

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Keberhasilan suatu instansi pada dasarnya bergantung pada keefektifan instansi di dalam mengelola sumber daya manusia. Sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi terdiri dari kumpulan individu yang berbeda-beda baik sifat, karakter, keahlian, pendidikan maupun latar belakang pengalaman dalam setiap individu. Sehingga perlu diadakan penyatuan kepada pandangan yang akan berguna untuk mencapai visi dan misi dari organisasi tersebut.

Dalam mewujudkan suatu instansi yang baik, maka dalam mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan bergantung pada peran serta sumber daya manusia yang ada dalam instansi tersebut. Hal ini sesuai dengan yang pernah dikemukakan oleh Utami dan Wibowo (2017) dalam penelitiannya menyatakan sumber daya manusia yang berkualitas tinggi akan berpengaruh tinggi terhadap kesuksesan sebuah perusahaan, tetapi kualitas sumber daya manusia yang rendah akan berpengaruh rendah terhadap tingkat kesuksesan suatu perusahaan.

Lembaga pendidikan & Pelatihan (Lemdiklat) POLRI merupakan unsur pendukung pelaksana pendidikan dan pengembangan yang berada di bawah naungan Kapolri dengan tugas merencanakan, mengembangkan dan menyelenggarakan pendidikan Kepolisian dalam rangka “Menciptakan Insan Tri Brata yang Profesional, Moderen dan Terpercaya (Promoter)”, berdasarkan jenis pendidikan POLRI yang meliputi pendidikan profesi, manajerial

(kepemimpinan), akademis, dan vokasi serta mengelola komponen pendidikan di jajaran Lemdiklat POLRI.

Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Polri dipimpin oleh seorang berpangkat Komisaris Jenderal Polisi, dibantu 4 Kepala Biro yang berpangkat Brigadir Jenderal Polisi (Biro Renmin, Biro Bindiklat, Biro Kurikulum dan Biro Jianbang). Lembaga Pendidikan dan Pelatihan POLRI adalah lembaga yang berperan aktif dalam proses pengembangan kemampuan atau karakter anggota terhadap bidang yang ada di Instansi POLRI, Lemdiklat POLRI juga memberikan pelatihan kepada anggota dengan tujuan agar bisa mewujudkan tugas utama yaitu melindungi, melayani dan mengayomi masyarakat.

Kepuasan kerja adalah hal yang harus dimiliki oleh setiap orang dalam menjalankan pekerjaan. Tingkat kepuasan kerja yang tinggi dapat mempengaruhi seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya. Sehingga tujuan instansi dapat dicapai dengan baik. Begitupun sebaliknya, rendahnya kepuasan kerja dari anggota dalam suatu instansi akan menurunkan efektifitas dan efisiensi kerja mereka sehingga tujuan instansi 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 anggota tersebut menyukai pekerjaannya dan dapat menyelesaikan tugas dari instansi dengan baik, maka sudah dapat dipastikan anggota tersebut memiliki rasa puas atas pekerjaannya. Namun pekerjaan itu harus sesuai

dengan keahlian dan kemampuan anggota tersebut, sehingga pekerjaan yang dihasilkan berdampak baik bagi instansi. Jika pekerjaan itu tidak sesuai dengan keahlian dan kemampuan anggota maka bisa menghasilkan dampak buruk seperti menurunnya kinerja dan kepuasan kerja anggota serta bisa merugikan instansi.

Kepuasan kerja merupakan suatu variabel utama untuk menjalankan organisasi atau instansi dengan baik, jika anggota memiliki kepuasan kerja yang tinggi, maka secara langsung anggota akan loyal terhadap organisasi dan kinerja anggota akan semakin meningkat dan menyelesaikan tugas tugas yang diberikan.

Tingkat kepuasan kerja anggota dalam suatu instansi merupakan peran utama yaitu semangat yang dapat mendukung terwujudnya tujuan instansi. Berikut salah satu faktor mempengaruhi kepuasan kerja anggota dapat dilihat dari absensi anggota. Berikut ini adalah daftar presentase absensi anggota pada Lembaga Pendidikan dan Pelatihan POLRI dua tahun terakhir, sebagai berikut:

Tabel 1.2
Data Absensi Anggota Lemdiklat POLRI
Pada Tahun 2018 – 2019

Bulan	Jumlah Anggota	Hari Kerja		Jumlah Absensi			
		2018	2019	2018		2019	
Januari	150	22	22	11	10.09%	14	12.84%
Februari	150	19	19	7	6.42%	9	8.26%
Maret	150	21	20	5	4.59%	8	7.34%
April	150	21	20	8	7.34%	7	6.42%
Mei	150	20	21	9	8.26%	10	9.17%
Juni	150	15	15	14	12.84%	17	15.60%
Juli	150	22	23	6	5.50%	8	7.34%
Agustus	150	21	22	8	7.34%	13	11.93%
September	150	19	21	9	8.26%	10	9.17%
Oktober	150	23	23	7	6.42%	11	10.09%
November	150	21	21	8	7.34%	10	9.17%
Desember	150	19	20	14	12.84%	17	15.60%
		Total		106	8.10%	134	10.24

Sumber Lemdiklat Polri 2019

Bedasarkan Tabel terkait absensi anggota pada lemdiklat POLRI di anggap bermasalah, di lihat dari data ketidakhadiran anggota mengalami peningkatan dalam satu tahun terakhir. Menurut Flippo (2001) menyatakan apabila absensi 0 – 2 persen dinyatakan baik, 3 sampai 10 persen dinyatakan tinggi, dan diatas 10 pesen dinyatakan tidak wajar. Pada tabel 1.2 jumlah anggota yang tidak hadir cenderung berfluktuasi dengan rata-rata pada setiap tahun, 2018 8,10% dan 2019 10,24%.

Hal ini dapat menjadi tolak ukur kepuasan kerja dan menunjukkan bahwa semakin tinggi absensi anggota maka semakin rendah tingkat kepuasan anggota. Sebagaimana menurut Malayu S.P Hasibuan (2013) “Indikator kepuasan kerja hanya dapat diukur dengan kedisiplinan, tingkat kedisiplinan karyawan dapat dilihat dari absensi kehadiran karyawan dalam bekerja”. Tingginya tingkat absensi merupakan indikator rendahnya kepuasan kerja.

Tabel I.3
Hasil Kuisisioner Kepuasan Kerja

No	Pernyataan	Jawaban	
		Setuju	Tidak Setuju
1	Apakah hubungan interaksi sosial antara anggota berjalan dengan baik?	15	15
2	Apakah hubungan interaksi sosial antara anggota dengan pimpinan dengan baik?	14	16
3	Apakah gaji anda telah sesuai dengan yang diharapkan ?	12	18
4	Apakah pekerjaan yang didapatkan sesuai dengan yang diharapkan?	13	17
5	Apakah promosi dan mutasi yang anda dapatkan sudah sesuai yang diharapkan?	10	20

Sumber: Data diolah oleh peneliti (2019)

Tabel di atas menggunakan 30 responden anggota di kantor pusat Lembaga Pendidikan dan Pelatihan POLRI. Kuesioner ini didasarkan menggunakan teknik random sample, dari 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 sebab itu fenomena ini tentunya harus menjadi perhatian dan bahan evaluasi instansi agar dapat mengelola kepuasan kerja yang lebih baik lagi.

Dari pertanyaan yang dijawab responden, dapat diambil kesimpulan bahwa terdapat ketidakpuasan atas pekerjaan anggota, dilihat dari hubungan interaksi sosial antara anggota sepertinya tidak berjalan dengan baik, oleh karena responden banyak yang menjawab tidak setuju. Hubungan interaksi sosial yang baik akan menimbulkan rasa nyaman, keharmonisan, rasa dihargai, dan bisa saling memberi dorongan motivasi satu sama lain. Namun kenyataannya tidak sesuai dengan harapan. Menurut Robbins (2015) bahwa

kepuasan kerja adalah suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang sebagai perbedaan antara banyaknya ganjaran yang diterima pekerja dengan banyaknya ganjaran yang seharusnya dapat diterima. Kepuasan kerja merupakan hal penting yang dimiliki individu dalam bekerja, Setiap individu pekerja memiliki karakteristik yang berbeda – beda, maka berbeda pula tinggi rendahnya terhadap tingkat kepuasan kerjanya yang dapat memberikan dampak yang tidak sama.

Pemberian motivasi sangat penting dilakukan terhadap anggota, jika motivasi anggota terpenuhi maka anggota akan terus berusaha dengan baik dalam menyelesaikan pekerjaannya, begitupun sebaliknya apabila kepuasan kerja yang di terima anggota kurang maka akan berdampak dengan hasil pekerjaan yang kurang maksimal dan adanya keterpaksaan terhadap bekerja. Dengan adanya motivasi yang tinggi dalam diri anggota diharapkan mereka akan mencintai pekerjaannya serta memiliki loyalitas yang tinggi, dan memiliki keinginan melakukan kerja lebih baik. Kondisi ini diperlukan untuk meningkatkan kepuasan anggota, jika anggota mempunyai motivasi tinggi maka mereka akan terdorong dan berusaha untuk meningkatkan kemampuannya, sehingga akan diperoleh kepuasan yang maksimal.

Tabel I.4
Hasil Kuesioner Pra Riset Variabel Motivasi
Pada Lemdiklat POLRI

	Termotivasi	Kurang Termotivasi
Presentase	33.3%	66.6%
Jumlah	10	20
Total	30	

Sumber: Data diolah oleh peneliti (2019)

Hal ini menunjukkan bahwa 66.6 % dari 30 anggota Lemdiklat POLRI masih kurang termotivasi dalam bekerja di instansi, para anggota yang kurang termotivasi di lemdiklat POLRI memiliki beberapa alasan diantaranya seperti ketidakpuasan terhadap apa yang diberikan oleh instansi seperti beban pekerjaan, mutasi dan promosi, Ketidakpuasan yang dirasakan oleh sebagian anggota menjadi hal yang penting untuk dikaji, karena dapat memengaruhi perasaan dan motivasi anggota dalam mengerjakan pekerjaannya yang pada akhirnya akan mengakibatkan kurangnya kepuasan kerja anggota. Hal ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Suwati *et al* (2016) bahwa motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Faktor motivasi dapat menimbulkan tinggi rendahnya kinerja anggota. Hal tersebut dapat mempengaruhi kenyamanan para anggota atau pegawai selama berada didalam organisasi. Hal ini sesuai yang dikatakan Widodo (2015) motivasi adalah kekuatan yang ada dalam seseorang, yang mendorong perilakunya untuk melakukan tindakan. Besarnya intensitas kekuatan dari dalam diri seseorang untuk melakukan suatu tugas atau mencapai sasaran memperlihatkan sejauh mana tingkat motivasinya.

Selain Motivasi, faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja pada instansi di POLRI yakni pengembangan karir. Dalam upaya mencapai keberhasilan dalam suatu organisasi tidak hanya didominasi oleh kepuasan kerja, melainkan perlu juga adanya pengelolaan dan pengembangan karir yang akan meningkatkan efektivitas dan kreativitas sumber daya manusia itu sendiri agar bisa menumbuhkan kepuasan kerja yang kuat untuk mencapai tujuan organisasi.

Pengembangan karir adalah salah satu faktor penting yang memengaruhi kepuasan kerja, dimana apabila seorang memiliki pengembangan karir baik maka anggota tersebut akan menjalankan tugas dengan baik. Namun sebaliknya apabila seorang anggota tidak

mendapatkan pengembangan karir yang baik maka anggota tersebut tidak akan menjalankan tugas dengan semaksimal mungkin dan berkerja tidak dengan semangat menjalankan peintah

Dalam pengembangan karir tersebut banyak masalah yang berada pada Lembaga Pendidikan dan Pelatihan POLRI yaitu tidak memiliki kesempatan rotasi jabatan, tidak mendapatkan kesempatan untuk sekolah kelanjutan karir yang dimiliki institusi POLRI, Karena pendidikan yang kelola atau dimiliki POLRI untuk persyaratan setiap anggota untuk bisa menduduki jabatan jabatan strategis yang berada di instansi POLRI, pendidikan kedinasan seperti PTIK (Perguruan Tinggi Ilmu Kepolisian) dan SESPIMMA (Sekolah Staf dan Pimpinan Pertama) untuk Perwira Pertama, sedangkan SESPIMMEN (Sekolah Staf dan Pimpinan Menengah) untuk anggota POLRI yang Pamen atau pangkat Kopol 1 tahun berdinasi, sedangkan untuk SESPIMTI (Sekolah Staf dan Pimpinan Tinggi) yaitu untuk pamem yang berpangkat Kombes dengan masa dinas 22 tahun , setiap pendidikan kedinasan tersebut meiliki pengaruh untuk karir dan jabatan yang akan diduduki.

Setiap jabatan memiliki persyaratan seperti tingkatan eselonya dan masa dinas kerja, permasalahan yang peneliti ambil terkait kepusan kerja anggota POLRI yang dipengaruhi oleh motivasi kerja dan pengembangan karir.

Pengembangan karir di POLRI dilakukan bukan hanya untuk memberikan kesempatan kepada anggota untuk mendapatkan apa yang diinginkan, namun dengan jenjang tertentu di dalam instansi tempatnya bekerja yakni Lembaga Pendidikan dan Pelatihan POLRI, seorang anggota juga mampu untuk naik pada jenjang yang lebih tinggi sehingga menciptakan adanya perubahan kearah yang lebih baik dalam pekerjaannya. Anggota yang ingin karirnya berkembang harus bekerja semaksimal mungkin, yaitu dengan menunjukkan kinerja yang baik. Sementara pimpinan sebagai pihak yang memfasilitasi pengembangan karir anggota seharusnya dapat memberikan jalur pengembangan karir

yang jelas dalam rangka pencapaian tujuan organisasi dan kegiatan pengembangan karir anggota merupakan hal yang sangat penting, seperti apa yang dikatakan oleh Mangkunegara dalam Zufrizen (2015) mendefinisikan bahwa pengembangan karir adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan.

Salah satu prinsip yang penting bagi pengembangan karir anggota adalah “*The Right Man in The Raght Place*”. Prinsip ini penting dilaksanakan di dalam organisasi khususnya POLRI mengingat bahwa perkembangan setiap orang didalam instansi tersebut perlu didasarkan pada kemampuan, keahlian dan didasarkan atas latar belakang pengalaman serta pendidikan yang dibidangi oleh yang bersangkutan. Jadi penempatan anggota didalam instansi POLRI tidak boleh pilih kasih atau didasarkan hubungan keluarga dan persahabatan, bahkan faktor like and this like terhadap setiap anggota POLRI.

Tabel I.5
Data Anggota Mutasi dan Promosi Periode 2017 – 2019
Lemdiklat POLRI

Tahun	Jumlah Anggota	Mutasi		Promosi	
2017	140	13	12.7%	8	7.84%
2018	150	21	19.2%	10	9.17%
2019	150	18	16.5%	9	8.25%

Sumber Lemdiklat POLRI 2019

Bedasarkan table data diatas diketahui bahwa jumlah anggota Lemdiklat POLRI pada tahun 2017 berjumlah 140 Anggota, Pada tahun 2018 berjumlah 150 anggota, Pada tahun 2019 berjumlah 150 anggota, dan juga terlihat bahwa tingkat mutasi dan promosi dalam kurun waktu 2017 - 2019 semakin meningkat. Pada tahun 2017, tingkat mutasi dan promosi sebesar 12.7%, dan 7.84% ,tahun 2018 naik menjadi 19.2% dan 9.17%, dan pada tahun 2019 menurun sebesar 2,7 % dan 0.92 % menjadi 16.5% dan 8.25%.

Persepsi anggota terhadap pengembangan karir pada Instansi yang seolah-olah tidak ada perkembangan, karena pengembangan karir seorang Anggota sebagian besar lebih diprioritaskan diukur oleh faktor senioritas. Jadi anggota- anggota junior harus bersabar

menunggu para senior dan menghabiskan waktunya lebih lama untuk mencapai karir yang lebih baik. Hal ini yang menyebabkan banyak anggota yang bertugas diluar instansi karena menurut mereka itu hanya membuang waktu dengan menunggu jenjang karir yang kurang jelas di dalam instansi POLRI. seperti yang 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. Instansi harus benar-benar memperhatikan dan mengelola pengembangan karir dalam instansi lebih baik lagi. Pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja, sehingga instansi harus memperhatikan sistem pengembangan karir setiap anggota.

Instansi juga seharusnya memperhatikan dan mengelola pengembangan karir setiap anggota dengan baik. Hal ini ditujukan agar anggota 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 yang baik diharapkan dapat mencapai tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi dan mendapat kejelasan akan jenjang karir yang akan mereka capai, maka instansi akan berusaha untuk menumbuhkan kepuasan kerja yang tinggi dimana hak dan kewajiban anggota selaras dengan fungsi peranan dan tanggung jawab anggotanya.

Pengembangan karir di Lembaga Pendidikan dan Pelatihan POLRI diharapkan para anggota dapat mencapai tingkat kepuasan yang lebih tinggi, dikarenakan instansi akan berusaha untuk menumbuhkan kepuasan kerja yang tinggi dimana hak dan kewajiban anggota diatur sedemikian rupa sesuai dengan fungsi, peranan, dan tanggung jawab pegawainya sehingga pegawai dapat berpartisipasi dalam suatu perusahaan atau instansi (Septyawati, 2010).

Kesimpulannya adalah pengembangan karir juga merupakan faktor yang

mempengaruhi kepuasan kerja, Karena hasil wawancara peneliti dengan beberapa anggota polri yang berpangkat pamen atau perwira menengah bahkan berpangkat Pati atau perwira tinggi, faktor atau permasalahannya seperti anggota yang berpangkat Pamen sudah meduduki jabatan tersebut lebih dari 3 tahun atau 36 bulan yang berarti anggota tersebut sudah lama menduduki jabatan terserbut.

Peneliti melakukan menyebar kuesioner pra riset untuk mengetahui variabel yang diduga berpengaruh terhadap kepuasan kerja anggota Lemdiklat POLRI, kuesioner yang disebarkan kepada sampel sebanyak 30 anggota secara *random*, dilihat dari tabel Isaac dan Michael (Sugiyono, 2009) dalam tingkat kesalahan 5% dengan nilai sampel 25% dari total populasi anggota Lemdiklat POLRI sebanyak 150 anggota.

Tabel I.1
Hasil Kuesioner Pra Riset Variabel yang diduga mempengaruhi
Kepuasan Kerja Anggota Lemdiklat POLRI

No	Keterangan	Jumlah N= 30 Orang	
		Ya	Tidak
1	Motivasi	20	10
2	Gaya Kepemimpinan	9	21
3	Remunerasi	11	19
4	Pengembangan Karir	24	6
5	Lingkungan Kerja	8	22

Sumber: Data diolah oleh peneliti (2019)

Bedasarkan tabel di atas dapat dikatakan bahwa motivasi dan pengembangan karir merupakan permasalahan yang dimiliki anggota Lemdiklat POLRI seperti yang disampaikan oleh Kepala Bagian SDM Lemdiklat POLRI pada saat wawancara. Motivasi anggota merupakan salah satu hal yang harus diperhatikan oleh Lembaga, motivasi meningkatkan minat dan semangat anggota di dalam bekerja dan dapat membuat pekerjaan akan lebih mudah dikerjakan, selain itu dapat dilihat dari hasil kuesioner pra riset terkait berapa banyak anggota yang termotivasi dan kurang termotivasi dalam melakukan pekerjaannya.

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

Berdasarkan uraian yang dipaparkan diatas peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul pengaruh motivasi dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja (Studi kasus pada Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Kepolisian Republik Indonesia) dengan Motivasi sebagai variable X_1 , Pengembangan Karir sebagai variable X_2 , Kepuasan kerja sebagai variable Y

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang peneliti telah jelaskan sebelumnya, peneliti memfokuskan perumusan masalah kedalam beberapa poin sebagai berikut:

1. Bagaimana deskripsi motivasi, pengembangan karir, dan kepuasan kerja anggota Lembaga Pendidikan dan Pelatihan POLRI?
2. Apakah motivasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja anggota Lembaga Pendidikan dan Pelatihan POLRI?
3. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja anggota Lembaga Pendidikan dan Pelatihan POLRI?
4. Apakah motivasi dan pengembangan karir dapat memprediksi kepuasan kerja anggota Lembaga Pendidikan dan Pelatihan POLRI?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang telah disampaikan, maka tujuan dari penelitian yang dilakukan pada Lembaga Pendidikan Pendidikan dan pelatihan POLRI.

1. Mengetahui deskripsi dari motivasi, pengembangan karir, dan kepuasan kerja anggota Lembaga Pendidikan dan Pelatihan POLRI?
2. Mengetahui pengaruh motivasi terhadap kepuasan kerja anggota Lembaga Pendidikan dan Pelatihan POLRI?
3. Mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja anggota Lembaga Pendidikan dan Pelatihan POLRI?
4. Mengetahui apakah model penelitian motivasi dan pengembangan karir dapat memprediksi kepuasan kerja anggota Lembaga Pendidikan dan Pelatihan POLRI?

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang peneliti harapkan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Akademisi

Memberikan pengetahuan dan pengalaman dalam hal melakukan penelitian yang berkaitan dengan masalah kepuasan kerja yang memiliki variabel motivasi dan pengembangan karir.

2. Bagi Pengembangan Ilmu dan Pengetahuan

Menjadi referensi tambahan bagi peneliti lain yang ingin meneliti tentang hal serupa yaitu pengaruh motivasi dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja.

3. Bagi Praktisi

Diharapkan penelitian ini dapat menjadi saran dan masukan untuk Lembaga Pendidikan dan Pelatihan POLRI tersebut dalam meningkatkan kepuasan kerja anggota POLRI