besaran insentif antara pegawai satu dengan pegawai lain dalam jabatan yang sama.

Pengelolaan kompensasi insentif yang belum baik mengakibatkan pegawai sebagian besar merasa ada ketidakadilan dan tidak puas. Dengan kata lain dalam penentuan kompensasi yang tidak adil diperlukan evaluasi jabatan. Namun evaluasi jabatan pun tidak menentukan karena prestasi kerja lebih mendukung seseorang pegawai berhak memiliki kompensasi yang layak. Puas atau tidak puasnya pegawai terhadap kompensasi yang diterima, dapat dinilai dengan persepsi pegawai terhadap keadilan kompensasi. Semakin positif persepsi pegawai akan kompensasi maka akan mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai, begitu pula sebaliknya bila pegawai memiliki persepsi negatif terhadap kompensasi maka akan mampu menurunkan kepuasannya.

Faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja selain promosi jabatan dan kompensasi adalah prestasi kerja. Prestasi kerja merupakan hasil kerja karyawan baik kualitas maupun kuantitas yang sejalan dengan tujuan-tujuan perusahaan. Untuk mencapai tujuan, perusahaan memperhatikan berbagai macam hal yang dapat dikategorikan sebagai prestasi kerja seperti, hasil kerja, pengetahuan mengenai pekerjaan, inisiatif, kecekatan mental, sikap, disiplin waktu dan absensi.

Terkait dengan hasil kerja, pekerjaan yang dilaksanakan pegawai Biro Perencanaan bersifat monoton, dari tahun ke tahun sistem pengerjaan dan penyelesaian pekerjaan tidak ada perubahan. Tidak adanya kesempatan bagi pegawai untuk mengembangkan keterampilannya dalam menyelesaikan pekerjaannya, sehingga hasil kerja tidak ada yang memunculkan suatu inovasi atau biasa saja. Selain itu, sebagian besar pegawai senior, tidak diberlakukan rotasi pekerjaan. Karena, mereka sudah merasa nyaman dengan pekerjaan tersebut, mereka cenderung bertahan diposisi kerja yang sama. Sehingga pengetahuan mereka akan tidak berkembang.

Melihat kondisi tersebut di atas, maka perlu diketahui bagaimana promosi jabatan, prestasi kerja dan kompensasi yang diterima pegawai Sekretariat Jenderal Kementerian Pertahanan sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja para pegawainya. Dengan adanya hal-hal tersebut, penulis tertarik untuk meneliti penyebab atau faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai Biro Perencanaan Setjen Kementerian Pertahanan dan menulisnya dalam bentuk tesis dengan judul : **Analisis Pengaruh Promosi Jabatan, Kompensasi dan Prestasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Biro Perencanaan Sekretariat Jenderal Kementerian Pertahanan.**

I.2 Pembatasan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan diatas, yang menjadi pembatasan masalah di dalam penelitian ini hal-hal yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Hal – hal tersebut terlihat dari berbagai masalah yang terjadi di lingkungan Biro Perencanaan Setjen Kemhan.

Permasalahan yang terjadi di lingkungan organisasi ini salah satunya adalah rendahnya kesempatan promosi jabatan bagi pegawai dilingkungan organisasi tersebut. Selain itu rendahnya semangat pegawai di dalam bekerja terasa jelas dirasakan. Pemberian insentif yang berbeda antara pegawai yang satu dengan pegawai yang lain dalam jabatan yang sama juga menjadi permasalahan yang juga nyata dirasakan beberapa karyawan.

Hal lain yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri adalah pengerjaan dan penyelesaian pekerjaan yang sifatnya monoton sehingga pekerjaan yang dihasilkan menjadi biasa saja, seperti tidak ada kesempatan bagi pegawai untuk berinovasi ataupun kreatif untuk mengerjakan pekerjaannya karena sudah terpatok dengan hasil pekerjaan ditahun-tahun sebelumnya.

Permasalahan lain yang terjadi yaitu keengganan beberapa pegawai senior untuk dirotasi ke bidang pekerjaan lain. Kenyamanan terhadap suatu pekerjaan menjadi alasan pegawai senior bertahan dipekerjaan tersebut bertahun-tahun. Selain itu, keinginan pegawai untuk mengembangkan pengetahuan dan kemampuan pegawai akan pekerjaan lain yang juga rendah.

Berdasarkan uraian diatas, adapun ruang lingkup penelitian ini adalah promosi jabatan, prestasi kerja dan kompensasi jika dikaitkan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja pegawai. Dimana promosi jabatan, prestasi kerja dan kompensasi menjadi variabel eksogen (bebas) dan kepuasan kerja sebagai variabel endogen (terikat).

Penelitian ini mencakup pegawai serta tata lakunya dilingkungan Sekretariat Jenderal Kemhan, dan hanya mencakup kaitannya dengan masalah manajemen serta perilaku yang dapat diamati di lingkungan Biro Perencanaan Sekretariat Jenderal Kemhan. Adapun waktu pengamatan adalah di tahun 2014.

Berdasarkan cakupan permasalahan diatas serta variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode penelitian kuantitatif.

I.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang dan pembatasan masalah di atas, dapat dirumuskan permasalahan pada penelitian ini sebagai berikut:

- a. Apakah ada pengaruh promosi jabatan terhadap prestasi kerja pegawai Biro Perencanaan Sekretariat Jenderal Kementerian Pertahanan?
- b. Apakah ada pengaruh kompensasi terhadap prestasi kerja pegawai Biro Perencanaan Sekretariat Jenderal Kementerian Pertahanan?
- c. Apakah ada pengaruh prestasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai Biro Perencanaan Sekretariat Jenderal Kementerian Pertahanan?

- d. Apakah ada pengaruh promosi jabatan terhadap kepuasan kerja pegawai Biro Perencanaan Sekretariat Jenderal Kementerian Pertahanan?
- e. Apakah ada pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja pegawai Biro Perencanaan Sekretariat Jenderal Kementerian Pertahanan?

I.4 Tujuan dan Manfaat Penelitian

I.4.1 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini dilakukan adalah sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh promosi jabatan terhadap prestasi kerja pegawai Biro Perencanaan Sekretariat Jenderal Kementerian Pertahanan.
- b. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh kompensasi terhadap prestasi kerja pegawai Biro Perencanaan Sekretariat Jenderal Kementerian Pertahanan.
- c. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh prestasi kerja terhadap kepuasan kerja pegawai Biro Perencanaan Sekretariat Jenderal Kementerian Pertahanan.
- d. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh promosi jabatan terhadap kepuasan Kerja pegawai Biro Perencanaan Sekretariat Jenderal Kementerian Pertahanan.
- e. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja pegawai Biro Perencanaan Sekretariat Jenderal Kementerian Pertahanan.

I.4.2 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diperoleh dari penelitian ini adalah:

- a. Secara teoritis, penelitian ini diharapkan menjadi pengembangan khasanah ilmu pengetahuan terutama ilmu manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan peningkatan kepuasan kerja pada instansi pemerintah.

- b. Secara praktis, penelitian ini diharapkan menjadi bahan masukan (input) dan dapat membantu peningkatan kepuasan kerja pada pegawai Biro Perencanaan Sekretariat Jenderal Kementerian Pertahanan yang dipengaruhi oleh promosi jabatan, kompensasi dan prestasi kerja.

