

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Untuk menjalankan suatu sistem operasi suatu perusahaan, potensi sumber daya manusia pada dasarnya merupakan salah satu modal yang paling penting dan berperan dalam memberikan kontribusi besar dalam mencapai tujuan perusahaan. Untuk mendapatkan hasil yang optimal, sebuah perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang mempunyai kinerja baik. Untuk mendapatkan hal tersebut, dibutuhkan peran perusahaan untuk mampu mengelola sumber daya manusianya dengan baik, agar sumber daya manusia dalam perusahaan melaksanakan pekerjaan dengan rasa senang dan nyaman, sehingga mampu memberikan hasil yang terbaik. Menurut Davis & Newstorm (1996) kepuasan kerja merupakan perasaan menyenangkan atau tidak menyenangkan pada diri karyawan yang berhubungan dengan pandangan terhadap pekerjaan mereka (Mangkunegara, 2017).

Sumber daya manusia dalam konteks ini karyawan memegang suatu peran paling penting dalam sebuah perusahaan karena bertindak sebagai perencana, pelaksana, dan pengendali yang selalu berperan aktif dalam mewujudkan suatu tujuan perusahaan. Karyawan dalam melaksanakan tugasnya tentunya memiliki pikiran, perasaan, dan keinginan yang memengaruhi sikap terhadap pekerjaan yang dibebankan. Sikap karyawan terhadap pekerjaan tersebut dikenal dengan istilah kepuasan kerja. Menurut Rivai kepuasan kerja merupakan evaluasi yang

menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja (Ika et al., 2019).

Masalah kepuasan kerja karyawan dapat terjadi di setiap perusahaan dan organisasi, oleh karena itu tidak menutup kemungkinan terjadi dalam PT X. Pada peranannya PT X merupakan sebuah perusahaan yang bergerak di bidang aplikasi belanja grosir untuk memenuhi kebutuhan pengadaan barang pada toko ritel dan mempunyai kantor cabang yang tersebar di seluruh Indonesia. Dalam kesempatan ini, penelitian dilakukan di kantor pusat PT X.

Untuk mengetahui permasalahan kepuasan kerja pada PT X, peneliti melakukan pra survei yang berisi empat pertanyaan terkait kepuasan kerja. Pra survei dilakukan terhadap 15 karyawan pada kantor pusat PT X. Hasil pra survei dapat dilihat dari tabel berikut:

Tabel 1.1
Hasil Pra Survei Kepuasan Kerja

No.	Pertanyaan	Jawaban		Jumlah Pegawai
		Ya	Tidak	
1	Apakah gaji yang diterima sudah sesuai dengan yang diharapkan?	33%	67%	15
2	Apakah pekerjaan yang anda lakukan membangkitkan semangat?	27%	73%	15
3	Apakah rekan kerja saling membantu dalam penyelesaian tugas?	47%	53%	15
4	Apakah kesempatan untuk mendapatkan promosi sudah jelas dan terasa adil?	20%	80%	15
Rata-rata		32%	68%	15

Sumber: Data diolah oleh peneliti (2022)

Dapat dilihat dari tabel di atas bahwa jawaban mengenai kepuasan kerja belum sesuai dengan yang diharapkan, dikarenakan masih banyak dari karyawan yang memilih jawaban tidak. Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa masih banyak karyawan yang merasa gaji yang diterima belum sesuai dengan yang diharapkan. Banyak juga dari karyawan yang merasa bahwa pekerjaannya tidak membangkitkan semangat. Kemudian, banyak karyawan yang merasa rekan kerjanya tidak membantu dalam penyelesaian tugas. Selain itu, kesempatan terhadap promosi masih belum jelas dan terasa adil. Dapat dilihat dari rata-rata jawaban responden bahwa karyawan yang memilih jawaban 'tidak' berada di atas 50%. Hal ini dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden mengindikasikan bahwa mereka mempunyai kepuasan kerja yang rendah. Oleh karena itu, fenomena ini harus menjadi perhatian dan dapat menjadi bahan evaluasi perusahaan untuk dapat mengelola kepuasan kerja karyawannya agar mampu bekerja dengan optimal.

Berdasarkan informasi dari beberapa Staf Personalia, banyak karyawan yang memilih jawaban tidak pada pra riset disebabkan oleh beberapa hal. Pada pernyataan bahwa gaji karyawan tidak sesuai dengan yang diharapkan disebabkan karena hal itu tidak selalu sebanding dengan beban kerja yang diterimanya. Kemudian, pekerjaan yang tidak membangkitkan semangat disebabkan karena rutinitas yang selalu dijalankan karyawan hanya sebatas ruang lingkup itu saja. Selanjutnya, banyak rekan kerja yang tidak membantu dalam penyelesaian tugas disebabkan tingginya beban kerja yang dirasakan karyawan sehingga fokus terhadap pekerjaannya masing-masing. Selain itu, kesempatan terhadap promosi dirasa belum jelas oleh karyawan karena belum ada aturan khusus yang

menjelaskan diadakannya kegiatan promosi. Hal ini harus menjadi perhatian perusahaan untuk selalu menjaga kepuasan kerja para karyawannya agar mampu bekerja dengan optimal.

Kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor dan tingkat dominasinya berbeda-beda di setiap perusahaan. Menurut Gibson et al. (2012) kepuasan kerja dapat dipengaruhi dari berbagai faktor seperti lingkungan kerja, rekan kerja, gaya pengawas, kondisi kerja, dan upah. Kemudian, menurut Blum dalam Sinambela (2016) faktor utama yang mempengaruhi kepuasan kerja, meliputi upah, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju. Selain itu, menurut Mangkunegara (2017) kepuasan kerja melibatkan aspek-aspek seperti upah yang diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan rekan kerja, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan, dan mutu pengawasan.

Salah satu variabel yang diduga mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yaitu penempatan kerja. Menurut Sastrohadiwiryo & Syuhada (2019) penempatan kerja merupakan proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada tenaga kerja yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu mempertanggungjawabkan segala resiko dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas, pekerjaan, wewenang, serta tanggung jawab. Penempatan tidak hanya berlaku bagi pegawai baru, tetapi juga untuk pegawai lama yang mengalami penempatan kembali atau mutasi. Berdasarkan informasi yang peneliti dapatkan dari karyawan divisi Personalia, diketahui bahwa masih banyak karyawan yang penempatan kerjanya tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan. Untuk

mengetahui karyawan yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya, peneliti melakukan pra survei terhadap 15 karyawan pada kantor pusat PT X. Berikut merupakan tabel penempatan kerja yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan karyawan:

Tabel 1.2
Hasil Pra Survei Penempatan Kerja

Pertanyaan	Jawaban		Jumlah Pegawai
	Ya	Tidak	
Apakah penempatan kerja anda sesuai dengan latar belakang pendidikan?	40%	60%	15

Sumber: Data diolah oleh peneliti (2022)

Berdasarkan hasil pra survei di atas, dapat dilihat bahwa masih banyak karyawan yang latar belakang pendidikan yang tidak sesuai dengan penempatan kerjanya. Pada divisi *General Affair* masih terdapat karyawan dengan lulusan sarjana hukum dan ilmu komunikasi. Kemudian pada divisi Rekrutmen juga masih terdapat karyawan dengan lulusan sarjana ilmu komunikasi. Hal ini sangat disayangkan karena sangat berbeda antara bidang pekerjaan yang dilakukan dengan keahlian yang mereka miliki. Dalam penempatan karyawan sebaiknya selalu memperhatikan prinsip “*the right man in the right place and the right man behind the right job*” guna mewujudkan sumber daya manusia yang profesional (H. P. Dewi, 2021). Menurut Ardana et al. dalam Juniarta & Riana (2015) penempatan yang kurang sesuai dengan latar belakang pendidikan dapat menimbulkan rasa tidak puas pada diri karyawan dan kurangnya kontribusi kerja karyawan terhadap perusahaan. Penempatan merupakan langkah yang diambil setelah terlaksananya kegiatan rekrutmen. Jika kegiatan ini tidak terlaksanakan dengan baik maka dengan

sendirinya akan berakibat pada tercapainya tujuan perusahaan itu sendiri. Ketepatan dalam menetapkan karyawan dengan kesesuaian bidang dan keahlian menjadi keharusan dari sebuah perusahaan (Mahardika et al., 2021).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Sumarjo (2022) menyatakan bahwa penempatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dengan kontribusi pengaruh sebesar 38%. Selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Kuncorowati (2018) yang menyatakan bahwa penempatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan kontribusi pengaruh sebesar 38,5%. Kemudian diperkuat oleh hasil penelitian dari Mahardika et al. (2021) yang juga menyatakan variabel penempatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan.

Salah satu upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan adalah dengan menciptakan iklim organisasi yang dapat menjamin kebutuhan akan kesempatan pengembangan karir yang jelas dan terbuka secara objektif bagi setiap karyawan (Suryani, 2020). Salah satu variabel yang diduga mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yaitu pengembangan karir. Berdasarkan informasi yang didapatkan dari departemen Personalia, didapatkan bahwa adanya masalah terkait pengembangan karir. Berikut adalah tabel promosi jabatan pada karyawan PT X:

Tabel 1.3
Promosi Jabatan Tahun 2022

Bulan	Promosi Jabatan
Januari	0

Februari	0
Maret	0
April	0
Mei	1
Juni	0
Juli	0
Agustus	0
September	0
Oktober	0
November	0

Sumber: Data diolah oleh peneliti (2021)

Berdasarkan dari tabel di atas dapat dilihat bahwa hanya sedikit karyawan yang mendapatkan promosi pada tahun 2022. Untuk mendapatkan promosi, para karyawan merasa kesulitan untuk memahaminya dikarenakan tidak ada aturan khusus yang mengikat para karyawan agar bisa mendapatkan promosi. Aturan yang jelas dan transparansi terkait promosi jabatan belum mampu dipahami oleh karyawan, sehingga karyawan merasa kurangnya keadilan perusahaan dalam melakukan promosi. Mereka menilai promosi jabatan jarang terjadi di tempat mereka bekerja. Berdasarkan informasi yang didapatkan dari Manajer *Human Capital*, promosi jabatan hanya terjadi apabila atasan terkait memilih langsung karyawan yang ingin diangkat untuk mengisi jabatan tertentu. Menurut Robbins (2015) karyawan yang menganggap keputusan-keputusan promosi dalam perusahaan dibuat secara terbuka dan adil berpeluang meraih kepuasan dalam pekerjaan mereka (Auliani & Wulanyani, 2018).

Dalam penelitian yang dilakukan Dewi & Katharina (2020) menyatakan bahwa variabel pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Semakin baik pengembangan karir karyawan akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Selaras dengan hasil penelitian dari Permana et al. (2021)

yang menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap kepuasan kerja dengan manajemen karir sebagai indikator yang paling berpengaruh. Kemudian diperkuat oleh penelitian yang dilakukan Rahayu et al. (2019) yang menyatakan bahwa variabel pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan dengan *career management* sebagai indikator yang paling dominan.

Berdasarkan uraian di atas, peneliti menyimpulkan dua faktor yang mengindikasikan mempunyai pengaruh besar terhadap kepuasan kerja yakni penempatan kerja dan pengembangan karir. Oleh karena itu, judul yang dilakukan dalam penelitian ini adalah **“Pengaruh Penempatan Kerja dan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT X”**.

1.2 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka variabel yang menjadi pokok dalam penelitian ini adalah penempatan kerja, pengembangan karir, dan kepuasan kerja. Sehingga pertanyaan penelitian yang ditetapkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana deskripsi penempatan kerja, pengembangan karir, dan kepuasan kerja pada karyawan PT X?
2. Apakah penempatan kerja memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT X?
3. Apakah pengembangan karir memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT X?

4. Apakah penempatan kerja dan pengembangan karir secara simultan memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT X?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui deskripsi mengenai penempatan kerja, pengembangan karir, dan kepuasan kerja karyawan PT X.
2. Untuk mengetahui pengaruh penempatan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan PT X.
3. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja karyawan PT X.
4. Untuk mengetahui pengaruh penempatan kerja dan pengembangan karir secara simultan terhadap kepuasan kerja karyawan PT X.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan oleh peneliti dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan ilmu pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia khususnya terkait masalah penempatan kerja, pengembangan karir, dan kepuasan kerja.

2. Manfaat Praktis

2.1. Bagi Peneliti

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan, pengalaman, dan pembelajaran mengenai Sumber Daya Manusia, khususnya permasalahan penempatan kerja dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja.

2.2. Bagi PT X

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan dan evaluasi terkait penempatan kerja, pengembangan karir, dan kepuasan kerja di dalam perusahaan.

2.3. Bagi Ilmu Pengatahuan

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi informasi dan pengetahuan baru mengenai penempatan kerja, pengembangan karir, dan kepuasan kerja sebagai bahan pembelajaran.

2.4. Bagi Universitas Negeri Jakarta

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi untuk pembelajaran khususnya bagi program studi manajemen dengan konsentrasi SDM (Sumber Daya Manusia).

1.5 Kebaharuan Penelitian

Penelitian ini meneliti tentang pengaruh penempatan kerja dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja di salah satu perusahaan swasta yang bergerak di bidang aplikasi belanja grosir yaitu PT X, yang mana dengan judul tersebut belum pernah dilakukan sebelumnya. Selain itu, untuk mengetahui permasalahan kepuasan kerja penelitian ini menggunakan data primer berupa pra

riset kepuasan kerja, hal ini menjadi kebaruan karena banyaknya penelitian yang menggunakan data sekunder berupa absensi untuk menganalisa adanya permasalahan kepuasan kerja. Berikut merupakan beberapa kebaruan dalam penelitian ini jika dibandingkan dengan penelitian sebelumnya:

Tabel 1.4
Kebaharuan Penelitian

No	Judul Penelitian Sebelumnya	Peneliti	Kebaruan Penelitian
1.	Pengaruh Penempatan Karyawan dan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja melalui Motivasi Kerja Karyawan Sebagai Variabel Intervening pada PT. Astra International Tbk, Auto 2000 Bypass Padang.	Della Asmaria Putri et. al (2021).	Pada penelitian sebelumnya dilakukan pada perusahaan yang bergerak di bidang otomotif. Pada penelitian ini dilakukan pada perusahaan yang bergerak di bidang aplikasi belanja grosir.
2.	<i>Placement, Career Development On Employee Performance with Job Satisfaction as Intervening Variables.</i>	I Ketut R. Sudiarditha et. al (2019).	Pada penelitian sebelumnya, menggunakan <i>proportional sampling</i> . Pada penelitian ini, menggunakan <i>simple random sampling</i> .