

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia di perusahaan perlu dikelola secara profesional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan dengan tuntutan dan kemampuan organisasi perusahaan. Keseimbangan tersebut merupakan kunci utama perusahaan agar dapat berkembang secara produktif dan wajar. Perkembangan usaha dan organisasi perusahaan sangatlah bergantung pada produktivitas tenaga kerja yang ada pada perusahaan. Oleh karena itu, pada tenaga kerja yang dibutuhkan perusahaan perlu adanya suatu manajemen yang mencakup tentang pengelolaan sumber daya manusia yang baik.

Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawannya. Setiap organisasi maupun perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan, dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai. Salah satu cara yang ditempuh oleh perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawannya, misalnya dengan melalui pendidikan, pelatihan, pemberian kompensasi yang layak, pemberian motivasi, dan menawarkan pengembangan karir yang jelas serta memiliki disiplin. Peningkatan kinerja karyawan akan membawa kemajuan bagi perusahaan untuk dapat bertahan dalam suatu persaingan lingkungan bisnis yang tidak stabil. Oleh karena itu upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan merupakan tantangan manajemen yang paling serius karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan

kelangsungan hidup perusahaan tergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia yang ada di dalamnya

Kinerja karyawan menjadi kunci penting perusahaan dalam menjaga karakteristik dari Sumber Daya Manusia yang ada di perusahaan. Apabila karyawan yang bekerja dengan kinerja yang baik akan berdampak baik pula pada produktivitas yang dihasilkan oleh perusahaan (**Putri & Frianto, 2019**). Menurut **Mangkunegara (2014:67)**, mengatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya **Widodo (2015:186)** Kinerja dipengaruhi dengan kemampuan, motivasi yang dimiliki, dan keadaan lingkungannya. Kemampuan seorang karyawan dapat diperoleh dari pendidikan dan latihan dan juga dari pengalaman yang dimiliki, dan bersifat relatif stabil. Untuk menciptakan dan membangun kinerja yang baik, karyawan diharapkan memiliki kemampuan dan pengetahuan yang sesuai dengan karir dan jabatan yang dimiliki yang sudah ditetapkan oleh perusahaan. Peningkatan suatu kinerja karyawan tentu saja tidak lepas dari beberapa faktor dalam mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan itu sendiri.

Keberhasilan suatu organisasi juga dipengaruhi oleh kepuasan kerja karyawannya. Menurut **Edison et al., (2018:210)**, menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan karyawan tentang hal-hal yang menyenangkan atau tidak terhadap suatu pekerjaan yang mereka hadapi. Kepuasan kerja pada tingkat tertentu dapat mencegah karyawan untuk mencari pekerjaan di perusahaan lain. Apabila karyawan di perusahaan tersebut mendapatkan kepuasan, karyawan

cenderung akan bertahan pada perusahaan, walaupun tidak semua aspek-aspek yang mempengaruhi kepuasan kerja terpenuhi. Karyawan yang memperoleh kepuasan dari perusahaannya akan memiliki rasa keterikatan lebih besar terhadap perusahaan dibanding dengan karyawan yang tidak puas.

Kepuasan kerja akan membentuk kinerja karyawan dalam bekerja, sehingga dengan membentuk budaya kerja yang baik dengan memberikan rasa nyaman dalam lingkungan dan memiliki kualitas kehidupan kerja yang baik untuk dapat melaksanakan tugasnya dengan tepat sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Seseorang dengan yang memiliki kepuasan kerja tinggi akan memberikan tanggapan dengan sikap positif terhadap pekerjaannya, sedangkan seseorang yang memiliki kepuasan kerja yang rendah dengan pekerjaannya akan memberikan tanggapan dengan sikap negatif terhadap pekerjaannya.

Ketidakpuasan karyawan dalam perusahaan akan berdampak negatif terhadap perilaku karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan. Perilaku karyawan yang malas akan menimbulkan masalah bagi perusahaan berupa tingkat absensi yang tinggi, keterlambatan kerja, dan pelanggaran disiplin lainnya yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Sebaliknya perilaku karyawan yang merasa puas akan lebih menguntungkan bagi perusahaan atau organisasi (Saputra & Adnyani, 2019).

Faktor pertama yang perlu diperhatikan dalam meningkatkan kinerja karyawan yakni berhubungan dengan pengembangan karir. Menurut Widodo (2015:112), pengembangan karier (*career development*) adalah suatu kondisi

yang menunjukkan adanya peningkatan jenjang atau status seseorang dalam pekerjaannya sehingga dapat memenuhi kebutuhan, hal ini didorong melalui penilaian kepribadian khususnya pengalaman dan latar belakang pendidikan. Pengembangan karier sangat penting bagi suatu organisasi karena karier merupakan kebutuhan yang harus terus dikembangkan dalam diri seseorang karyawan sehingga mampu memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Pengembangan karier meliputi setiap aktivitas untuk mempersiapkan seseorang untuk menempuh jalur karier tertentu. Pengembangan karir di perusahaan dinyatakan baik berdasarkan pendidikan formal, pengalaman kerja, prestasi kerja, keterampilan kerja, produktivitas kerja, penaikan jabatan, peningkatan karir, pelatihan karyawan, jenjang karir dan perencanaan kerja.

PT. Pos Persero Kota Padang adalah perusahaan BUMN (Badan Usaha Milik Negara). Perusahaan ini bergerak dibidang layanan pos, maka tentu saja perusahaan tersebut memiliki tujuan organisasi yang jelas untuk dapat bersaing dalam persaingan layanan pos. Perusahaan tersebut selalu berusaha meningkatkan kinerja karyawannya dengan selalu mengawasi pengembangan karier yang dilakukan oleh setiap karyawannya dalam meningkatkan kompetensi dan keahlian yang dimiliki. Namun pada implementasinya PT. Pos Persero Kota Padang dinilai kurang efektif dalam mengembangkan karir karyawan, karena perusahaan kurang memperhatikan bakat dan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan serta masih belum efektif dalam melakukan pelatihan bagi karyawan, sehingga berdampak pada kinerja karyawan tersebut.

Individu yang ingin karirnya berkembang harus bekerja semaksimal mungkin, yaitu dengan menunjukkan kinerja yang baik. Sementara itu, kurangnya anggaran kantor sebagai penunjang pengembangan karir pegawai menjadikan penghambat pengembangan karir pada pegawai. Sehingga pencapaian tujuan organisasi dan kegiatan pengembangan karir pegawai merupakan hal yang sangat penting dalam upaya peningkatan kinerja pegawai (**Distyawaty, 2017**).

Faktor kedua yang perlu diperhatikan dalam meningkatkan kinerja karyawan yakni berhubungan dengan motivasi. Menurut **Wibowo (2019:111)**, menyatakan bahwa motivasi merupakan dorongan untuk bertindak terhadap serangkaian proses perilaku manusia dengan mempertimbangkan arah, intensitas dan ketekunan pada pencapaian tujuan sedangkan elemen yang terkandung dalam motivasi meliputi unsur membangkitkan, mengarahkan, menjaga, menunjukkan intensitas, bersifat terus menerus dan adanya tujuan. Oleh karena itu pentingnya motivasi dari dalam diri untuk menjalankan segala aktivitas yang menjadi tugas dan tanggung jawab sehari-hari. Walaupun kemampuan seseorang dalam menjalankan tugas cukup baik namun tidak didukung dengan motivasi kerja yang baik, maka pelaksanaan tugas tersebut tidak akan dapat diselesaikan dengan baik. Dengan adanya motivasi yang tinggi dari pemimpin atau bawahan pasti akan membawa dampak kinerja yang tinggi pula. Kinerja karyawan salah satu yang mengukur, mengevaluasi dalam melaksanakan tugas dan kewajiban terhadap organisasi dimana ia bekerja. Motivasi dan kemampuan yang dimiliki seseorang merupakan faktor pembentuk utamanya.

Faktor yang juga perlu diperhatikan dalam meningkatkan kinerja karyawan yakni berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan. Menurut **Edison et al., (2018:210)**, menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan karyawan tentang hal-hal yang menyenangkan atau tidak terhadap suatu pekerjaan yang mereka hadapi. Kepuasan kerja pada tingkat tertentu dapat mencegah karyawan untuk mencari pekerjaan di perusahaan lain. Apabila karyawan di perusahaan tersebut mendapatkan kepuasan, karyawan cenderung akan bertahan pada perusahaan, walaupun tidak semua aspek-aspek yang mempengaruhi kepuasan kerja terpenuhi. Karyawan yang memperoleh kepuasan dari perusahaannya akan memiliki rasa keterikatan lebih besar terhadap perusahaan dibanding dengan karyawan yang tidak puas.

Ketidakpuasan karyawan dalam perusahaan akan berdampak negatif terhadap perilaku karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan. Perilaku karyawan yang malas akan menimbulkan masalah bagi perusahaan berupa tingkat absensi yang tinggi, keterlambatan kerja, dan pelanggaran disiplin lainnya yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Sebaliknya perilaku karyawan yang merasa puas akan lebih menguntungkan bagi perusahaan atau organisasi (**Saputra & Adnyani, 2019**).

Penelitian yang dilakukan oleh **Akhmal et al. (2018)**, menyimpulkan hasil bahwa pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan memiliki pengaruh positif sebesar 29,4%. Penelitian yang terkait dengan stres motivasi terhadap kepuasan kerja. Dan penelitian yang dilakukan oleh **Saputra & Adnyani (2019)**,

menyimpulkan hasil bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. PPILN Wilayah Bali.

Penelitian yang dilakukan oleh **Distyawaty (2017)**, menyimpulkan hasil bahwa Pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja Aparatur pengawas Inspektorat Daerah Provinsi Sulawesi Tengah. Penelitian yang terkait dengan motivasi terhadap kinerja pegawai. Dan penelitian yang dilakukan oleh **Haruna (2019)**, menyimpulkan hasil bahwa motivasi mempunyai pengaruh yang nyata dan positif terhadap kinerja pegawai.

Penelitian yang dilakukan oleh **Damayanti et al. (2018)**, menyimpulkan hasil bahwa ada pengaruh yang kuat dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan Rumah Sakit Islam Siti Khadijah Palembang, Sumatera Selatan.

Berdasarkan pendapat dan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa jika PT. Pos Persero Kota Padang ingin mengusahakan agar pegawai dapat meningkat, maka salah satu usaha yang harus dilakukan adalah dengan memperhatikan pengembangan karir dan motivasi serta kepuasan kerja pegawai dalam bekerja. Maka dari itu penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai kinerja pegawai pada PT. Pos Persero Kota Padang dengan judul **“PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI PT. POS PERSERO KOTA PADANG”**.

1.2 Identifikasi Masalah

Permasalahan-permasalahan yang terdapat dalam penelitian ini adalah :

1. Kurang efektifnya kinerja pegawai pada PT. Pos Persero Kota Padang berakibatkan sulitnya perusahaan untuk mencapai tujuannya.
2. Proses pengembangan karir pegawai yang kurang efektif
3. Kurangnya kesadaran dari pegawai dalam perencanaan karirnya untuk mengembangkan karirnya
4. Kurangnya pengembangan karier yang mempengaruhi kinerja pegawai yang nantinya semua harapan tidak akan dapat terpenuhi.
5. Kurangnya respon dari pihak perusahaan untuk melakukan pelatihan untuk mengembangkan karir pegawainya.
6. Kurangnya motivasi dalam bekerja akan membuat rendahnya kinerja pegawai berdampak pada prestasi kerja pegawai.
7. Belum sesuainya motivasi kerja yang diberikan kepada pegawai.
8. Kepuasan kerja pegawai masih rendah.
9. Masih banyaknya pegawai yang bersifat individual dalam bekerja.
10. Sarana dan prasarana masih belum cukup memadai.
11. Perilaku yang menunjukkan hubungan antara atasan dengan bawahan yang masih belum terjalin harmonis.

1.3 Batasan Masalah

Dari penjabaran latar belakang diatas maka penulis memfokuskan masalah yang akan diteliti yaitu pengaruh pengembangan karir dan motivasi terhadap

kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening di PT. Pos Persero Kota Padang.

1.4 Rumusan Masalah

Maka dari identifikasi dan batasan masalah diatas, rumusan masalahnya adalah :

1. Bagaimana pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja di PT. Pos Persero Kota Padang?
2. Bagaimana pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja di PT. Pos Persero Kota Padang?
3. Bagaimana pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai di PT. Pos Persero Kota Padang?
4. Bagaimana pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai di PT. Pos Persero Kota Padang?
5. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di PT. Pos Persero Kota Padang?
6. Bagaimana pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening di PT. Pos Persero Kota Padang?
7. Bagaimana pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening di PT. Pos Persero Kota Padang?

1.5 Tujuan dan Manfaat Penulisan

1.5.1 Tujuan Penulisan

Berdasarkan rumusan masalah diatas, tujuan penelitian yang hendak dicapai oleh penulis, yaitu :

1. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja di PT. Pos Persero Kota Padang.
2. Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja di PT. Pos Persero Kota Padang.
3. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai di PT. Pos Persero Kota Padang.
4. Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai di PT. Pos Persero Kota Padang.
5. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di PT. Pos Persero Kota Padang.
6. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening di PT. Pos Persero Kota Padang.
7. Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening di PT. Pos Persero Kota Padang.

1.5.2 Manfaat Penulisan

Dari penelitian yang penulis lakukan ini diharapkan mampu memberi manfaat dan kegunaan bagi perusahaan akademik dan peneliti selanjutnya, antara lain :

1. Bagi PT. Pos Persero Kota Padang

Untuk dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dan masukan kepada PT. Pos Persero Kota Padang berkaitan dengan pengembangan karir dan motivasi yang di bangun dan ditingkatkan agar dapat meningkatkan kinerja pegawai nantinya dan kepuasan pegawai dalam bekerja.

2. Bagi Akademik

Diharapkan peneliti mampu ini mampu memberikan pertimbangan dalam mengaji pengaruh pengembangan karir dan motivasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel interveing serta memperkaya penemuan dalam studi manajemen.

3. Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan referensi untuk menambah pengetahuan yang ada, khusus dalam bidang pengembangan karir dan motivasi terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.