

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan unsur yang sangat penting dalam suatu perusahaan. Oleh karena itu setiap perusahaan selalu berupaya untuk memiliki SDM yang berkualitas, karena tanpa SDM yang berkualitas suatu perusahaan tidak akan berjalan dengan baik. Antara SDM dan perusahaan harus memiliki hubungan yang saling membutuhkan, perusahaan membutuhkan karyawan yang berkualitas, sementara karyawan membutuhkan perusahaan untuk dapat memenuhi kebutuhan hidupnya.

Setiap perusahaan melakukan berbagai aktivitas untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, tetapi tidak terlepas dari tujuan utamanya yaitu untuk mensejahterakan dan memajukan kemampuan karyawannya karena karyawan merupakan asset bagi perusahaan. Dan salah satu aktivitas perusahaan untuk memajukan kemampuan karyawannya adalah pengembangan karir karyawan dan memberikan motivasi kepada karyawan.

Keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya tidak hanya ditentukan oleh struktur organisasi yang lengkap, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor penempatan individu pada posisi yang sesuai dan adanya rasa termotivasi bagi mereka dalam melakukan pekerjaan.

Kepuasan kerja merupakan hal yang penting dimiliki oleh setiap orang dalam bekerja. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan mempengaruhi seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya. Sehingga tujuan perusahaan dapat dicapai dengan baik. Begitupun dengan sebaliknya, rendahnya kepuasan kerja dari karyawan dalam suatu perusahaan akan menurunkan efektifitas dan efisiensi kerja mereka sehingga tujuan perusahaan tidak bisa dicapai dengan baik.

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang sifatnya individual dan setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda. Hal tersebut bisa dilihat dari sikap dan bagaimana cara mereka menyelesaikan suatu pekerjaan yang diberikan. Jika karyawan tersebut menyukai pekerjaannya dan dapat menyelesaikan tugas dari perusahaan dengan baik, maka sudah dapat dipastikan karyawan tersebut memiliki rasa puas atas pekerjaannya. Namun pekerjaan itu harus sesuai dengan keahlian dan kemampuan karyawan tersebut, sehingga pekerjaan yang dihasilkan berdampak baik bagi perusahaan. Dan jika pekerjaan itu tidak sesuai dengan keahlian dan kemampuan karyawan, maka bisa menghasilkan dampak buruk seperti menurunnya kinerja dan kepuasan kerja karyawan serta bisa merugikan perusahaan.

Perusahaan harus juga memperhatikan dan mengelola pengembangan karir setiap karyawan dengan baik. Hal ini ditujukan agar karyawan mempunyai kemampuan yang lebih tinggi dari kemampuan yang dimiliki sebelumnya sehingga dapat mengetahui fungsi dan peranan serta tanggung jawabnya di

dalam lingkungan kerja. Dengan pengembangan karir juga diharapkan dapat mencapai tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi dan mendapat kejelasan akan jenjang karir yang akan mereka capai. Perusahaan berusaha untuk menumbuhkan kepuasan kerja yang sehat dimana hak dan kewajiban karyawan selaras dengan fungsi peranan dan tanggung jawab karyawannya.

Pemberian motivasi menjadi faktor yang dapat memberikan kepuasan kerja setiap karyawan. Pemberian motivasi sangat penting dilakukan karena biasanya karyawan yang puas dengan apa yang diperolehnya dari perusahaan akan memberikan lebih dari apa yang diharapkan dan mereka akan terus berusaha bekerja dengan baik. Begitupun sebaliknya, karyawan yang kepuasan kerjanya rendah cenderung melihat pekerjaan sebagai hal yang membosankan sehingga mereka bekerja dengan terpaksa dan hasil yang didapat tidak maksimal. Seperti yang dikatakan oleh Robin dan Judge motivasi sebagai suatu proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya. Motivasi menjadi bagian yang sangat penting yang mendasari individu untuk melakukan sesuatu atau mencapai tujuan tertentu yang diinginkan.¹

Dengan adanya motivasi yang tinggi dalam diri karyawan, diharapkan mereka akan lebih mencintai pekerjaannya, sanggup bekerja dengan baik, dan memiliki loyalitas yang tinggi serta berkeinginan untuk melakukan kinerja yang lebih baik. Kondisi ini diperlukan untuk meningkatkan kepuasan karyawan, jika karyawan mempunyai motivasi tinggi, maka mereka akan

¹ Stephen P. Robbins dan Timothy, A. Judge. *Perilaku Organisasi* (Jakarta: Salemba Empat, 2008)

terdorong dan berusaha untuk meningkatkan kemampuannya, sehingga akan diperoleh kepuasan yang maksimal.

Banyaknya jenis pekerjaan saat ini tidak selalu memberikan kepuasan kerja bagi seseorang. Karena setiap pekerjaan memiliki hasil yang berbeda-beda. Hasil tersebut biasanya diukur dengan banyak atau sedikitnya materi yang didapat dari pekerjaan tersebut dengan ditunjang materi yang cukup dan sesuai dari pekerjaannya, maka karyawan dapat memenuhi segala kebutuhan hidupnya. Hal tersebut tentunya menjadi salah satu faktor terciptanya kepuasan kerja. Akan tetapi jumlah materi yang didapatkan karyawan tentunya bergantung pada status yang didapatkan dalam perusahaan. Seperti yang dikatakan oleh Wibowo kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima.²

Dalam perusahaan, pengembangan karir dan pemberian motivasi tentulah bukan pekerjaan yang sederhana. Apalagi jika perusahaan tersebut memiliki banyak karyawan dalam jumlah besar dan dari berbagai latar belakang budaya, usia, dan pendidikan yang berbeda. Penelitian sebelumnya pernah dilakukan oleh Ekayadi (2010) dengan menggunakan tiga variabel, yaitu motivasi, pengembangan karir dan kepuasan kerja. Dalam penelitiannya ditemukan bahwa dengan motivasi dan pengembangan karir akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Karena memang kedua hal tersebut sangat

² Wibowo, *Manajemen Kinerja* (Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, 2007), h.501.

dibutuhkan dalam rangka menciptakan hubungan yang harmonis antara perusahaan dengan karyawan yang pada akhirnya diharapkan dapat menciptakan kepuasan kerja yang bagus.

PT. Pos Indonesia adalah salah satu BUMN yang cukup ternama di Indonesia yang bergerak di bidang jasa surat menyurat, giro, pengiriman/penukaran uang dan logistik. Dengan berjalannya waktu, Pos Indonesia kini telah mampu menunjukkan kreatifitas dalam pengembangan bidang perposan Indonesia dengan memanfaatkan infrastruktur. Jejaring yang dimilikinya yang mencapai sekitar 24.000 titik layanan yang menjangkau 100 persen kota/kabupaten, hampir 940% kecamatan dan 42% kelurahan/desa. Seiring dengan perkembangan informasi, komunikasi dan teknologi, jejaring Pos Indonesia sudah memiliki 3.700 kantor pos online, serta dilengkapi *elektronik mobile* pos di beberapa kota besar. Semua titik merupakan rantai yang terhubung satu sama lain secara solid dan terintergrasi. Sistem kode pos diciptakan untuk mempermudah processing kiriman pos dimana tiap jengkal daerah di Indonesia mampu diidentifikasi dengan akurat. (<http://www.posindonesia.co.id/index.php/profil-perusahaan/sejarah-pos>).

Perusahaan besar tidak menutup kemungkinan memiliki banyak masalah didalamnya. Hasil penelitian yang didapat di PT. Pos Indonesia terdapat masalah yang menyangkut sumber daya manusia (SDM) sebagai karyawan dalam perusahaan yang disebabkan karena sebagai seorang individu yang memiliki perbedaan skill, emosi, motivasi, mental dan spiritual. Dalam PT. Pos Indonesia, faktor-faktor manusiawi pada diri karyawan tersebut akan

berkembang menjadi permasalahan yang kompleks, seperti rendahnya prestasi kerja, rendahnya motivasi kerja, tingginya *turnover* karyawan, tingginya tingkat ketidakhadiran karyawan yang dapat menghambat perkembangan dan pencapaian tujuan perusahaan.

Bekerja pada perusahaan besar seperti PT. Pos Indonesia ini tidaklah semudah yang dibayangkan. Banyak karyawan yang lebih baik mengundurkan diri dari sana karena tidak adanya kepuasan kerja yang didapat oleh karyawan. Sehingga tidak heran jika pada masa kerja, mereka jarang hadir atau absen dari kantor. Menurut hasil riset melalui wawancara dengan beberapa karyawan yang bekerja disana, mereka mengatakan bahwa kepuasan kerja di PT. Pos Indonesia sangat rendah. Dikarenakan selalu mengerjakan tugas yang sama sehingga terlihat monoton dan tidak menantang bagi mereka.

Berikut ini adalah data absensi ketidakhadiran (α) pada karyawan PT. POS INDONESIA pada tahun 2011-2013 :

Tabel 1.1
Absensi (Alpha) Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Bekasi
Periode Tahun 2011-2013

TAHUN	JUMLAH KETIDAKHADIRAN KARYAWAN (HARI)
2011	96
2012	110
2013	125

Sumber : PT. Pos Indonesia (Persero) Bekasi

Dari gambar tabel tersebut terlihat peningkatan jumlah ketidakhadiran karyawan PT. Pos Indonesia tiap tahunnya. Tahun 2011 sebanyak 96 ketidakhadiran, tahun 2012 terdapat peningkatan sebanyak 14 orang dengan jumlah total 110 ketidakhadiran, dan tahun 2013 terdapat peningkatan sebanyak 15 orang dengan jumlah total 125 ketidakhadiran.

Data tersebut dapat disimpulkan bahwa rendahnya motivasi mengakibatkan meningkatnya ketidakhadiran karyawan dalam bekerja. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Mahesa (2010) yang menerangkan bahwa tindakan pelampiasan ketidakpuasan kerja yang dilakukan oleh karyawan adalah keluar dari suatu organisasi atau perusahaan, mengungkapkan secara usaha aktif dan konstruktif untuk memperbaiki kondisi, pasif dalam membela organisasi dan tidak masuk kerja ataupun datang terlambat secara kronis

Dalam hal jenjang karir pun, di PT. Pos Indonesia ini tidak jelas. Hasil riset peneliti melalui wawancara, mereka sangat sulit untuk mendapatkan jabatan yang lebih di atasnya. Untuk karyawan biasa, rasanya sulit untuk bisa mendapatkan jabatan tinggi. Karena proses pengembangan karir di PT. Pos Indonesia pelaksanaannya belum optimal. Maka dari itu, ketidakjelasan jenjang karir membuat karyawan malas bekerja dan sering tidak hadir di kantor. Sehingga membuat pekerjaan dan tujuan perusahaan tidak bisa dicapai secara maksimal.

Kemudian pelayanan pengiriman yang ada pada PT. Pos Indonesia ini, masih terbelang lama dan tradisional dalam prosesnya. Masih kalah dengan

jasa pelayanan pengiriman lainnya. Seiring berjalannya waktu, jasa pelayanan PT. Pos Indonesia sudah mulai ditinggalkan banyak orang yang lebih memilih jasa pelayanan pengiriman lainnya yang dimana jasa tersebut lebih cepat pelayanannya dibanding PT. Pos Indonesia. Wajar saja jika banyak masalah yang terjadi pada PT. Pos Indonesia.

Berikut adalah hasil kuesioner peneliti tentang kepuasan kerja karyawan kantor pusat PT. Pos Indonesia :

Tabel 1.2
Kuesioner Kepuasan Kerja Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero)
Bekasi

No	Pertanyaan	Jawaban	
		Ya	Tidak
1	Apakah hubungan interaksi sosial antara karyawan berjalan dengan baik?	15	25
2	Apakah gaji anda telah sesuai dengan yang diharapkan?	0	40
3	Apakah pekerjaan yang anda dapatkan sudah sesuai dengan yang diharapkan?	17	23
	Total	32	98

Sumber : Pra Riset data diolah 2014

Tabel diatas menggunakan 40 responden karyawan di kantor pusat PT. Pos Indonesia. Penyebaran kuesioner ini dibagikan menggunakan teknik random sample. Hasil pra riset tersebut dapat dilihat bahwa mayoritas responden menjawab tidak pada pernyataan yang diajukan. Hal ini dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden mempunyai kepuasan kerja yang rendah. Oleh karena itu fenomena ini tentunya harus menjadi perhatian dan bahan evaluasi perusahaan agar dapat mengelola kepuasan kerja yang lebih baik lagi.

Dari pertanyaan-pertanyaan yang dijawab responden bisa diambil kesimpulan bahwa terdapat ketidakpuasan atas pekerjaan mereka. Dilihat dari hubungan interaksi sosial antara karyawan sepertinya tidak berjalan dengan baik, karena responden banyak yang menjawab tidak. Hubungan interaksi sosial yang baik akan menimbulkan rasa nyaman, ada keharmonisan, rasa dihargai, dan bisa saling memberi dorongan motivasi satu sama lain. Namun pada kenyataannya tidak sesuai harapan. Hal ini yang membuat karyawan kantor pusat PT. Pos Indonesia memiliki produktifitas kerja yang rendah yang pada akhirnya membuat karyawan banyak mangkir dari kantor dan tugas yang dikerjakan tidak maksimal. Seperti yang disampaikan oleh Mathis dan Jackson menyatakan seseorang yang tidak puas pada organisasinya akan terlihat menarik diri dari organisasi baik melalui ketidakhadiran atau masuk keluarnya kerja.³

Kemudian bisa dilihat juga dari hal materi. Karyawan kantor pusat PT. Pos Indonesia belum mendapatkan materi yang sesuai dengan harapan mereka. Faktor ini menjadi salah satu yang penting karena akan memberikan kepuasan kerja pada mereka. Dijelaskan oleh Aprilia (2012) pemberian kompensasi yang diberikan perusahaan harus dapat dirasakan adil oleh karyawan besarnya kompensasi tidak jauh berbeda dengan apa yang diharapkan karyawan. Dengan segala hal yang tercukupi dan sesuai dengan harapan mereka, secara otomatis mereka akan terus bekerja dengan sebaik-baiknya agar tercipta

³ Robert L. Mathis, and John H. Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Salemba Empat, 2002), h.100.

kepuasan kerja yang tinggi. Masalah ini harus mendapatkan perhatian yang lebih demi mencapai tujuan perusahaan yang lebih baik lagi.

Sedangkan dengan pengembangan karir pada PT. Pos Indonesia, persepsi karyawan terhadap pengembangan karir pada perusahaan yang seakan-akan tidak ada perkembangan, karena pengembangan karir seorang karyawan sebagian besar dan lebih diprioritaskan diukur oleh faktor senioritas. Jadi, karyawan-karyawan junior harus bersabar menunggu para senior dan menghabiskan waktunya lebih lama untuk mencapai karir yang lebih baik. Hal ini yang menyebabkan banyak karyawan yang keluar karena bagi mereka itu hanya membuang waktu mereka dengan menunggu jenjang karir yang kurang jelas. Dijelaskan oleh Nurita (2012) perencanaan pengembangan karir sangatlah penting bagi karyawan dan merupakan salah satu langkah untuk menimbulkan kepuasan kerja, karena dengan itu karyawan diberi kesempatan untuk tumbuh dan berkembang sesuai dengan potensi yang ada pada mereka. Perusahaan harus benar-benar memperhatikan dan mengelola pengembangan karir dalam perusahaan lebih baik lagi. Pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja, sehingga perusahaan harus memperhatikan sistem pengembangan karir setiap karyawan perusahaan.

Berdasarkan uraian diatas, telah dijelaskan beberapa fenomena yang terjadi pada karyawan kantor pusat PT. Pos Indonesia sehingga peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **Pengaruh Pengembangan Karir dan Motivasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Bekasi.**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah yang penulis paparkan diatas, maka permasalahan dapat diidentifikasi sebagai berikut :

1. Bagaimana deskripsi pengembangan karir, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Bekasi?
2. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Bekasi?
3. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Bekasi?
4. Apakah pengembangan karir dan motivasi berpengaruh secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Bekasi?
5. Seberapa besar kontribusi pengembangan karir dan motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Bekasi?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui deskripsi dari pengembangan karir, motivasi, dan kepuasan kerja karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Bekasi
2. Untuk menguji secara empiris pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Bekasi
3. Untuk menguji secara empiris pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Bekasi

4. Untuk menguji secara empiris pengaruh pengembangan karir dan motivasi secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Bekasi
5. Untuk mengetahui seberapa besar kontribusi pengembangan karir dan motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Pos Indonesia (Persero) Bekasi

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diperoleh dari penelitian ini adalah :

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini sangat bermanfaat sekali bagi penulis untuk menambah wawasan lebih dalam mengenai apa itu pengembangan karir, motivasi dan kepuasan kerja. Sehingga dapat diterapkan sesuai dengan materi-materi yang telah didapat selama perkuliahan.

2. Manfaat Praktis

Diharapkan dengan adanya penelitian ini, dapat bermanfaat bagi khalayak umum dan dapat memecahkan masalah bagi pihak :

- a. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya. Terutama mengenai pengembangan karir, motivasi dan kepuasan kerja.

b. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan serta masukan informasi mengenai pengembangan karir, motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Dan dapat digunakan sebagai informasi baik sebagai bahan pertimbangan, perbandingan, serta bahan bacaan dalam pembuatan peneliti lain yang ingin mengkaji dalam bidang yang sama yaitu pengembangan karir, motivasi dan kepuasan kerja karyawan.

c. Bagi Akademis

Menjadi bahan pembelajaran dan menambah ilmu pengetahuan dalam bidang manajemen sumber daya manusia terutama mengenai pengembangan karir, motivasi dan kepuasan kerja karyawan.