

PENGARUH KEKURANGAN STAF DAN BEBAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI DENGAN PENGEMBANGAN KARIER SEBAGAI VARIABEL MODERASI PADA DINAS PERINDUSTRIAN DAN PERDAGANGAN PROVINSI KEPULAUAN RIAU

Said Najibullah¹, Nurhasanah², Firmansyah Kusasi³

2204020034@student.umrah.ac.id¹, nurhasanah@umrah.ac.id², fkusasi@umrah.ac.id³

Universitas Maritim Raja Ali Haji

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kekurangan staf dan beban kerja terhadap kepuasan kerja pegawai dengan pengembangan karier sebagai variabel moderasi pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Kepulauan Riau. Kekurangan staf dan tingginya beban kerja menjadi tantangan yang dapat memengaruhi tingkat kepuasan kerja pegawai dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Di sisi lain, pengembangan karier diharapkan mampu memperkuat atau memperlemah hubungan antara kekurangan staf, beban kerja, dan kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner kepada pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Kepulauan Riau. Teknik analisis data menggunakan analisis regresi moderasi (Moderated Regression Analysis/MRA) untuk menguji pengaruh langsung maupun pengaruh moderasi variabel pengembangan karier. Hasil penelitian diharapkan menunjukkan bahwa kekurangan staf dan beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Selain itu, pengembangan karier diharapkan mampu memoderasi hubungan tersebut sehingga organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja melalui kebijakan pengembangan karier yang efektif. Temuan penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi instansi pemerintah dalam menyusun strategi pengelolaan sumber daya manusia, khususnya dalam pemenuhan kebutuhan pegawai, pengelolaan beban kerja, serta pengembangan karier guna meningkatkan kepuasan kerja pegawai.

Kata Kunci: Kekurangan Staf, Beban Kerja, Kepuasan Kerja, Pengembangan Karier, Variabel Moderasi, Dinas Perindustrian Dan Perdagangan Provinsi Kepulauan Riau.

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan faktor kunci yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya, karena kualitas, kompetensi, serta tingkat kesejahteraan pegawai berbanding lurus dengan efektivitas kinerja organisasi. Dalam konteks sektor publik, peran aparatur pemerintah menjadi semakin strategis karena tidak hanya berfungsi sebagai pelaksana kebijakan, tetapi juga sebagai representasi negara dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat (Ahmed, 2020). Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia yang profesional, efektif, dan berorientasi pada peningkatan kepuasan kerja pegawai menjadi kebutuhan mendesak dalam mendukung keberhasilan reformasi birokrasi.

Kepuasan kerja memiliki posisi yang sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia karena terbukti berkorelasi dengan berbagai aspek kinerja organisasi, seperti produktivitas, komitmen organisasi, loyalitas, serta kualitas pelayanan publik (Samaniego

et al., 2026). Kepuasan kerja merupakan sikap umum individu terhadap pekerjaannya yang terbentuk melalui evaluasi terhadap berbagai aspek pekerjaan, seperti kompensasi, kondisi kerja, hubungan interpersonal, dan kesempatan pengembangan karier (Robbins dan Judge, 2017). Pegawai dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih optimal, memiliki motivasi intrinsik yang kuat, serta mampu memberikan kontribusi maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi. Sebaliknya, tingkat kepuasan kerja yang rendah berpotensi menimbulkan berbagai dampak negatif, seperti penurunan kinerja, meningkatnya stres kerja, serta melemahnya kualitas pelayanan publik (Anisa, Yusuf, 2025).

Namun demikian, dalam praktiknya, pengelolaan sumber daya manusia di instansi pemerintah daerah di Indonesia masih menghadapi berbagai tantangan, salah satunya adalah kekurangan jumlah pegawai dan tingginya beban kerja. Meskipun pemerintah secara berkala membuka seleksi aparatur sipil negara (ASN), keterbatasan formasi serta tingginya angka pensiun menyebabkan banyak satuan kerja perangkat daerah (SKPD) beroperasi dengan jumlah pegawai di bawah kebutuhan ideal. (Anita et al., 2024) menyatakan bahwa pengendalian jumlah ASN yang tepat sangat penting untuk mencapai efektivitas dan efisiensi, dengan memperhatikan kebutuhan di tingkat daerah. Hal ini akan membantu organisasi dalam melaksanakan tugasnya secara optimal.

Ketidakseimbangan antara jumlah pegawai dan volume pekerjaan tersebut berimplikasi pada meningkatnya beban kerja individu, distribusi tugas yang tidak proporsional, serta munculnya tekanan kerja yang berkelanjutan. Dalam kondisi demikian, pegawai dituntut untuk menyelesaikan pekerjaan dalam jumlah dan kompleksitas yang tinggi dengan keterbatasan sumber daya yang tersedia. Secara teoritis maupun empiris, kondisi ini berpotensi menurunkan tingkat kepuasan kerja pegawai serta berdampak pada menurunnya kinerja organisasi secara keseluruhan (Huang et al., 2023).

Pengembangan karir merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan upaya organisasi dalam meningkatkan kemampuan, kompetensi, pengalaman, serta memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mencapai perkembangan karir yang lebih baik. Pengembangan karir tidak hanya berperan dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia, tetapi juga menjadi faktor yang dapat mendorong motivasi, komitmen, dan kepuasan kerja pegawai dalam menjalankan tugas organisasi.

Keberhasilan suatu organisasi pada dasarnya tidak terlepas dari peran pegawai sebagai pelaku utama dalam menjalankan seluruh aktivitas organisasi. (Dellia Mila Vernia, 2020) yang menyatakan bahwa pegawai adalah individu yang terikat dalam hubungan kerja dan menjalankan tugas sesuai dengan kompetensinya guna mencapai tujuan organisasi. Lebih lanjut, (Khuay et al., 2023) menegaskan bahwa Tanpa karyawan yang kompeten dan berkualitas, organisasi tidak dapat memanfaatkan potensi dan sumber dayanya secara efektif. Manajemen sumber daya manusia yang efektif sangat penting untuk merekrut, memilih, dan melatih karyawan, memastikan keterampilan dan pengetahuan mereka berkontribusi pada keberhasilan dan kinerja organisasi..

Dinas Perindustrian dan Perdagangan (Disperindag) Provinsi Kepulauan Riau merupakan salah satu instansi pemerintah daerah yang memiliki peran strategis dalam mendorong pertumbuhan sektor industri dan perdagangan di wilayah kepulauan yang memiliki karakteristik geografis unik. Provinsi Kepulauan Riau yang terdiri dari lebih dari 2.400 pulau dengan posisi yang sangat strategis sebagai pintu gerbang perdagangan internasional, terutama dengan Singapura dan Malaysia, menempatkan Disperindag Provinsi Kepulauan Riau pada posisi yang memerlukan kapasitas sumber daya manusia

yang memadai untuk mengelola berbagai tugas pokok dan fungsi yang diembannya.

Tabel 1 Jumlah Pegawai di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Kepulauan Riau 2026

Keterangan	Jumlah
Jumlah PNS	41
Jumlah PPPK	65
Total ASN	106

Sumber: (Sekretariat Diperindag Provinsi Kepulauan Riau, 2026)

Berdasarkan data awal yang diperoleh peneliti melalui dokumentasi pendahuluan tahun 2026, Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Kepulauan Riau saat ini memiliki 106 pegawai aktif. Sedangkan berdasarkan data rekapitulasi proyeksi kebutuhan 5 tahun di lingkungan pemerintah provinsi kepulauan riau kebutuhan (ABK) Analisis Beban Kerja yang ideal berjumlah 207 pegawai. Kondisi ini menunjukkan bahwa instansi tersebut beroperasi dengan defisit sumber daya manusia sebesar 48,8 persen dari kebutuhan idealnya. Kekurangan staf yang signifikan ini berdampak langsung pada distribusi beban kerja, di mana setiap pegawai rata-rata menanggung beban tugas yang melampaui deskripsi jabatan formal mereka. Fenomena rangkap jabatan dan penugasan lintas bidang menjadi hal yang lazim ditemui, sehingga batas-batas tanggung jawab tugas menjadi kabur dan potensi konflik peran semakin besar. Gap kepegawaian ini telah berlangsung dalam kurun 5 tahun terakhir dan cenderung semakin melebar akibat beberapa faktor, antara lain:

1. Adanya pegawai yang memasuki masa pensiun namun tidak diimbangi dengan penambahan pegawai baru
2. Mutasi keluar pegawai ke instansi lain baik di lingkungan Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau maupun ke instansi vertikal
3. Terbatasnya kuota formasi CPNS dan PPPK yang dialokasikan untuk dinas ini dalam beberapa periode rekrutmen terakhir
4. Belum optimalnya redistribusi pegawai antar organisasi perangkat daerah

Kondisi kekurangan staf sebesar 48,8% ini memiliki implikasi serius terhadap distribusi beban kerja pegawai yang ada. Hasil observasi awal dan wawancara informal dengan beberapa pegawai menunjukkan adanya keluhan terkait beban kerja yang berlebihan, di mana seorang pegawai harus menangani beberapa bidang tugas sekaligus, kesulitan dalam mengambil cuti atau izin karena tidak ada pegawai pengganti, serta seringkali harus menunda atau bahkan tidak dapat menyelesaikan beberapa program kerja karena keterbatasan tenaga. Fenomena ini berpotensi menurunkan tingkat kepuasan kerja pegawai karena mereka mengalami tekanan kerja yang persisten, terbatasnya waktu untuk pengembangan diri, minimnya work-life balance, serta perasaan tidak adil dalam distribusi beban kerja. Jika kondisi ini tidak segera diatasi, dikhawatirkan akan berdampak pada menurunnya motivasi kerja, meningkatnya stres kerja, tingginya intensi turnover terutama di kalangan pegawai muda yang memiliki mobilitas karir lebih tinggi, serta pada akhirnya dapat mempengaruhi kualitas pelayanan publik yang diberikan kepada masyarakat dan pelaku usaha di Kepulauan Riau

Selain permasalahan kekurangan staf dan meningkatnya beban kerja, pengembangan karir juga menjadi aspek penting yang perlu diperhatikan dalam menjaga kepuasan kerja pegawai. Pengembangan karir merupakan proses peningkatan kemampuan, kompetensi, pengalaman, serta kesempatan pegawai untuk memperoleh kemajuan karir yang lebih baik dalam organisasi (Humaniora et al., 2024). Berdasarkan kondisi Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Kepulauan Riau yang mengalami keterbatasan jumlah pegawai, pegawai cenderung lebih berfokus pada penyelesaian tugas pokok maupun tanggung jawab tambahan akibat meningkatnya distribusi pekerjaan. Kondisi tersebut dapat menyebabkan kesempatan pegawai untuk mengikuti kegiatan pengembangan kompetensi, pelatihan,

maupun peningkatan kemampuan kerja menjadi kurang optimal, sehingga dapat memengaruhi persepsi pegawai terhadap peluang perkembangan karirnya di masa depan. Padahal, adanya pengembangan karir yang jelas melalui kesempatan pelatihan, peningkatan kompetensi, pengalaman kerja, serta jenjang karir yang terarah dapat menjadi faktor pendukung yang membuat pegawai tetap memiliki motivasi dan kepuasan kerja meskipun menghadapi tekanan akibat kekurangan staf dan tingginya beban kerja. Oleh karena itu, pengembangan karir dalam penelitian ini ditempatkan sebagai variabel moderasi yang diduga mampu memperkuat atau memperlemah pengaruh kekurangan staf dan beban kerja terhadap kepuasan kerja pegawai.

Kondisi kekurangan jumlah staf telah menjadi permasalahan struktural yang dihadapi banyak instansi pemerintahan di Indonesia, termasuk di tingkat provinsi dan kabupaten/kota. Secara konseptual, kekurangan staf merujuk pada situasi di mana organisasi tidak memiliki jumlah tenaga kerja yang memadai untuk menyelesaikan seluruh tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya, baik dari segi kuantitas maupun distribusi (Huang et al., 2023). Fenomena ini bukan semata-mata masalah teknis administrasi kepegawaian, melainkan telah menjadi isu strategis yang berdampak sistemik terhadap kapasitas organisasi dalam mencapai tujuannya. Kondisi kekurangan staf dapat disebabkan oleh berbagai faktor seperti kebijakan moratorium penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS), pensiunnya pegawai senior yang tidak diimbangi dengan rekrutmen pegawai baru, mutasi keluar yang tidak terkontrol, serta kesenjangan antara formasi yang disetujui dengan realisasi pengangkatan pegawai.

Pengaruh kekurangan staf yang berada di Dinas Perdagangan Dan Perindustrian yang memerhatikan, Kondisi ini menyebabkan terhambatnya pencapaian target kinerja, menurunnya efektivitas program dan kegiatan, serta terbatasnya kapasitas inovasi dan pengembangan layanan publik dan berdampak langsung ke kepuasan kerja. Dari perspektif individu pegawai, menciptakan tekanan psikologis karena pegawai yang tersedia harus menanggung beban kerja yang seharusnya didistribusikan kepada lebih banyak orang, mengakibatkan stres kerja, kelelahan emosional (*emotional exhaustion*), dan berkurangnya *work-life balance* (Rambe, 2024). Penelitian yang dilakukan oleh (Sato, 2025) mengemukakan bahwa kekurangan tenaga kerja yang berkepanjangan dapat mengurangi kepuasan kerja dengan menggabungkan dampak negatif yang berasal dari kegagalan organisasi dan kurangnya investasi dalam teknologi yang menghemat tenaga kerja. Studi lain oleh Huang et al. (2023) di Taiwan menunjukkan bahwa kekurangan staf berkorelasi kuat dengan menurunnya kepuasan kerja dan meningkatnya intensi untuk meninggalkan organisasi.

Beban kerja merupakan konsekuensi langsung dan tidak terhindarkan dari kondisi kekurangan staf yang dialami organisasi. Menurut (Maulidah et al., 2022), Beban kerja dapat didefinisikan sebagai suatu kondisi di mana terdapat ketimpangan antara kapasitas dan kemampuan yang dimiliki tenaga kerja dengan tuntutan pekerjaan yang harus diselesaikan, sehingga menciptakan tekanan tersendiri bagi individu dalam menjalankan fungsi dan tanggung jawab profesionalnya. (Saragih et al., 2025) mendefinisikan kondisi pekerjaan yang melibatkan serangkaian tugas terstruktur yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu, yang mencerminkan volume pekerjaan yang diberikan sesuai dengan tenggat waktu.. Ketika beban kerja melebihi kapasitas individual pegawai, baik secara kuantitatif (jumlah tugas terlalu banyak) maupun kualitatif (tingkat kesulitan tugas terlalu tinggi), maka akan timbul stres kerja yang merupakan prekursor utama ketidakpuasan kerja.

Di dalam Dinas Perindustrian dan Perdagangan ini, beban kerja tidak hanya mengacu pada kuantitas pekerjaan yang harus diselesaikan, tetapi juga mencakup kompleksitas tugas,

tekanan waktu penyelesaian, tingkat tanggung jawab, serta ketersediaan sumber daya pendukung. Ketika beban kerja melebihi kapasitas optimal pegawai, hal ini dapat menimbulkan berbagai konsekuensi negatif seperti penurunan kualitas output pekerjaan, peningkatan kesalahan dalam pengambilan keputusan, kelelahan fisik dan mental, konflik peran, serta penurunan kepuasan kerja secara signifikan.

Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa Hubungan antara beban kerja dan kekurangan staf merupakan faktor penting yang mempengaruhi kepuasan kerja. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa beban kerja yang berlebihan merupakan salah satu prediktor terkuat terhadap rendahnya kepuasan kerja, bahkan melebihi faktor-faktor lain seperti konflik interpersonal atau ketidakjelasan peran (Res, 2021). Studi empiris yang dilakukan oleh (Asma Lidya & Afriyeni, 2025) Beban kerja terbukti berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, sehingga peningkatan beban kerja akan diikuti oleh penurunan kepuasan kerja staf Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Negeri Padang. Penelitian lainnya yang dilakukan (Sholiha et al., 2025) mengidentifikasi bahwa Beban kerja yang berlebihan berdampak negatif terhadap kepuasan kerja pegawai organisasi perangkat daerah. Selain itu, hasil penelitian yang dilakukan oleh (Aliefiani et al., 2023) mengungkapkan bahwa pengembangan karir memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Adanya peluang untuk meningkatkan kompetensi, mengikuti pengembangan kemampuan, serta memperoleh arah karir yang jelas dapat mendorong pegawai untuk tetap memiliki motivasi dan persepsi positif terhadap pekerjaannya, meskipun berada dalam kondisi dengan tuntutan kerja yang tinggi. Dengan demikian, penelitian ini menggunakan pengembangan karir sebagai variabel moderasi yang berperan dalam memperkuat atau memperlemah hubungan antara kekurangan staf dan beban kerja terhadap kepuasan kerja pegawai.

Meskipun berbagai penelitian telah dilakukan terkait hubungan antara kekurangan staf, beban kerja, dan kepuasan kerja, serta peran pengembangan karir sebagai faktor pendukung dalam organisasi, namun masih terdapat beberapa celah penelitian (research gap) yang perlu dijawab dan menjadi dasar pemikiran bagi penelitian ini. Yaitu sebagian besar penelitian terdahulu berfokus pada sektor kesehatan dan pendidikan, sementara kajian pada dinas yang membidangi industri dan perdagangan masih sangat terbatas, padahal karakteristik pekerjaan dan tantangan yang dihadapi berbeda secara substansial. Lalu, penelitian pada organisasi pemerintah daerah di wilayah kepulauan yang memiliki tantangan unik terkait aksesibilitas, mobilitas, dan koordinasi lintas pulau masih sangat jarang dilakukan, padahal konteks geografis ini memberikan dimensi tambahan pada kompleksitas tugas dan beban kerja pegawai. Penelitian-penelitian sebelumnya cenderung mengkaji variabel secara terpisah (hanya kekurangan staf atau hanya beban kerja) atau melihat satu hubungan kausal saja, belum banyak yang mengintegrasikan kekurangan staf dan beban kerja dalam satu model penelitian komprehensif untuk melihat pengaruhnya secara parsial maupun simultan terhadap kepuasan kerja. Selain itu, penelitian terdahulu juga belum banyak yang mempertimbangkan peran pengembangan karir sebagai variabel yang dapat memperkuat atau memperlemah hubungan antara kekurangan staf dan beban kerja terhadap kepuasan kerja pegawai. Pengembangan karir memiliki peranan penting dalam manajemen sumber daya manusia karena dapat meningkatkan kompetensi dan wawasan pegawai, menciptakan suasana kerja yang kondusif, serta mendorong motivasi kerja. Kondisi tersebut pada akhirnya berdampak pada meningkatnya produktivitas kerja dan memperkuat daya saing organisasi, terutama dalam menghadapi tekanan kerja yang semakin tinggi (Ismayilova, 2025). Ketika pegawai merasakan adanya jalur karir yang jelas dan peluang pengembangan diri yang nyata, mereka cenderung lebih mampu menghadapi tekanan akibat

kekurangan staf dan beban kerja yang berlebihan, sehingga kepuasan kerja dapat tetap terjaga. Sebaliknya, Ketidadaan pengembangan karir dapat memberikan dampak negatif terhadap kepuasan kerja, terutama ketika disertai dengan tingginya beban kerja. Kondisi ini menunjukkan bahwa tanpa adanya peluang pengembangan karir yang memadai, dampak negatif dari kekurangan staf dan meningkatnya beban kerja terhadap kepuasan pegawai dapat menjadi semakin besar (Rohadatul Aisy et al., 2022) Oleh karena itu, penelitian ini mengisi kesenjangan tersebut dengan menempatkan pengembangan karir sebagai variabel moderasi dalam model penelitian yang dibangun.

Penelitian ini terletak pada beberapa aspek yang membedakannya dengan penelitian-penelitian terdahulu. Yaitu dari segi konteks organisasi, penelitian ini merupakan salah satu kajian pionir yang secara spesifik mengeksplorasi dinamika kekurangan staf, beban kerja, dan kepuasan kerja dengan mempertimbangkan peran moderasi pengembangan karir pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan, sebuah OPD yang memiliki peran strategis dalam mendorong pertumbuhan ekonomi daerah namun belum banyak menjadi objek kajian akademis dalam literatur manajemen SDM sektor publik. Lalu, dari segi konteks geografis, penelitian ini dilakukan di Provinsi Kepulauan Riau, sebuah wilayah dengan karakteristik geografis kepulauan yang membawa tantangan tersendiri dalam manajemen sumber daya manusia seperti mobilitas pegawai antar pulau, koordinasi lintas wilayah yang kompleks, dan alokasi sumber daya yang tidak merata, yang berbeda secara fundamental dengan daerah yang memiliki wilayah kontinu

Urgensi penelitian ini semakin penting mengingat Rencana Strategis (Renstra) Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Kepulauan Riau Tahun 2025–2029 disusun sebagai pedoman dalam mendukung pencapaian sasaran pembangunan daerah melalui penguatan sektor perindustrian dan perdagangan. Dalam mencapai tujuan tersebut, Disperindag Provinsi Kepulauan Riau dituntut untuk mampu mengoptimalkan pelaksanaan program, meningkatkan kualitas pelayanan, serta memperkuat daya saing sektor industri dan perdagangan daerah. Keberhasilan pencapaian target tersebut sangat bergantung pada kualitas kinerja organisasi yang didukung oleh sumber daya manusia yang kompeten, produktif, dan memiliki tingkat kepuasan kerja yang baik. Namun, adanya keterbatasan jumlah pegawai serta meningkatnya beban kerja berpotensi menjadi hambatan dalam mendukung efektivitas pelaksanaan tugas dan pencapaian tujuan strategis organisasi.

Berdasarkan seluruh uraian di atas, dengan mempertimbangkan permasalahan aktual yang dihadapi Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Kepulauan Riau terkait kekurangan pegawai dan beban kerja yang tinggi, pentingnya kepuasan kerja pegawai dalam mendukung kinerja organisasi dan kualitas pelayanan publik, potensi pengembangan karir sebagai faktor yang dapat memoderasi hubungan antara kekurangan staf dan beban kerja terhadap kepuasan kerja, adanya research gap dalam literatur yang perlu dijawab, serta urgensi penelitian ini dalam konteks reformasi birokrasi dan pembangunan daerah, maka peneliti merasa terdorong dan memandang penting untuk melakukan kajian mendalam dan sistematis mengenai “Pengaruh Kekurangan Staf dan Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai dengan Pengembangan Karir sebagai Variabel Moderasi pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Kepulauan Riau.”

METODE

Menurut Sugiyono (2023), desain penelitian merupakan pedoman atau strategi yang disusun peneliti untuk memperoleh data yang diperlukan dalam menjawab rumusan masalah serta menguji hipotesis yang telah ditentukan. Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian eksplanatori. Sugiyono (2023:16) menjelaskan bahwa

pendekatan kuantitatif digunakan karena penelitian berfokus pada pengukuran data berbentuk angka dan analisis statistik guna mengetahui hubungan serta pengaruh antar variabel penelitian.

Sifat penelitian eksplanatori digunakan untuk menjelaskan hubungan kausal antara variabel yang diteliti, yaitu pengaruh Kekurangan Staf (X1) dan Beban Kerja (X2) terhadap Kepuasan Kerja Pegawai (Y) dengan Pengembangan Karir (Z) sebagai variabel moderasi. Variabel moderasi dalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui apakah pengembangan karir mampu memperkuat atau memperlemah pengaruh kekurangan staf dan beban kerja terhadap kepuasan kerja pegawai.

Dalam penelitian ini, penulis melakukan pengambilan objek pada pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Kepulauan Riau. Ruang lingkup penelitian dibatasi pada pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Kepulauan Riau sebagai objek penelitian. Variabel yang dikaji meliputi Kekurangan Staf, Beban Kerja, Kepuasan Kerja Pegawai, serta Pengembangan Karir sebagai variabel moderasi.

Dengan adanya pembatasan ini, penelitian diharapkan dapat lebih terarah dan memberikan gambaran yang jelas mengenai bagaimana Kekurangan Staf dan Beban Kerja mempengaruhi Kepuasan Kerja Pegawai, serta bagaimana peran Pengembangan Karir dalam memoderasi hubungan antar variabel tersebut pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Kepulauan Riau.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Gambaran Umum Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Kepulauan Riau

Dinas Perindustrian dan Perdagangan (Disperindag) Provinsi Kepulauan Riau adalah instansi pemerintah daerah tingkat provinsi yang bertugas melaksanakan urusan pemerintahan di bidang perindustrian dan perdagangan berdasarkan asas otonomi daerah dan tugas pembantuan. Instansi ini berkedudukan di Kota Tanjungpinang, Ibu Kota Provinsi Kepulauan Riau, dan bertanggung jawab langsung kepada Gubernur Kepulauan Riau melalui Sekretaris Daerah.

Secara yuridis, pembentukan Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Kepulauan Riau didasarkan pada Peraturan Daerah Provinsi Kepulauan Riau tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Provinsi Kepulauan Riau, sebagai pelaksanaan dari Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2019. Tugas pokok dan fungsinya dijabarkan lebih lanjut melalui Peraturan Gubernur Kepulauan Riau tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi serta Tata Kerja Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Kepulauan Riau.

Secara geografis, Provinsi Kepulauan Riau memiliki karakteristik wilayah yang unik karena terdiri atas lebih dari 2.400 pulau, dengan posisi yang sangat strategis sebagai pintu gerbang perdagangan internasional, khususnya dengan Singapura dan Malaysia. Kondisi ini menempatkan Disperindag Provinsi Kepulauan Riau pada posisi yang sangat strategis dalam mendorong pertumbuhan ekonomi daerah melalui penguatan sektor industri pengolahan, pengembangan kawasan perdagangan bebas (Free Trade Zone/FTZ), serta fasilitasi ekspor dan impor barang antarnegara.

Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Kepulauan Riau dipimpin oleh seorang Kepala Dinas yang dibantu oleh Sekretariat dan beberapa bidang teknis, yaitu: Bidang Pembangunan Sumber Daya Industri, Bidang Pemberdayaan Industri, Bidang Pengembangan Perdagangan Dalam Negeri, serta Bidang Pengembangan Perdagangan Luar

Negeri. Selain itu, terdapat pula Kelompok Jabatan Fungsional yang mendukung pelaksanaan tugas-tugas teknis di bidang perindustrian dan perdagangan. Sekretariat berfungsi memberikan pelayanan administratif dan teknis kepada seluruh unit organisasi di lingkungan dinas, meliputi pengelolaan kepegawaian, keuangan, perlengkapan, dan ketatausahaan.

Visi Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Kepulauan Riau selaras dengan arah pembangunan daerah sebagaimana tertuang dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Provinsi Kepulauan Riau Tahun 2025–2029, yaitu mendukung terwujudnya Provinsi Kepulauan Riau yang maju, makmur, dan merata. Dalam mencapai visi tersebut, Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Kepulauan Riau mengarahkan pelaksanaan tugas dan fungsinya melalui peningkatan pembangunan sektor perindustrian dan perdagangan yang berkelanjutan, penguatan daya saing daerah, peningkatan kualitas pelayanan, serta optimalisasi program dan kegiatan sesuai dengan kebutuhan serta potensi daerah.

2. Deskripsi Data

Demografi Responden

Demografi responden merupakan gambaran umum mengenai karakteristik individu yang menjadi sumber data dalam penelitian ini. Penyajian data demografi bertujuan untuk mengetahui latar belakang responden berdasarkan beberapa aspek tertentu, seperti jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, masa kerja, maupun karakteristik lain yang relevan dengan kebutuhan penelitian. Informasi ini digunakan untuk memberikan pemahaman mengenai kondisi responden sehingga dapat mendukung proses analisis dan interpretasi hasil penelitian secara lebih mendalam.

Identifikasi Demografi Responden

Tabel 1 Jumlah Responden

Keterangan	Jumlah
Kuesioner yang kembali dan dapat diolah	106
Kuesioner yang tidak dapat diolah	106
Total responden	106

Sumber: Data diolah, 2026

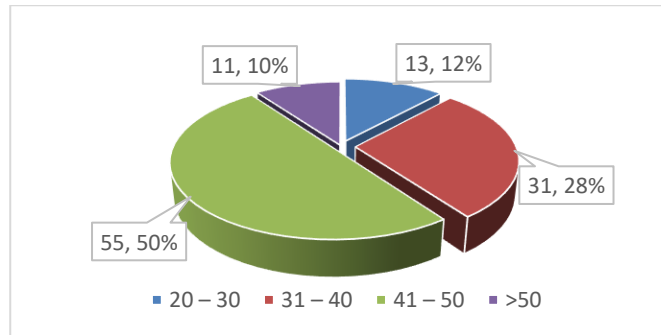
Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner kepada pegawai di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Kepulauan Riau, seluruh kuesioner yang kembali dan dapat diolah berjumlah 106 responden.

Identifikasi Responden Berdasarkan Usia

Tabel 2 Responden Berdasarkan Usia

Kelompok Usia (Tahun)	Jumlah (Orang)
20 – 30 tahun	13
31 – 40 tahun	31
41 – 50 tahun	55
>50 tahun	11
Total	106

Sumber diolah, 2026



Sumber diolah, 2026

Gambar 1 Diagram Responden Berdasarkan Usia

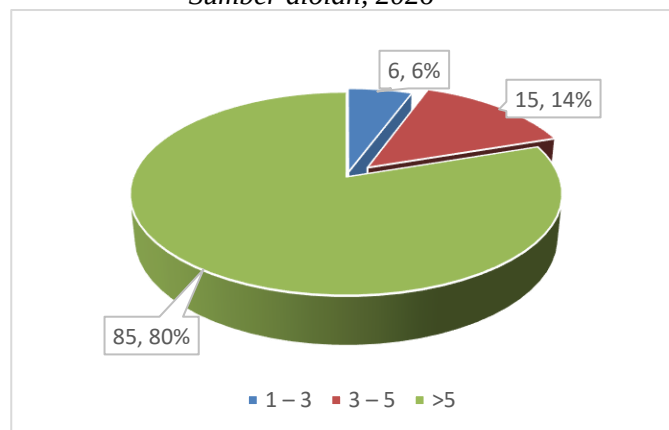
Distribusi usia responden di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Kepulauan Riau didominasi oleh kelompok usia 41–50 tahun sebanyak 55 orang atau 51,9% dari total responden, diikuti kelompok usia 31–40 tahun sebanyak 31 orang (29,2%), kelompok usia 20–30 tahun sebanyak 13 orang (12,3%), dan kelompok usia di atas 50 tahun sebanyak 11 orang (10,4%). Data ini mencerminkan bahwa mayoritas pegawai berada pada rentang usia produktif menengah yang umumnya telah memiliki kematangan pengalaman dan pemahaman mendalam terhadap tugas serta fungsi instansi. Meskipun demikian, dominasi kelompok usia yang lebih tua juga mengisyaratkan perlunya perencanaan regenerasi sumber daya manusia secara lebih terstruktur guna memastikan keberlanjutan kinerja organisasi di masa mendatang.

Identifikasi Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Tabel 3 Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Kelompok Lama Bekerja (Tahun)	Jumlah (Orang)
1 – 3 tahun	6
3 – 5 tahun	15
Lebih dari 5 tahun	85
Total	106

Sumber diolah, 2026



Sumber: Data diolah, 2026

Gambar 2 Diagram Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Distribusi masa kerja responden menunjukkan bahwa sebagian besar responden telah memiliki masa kerja lebih dari 5 tahun, yaitu sebanyak 85 orang atau 80,2% dari total responden. Responden dengan masa kerja 3–5 tahun berjumlah 15 orang atau 14,2%, dan responden dengan masa kerja 1–3 tahun sebanyak 6 orang atau 5,7%. Tingginya proporsi pegawai dengan masa kerja lebih dari lima tahun mengindikasikan bahwa sumber daya

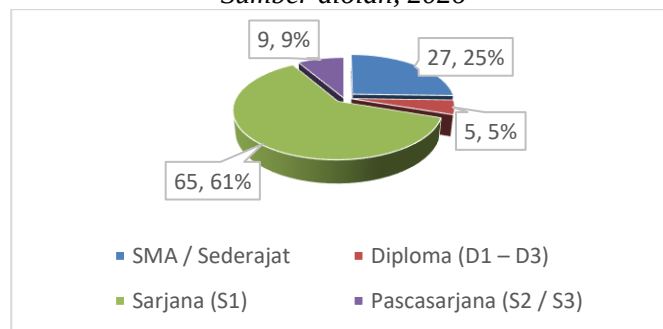
manusia di instansi ini didominasi oleh tenaga yang berpengalaman dan telah memiliki pemahaman baik terhadap prosedur serta budaya organisasi. Kondisi ini merupakan aset penting bagi instansi, sekaligus mendorong perlunya strategi pengembangan karir yang berkelanjutan agar motivasi kerja pegawai tetap terjaga secara optimal.

Idenifikasi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Tabel 4 Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Kelompok Pendidikan terakhir	Jumlah Orang
SMA / Sederajat	27
Diploma (D1 – D3)	5
Sarjana (S1)	65
Pascasarjana (S2 / S3)	9
Total	106

Sumber diolah, 2026



Sumber: Data diolah, 2026

Gambar 3 Diagram Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Distribusi pendidikan terakhir responden menunjukkan bahwa tingkat pendidikan responden didominasi oleh kelompok Sarjana (S1) sebanyak 65 orang atau 61,3% dari total responden, diikuti oleh SMA/Sederajat sebanyak 27 orang (25,5%), Pascasarjana (S2/S3) sebanyak 9 orang (8,5%), dan Diploma (D1–D3) sebanyak 5 orang (4,7%). Data ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai telah memiliki latar belakang pendidikan tinggi yang relevan dengan tuntutan pekerjaan di lingkungan pemerintah daerah. Kondisi ini diharapkan dapat mendukung kualitas pelaksanaan tugas dan fungsi instansi secara lebih efektif, meskipun masih diperlukan program peningkatan kompetensi berkelanjutan guna mengoptimalkan kemampuan teknis dan manajerial seluruh pegawai.

3. Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi Variabel Kekurangan Staf

Berdasarkan hasil jawaban responden mengenai kekurangan staf disajikan dalam tabel berikut

Tabel 5 Hasil Jawaban Responden Kekurangan Staf

Pernyataan	S S	S	N	TS	STS	Jumlah
Saya merasa kesulitan menyelesaikan tugas utama tepat waktu karena jumlah rekan kerja yang terbatas.	17	59	28	2	0	106
	16%	56%	26%	2%	0%	100%

Kualitas hasil kerja saya sering menurun akibat kurangnya personel di unit kerja saya.	1 8	61	25	2	0	106
	17%	58%	24%	2%	0%	100%
Saya merasa hasil kerja tim secara keseluruhan tidak mencapai target optimal karena kekurangan staf	1 6	65	23	2	0	106
	15%	15%	22%	2%	0%	100%
Keterbatasan jumlah pegawai menghambat kecepatan proses pelayanan atau operasional kantor.	1 2	61	32	1	0	106
	11%	58%	30%	1%	0%	100%
Saya sering dibebani pekerjaan di luar tupoksi (Tugas Pokok dan Fungsi) saya untuk mengisi kekosongan posisi tertentu	1 5	66	24	1	0	106
	14%	62%	23%	1%	0%	100%
Banyaknya tugas tambahan yang saya terima membuat saya sulit fokus pada tanggung	1 6	63	25	2	0	106

jawab utama.						
	15%	59%	24%	2%	0%	100%
Adanya perbedaan pandangan antar pegawai mengenai pembagian tugas akibat kurangnya personel	1 8	56	30	2	0	106
	17%	5 3%	28 %	2 %	0 %	100 %
Saya merasa pembagian tugas menjadi tidak merata di tengah kondisi kurangnya staf.	1 7	60	28	1	0	106
	16%	57%	26%	1%	0%	100%
Sinergi dan koordinasi antar bidang menjadi sulit dilakukan karena setiap pegawai terlalu sibuk dengan beban masing-masing.	2 0	56	26	4	0	106
	19%	53%	25%	4%	0%	100%
Kerjasama tim di kantor menjadi kurang efektif akibat kelelahan fisik dan mental karena kurangnya jumlah staf.	1 4	61	30	1	0	106
	13%	58%	28%	1%	0%	100%

Hasil rekapitulasi jawaban responden mengenai variabel kekurangan staf, secara keseluruhan terlihat bahwa mayoritas pegawai cenderung menyetujui berbagai pernyataan yang berkaitan dengan dampak keterbatasan jumlah personel di tempat kerja mereka. Dominasi jawaban Setuju (S) pada setiap butir pernyataan mengindikasikan bahwa kondisi kekurangan staf di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Kepulauan Riau dirasakan secara nyata oleh sebagian besar pegawai, baik dalam hal hambatan penyelesaian tugas tepat waktu, menurunnya kualitas hasil kerja, maupun lemahnya koordinasi dan kerja sama antar

bidang akibat beban kerja yang tidak proporsional. Temuan ini mengonfirmasi bahwa kekurangan staf merupakan permasalahan struktural yang signifikan dan berpotensi berdampak langsung terhadap kepuasan serta kinerja pegawai secara keseluruhan

Deskripsi Variabel Beban Kerja

Berdasarkan hasil jawaban responden mengenai beban kerja disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 6 Hasil Jawaban Responden Beban Kerja

Pernyataan	SS	S	N	TS	STS	Jumlah
Target kerja yang diberikan kepada saya sangat tinggi untuk diselesaikan dalam waktu singkat	17	63	26	0	0	106
	16%	59%	25%	0%	0%	100%
Saya merasa terbebani dengan jumlah dokumen atau laporan yang harus diselesaikan setiap harinya.	16	58	32	0	0	106
	15%	55%	30%	0%	0%	100%
Saya harus bekerja dengan konsentrasi tinggi secara terus-menerus karena tingkat kerumitan pekerjaan saya.	13	63	28	2	0	106
	12%	59%	26%	2%	0%	100%
Kondisi lingkungan kerja menuntut saya untuk selalu siap sedia menyelesaikan tugas mendadak.	22	54	29	1	0	106
	21%	51%	27%	1%	0%	100%
Saya seringkali harus bekerja melampaui jam kerja normal (lembur) untuk memenuhi standar kerja.	14	69	22	1	0	106
	13%	65%	22%	1%	0%	100%
Saya merasa waktu yang tersedia tidak cukup untuk menyelesaikan seluruh tanggung jawab sesuai standar kualitas	14	68	23	1	0	106
	13%	64%	22%	1%	0%	100%

Hasil rekapitulasi jawaban responden mengenai variabel beban kerja, terlihat bahwa mayoritas responden menyatakan Setuju terhadap seluruh butir pernyataan yang diajukan. Hal ini mengindikasikan bahwa tingkat beban kerja yang dialami pegawai di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Kepulauan Riau tergolong tinggi, yang tercermin dari tekanan target kerja yang padat, intensitas konsentrasi tinggi secara terus-menerus,

keharusan menyelesaikan tugas mendadak di luar rencana, serta seringnya pegawai bekerja melebihi jam kerja normal. Kondisi tersebut mencerminkan ketidakseimbangan antara kapasitas sumber daya manusia yang tersedia dengan volume pekerjaan yang harus diselesaikan, sehingga berpotensi menimbulkan dampak negatif terhadap kesejahteraan dan kepuasan kerja pegawai dalam jangka panjang.

Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil jawaban responden mengenai kepuasan kerja disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 7 Hasil Jawaban Responden Kepuasan Kerja

Pernyataan	SS	S	N	TS	STS	Jumlah
Saya merasa nyaman dengan fasilitas dan suasana fisik di kantor saat ini.	1	25	60	16	4	106
	1%	24%	57%	15%	4%	100%
Lokasi dan lingkungan sosial di tempat kerja mendukung saya untuk bekerja dengan baik.	2	22	58	20	4	106
	2%	21%	55%	19%	4%	100%
Pendapatan (gaji/tunjangan) yang saya terima sudah sesuai dengan beban kerja yang saya jalankan	3	17	58	24	4	106
	3%	16%	55%	23%	4%	100%
Saya merasa imbalan yang diberikan dinas sudah cukup untuk memenuhi kebutuhan hidup	1	20	59	21	5	106
	1%	19%	56%	20%	5%	100%
Kebijakan yang diterapkan oleh organisasi memberikan kemudahan bagi saya dalam bekerja.	1	19	65	16	5	106
	1%	18%	61%	15%	5%	100%
Struktur organisasi di dinas ini mempermudah koordinasi antar bidang dalam penyelesaian tugas.	3	24	58	16	5	106
	3%	23%	55%	15%	5%	100%
Atasan saya memberikan arahan yang jelas dan bantuan ketika saya menghadapi kendala dalam tugas.	2	17	65	20	2	106
	2%	16%	61%	19%	2%	100%

Saya merasa diawasi secara adil dan mendapatkan umpan balik yang membangun dari pimpinan	3	19	63	18	3	106
	3%	18%	59%	17%	3%	100%
Pekerjaan yang saya jalani saat ini sudah sesuai dengan latar belakang pendidikan dan keahlian saya.	3	21	56	22	4	106
	3%	20%	53%	21%	4%	100%
Saya merasa bangga dan puas dengan posisi jabatan yang saya emban saat ini.	2	23	56	25	0	106
	2%	22%	53%	24%	0%	100%

Hasil rekapitulasi jawaban responden mengenai variabel kepuasan kerja menunjukkan pola yang berbeda dibandingkan variabel independen. Mayoritas responden memilih jawaban Netral (N) pada hampir seluruh butir pernyataan, yang mengindikasikan bahwa tingkat kepuasan kerja pegawai di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Kepulauan Riau berada pada kondisi yang belum sepenuhnya memuaskan. Kondisi ini terlihat dari rendahnya persentase jawaban Sangat Setuju dan Setuju pada aspek-aspek seperti kesesuaian gaji dengan beban kerja, efektivitas kebijakan organisasi, kejelasan arahan pimpinan, serta kebanggaan terhadap jabatan yang diampu. Temuan ini mengindikasikan adanya kesenjangan antara harapan pegawai terhadap kondisi kerja yang ideal dengan realitas yang mereka hadapi sehari-hari di lingkungan instansi.

Deskripsi Variabel Pengembangan Karier

Berdasarkan hasil jawaban responden mengenai pengembangan karir disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 8 Hasil Jawaban Responden Pengembangan Karier

Pernyataan	SS	S	N	TS	STS	Jumlah
Latar belakang pendidikan saya relevan dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan dinas kepada saya	2	39	52	13	0	106
	2%	37%	49%	12%	0%	100%
Dinas memberikan kesempatan bagi saya untuk meningkatkan pendidikan formal guna mendukung pengembangan karir..	5	37	52	12	0	106
	5%	35%	49%	11%	0%	100%
Pengalaman kerja yang saya miliki selama ini menjadi pertimbangan	3	45	43	15	0	106

penting dalam penentuan jabatan saya.						
	3%	42%	41%	14%	0%	100%
Dinas memberikan kesempatan rotasi atau mutasi jabatan yang mendukung peningkatan pengalaman kerja saya.	4	38	54	10	0	106
	4%	36%	51%	9%	0%	100%
Prestasi kerja yang saya capai selama ini diakui dan dijadikan dasar pertimbangan pengembangan karir saya.	3	40	50	12	1	106
	3%	38%	47%	11%	1%	100%
Saya merasa sistem penilaian kinerja di dinas ini sudah adil dan transparan dalam mendukung pengembangan karir pegawai.	3	45	48	10	0	106
	3%	42%	45%	9%	0%	100%
Dinas memberikan kesempatan pelatihan, diklat, atau lokakarya yang mendukung peningkatan kompetensi saya..	7	37	50	12	0	106
	7%	35%	47%	11%	0%	100%
Saya memiliki jalur karir yang jelas dan peluang promosi jabatan yang terbuka di instansi ini.	3	39	54	10	0	106
	3%	37%	51%	9%	0%	100%

Hasil rekapitulasi jawaban responden mengenai variabel variabel pengembangan karir menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai memilih jawaban Netral (N) pada mayoritas butir pernyataan, diikuti oleh jawaban Setuju (S). Distribusi jawaban ini mengindikasikan bahwa program pengembangan karir yang tersedia di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Kepulauan Riau telah berjalan namun belum dirasakan secara optimal oleh seluruh pegawai. Aspek-aspek seperti kesempatan peningkatan pendidikan, keterbukaan jalur promosi jabatan, serta keadilan sistem penilaian kinerja masih dinilai belum sepenuhnya memadai oleh sebagian responden. Hal ini menunjukkan perlunya peningkatan implementasi program pengembangan karir yang lebih merata, transparan, dan berbasis pada kompetensi serta prestasi kerja pegawai.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh penulis dengan judul “Pengaruh Kekurangan Staf Dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dengan Pengembangan Karier Sebagai Variabel Moderasi Pada Dinas Perindustrian Dan Perdagangan Provinsi Kepulauan Riau”, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Kondisi kekurangan staf terbukti menjadi salah satu faktor yang memengaruhi kepuasan kerja pegawai pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Kepulauan Riau. Ketersediaan jumlah pegawai yang belum sesuai dengan kebutuhan organisasi menyebabkan pelaksanaan pekerjaan menjadi kurang optimal karena sebagian pegawai harus menangani tugas di luar tanggung jawab utamanya. Kondisi tersebut memengaruhi persepsi pegawai terhadap kenyamanan bekerja, sehingga pemenuhan kebutuhan pegawai melalui perencanaan sumber daya manusia yang tepat menjadi faktor penting dalam menciptakan kepuasan kerja dan mendukung efektivitas pelaksanaan tugas organisasi.
2. Beban kerja merupakan salah satu aspek yang memengaruhi kepuasan kerja pegawai di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Kepulauan Riau. Pembagian pekerjaan yang belum sepenuhnya seimbang mengharuskan sebagian pegawai menyelesaikan berbagai tugas dalam waktu yang relatif terbatas. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan beban kerja yang proporsional sangat diperlukan agar pegawai mampu melaksanakan pekerjaannya secara optimal, mempertahankan kenyamanan dalam bekerja, serta mendukung peningkatan kualitas pelayanan kepada masyarakat.
3. Pengembangan karier memberikan kontribusi dalam meningkatkan kepuasan kerja pegawai pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Kepulauan Riau. Kesempatan mengikuti pendidikan dan pelatihan, meningkatkan kompetensi, memperoleh pengalaman kerja, serta adanya jenjang karier yang jelas memberikan keyakinan kepada pegawai bahwa organisasi mendukung perkembangan profesional mereka. Kondisi tersebut mampu meningkatkan motivasi, loyalitas, dan rasa memiliki terhadap organisasi sehingga kepuasan kerja pegawai dapat terus terpelihara.
4. Pengembangan karier mampu memperkuat hubungan antara kondisi kekurangan staf dengan kepuasan kerja pegawai. Meskipun organisasi masih menghadapi keterbatasan jumlah pegawai, kesempatan untuk mengembangkan kompetensi dan memperoleh prospek karier yang lebih baik mampu membantu pegawai tetap mempertahankan motivasi dan semangat dalam bekerja. Dengan demikian, pengembangan karier menjadi salah satu strategi yang dapat diterapkan organisasi untuk menjaga kepuasan kerja di tengah keterbatasan sumber daya manusia
5. Pengembangan karier juga berperan dalam memperkuat hubungan antara beban kerja dengan kepuasan kerja pegawai. Program pengembangan karier yang berjalan dengan baik mendorong pegawai untuk memandang tuntutan pekerjaan sebagai bagian dari proses peningkatan kemampuan dan pengalaman kerja. Oleh karena itu, upaya organisasi dalam menyediakan kesempatan pengembangan kompetensi secara berkelanjutan dapat membantu pegawai menghadapi tuntutan pekerjaan dengan lebih baik sekaligus mempertahankan kepuasan kerja dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh penulis serta kesimpulan yang telah dipaparkan sebelumnya, adapun beberapa saran yang dapat menjadi bahan pertimbangan dan memberikan kontribusi bagi pihak-pihak yang berkepentingan antara lain:

1. Bagi Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Kepulauan Riau

- a) Optimalisasi Perencanaan Kebutuhan Pegawai. Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Kepulauan Riau perlu secara proaktif mengajukan usulan formasi pegawai kepada Pemerintah Provinsi dan Kementerian PANRB berdasarkan hasil analisis jabatan dan analisis beban kerja yang telah disusun. Pengajuan formasi harus didukung dengan data empiris yang kuat mengenai kebutuhan aktual organisasi, terutama mengingat kekurangan staf yang mencapai 48,8% dari kebutuhan ideal.
 - b) Redistribusi Beban Kerja yang Proporsional. Pimpinan organisasi perlu melakukan evaluasi dan penataan ulang distribusi tugas dan tanggung jawab pegawai agar lebih merata dan proporsional. Hal ini dapat dilakukan melalui penyusunan peta beban kerja (workload mapping) pada setiap bidang dan seksi, serta peninjauan kembali deskripsi jabatan agar sesuai dengan kondisi sumber daya manusia yang tersedia.
 - c) Penguatan Program Pengembangan Karir. Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Kepulauan Riau perlu meningkatkan kualitas dan kuantitas program pengembangan karir bagi pegawai, antara lain:
 - 1) Meningkatkan akses pegawai terhadap pelatihan teknis dan manajerial yang relevan dengan bidang tugas
 - 2) Menyusun jenjang karir yang jelas dan transparan bagi seluruh pegawai
 - 3) Menerapkan sistem penilaian kinerja yang adil dan berbasis kompetensi sebagai dasar pengembangan karir
 - 4) Memberikan kesempatan rotasi dan mutasi jabatan yang mendukung peningkatan pengalaman kerja pegawai
2. Bagi Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau
- a) Pemerintah Provinsi Kepulauan Riau perlu memberikan perhatian khusus terhadap pemenuhan kebutuhan pegawai di Organisasi Perangkat Daerah (OPD) yang memiliki peran strategis dalam mendorong pertumbuhan ekonomi daerah, termasuk Dinas Perindustrian dan Perdagangan. Penambahan formasi pegawai perlu diprioritaskan pada OPD yang mengalami defisit pegawai signifikan seperti Disperindag.
 - b) Kebijakan Pengelolaan ASN yang Responsif. Diperlukan kebijakan pengelolaan ASN yang lebih responsif terhadap dinamika kebutuhan organisasi, termasuk fleksibilitas dalam redistribusi pegawai antar OPD, percepatan proses rekrutmen, serta pemberian insentif bagi pegawai yang bersedia ditempatkan di OPD dengan beban kerja tinggi.
3. Saran bagi Penelitian Selanjutnya
- a) Pengembangan Model Penelitian. Penelitian selanjutnya dapat mengembangkan model dengan menambahkan variabel-variabel lain yang berpotensi mempengaruhi kepuasan kerja pegawai, seperti budaya organisasi, kepemimpinan, kompensasi, atau motivasi kerja, baik sebagai variabel independen, mediasi, maupun moderasi.
 - b) Pendekatan Metodologi yang Beragam. Penelitian mendatang dapat menggunakan pendekatan kualitatif atau mixed-methods untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai dinamika kekurangan staf, beban kerja, dan pengembangan karir dalam konteks organisasi sektor publik.
 - c) Analisis Dampak Jangka Panjang. Penelitian longitudinal dapat dilakukan untuk melihat dampak jangka panjang dari kekurangan staf dan beban kerja terhadap kepuasan kerja serta kinerja organisasi, terutama dalam konteks reformasi birokrasi dan peningkatan kualitas pelayanan publik.

DAFTAR PUSTAKA

- Achmad Surya Mandala, Zainul Kisman, R. Dwi Sunu Kanto & Rudi Bambang Trisilo (2025)., Vol. 11, No. 1, hlm. 171–182
- Ahmed, G. (2020). Human Resource Management : The Consequences of Changes in Government Management. 1(1), 1–5.
- Aliefiani, G., Putri, M., Fauzi, A., Saputra, F., & Danaya, B. P. (2023). Pengaruh Pengembangan Karier , Budaya Organisasi dan Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Literature Review MSDM). 5(2), 99–110.
- Alius, J. L. S. S. A. H. M. A. B. A. H. M., Lukmandono, A. M. N. W., Arminas, S. P., Perdana, R., Roban, R. T., & Irwan, H. (2025). Analisis beban dan produktivitas kerja.
- Al-jihad & jaenab. (2021). Pengaruh motivasi kerja dan beban kerja terhadap kepuasan kerja pegawai badan pengelolaan keuangan dan aset daerah (bpkad) kota bima 1,2. 2(6), 224–238.
- Anisa Nur Sa'Ban, Yusuf Montundu, N. R. S. (2025). Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Mediasi. 5(6), 1225–1234.
- Anita, I., Hasbi, J. T., Virani, J., & Rahail, T. (2024). Urgensi Penetapan Kebutuhan ASN Untuk Menghindari Permasalahan Yang Timbul. 5.
- Ansory, A. F., & Indrasari, M. (2018). MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA.
- Asma Lidya & Afriyeni. (2025). PENGARUH BEBAN KERJA DAN BURNOUT TERHADAP KEPUASAN KERJA PADA PEGAWAI FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS UNIVERSITAS NEGERI PADANG The. 5, 1729–1746.
- Badan Kepegawaian Negara. (2022). Rencana Pengembangan Karier PNS.
- Bae, S. (2024). Nurse Staf fi ng , Work Hours , Mandatory Overtime , and Turnover in Acute Care Hospitals Affect Nurse Job Satisfaction , Intent to Leave , and Burnout : A Cross-Sectional Study. 69(April), 1–9. <https://doi.org/10.3389/ijph.2024.1607068>
- Dellia Mila Vernia, L. S. (2020). Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan. 6(2). <https://doi.org/10.5281/zenodo.3737979>
- Dr. Meithiana Indrasari, S.T., M. M. (2017). Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Tinjauan dari Dimensi Iklim Organisasi ,.
- Dr. Raja Oloan Tumanggor. (n.d.). KEPUASAN KERJA DAN SUBJECTIVE (erang risanto (ed.)). ANDI.
- dwika saputri, ahmad farhani. (2024). PENGARUH BEBAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT KARYA JALUR BERSAMA DESA TAMIYANG KECAMATAN TANTA KABUPATEN TABALONG. 7.
- Eni Mahawati, Ika Yuniwati, Rolyana Ferinia, Puspita Puji Rahayu Tiara Fani, Anggri Puspita Sari, Retno Astuti Setijaningsih Qurnia Fitriyatunur, Ayudia Popy Sessilia, Isti Mayasari Idah Kusuma Dewi, S. B. (2021). Analisis Beban Kerja dan Produktivitas Kerja.
- Ervina Maulida, et al. (2021). MSDM Mencapai Kinerja Optimal.
- fitria dwi kurniawati. (2025). Pengaruh Understaffing terhadap Stres Kerja Pegawai : Peran Dukungan Sosial sebagai Variabel Moderasi. 307–322.
- Hermingsih & Purwanti. (2020). PENGARUH KOMPENSASI DAN BEBAN KERJA TERHADAP KEPUASAN KERJA DENGAN MOTIVASI KERJA SEBAGAI VARIABEL PEMODERASI. 9(3), 574–597.
- Huang, S. S., Chen, C. Y., Kau, K., Tsai, J. M., & Tsay, S. L. (2023). Key determinates of job satisfaction for acute care nurse practitioners in Taiwan. BMC Nursing, 1–11. <https://doi.org/10.1186/s12912-022-01156-x>
- Hudson, C. K., & Shen, W. (2018). Consequences of Work Group Manpower and Expertise Understaffing : A Multilevel Approach. 23(1), 85–98.
- Humaniora, P. D., Basalamah, M. R., Pratiknjo, M. H., Niode, B., Ratulangi, S., & Sulawesi, N. (2024). CAREER DEVELOPMENT AS PART OF EMPLOYEE COMPETENCY IMPROVEMENT PLANNING AT THE REGIONAL OFFICE OF THE. 8(2), 2633–2650. <https://doi.org/10.36526/js.v3i2>.
- Ismayilova, A. (2025). Career in human resource management. 606–609.

- Kadek, P., Dewanta, D., & Putra, M. S. (2025). The Impact of Workload on Job Satisfaction Mediated by Employee Work Stress at the Bali Provincial Election Supervisory Agency.
- Khuay, L., Lionel, G., Channuwong, S., Wongmajarapinya, K., Bus, T. S., & Limited, C. (2023). HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE. 11(05), 872–881. <https://doi.org/10.21474/IJAR01/16940>
- Ling, X. (2025). Job Requirements - Overview of Resource Theory. 14(3), 59–60.
- Mandala, A. S., Kisman, Z., Kanto, R. D. S., & Trisilo, R. B. (2025). THE EFFECT OF WORKLOAD AND WORK ENVIRONMENT ON EMPLOYEE PERFORMANCE WITH JOB SATISFACTION. 11, 171–182.
- Maulidah, K., Ali, S., & Pangestuti, D. C. (2022). Pengaruh Beban Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention Karyawan RSUD “ A BC ” Jakarta Selatan (The Effect of Workload and Job Satisfaction on Employee Turnover Intention at ABC General Hospital South Jakarta). 3(2), 159–176.
- Munir, F., Irj, A., & Mukhtar, M. (2025). Perceived Challenges of Working Environment Among Emergency Nurses. III(Xii).
- Ongko, T., Sadewo, B., & Shinta, N. M. (2024). A Study on Job Demands-Resources in the Public Sector. 20(1), 97–113. <https://doi.org/10.33830/jom.v20i1.6160.2024>
- Pindek, S., Hayman, M. R., & Howard, D. J. (2025). Understaffing as a Two- - Dimensional Phenomenon : A Cross- - Sectional Study of Hospital Nurses ’ Manpower and Expertise Understaffing. 6560–6568. <https://doi.org/10.1111/jan.16803>
- Rambe, H. (2024). Peran Mediasi Burnout dalam Pengaruh Emotional Exhaustion dan Work Overload Terhadap Job Performance PNS Pemerintah Daerah Provinsi Bengkulu. 7(1).
- Ratnawati, et al. (2022). PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN SDM.
- Res, F. E. (2021). 종사자의 코로나19 관련 업무수행 , 직무소진 , 직무만족에 미친 영향 Family and Environment. 59(2), 185–197.
- Rohadatul Aisy, Dewi Susita, A. W. H. (2022). Pengaruh Pengembangan Karir dan Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. 3(3), 906–918.
- ROMPAS, N. M. E. W. Y., & PLANGITEN, N. N. (2023). PENGARUH PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI DINAS PENDIDIKAN DAERAH PROVINSI SULAWESI UTARA. IX(2), 29–39.
- Samaniego, D., Tello, C., Acosta, L., & Tello, X. (2026). SATISFACCIÓN LABORAL COMO MOTOR DEL RENDIMIENTO ORGANIZACIONAL : UN ESTUDIO ESTADÍSTICO APLICADO JOB SATISFACTION AS A DRIVER OF ORGANIZATIONAL PERFORMANCE : AN APPLIED STATISTICAL STUDY. 7, 109–120.
- Saragih, D. K., Siska, E., Manajemen, P. S., Ekonomi, F., & Sarana, U. B. (2025). Pengaruh Beban Kerja dan Stres Kerja terhadap Produktivitas Karyawan pada PT Catur Mitra Sejati Sentosa. 3(November).
- Sato, K. (2025). Labor Shortages and the Quality of Working Life : Workplace and Household Dimensions from Matched Employer – Employee Data in Japan. 1–28.
- Sholiha, E., Pahlana, M., Kesuma, D., & Fitriadi, H. (2025). Pengaruh Stres Kerja dan Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada Kantor Badan Pendapatan Daerah Kabupaten Empat Lawang. 07(02), 10526–10532.
- Sisca, Erbin Chandra, Onita Sari Sinaga, Erika Revida Sukarman Purba, Fuadi, Marisi Butarbutar, Hengki MP. Simarmata Muhammad Munsarif, H. P. S. (2020). TEORI-TEORI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA.
- Souisa, N. (2025). The Influence of Workload and Motivation on Employee Performance through Job Satisfaction. 5(1), 23–32. <https://doi.org/10.59431/ijer.v5i1>
- Stephen P. Robbins Timothy A. Judge. (2017). Organizational Behavior.
- Syahrir, M. S., & Falah, F. (2021). Occupational Burnout and Workload : Mental Health Challenges in the Workplace and Solutions. 2, 69–83.
- Tamara, H. (2024). Jurnal Studi Islam Lintas Negara Vol. 6 No.1 Juni 2024. 6(1), 57–66.
- Telles, J. P., Tuon, F., Cunha, A., Luis, J., & Rocha, L. (2025). Comment The burden of limited

resources in Latin America on healthcare quality and management. *The Lancet Regional Health - Americas*, 43(February), 101014. <https://doi.org/10.1016/j.lana.2025.101014>

Tutuo, A., & Masoud, T. (2023). A systematic review study on the factors affecting shortage of nursing workforce in the hospitals. October 2022, 1247–1257. <https://doi.org/10.1002/nop2.1434>