BAB I
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Kemampuan suatu organisasi untuk bertahan dalam kondisi yang tidak pasti sangat dipengaruhi oleh sumber daya manusia yang menjalankan roda organisasi tersebut. Untuk itu dibutuhkan pengelolaan yang baik terhadap manejemen sumber daya manusia.Adanya pengelolaan sumber daya manusia yang baik dapat membantu organisasi dalam mencapai keberhasilan dan menjadikan karyawan sebagai keunggulan kompetitif bagi suatu organisasi. Bentuk dari pengelolaan sumber daya manusia dapat berbentuk intelektual dan bakat yang dimiliki oleh karyawan, dimana nantinya organisasi diharapkan mampu menyatukan intelektual, bakat, talenta dan karakteristik yang dimiliki oleh masing-masing individu sebagai satu kesatuan untuk mencapai tujuan dan cita-cita organisasi.

Manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai sebuah proses untuk mengelola talenta dan kompetensi yang dimiliki oleh individu untuk mencapai tujuan organisasi (Bohlander and Snell 2013:4). Hal inilah yang menjadi esensi dan faktor utama mengapa harus adanya manajemen sumber daya manusia yaitu membantu organisasi mengelola berbagai jenis orang dan talenta yang ada di suatu organisasi agar mampu mencapai tujuan bersama.

Didalam mengelola sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi kepuasan kerja karyawan menjadi masalah yang selalu muncul dan dapat

menghambat berjalannya kehidupan organisasi, sehingga organisasi diharuskan untuk memperhatikan tingkat kepuasan kerja karyawan. Dengan kata lain, kepuasan kerja itu adalah yang dirasakan dan dipikirkan oleh individu terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja menjadi sangat penting karena memiliki pengaruh yang baik dan positif terhadap kinerjanya,apabila karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya dan memiliki konsekuensi negatif terhadap kinerjanya apabila karyawan merasa tidak puas terhadap pekerjannya.

Ketika karyawan merasa tidak puas terhadap pekerjaannya maka sangat memungkinkan akan muncul *atitut* negatif seorang karyawan terhadap suatu pekerjaan, seperti meningkatnya absensi, menimbulkan *turnover*, karyawan merasa stress dan pada akhirnya akan menurunkan kinerja karyawan. Dalam sudut pandang lain, terdapat berbagai konsekuensi positif yang muncul oleh kepuasan kerja karyawan. Konsekuensi tersebut dapat berupa *atitut* positif yang muncul seiring dengan rasa puas karyawan terhadap pekerjaannya, seperti meningkatnya motivasi, keterlibatan kerja, munculnya komitmen organisasi, munculnya organizational citizenship behavior, dan meningkatnya kinerja karyawan.

Kepuasan kerja bagi seorang pegawai merupakan faktor yang amat penting karena kepuasan yang diperolehnya akan turut menentukan sikap positif terhadap pekerjaan. Perasaan puas dalam bekerja dapat menimbulkan dampak positif terhadap perilaku, seperti misalnya tingkat kedisiplinan dan semangat kerja yang cenderung meningkat.

Dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu sikap positif yang menyangkut penyesuaian diri yang sehat dari para karyawan terhadap

kondisi dan situasi kerja, termasuk di dalamnya upah, kondisi sosial, kondisi fisik dan kondisi psikologis.

Sekretariat Daerah Kota Bukittinggi yang merupakan salah satu Organisasi Perangkat Daerah dari Pemerintah Kota Bukittinggi yang merupakan salah satu pemerintah kota yang berada di Provinsi Sumatera Barat yang memiliki pegawai dengan berbagai latar belakang pendidikan yang berbeda.Ditinjau dari segi Sumber Daya Manusia-nya,pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Bukittinggi memiliki SDM dengan kualitas yang cukup memadai, mulai dari SMA, D3, S1, dan S2. Walaupun ada bebrapa pegawai dengan tingkat pendidikan SMA, namun jumlah tersebut tidak banyak dan sebagian besar sudah hampir mendekati masa purna bhakti atau pensiun.

Ketergantungan Sekretariat Daerah Kota Bukittinggi terhadap Sumber Daya Manusiayang berkualitas sangatlah besar. Untuk mewujudkannya, salah satu caranya adalah menciptakan Sumber Daya Manusia yang yang menyenangi pekerjaannya dan memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja serta terikat dengan pekerjaannya. Dengan kata lain Sekretariat Daerah Kota Bukittinggi memerlukan Sumber Daya Manusia yang memiliki kepuasan terhadap pekerjaannya. Dengan adanya motivasi yang tinggi dan senang dengan pekerjaanya, maka akan membawa perubahan sikap pegawai dalam meningkatkan kepuasannya, baik terhadap pekerjaan maupun organisasinyayaitu pada Sekretariat Daerah Kota Bukittinggi. Hal ini mendukung peran ganda yang diembannya yaitu sebagai abdi negara dan abdi masyarakat.

Berdasarkan hasil observasi yang Penulis lakukan di Sekretariat Daerah Kota Bukittinggi, terlihat fenomena yang berkaitan dengan kepuasankerja kepada tugasnya.Fenomena ini ditunjukkan dalam tabel di bawah ini

Tabel1.1

Masalah Ketidakpuasan Pegawai

No	Masalah Ketidakpuasan Pegawai	Presentase
1	Pegawai suka mengulur waktu dalam bekerja.	30 %
2	Pegawai terlihat tidak puas karena bekerja tidak sesuai pada bidangnya.	20 %
3	Pegawai sering tidak berada di kantor saat jam kerja.	25 %
4	Pegawai sering mengambil waktu istirahat terlalu lama	25 %

Sumber : Sekretariat Daerah Kota Bukittinggi

Fenomena lain yang terlihat adalah adanya pegawai yang terkesan membiarkan rekan kerjanya bekerja sendiri dan mereka hanya menonton atau berkumpul dengan teman-temannya yang lain sambil membicarakan hal-hal yang yang tidak berhubungan dengan pekerjaan. Perilaku lain yang nampak adalah rendahnya inisiatif pegawai terhadap pekerjaan. Ada pegawai yang tetap berada di ruangan, mereka menunggu perintah dari atasannya, dan menyelesaikan pekerjaan tersebut dengan pemahaman sendiri, dan tidak mau untuk bertanya kepada rekan kerja lainnya. Beberapa hal di atas membuat kesan bahwa pegawai tersebut tidak peduli dengan pekerjaan dan lingkungan kerja serta rekan kerjanya.

Salah satu variable yang mempengaruhi kepuasan kerja yang diidentifikasi di Sekretariat Daerah Kota Bukittinggi adalah pengembangan karir, Dalam hal pengembangan karir, berdasarkan pengamatan, masih banyak pegawai yang tidak

merasa senang dan puas. Hal ini dibuktikan dengan banyak terdapat pegawai yang sudah memiliki golongan yang cukup namun masih belum juga mendapatkan jabatan atau peningkatan karir. Sehingga mereka yang sudah memiliki golongan yang tinggi banyak yang kehilangan semangat kerja karena belum juga diberi jabatan. Selain itu banyak juga pegawai yang memiliki jenjang pendidikan terakhir yang tinggi namun belum mendapatkan promosi untuk menduduki jabatan eselon. Permasalahan di atas dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 1.2

Pegawai Menurut Pangkat/Golongan

No	Pangkat/Gol	Jumlah
1	IV/d	1
2	IV/c	2
3	IV/b	8
4	IV/a	8
5	III/d	16
6	III/c	25
7	III/b	17
8	III/a	14
9	II/d	10
10	II/c	4
11	II/b	2
12	II/a	1
TOTAL		**108**

Sumber : Sekretariat Daerah Kota Bukittinggi

Tabel 1.3
Pegawai Menurut Tingkat Pendidikan

No	Pendidikan	Jumlah
1	SMA	22
2	D3	9
3	S1/D4	62
4	S2	15
5	S3	0
TOTAL		**108**

Sumber : Sekretariat Daerah Kota Bukittinggi

Selain itu banyak pegawai yang penempatannya tidak sesuai dengan tingkat pendidikan yang telah diatur dalam PERMENPAN No 41 Tahun 2018 tentang Nomenklatur Jabatan Pelaksana Bagi Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Instansi Pemerintah. Ada pegawai yang memiliki pendidikan terakhir Sarjana (S1) yang seharusnya menduduki posisi jabatan di Grade 7 namun terpaksa harus menduduki posisi jabatan setara Sekolah Mengengah Atas (SMA) di Grade 5. Kemudian ada pegawai yang pendidikannya Sekolah Menengah Atas (SMA) yang seharusnya berada pada Grade 5 namun menduduki posisi jabatan setara Sarjana (S1) di Grade 7.Sedangkan dari segi pemberian tunjangan sudah sangat berbeda antara pegawai Grade 7 dan Pegawai Grade 5.Dan tentunya dari segi pekerjaan pun juga berbeda karena didasari oleh tingkat pendidikan terakhir. Akhirnya muncul lah ketidakpuasan pegawai yang diakibatkan oleh kesenjangan penempatan posisi jabatan tersebut.Yang dapat dilihat yaitu banyak pegawai yang acuh tak acuh dalam meyelesaikan pekerjaannya, khususnya pegawai yang memiliki tingkat pendidikan tinggi namun ditempatkan di posisi jabatan yang rendah.

Menurut(Schermerhorn, Hunts, and Osborn 2005), salah satu faktor

penentu terciptanya suatu kepuasan kerja di dalam suatu organisasi adalah pengembangan karir. Pengembangan karir yang jelas dalam organisasi akan dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai dalam menjalankan pekerjaannya, sehingga menciptakan rasa puas dalam melaksanakan pekerjaannya. Setiap sumber daya manusia diberi kesempatan untuk mengembangkan karier serta kemampuannya secara optimal. Dengan demikian, dapat meningkatkan motivasi kerja, produktivitas dan memperbaiki sikap pegawai. Pengembangan karier merupakan fungsi manajemen personalia yang sangat penting dan perlu diketahui oleh setiap pegawai.

Kebutuhan untuk merencanakan karier timbul baik dari kekuatan ekonomis maupun kekuatan sosial, sehingga ada kepuasan yang dirasakan oleh masing-masing pegawai. Pengembangan karier secara individu akan memperluas ruang lingkup pengetahuan, meningkatkan kemampuan dan rasa percaya diri.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa Pegawai akan mampu dan mau bekerja dengan baik serta memiliki kepuasan kerja yang tinggi apabila pegawai ditempatkan pada posisi jabatan yang sesuai dengan minat dan kemampuan serta dapat memenuhi berbagai kebutuhan dengan melakukan pekerjaan. Pegawai harus ditempatkan pada posisi dan jabatan yang sesuai dengan minat dan kemampuan dengan mempertimbangkan upaya pemenuhan kebutuhan sumber daya manusia.

Selain pengembangan karir, faktor berikutnya yang diidentifikasi mempengaruhi kepuasan kerja di Sekretariat Daerah Kota Bukittinggi yaitu lingkungan kerja. Lingkungan kerja adalah keseluruhan sarana dan prasarana yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan itu sendiri.

Lingkungan kerja ini meliputi: tempat kerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan termasuk juga hubungan antara orang-orang yang ada di tempat tersebut (Rivai 2004:165; dalam Anas 2013).

Lingkungan kerja memiliki peran penting untuk menciptakan dan meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Di Sekretariat Daerah Kota Bukittinggi banyak pegawai terlihat seperti kurang betah berada di dalam kantor. Contohnya banyak pegawai yang setelah melakukan absen kehadiran (*finger print)* langsung pergi lagi keluar dari kantor. Itu membuktikan bahwa pegawai kurang puas dengan pekerjaannya di kantor sehingga tidak betah berada di dalam lingkungan kantor.

Pegawai yang puas terhadap pekerjaannya akan lebih loyal terhadap organisasi, sehingga dengan demikian pegawai dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan optimal. Kepuasan kerja muncul sebagai akibat dari situasi kerja yang ada dalam organisasi. Kepuasan kerja tersebut mencerminkan perasaan pegawai mengenai senang atau tidak senang, nyaman atau tidak nyaman atas lingkungan kerja organisasi tempat dimana dia bekerja. Bentuk kepuasan kerja pegawai akan terlihat dari sikap positif atau negatif dalam diri pegawai. Kepuasan kerja pegawai bersifat dinamis, artinya dapat berubah sewaktu-waktu. Pada suatu waktu pegawai bisa saja mengalami ketidakpuasan, namun setelah adanya perbaikan-perbaikan atau evaluasi yang baik pada manajemen organisasi, pegawai akan menjadi puas. Oleh karena itu, organisasi di tuntut untuk selalu mampu berinovasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang nyaman bagi organisasi.

Segala sesuatu atau keadaan di sekitar yang diberikan kepada pegawai pada dasarnya bertujuan untuk memberikan serta meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Dengan demikian ligkungan kerja mempunyai pengaruh yang kuat, karena dengan adanya lingkungan kerja yang baik, maka kepuasan kerja pegawai akan mengalami peningkatan.

Selain pengembangan karir dan lingkungan kerja, faktor lain yang diidentifikasi mempengaruhi kepuasan kerja di Sekretariat Daerah Kota Bukittinggi yaitu kompensasi. Kompensasi yang diamati penulis yaitu Kompensasi Finansial Langsung yang berupa Tunjangan dan Honor.Penulis mengamati bahwa sistem pemberian kompensasi bagi pegawai di Sekretariat Daerah Kota Bukittinggi masih belum sesuai. Dimana pemberian kompensasi pegawai dalam bentuk Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) sering mengalami keterlambatan pembayaran. Keterlambatan tersebut sering terjadi selama satu bulan hingga tiga bulan lamanya. Jika hal ini terjadi terus menerus maka pegawai akan merasa kurang puas, karena pegawai akan merasa bahwa mereka sudah bekerja sesuai waktu akan tetapi kompensasi yang diberikan selalu terlambat.

Begitu juga dengan pemberian honor pegawai yang belum sesuai dengan beban kerja. Sudah banyak memang yang sesuai dengan beban kerja dan waktu kerja, akan tetapi banyak juga pegawai yang memiliki pekerjaan yang lebih banyak namun tidak mendapatkan honor. Ada juga honor berupa honor lapangan yaitu honor yang diberikan khusus bagi pegawai yang sebagian pekerjaannya ditugaskan di luar kantor atau lapangan (dalam hal ini mempersiapkan acara-acara pimpinan) juga sering mengalami keterlambatan pembayaran. Akibatnya banyak

pegawai yang tidak turun ke lapangan karena honor lapangannya belum dibayarkan.

Kepuasan kerja dapat diartikan sebagai suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya kompensasi yang diterima karyawan dan banyaknya yang diyakini yang harus diterima. Oleh karenaitu, salah satu cara terbaik untuk meningkatkan kepuasan kerja pegawai adalah dengan menghubungkan kompensasi dengan kepuasan pegawai. Jika program kompensasi dirasakan adil dan kompetitif bagi pegawai, maka organisasi akan lebih mudah untuk menarik pegawai yang potensial, mempertahankannya dan memotivasi pegawai agar lebih meningkatkan kinerjanya sehingga produktivitas meningkat dan kinerja organisasi juga akan meningkat.

Berdasarkan penjelasan dan uraian dan latar belakang tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul "**Pengaruh Pengembangan Karir, Lingkungan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kota Bukittinggi".**

1.2 Identifikasi Masalah

Dari latar belakang di atas maka penulis mengidentifikasi bahwa terdapat masalah terhadap keupasan kerja pegawai di secretariat daerah kota bukittinggi antara lain:

1. Rendahnya inisiatif pegawai terhadap pekerjaan.
2. Pegawai cenderung malas ke lapangan, karena honor bagi pegawai lapangan sering mengalami keterlambatan pembayaran.
3. Banyak pegawai yang diberikan tugas namun tidak dikerjakan.

4. Banyak pegawai yang sudah memiliki golongan yang cukup namun masih belum juga mendapatkan jabatan atau peningkatan karir.
5. Banyak pegawai yang diberikan kerja tidak sesuai dengan bidangnya.
6. Terdapat pegawai yang memiliki pendidikan terakhir yang tinggi namun belum juga mendapatkan promosi jabatan atau peningkatan karir.
7. Lingkungan kerja yang tidak nyaman sehingga banyak pegawai yang jarang berada di kantor pada jam kerja.
8. Rendahnya tingkat kepedulian antar rekan kerja.
9. Lingkungan kerja yang kurang kondusif yang disebabkan oleh adanya oknum pegawai yang suka membicarakan hal-hal yang tidak berhubungan dengan pekerjaan saat jam kerja, sehingga yang sedang bekerja merasa terganggu.
10. Pemberian kompensasi berupa honor masih belum sesuai dengan beban kerja.
11. Pemberian kompensasi berupa Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP) yang selalu mengalami keterlambatan pembayaran.
12. Fasilitas untuk menunjang kelancaran pekerjaan masih kurang.Dalam hal ini komputer beserta kelengkapannya yang jumlahnya masih sedikit sehingga terkadang pegawai harus bergantian dalam pemakaian.

1.3 Batasan Masalah

Pada penelitian ini penulis hanya membatasi masalah hanya pada pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja Pegawai Negeri Sipil Sekretariat Daerah Kota Bukittinggi, pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja Pegawai Negeri Sipil Sekretariat Daerah Kota Bukittinggi, pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja Pegawai Negeri Sipil Sekretariat Daerah Kota bukittinggi. Dengan responden penelitian dibatasi hanya untuk pegawai staf dengan status Pegawai Negeri Sipil saja.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Bukittinggi?
2. Apakah Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Bukittinggi?
3. ApakahKompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Bukittinggi?
4. Apakah Pengembangan Karir, Lingkungan Kerja dan Kompensasi secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Bukittinggi?

1.5 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan pokok permasalahan yang telah dirumuskan diatas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk menguji dan

menganalisis :

1. Untuk mengetahui pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Bukittinggi.
2. Untuk mengetahui pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kepuasan Kerja pegawaipada Sekretariat Daerah Kota Bukittinggi.
3. Untuk mengetahui Pengaruh Kompensasi kerja terhadap Kepuasan Kerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Bukittinggi.
4. Untuk mengetahui pengaruh Pengembangan Karir, Lingkungan Kerja dan Kompensasi secara bersama-sama terhadap Kepuasan Kerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Bukittinggi.

1.6 Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

1.6.1 Manfaat teoritis

Untuk memperkaya bukti empiris tentang pengaruh pengembangan karir, lingkungan kerja dan kompensasi terhadap kepuasan kerja.

1.6.2 Manfaat Praktis

a. Secara praktis diharapkan menjadi bahan pertimbangan bagi pimpinan eselon II, III dan IV pada Sekretariat Daerah Kota Bukittinggi untuk peningkatan kepuasan kerja, dikaitkan dengan pengembangan karir, lingkungan kerja dan kompensasi.
b. Bagi pegawai, dapat memberikan informasi tentang pentingnya sebuah organisasi yang kondusif sehingga kepuasan kerja

jugadapat meningkat yang mana pada gilirannya akan berdampak pada peningkatan produktifitas kerja.

c. Bagi peneliti lain, bahwa yang tertarik untuk meneliti masalah kepuasan kerja dapat mencari faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja.