

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Suatu organisasi dikatakan berhasil ketika mampu mencapai tujuannya yaitu mewujudkan visi dan misi organisasi. Hal yang memiliki pengaruh penting dalam pencapaian tujuan organisasi adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan komponen organisasi yang memiliki peranan dalam keberhasilan pencapaian organisasi, yang dinilai dari kualitasnya dalam menjalankan tugas serta fungsi dalam organisasi. Oleh karena itu, organisasi harus memiliki cara dan strategi dalam mengatur sumber daya manusianya. Menciptakan organisasi yang mementingkan akan pemenuhan kebutuhan pegawai dapat dilakukan dengan menghidupkan suasana yang baik dan melek akan kondisi para pegawai supaya mendorong peningkatan kepuasan mereka. Kepuasan kerja penting untuk dimiliki tiap pegawai karena ketika mereka puas mereka akan menghasilkan sikap positif atas pekerjaannya sehingga lebih mudah dalam menyelesaikan tugas serta fungsinya dalam organisasi.

Hal yang menarik dalam meneliti sumber daya manusia yaitu terkait tinggi rendahnya kepuasan kerja pegawai. Menurut Latif, Rahaman dan Uddin (2023) menyatakan bahwa kepuasan kerja dianggap sebagai kepuasan mental dan fisik dalam pekerjaan yang mampu mendorong pegawai untuk bekerja secara sukarela. Kepuasan kerja juga merupakan sebuah perasaan

dan sikap orang terhadap pekerjaan dan berbagai aspek pekerjaan mereka (Spector, 2022). Tinggi rendahnya kepuasan kerja dapat membantu dalam melihat secara spesifik dari pekerjaan yang perlu diperbaiki.

Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi DKI Jakarta merupakan organisasi pemerintahan provinsi DKI Jakarta yang berlokasi di Jalan Jatinegara Timur nomor 55, RT.011 RW.003, Bali Mester, Kecamatan Jatinegara, Kota Jakarta Timur yang berfokus pada peningkatan kegiatan pemuda dan olahraga. Dikarenakan sebelumnya peneliti sudah melakukan Praktik Kerja Lapangan selama lima bulan di sana, peneliti melihat beberapa pegawai sering berkeluh kesah ketika bekerja dengan alasan merasa tidak puas dengan pekerjaannya. Untuk itu, peneliti tertarik melakukan penelitian lebih lanjut.

Menurut Luthans dalam Tarjo (2019) pekerjaan yang dimiliki pegawai menjadi sumber bagi kepuasan dalam bekerja. Salah satunya adalah dalam dimensi pekerjaan itu sendiri yang memberikan kesempatan belajar kepada pegawai yang memiliki latar belakang pendidikan yang berbeda dengan bidang kerjanya. Dengan adanya kesempatan belajar mampu menjadi solusi bagi organisasi menghadapi masalah tersebut.

Seperti yang dijelaskan pada penelitian Mangkunegara dalam Fahmi (2019) terdapat dua faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja yaitu faktor pegawai dan faktor pekerjaan. Dalam faktor pegawai disebutkan salah satunya adalah pendidikan dan dalam faktor pekerjaan disebutkan salah satunya adalah jenis pekerjaan. Sehingga dapat disimpulkan dua hal tersebut

mampu mempengaruhi kepuasan seseorang jika dilihat dari dimensi pekerjaan itu sendiri. Begitu pula yang dijelaskan oleh Roziqin dalam penelitian Titik Kusniyati (2019) bahwa kepuasan kerja dapat diraih oleh seorang guru atau pendidik jika kesesuaian antara pendidikan formal dengan bidang lapangan kerja yang ditekuni.

Dalam konteks organisasi pemerintahan, penempatan pegawai ASN sering kali tidak selalu mempertimbangkan kesesuaian antara latar belakang pendidikan dengan jenis pekerjaan yang dijalankan. Kondisi ini dapat menimbulkan potensi masalah dalam hal kepuasan kerja, khususnya dalam dimensi pekerjaan itu sendiri. Ketika pegawai menjalankan tugas yang tidak sejalan dengan kompetensi akademiknya, maka peluang untuk mengalami hambatan dalam bekerja, kurangnya rasa percaya diri, serta terbatasnya pengembangan diri menjadi lebih besar. Hal ini sejalan dengan pendapat Luthans yang menyatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh seberapa bermakna pekerjaan yang dilakukan dan sejauh mana pekerjaan tersebut memberi ruang untuk berkembang, termasuk kesempatan belajar bagi pegawai.

Oleh karena itu, untuk melihat lebih jauh bagaimana kondisi tersebut terjadi di lingkungan organisasi, peneliti mengumpulkan data mengenai jenis pekerjaan dan latar belakang pendidikan dari beberapa pegawai ASN. Data ini menjadi dasar untuk mengidentifikasi adanya potensi ketidaksesuaian antara kedua aspek tersebut, yang selanjutnya dapat dihubungkan dengan

kemungkinan munculnya masalah kepuasan kerja. Data tersebut disajikan pada Tabel 1.1 berikut.

Tabel 1. 1 Data jenis pekerjaan dan latar belakang pendidikan pegawai ASN

Nama Pegawai ASN (disamarkan)	Data Jabatan			Pendidikan Terakhir
	Bidang/Jenis Pekerjaan	Subbagian / Seksi / Sub Kelompok	Jenjang	Jurusan
A	Sekretariat	Subbagian Umum dan Kepegawaian	D3	Teknik Informatika
B	Sekretariat	Subbagian Umum dan Kepegawaian	S1	Ilmu Sosial Politik
C	Sekretariat	Subbagian Umum dan Kepegawaian	STM	Penerjangan Logam
D	Sekretariat	Subbagian Umum dan Kepegawaian	SMK	Pelayaran
E	Sekretariat	Subbagian Keuangan	S2	Magister Pendidikan
F	Sekretariat	Subbagian Perencanaan dan Anggaran	S1	Pendidikan Teknik Elektro
G	Bidang Pengembangan Olahraga	Seksi Pengembangan Olahraga Pendidikan	D3	Asuransi
H	Bidang Pengembangan Olahraga	Seksi Pengembangan Olahraga Rekreasi	S1	Pendidikan Agama Islam
I	Bidang Pengembangan Olahraga	Seksi Pengembangan Olahraga Rekreasi	STM	Mesin
J	Bidang Pengembangan Olahraga	Seksi Pengembangan Olahraga Disabilitas	S1	Ekonomi
K	Bidang Olahraga Prestasi	Seksi Olahraga Prestasi Pelajar	S1	Ekonomi
L	Bidang Olahraga Prestasi	Seksi Olahraga Prestasi Pelajar	D3	Manajemen Informatika
M	Bidang Olahraga Prestasi	Seksi Olahraga Prestasi Mahasiswa	S1	Akuntansi
N	Bidang Olahraga Prestasi	Seksi Kerjasama Keolahragaan	S1	Ekonomi Akuntansi
O	Bidang Olahraga Prestasi	Seksi Kerjasama Keolahragaan	STM	Mesin

Nama Pegawai ASN (disamarkan)	Data Jabatan			Pendidikan Terakhir
	Bidang/Jenis Pekerjaan	Subbagian / Seksi / Sub Kelompok	Jenjang	Jurusan
P	Bidang Kepemudaan	Seksi Pemberdayaan Pemuda dan Kepramukaan	S1	Administrasi Ilmu Komunikasi
Q	Bidang Kepemudaan	Seksi Pengembangan Potensi Pemuda	S1	Ilmu Olahraga
R	Bidang Kepemudaan	Seksi Pengembangan Potensi Pemuda	S1	Ilmu Komunikasi
S	Bidang Prasarana dan Sarana	Seksi Sarana Pemuda dan Olahraga	D3	Elektronika
T	Bidang Prasarana dan Sarana	Seksi Pengawasan dan Pengendalian Prasarana dan Sarana Pemuda dan Olahraga	S1	Ilmu Hukum

Sumber: Data diolah oleh peneliti (2025)

Dapat dilihat pada Tabel 1.1 bahwa 20 ASN tersebut memiliki latar belakang pendidikan yang tidak linear dengan pekerjaan yang dimiliki saat ini. Untuk memastikan hal tersebut dan menambahkan informasi seputar masalah yang terjadi pada kepuasan kerja pegawai, peneliti juga melakukan pra-riset dengan mengajukan beberapa pernyataan seputar kepuasan kerja kepada 20 ASN melalui kuesioner.

Tabel 1. 2 Hasil kuesioner pra-riset mengenai kepuasan kerja

No.	Pernyataan	Jawaban (%)		Jumlah Pegawai
		Ya	Tidak	
1.	Tugas yang dijalani saat ini tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan sehingga saya perlu belajar banyak hal.	65	35	20
2.	Gaji/upah yang diberikan kepada saya tidak sebanding dengan beban kerja.	35	65	20
3.	Saya tidak puas karena kurangnya peluang promosi yang tersedia.	55	45	20

No.	Pernyataan	Jawaban (%)		Jumlah Pegawai
		Ya	Tidak	
4.	Atasan saya kurang adil dalam pembagian tugas kepada pegawai.	60	40	20
5.	Saya merasa sulit berinteraksi dan bekerja dengan rekan kerja.	65	35	20
6.	Fasilitas kerja saya kurang mendukung pekerjaan saya.	30	70	20
Rata-rata		51,67	48,33	20

Sumber: Data diolah oleh peneliti (2025)

Berdasarkan Tabel 1.2 dapat dilihat bahwa terdapat indikasi masalah kepuasan kerja pegawai pada Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi DKI Jakarta sehingga kepuasan kerja mereka belum sesuai harapan. Rata-rata terhadap masalah kepuasan kerja yang menjawab “ya” (51,67) persen lebih besar dari yang menjawab “tidak” (48,33) persen, sehingga masih terdapat pernyataan mengenai kepuasan kerja yang cenderung negatif berdasarkan pendapat pegawai. Selain tugas yang dijalani saat ini tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan, pernyataan lain yaitu kurangnya peluang promosi yang tersedia, atasan kurang adil dalam pembagian tugas kepada pegawai dan sulit berinteraksi dan bekerja dengan rekan kerja.

Dengan data yang mendukung dan pra-riset yang dilakukan, peneliti menetapkan kepuasan kerja sebagai topik permasalahan. Peneliti kemudian melakukan pra-riset lanjutan untuk mengetahui beberapa kemungkinan penyebab masalah kepuasan kerja yaitu masalah motivasi kerja, iklim organisasi, stress kerja, kompensasi, budaya organisasi dan pengembangan karir. Dari keenam faktor tersebut, akan dicari yang paling berpengaruh. Berikut data yang didapat dari 20 ASN melalui kuesioner pra-riset dalam

mencari beberapa kemungkinan penyebab adanya masalah kepuasan kerja pegawai.

Tabel 1. 3 Hasil kuesioner pra-riset mengenai beberapa kemungkinan penyebab masalah kepuasan kerja

No.	Unsur yang dinilai	Pertanyaan	Jawaban (F)			
			SS	S	TS	STS
1.	Motivasi kerja	Apakah Anda sering merasa sulit tergerak atau terdorong dalam menyelesaikan pekerjaan?	5	12	1	2
2.	Iklim organisasi	Apakah kualitas lingkungan dalam organisasi saat mempengaruhi pekerjaan Anda?	3	13	4	0
3.	Stres kerja	Apakah dalam bekerja sering muncul kondisi tegang yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan fisik Anda?	2	14	4	0
4.	Kompensasi	Apakah imbalan yang diberikan organisasi saat ini tidak sesuai dengan yang seharusnya?	3	13	3	1
5.	Budaya organisasi	Apakah nilai dan norma yang diterapkan di organisasi membuat pekerjaan Anda terhambat?	2	15	1	2
6.	Pengembangan karir	Apakah keinginan Anda untuk mendapatkan posisi lebih tinggi sulit untuk didapatkan?	5	12	3	0

Sumber: Data diolah oleh peneliti (2025)

Keterangan:

SS : Sangat Setuju

TS : Tidak Setuju

S : Setuju

STS : Sangat Tidak Setuju

Berdasarkan Tabel 1.3 dapat diketahui bahwa menurut anggapan pegawai tentang faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja diantaranya adalah motivasi kerja dan pengembangan karir. Menurut Hauser dalam Alizadeh dan Nafe (2022) motivasi kerja dianggap sebagai kebutuhan atau

dorongan yang mengarah dan mempertahankan perilaku yang mampu memfokuskan energi serta kegembiraan pada tujuan. Serta menurut Akbar, Ali dan Siddiqui (2021) pengembangan karir merupakan rencana jangka panjang yang sistematis sebab pegawai mempelajari keterampilan dan pengalaman yang berbeda melalui atasan dan lingkungan yang mendapatkan manfaat dari mereka kemudian pegawai menetapkan tujuan sesuai pengalaman dan keterampilan, menciptakan jenjang karir serta mencapai tujuan. Untuk lebih mendalam, pra-riset dilanjutkan dengan berfokus pada masing-masing variabel. Berikut hasil kuesioner pra-riset mengenai motivasi kerja pada tabel 1.4.

Tabel 1. 4 Hasil kuesioner pra-riset mengenai motivasi kerja

No.	Pernyataan	Jawaban (%)		Jumlah Pegawai
		Ya	Tidak	
1.	Gaji yang saya terima tidak mampu memenuhi kebutuhan dasar saya.	20	80	20
2.	Saya kurang merasa aman dan terlindungi dari ancaman bahaya saat menjalankan tugas.	40	60	20
3.	Saya memiliki hubungan kerja yang kurang harmonis dengan rekan kerja saya.	65	35	20
4.	Atasan saya tidak pernah memberikan apresiasi atas pencapaian kerja saya.	60	40	20
5.	Lingkungan kerja saya kurang mendukung proses pengembangan diri sehingga saya sulit mencapai kapasitas terbaik dalam bekerja	75	25	20
Rata-rata		52	48	20

Sumber: Data diolah oleh peneliti (2025)

Berdasarkan Tabel 1.4 dapat dinilai bahwa motivasi kerja di Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi DKI Jakarta belum sesuai harapan. Rata-rata

terhadap masalah motivasi kerja yang menjawab “ya” (52) persen lebih besar dari yang menjawab “tidak” (48) persen, sehingga masih terdapat pernyataan mengenai motivasi kerja yang cenderung negatif berdasarkan pendapat pegawai. Hal tersebut yaitu memiliki hubungan kerja yang kurang harmonis dengan rekan kerja, atasan tidak pernah memberikan apresiasi atas pencapaian kerja saya dan lingkungan kerja kurang mendukung proses pengembangan diri sehingga sulit mencapai kapasitas terbaik dalam bekerja. Sehingga dengan minimnya motivasi kerja membuat kepuasan kerja pegawai terhadap pekerjaannya ikut menurun. Selain motivasi kerja, berikut hasil kuesioner pra-riset mengenai pengembangan karir pada tabel 1.5.

Tabel 1. 5 Hasil kuesioner pra-riset mengenai pengembangan karir

No.	Pernyataan	Jawaban (%)		Jumlah Pegawai
		Ya	Tidak	
1.	Saya merasa jalur karir yang saya pilih tidak sejalan dengan bidang yang saya minati sejak awal.	55	45	20
2.	Peluang pengembangan karir yang kurang jelas membuat saya kurang matang dalam menyusun perencanaan karir saya.	65	35	20
3.	Saya sulit mengakses informasi terkait program pelatihan, promosi jabatan atau pengembangan karir lainnya.	40	60	20
4.	Organisasi saya tidak mempertimbangkan masa kerja dan pengalaman lapangan dalam proses promosi atau mutasi jabatan.	65	35	20
5.	Pelatihan yang disediakan oleh organisasi tidak sesuai dengan kebutuhan pekerjaan dan peningkatan kompetensi saya.	45	55	20

No.	Pernyataan	Jawaban (%)		Jumlah Pegawai
		Ya	Tidak	
	Rata-rata	54	46	20

Sumber: Data diolah oleh peneliti (2025)

Berdasarkan Tabel 1.5 dapat dinilai bahwa pengembangan karir di Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi DKI Jakarta juga belum sesuai harapan. Rata-rata terhadap masalah pengembangan karir yang menjawab “ya” (54) persen lebih besar dari yang menjawab “tidak” (46) persen, sehingga masih terdapat pernyataan mengenai pengembangan karir yang cenderung negatif menurut pendapat pegawai. Seperti jalur karir yang dipilih tidak sejalan dengan bidang yang diminati sejak awal, peluang pengembangan karir yang kurang jelas membuat kurang matang dalam menyusun perencanaan karir serta organisasi tidak mempertimbangkan masa kerja dan pengalaman lapangan dalam proses promosi atau mutasi jabatan.

Selain Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi DKI Jakarta, peneliti menambahkan Suku Dinas Pemuda dan Olahraga 5 Wilayah Kota Administrasi untuk masuk menjadi bagian dari objek penelitian ini. Suku Dinas Pemuda dan Olahraga 5 wilayah terdiri dari wilayah Jakarta Pusat, Jakarta Utara, Jakarta Barat, Jakarta Selatan dan Jakarta Timur. Semua berlokasi di kantor walikota wilayah masing-masing. Semua ini masih dalam satu naungan Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi DKI Jakarta.

Menjadi kewajiban bagi organisasi membuat pegawainya termotivasi dalam bekerja. Pegawai yang termotivasi akan melakukan yang terbaik, sehingga tidak hanya sekedar bekerja memenuhi kewajiban. Organisasi yang baik mampu memenuhi kebutuhan pegawainya. Sehingga menurut Nafe dan

Nezakati (2022) dalam penelitian yang dilakukan menyatakan bahwa variabel motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Namun berdasarkan penelitian Mappamiring (2020) variabel motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja sehingga upaya motivasi yang dilakukan organisasi tidak mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Wulandari et al. (2023) bahwa variabel motivasi kerja (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja (Y) pegawai. Berbeda pula dengan penelitian Dinsar et al. (2023) bahwa variabel motivasi kerja (X_1) tidak terdapat pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Y) sehingga dapat diartikan bahwa adanya motivasi kerja tidak menentukan kepuasan kerja.

Begitu pula pengembangan karir menjadi upaya organisasi dalam menciptakan pegawai yang tidak hanya fokus pada satu posisi atau jabatan saja. Karir mereka berkembang bersamaan dengan kemampuan mereka dalam menyelesaikan pekerjaan. Pengembangan karir dapat dilakukan dengan adanya perencanaan dan manajemen karir yang baik. Pengembangan karir yang mampu dilakukan dengan baik akan membuat pegawai merasa puas. Sejalan dengan hasil penelitian Asrani Juni Simamora (2022) yang menyatakan bahwa variabel pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Berbeda dengan penelitian Ujang Aep Saefullah (2022) yang menyatakan bahwa variabel pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Wulandari et al. (2023) menyatakan bahwa variabel

pengembangan karir (X_2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja (Y) pegawai yang berarti bahwa apabila pengembangan karir naik maka kepuasan kerja pegawai juga akan naik. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Manao et al. (2023) dinyatakan bahwa pengembangan karir (X_2) tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja (Y) pegawai. Yang berarti bahwa jika pengembangan karir semakin baik maka tidak akan membuat kepuasan kerja pegawai semakin tinggi.

Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan perbedaan hasil mengenai motivasi kerja dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja. Dengan begitu, peneliti merasa bahwa pentingnya dilakukan penelitian kembali sebagai tambahan referensi serta kajian pustaka seputar manajemen khususnya sumber daya manusia. Yang membedakan dalam penelitian ini dan sebelumnya adalah objek penelitian yang mana belum ada penelitian di Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi DKI Jakarta dan Suku Dinas Pemuda dan Olahraga 5 Wilayah Kota Administrasi yang menguji pengaruh signifikansi dari motivasi kerja dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pegawai. Dengan objek penelitian tersebut, peneliti mengangkat judul “Pengaruh Motivasi Kerja dan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja pada Pegawai Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi DKI Jakarta”.

1.2. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang dijelaskan di atas, dapat dibuat beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran tentang motivasi kerja, pengembangan karir dan kepuasan kerja pada pegawai Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi DKI Jakarta?
2. Apakah terdapat pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pada pegawai Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi DKI Jakarta?
3. Apakah terdapat pengaruh signifikan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pada pegawai Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi DKI Jakarta?
4. Apakah terdapat pengaruh simultan motivasi kerja dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pada pegawai Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi DKI Jakarta?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pertanyaan penelitian di atas, penelitian ini dilakukan bertujuan untuk mengetahui:

1. Gambaran tentang motivasi kerja, pengembangan karir dan kepuasan kerja pada pegawai Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi DKI Jakarta;
2. Pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja pada pegawai Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi DKI Jakarta;
3. Pengaruh signifikan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pada pegawai Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi DKI Jakarta;
4. Pengaruh simultan motivasi kerja dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pada pegawai Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi DKI Jakarta.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan harapan dapat memiliki beberapa manfaat sebagai berikut:

1. Bagi Peneliti

Penelitian ini dilakukan dengan harapan dapat menambah wawasan serta ilmu pengetahuan yang kaitannya dengan sumber daya manusia yang dihubungkan dengan motivasi kerja, pengembangan karir dan kepuasan kerja.

2. Bagi Universitas Negeri Jakarta

Penelitian ini dilakukan dengan harapan dapat menambah referensi sebagai bahan pembelajaran untuk mahasiswa Universitas Negeri Jakarta khususnya bagi mahasiswa konsentrasi manajemen sumber daya manusia.

3. Bagi Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi DKI Jakarta

Penelitian ini mampu dalam memecahkan masalah organisasi khususnya masalah kepuasan kerja yang rendah yang diakibatkan oleh kurangnya motivasi kerja dan pengembangan karir.

4. Bagi Pengembangan Ilmu dan Pengetahuan

Penelitian ini dapat menjadi referensi bagi peneliti lain dalam melakukan penelitian dengan kesamaan masalah atau topik yaitu yang berkaitan dengan motivasi kerja, pengembangan karir dan kepuasan kerja pegawai.