

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sumber daya manusia yaitu pegawai merupakan elemen penting dalam sebuah organisasi untuk menentukan berhasil atau tidaknya organisasi dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini disebabkan karena pegawai merupakan salah satu aset penting yang dibutuhkan organisasi untuk melakukan proses operasional. Di dalam konteks pemerintahan, maka Pegawai Negeri Sipil merupakan alat penggerak segala pekerjaan penyelenggaraan negara, pemerintahan dan pembangunan. Peran PNS sangat penting karena menghasilkan *public goods services* (Fendy, 2014).

Persoalan yang kemudian muncul adalah bagaimana menciptakan kepuasan kerja pada pegawai sehingga pegawai dapat menghasilkan pekerjaan yang optimal. Pegawai yang merasa puas atas pekerjaannya akan senantiasa menghasilkan pekerjaan dan pelayanan yang sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Setiap individu pekerja memiliki karakteristik yang berbeda, maka tingkat kepuasannya juga berbeda (Robbin, 2014:76). Ukuran kepuasan didasarkan atas kenyataan yang dihadapi dan diterima sebagai kompensasi usaha dan tenaga yang diberikan. Kepuasan kerja merupakan perasaan pegawai terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja mencerminkan sikap dan perilakunya dalam bekerja (Priansa, 2014:291).

Kantor kecamatan di Kabupaten Rembang dibentuk berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Rembang. Kecamatan mempunyai tugas membantu Bupati dalam mengkoordinasikan penyelenggaraan pemerintahan, pelayanan publik dan pemberdayaan masyarakat desa dan kelurahan serta melaksanakan tugas yang dilimpahkan Bupati untuk melaksanakan sebagian Urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan Daerah Kabupaten. Hasil penilaian kinerja pegawai Kecamatan di Kabupaten Rembang didapatkan adanya kinerja yang belum sesuai dengan target.

Sedangkan aspek kepuasan pegawai ditunjukkan dari sikap dan tindakan tingkat absensi yang belum mencapai target, beberapa pegawai tidak menyelesaikan tugas hari ini, masih ditemukan pegawai yang bermalasan, kurangnya tanggungjawab serta belum tumbuhnya sikap proaktif di kalangan para pegawai. Kepuasan yang diidentifikasi dengan promosi jabatan tidak sesuai kompetensi pendidikan sebanyak 5 orang atau 23,8% sehingga menimbulkan ketidakpuasan bagi karyawan lain, bahkan terjadinya promosi pada personil dengan kepangkatan lebih rendah dari staf, yang berakibat staf menjadi tidak puas.

Kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaan, sikap dan moral kerja, kedisiplinan serta prestasi kerja. Kepuasan kerja dipengaruhi beberapa faktor antara lain iklim organisasi, pemberdayaan dan karir plateau. Iklim organisasi merupakan salah satu faktor yang sering memberi pengaruh yang besar bagi efektifitas organisasi (Robbins, 2014:78). Iklim organisasi menunjukkan suasana kerja dalam

melaksanakan tugasnya. Iklim organisasi yang baik adalah jika hubungan komunikasi antar pegawai, baik hubungan secara horisontal dengan sesama pegawai maupun secara vertikal dengan atasan berjalan lancar dan situasi (iklim) kerja yang menyenangkan. Penelitian Vijayalakshmi *et. al* (2017) dan Mayasari (2018) dan Wongkar (2018) membuktikan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Penelitian Kesawa (2014) dan Wibisana (2018) membuktikan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Berbeda dengan penelitian Rachman (2013) yang membuktikan iklim organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian Ampulaeng (2016) membuktikan pemberdayaan berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kepuasan kerja.

Selain iklim organisasi, pemberdayaan merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Penerapan pemberdayaan dalam organisasi akan meningkatkan kontribusi para pegawai kepada organisasi tersebut. Pemberdayaan kerja memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Pemberdayaan (*empowerment*), adalah wewenang membuat keputusan dalam area kegiatan operasi tanpa harus memperoleh pengesahan orang lain. Untuk melihat tingkat kepuasan kerja yang dimiliki bisa dilihat melalui moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja (Hasibuan, 2010:16). Penelitian Pratama (2015) membuktikan bahwa pemberdayaan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Penelitian Austyn *et al* (2017) juga membuktikan bahwa pemberdayaan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Demikian juga penelitian Elnaga & Imran (2014) membuktikan bahwa pemberdayaan

berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja adalah bagian dari kepuasan emosional sebagai hasil dari penilaian kerusakan jabatan atau dari pengalaman kerja itu sendiri. Kepuasan kerja terbentuk karena pegawai dilibatkan untuk penentuan kebijakan dalam organisasi. Penelitian Waqas *et al* (2014) membuktikan bahwa pemberdayaan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Pemberdayaan yang kurang mengakomodasi kepentingan pegawai akan membuat harapan tidak sesuai dengan kenyataan.

Penyebab lain dari kepuasan kerja adalah faktor *career plateau*. Stagnasi karir (*career plateau*) adalah kondisi karir individu yang berhenti pada satu titik tertentu. *Career plateau* yang dialami individu tidak hanya pada berhentinya karir individu secara struktural (*hierarchical plateau*) namun juga stagnan dari *job content* yang meliputi kemampuan dan ketrampilan yang dimiliki karyawan. Jalur karir dalam sebuah organisasi bisa vertikal, radikal atau melingkar. Kondisi perkembangan individu secara vertikal terkadang kurang sesuai dengan yang diharapkan individu itu sendiri karena jalur karir pada perusahaan berbentuk pyramid. Penelitian Shahzad *et al* (2011) menunjukkan bahwa *career plateau* tidak terbukti berpengaruh signifikan terhadap *turn over intention*, artinya meskipun responden mengalami tingkat kejenuhan dalam karir maka hal itu tidak serta merta mempengaruhi responden untuk mengundurkan diri dari pekerjaan. Penelitian Sijabat (2018) membuktikan bahwa *career plateu* berpengaruh signifikan negatif terhadap kepuasan kerja. Penelitian Faqih (2015) membuktikan bahwa *career plateau* berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan *researche gap* dan fenomena di lapang, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Iklim Organisasi dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusiaterhadap Kepuasan Kerja melalui *Career Plateau* sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Aparatur Sipil Negara Kecamatan di Kabupaten Rembang).

1.2. Perumusan Masalah

Karyawan pada suatu perusahaan merupakan sumber daya yang utama dan terpenting dibandingkan dengan sumber daya lainnya oleh karena tidak dapat digantikan dengan sumber daya lainnya dalam organisasi perusahaan, karena memiliki bakat, tenaga, dan kreativitas sangat dibutuhkan oleh organisasi apapun untuk mencapai tujuannya. Salah satu hal yang harus diperhatikan dalam perusahaan agar mampu berjalan sesuai dengan tujuan yang diharapkan oleh manajemen adalah kepuasan kerja pegawai. Setiap organisasi yang ingin mencapai tujuannya harus memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja pegawai. Aspek kepuasan pegawai ditentukan dari iklim organisasi, pemberdayaan dan *career plateau*.

Pemberdayaan karyawan yang tepat akan membuat perusahaan mengetahui potensi-potensi para karyawannya sehingga dapat terus memajukan perusahaan. Pemberdayaan akan meningkatkan kepuasan kerja. Demikian juga iklim organisasi yang baik juga akan membentuk kepuasan kerja. *Career plateau* dan kepuasan kerja karyawan adalah tantangan dan masalah yang harus dipikirkan oleh organisasi agar hasil kerja karyawan

maksimal. Karyawan dengan tingkat kepuasan kerja tinggi lebih jarang meninggalkan pekerjaannya dibandingkan karyawan dengan tingkat kepuasan kerjarendah.

Berdasarkan latar belakang masalah yang sudah dijelaskan diatas maka penelitian ini membuat perumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimanakah pengaruh iklim organisasi terhadap *Career plateau* pada pegawai kecamatan di Kabupaten Rembang?
2. Bagaimana pengaruh pemberdayaan terhadap *Career plateau* pada pegawai kecamatan di Kabupaten Rembang?
3. Bagaimanakah pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja pada pegawai kecamatan di Kabupaten Rembang?
4. Bagaimanakah pengaruh pemberdayaan terhadap kepuasan kerja pada pegawai kecamatan di Kabupaten Rembang?
5. Bagaimanakah pengaruh *Career Plateau* terhadap kepuasan kerja pada pegawai kecamatan di Kabupaten Rembang?
6. Bagaimanakah pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja dengan mediasi *career plateau* pada pegawai kecamatan di Kabupaten Rembang?
7. Bagaimanakah pengaruh pemberdayaan terhadap kepuasan kerja dengan mediasi *career plateau* pada pegawai kecamatan di Kabupaten Rembang ?

1.3. Tujuan Penelitian

Sejalan dengan perumusan masalah yang sudah diuraikan diatas penelitian ini bertujuan untuk:

1. Menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap *Career Plateau* pada pegawai kecamatan di Kabupaten Rembang.
2. Menganalisis pengaruh pemberdayaan terhadap *Career Plateau* pada pegawai kecamatan di Kabupaten Rembang.
3. Menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja pada pegawai kecamatan di Kabupaten Rembang.
4. Menganalisis pengaruh pemberdayaan terhadap kepuasan kerja pada pegawai kecamatan di Kabupaten Rembang.
5. Menganalisis pengaruh *Career Plateau* terhadap kepuasan kerja pada pegawai kecamatan di Kabupaten Rembang.
6. Menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja dengan mediasi *career plateau* pada pegawai kantor kecamatan di Kabupaten Rembang.
7. Menganalisis pengaruh pemberdayaan terhadap kepuasan kerja dengan mediasi *career plateau* pada pegawai kecamatan di Kabupaten Rembang.

1.4. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan dapat diperoleh dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Teoritis

Hasil penelitian dapat dimanfaatkan menambah wawasan dan referensi mengenai iklim organisasi, pemberdayaan dan *career plateau* terhadap kepuasan kerja, sehingga dapat meminimalkan terjadinya *Career*

Platea dengan memperhatikan hal-hal yang berhubungan dengan iklim organisasi dan pemberdayaan sehingga kepuasan kerja karyawan dapat diwujudkan.

2. Praktis

Dapat menerapkan ilmu yang diperoleh selama di bangku kuliah dengan kondisi yang sebenarnya yang ada dilapangan sehingga, menambah kemampuan dan penguasaan materi.

3. Institusional

Bagi instansi kantor kecamatan khususnya, penelitian ini akan sangat bermanfaat sebagai bahan masukan yang bermanfaat bagi perkembangan/ kemajuan organisasi dan diharapkan dapat diterapkan oleh instansi lain.

