

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia adalah kunci pokok dan mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan organisasi dalam hal ini adalah perusahaan. Sebagai kunci pokok, sumber daya manusia yang berkualitas akan menentukan keberhasilan perusahaan dalam menyusun rencana, melaksanakan kegiatan dan mengendalikan jalannya perusahaan untuk mencapai tujuan tertentu. Tentunya hal ini berkaitan dengan cara perusahaan menempatkan karyawan yang sesuai dengan bidangnya untuk mengoptimalkan jalannya tugas serta tanggung jawab yang diberikan perusahaan. Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang sudah tercapai oleh seseorang. Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan. Kinerja atau *performance* merupakan hasil dari suatu proses (Nurlaila, 2010:71). Hasil data Kinerja karyawan harus lengkap untuk mengetahui seberapa jauh kinerja yang dihasilkan dari masing-masing individu untuk meningkatkan pencapaian perusahaan atau organisasi. Ada tiga faktor kinerja menurut Simanjuntak (2005) yang pertama faktor individu merupakan kemampuan dan keterampilan melakukan pekerjaan. Seseorang dapat dipengaruhi terhadap beberapa faktor yang dapat dikelompokkan dalam dua golongan, yaitu kemampuan, kelayakan dan keterampilan kerja serta etos kerja. Faktor kedua adalah faktor dukungan organisasi. Dalam melaksanakan tugasnya, pekerja membutuhkan dukungan organisasi tempat dimana dia bekerja. Penyediaan sarana dan prasarana kerja, keamanan serta kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi dan syarat kerja. Setiap individu perlu memiliki dan memahami uraian jabatan dan tugas yang jelas. Dan yang terakhir adalah faktor ketiga yaitu dukungan manajemen, kinerja perusahaan dan kinerja setiap individu juga sangat tergantung pada kemampuan manajerial para

manajemen atau pimpinan, baik dengan membangun sistem kerja dan hubungan industrial yang aman serta harmonis.

Perusahaan harus memperhatikan penempatan karyawan sesuai bidang yang dikuasai karena hal ini mampu membuat karyawan giat bekerja, sehingga tujuan perusahaan akan cepat tercapai dan menjadikan perusahaan berkembang dengan pesat. Menurut Cici dan Eko (2016) studi pada PG Tjoekir Jombang menyatakan bahwa kinerja yang berkualitas jika tidak didukung penempatan serta sesuai bidang keahlian dari karyawan maka penempatan posisi karyawan tersebut dapat memberikan dampak negatif bagi pihak perusahaan. Penempatan itu sendiri harus didasarkan pada deskripsi pekerjaan yang ada di sebuah perusahaan dan spesifikasi pekerjaan yang dibutuhkan oleh pekerjaan itu sendiri (Hasibuan, 2005), namun berbeda pendapat dengan penelitian Aprillia (2019) menyatakan bahwa penempatan pekerja dan kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan menurut Nugroho (2019) menunjukkan bahwa penempatan karyawan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga responden berada pada posisi/jabatan yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan, minat maupun keterampilannya, mereka beranggapan bahwa kesalahan dalam penempatan karyawan tidak mempengaruhi kinerja karyawan. Dari beberapa penelitian terdahulu yang telah dipaparkan, terdapat gap penelitian bahwa kinerja yang berkualitas dapat didukung oleh penempatan dan juga mempengaruhi kepuasan kerja.

Penempatan karyawan berkaitan dengan penyesuaian seseorang dengan jabatan yang dipegangnya berdasarkan oleh kebutuhan, pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan kepribadian karyawan tersebut. Pentingnya peran penempatan karyawan terkait pencapaian tujuan perusahaan yaitu melalui kinerja karyawan yang sesuai dengan keahlian dan kemampuan karyawan. Perusahaan perlu melakukan penelitian terkait penempatan kerja terhadap kinerja pegawai (Schuler dan Jackson, 1997).

Karyawan yang memiliki kinerja tinggi merupakan karyawan yang dapat melaksanakan tugasnya dengan penuh tanggung jawab, cekatan, mampu menggunakan segala potensinya dengan efektif dan efisien. Dengan meningkatnya kinerja karyawan diharapkan memberikan kontribusi positif terhadap kinerja

perusahaan secara keseluruhan. Simamora (2004) menyatakan kinerja adalah mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan. Kinerja seorang karyawan merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugasnya. Pihak manajemen dapat mengukur karyawan atas unjuk kerjanya berdasarkan kinerja dari masing-masing karyawan.

Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan bekerja dengan produktif atau tidak produktif, dapat dilihat dari kepuasan kerja masing-masing. Menurut Handoko (2001) kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan ataupun tidak menyenangkan yang menunjukkan bagaimana pandangan para karyawan terhadap pekerjaan mereka dan hal itu dapat mempengaruhi hasil kerja karyawan dan hasil kerja organisasi. Sedangkan, kepuasan kerja yang rendah dapat menimbulkan berbagai dampak negatif seperti disiplin kerja merosot, semangat dan gairah kerja menurun serta sering melakukan kesalahan dalam pekerjaan sehingga berakibat pada produktivitas kerja yang menurun (Ardana, 2012).

Menurut Mathis and Jackson (2002) yang menyatakan bahwa penempatan para karyawan pada posisi yang sesuai merupakan faktor yang penting dalam upaya membangkitkan semangat dan kegairahan kerja karyawan. Penempatan yang tidak sesuai dapat menyebabkan karyawan menampilkan produktivitas kerja yang rendah, merasa jenuh dan bosan sehingga sulit mencapai kinerja yang diharapkan. Demikian juga Kumar dan Sharma (2001) yang mengungkapkan bahwa penempatan pegawai yang tepat akan mengurangi *turnover* pegawai, *absenteeism* dan tingkat kecelakaan, serta meningkatkan moral pegawai yang muncul akibat perasaan puas dengan kebijakan tersebut. Berkaitan dengan itu, penempatan berpengaruh terhadap kepuasan kerja yang didasarkan pada pandangan bahwa pekerjaan yang sesuai dan cocok bagi seorang pegawai merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi timbulnya sikap positif dan kepuasan dalam bekerja sehingga akan lebih mudah mencapai hasil kerja sebagaimana yang diharapkan organisasi.

Kumar and Sharma (2001) sejalan dengan penelitian Widiatoro (2012) yang menyatakan bahwa penempatan pegawai merupakan hal yang penting bagi organisasi karena mempengaruhi kinerja pegawai tersebut. Pencapaian tujuan

perusahaan dipengaruhi oleh penempatan karyawan dan kinerja yang dicapai. Kinerja karyawan akan maksimal dan dapat mencapai tujuan perusahaan jika karyawan ditempatkan sesuai dengan keahliannya. Demikian juga Linge dan Kiruri (2013) yang menyatakan bahwa praktik yang sangat disarankan bagi manajemen SDM yang berhasil adalah penempatan yang efektif. Penempatan yang salah dapat berdampak pada kinerja pegawai yang buruk yang kemudian dapat mengurangi efisiensi perusahaan, sedangkan penempatan yang sesuai mengangkat pertumbuhan individu, memaksimalkan kinerja dan meningkatkan kemungkinan bahwa tujuan organisasi akan dapat dicapai.

PT Petrokimia Gresik melakukan sistem penilaian kerja guna untuk meningkatkan kinerja dari masing-masing karyawan. Dari hasil wawancara dengan Adinda (2019) selaku staff departemen Sumber Daya Manusia di PT Petrokimia Gresik, secara keseluruhan karyawan menggunakan tiga sistem penilaian kinerja yaitu SKI (Standar Kinerja Individu), bimbingan dan penilaian akhir kinerja. Sistem ini dilakukan setiap tahun untuk mengetahui penilaian kinerja karyawan di perusahaan PT Petrokimia Gresik. Hasil penilaian kinerja karyawan tersebut untuk mengetahui tercapainya target yang telah disepakati bersama. Tidak hanya itu saja perusahaan ini juga memberikan suatu target yang harus dimiliki oleh setiap karyawan masing-masing. Dari pengukuran ini yang dapat diukur adalah pencapaian target tiap individu. Perusahaan PT Petrokimia ini telah mengukur dari survei karyawan yaitu dilihat dari penempatan, lingkungan kerja, gaji dan kompetensinya. Menurut hasil wawancara, penilaian tersebut masih belum menilai sejauh mana karyawan puas terhadap penempatan yang telah dilakukan oleh PT Petrokimia Gresik. Menurut Adinda, PT Petrokimia belum pernah melakukan penelitian yang menghubungkan antara kepuasan kerja dengan penempatan karyawan terhadap kinerja karyawan disana.

PT Petrokimia Gresik merupakan Badan Umum Milik Negara (BUMN) dalam lingkup Departemen Perindustrian dan Perdagangan RI. PT Petrokimia Gresik telah bergabung dalam PT Pupuk Indonesia Holding Company. PT Petrokimia Gresik berusaha dalam bidang produksi pupuk, bahan kimia dan jasa lainnya. PT Petrokimia Gresik bertekad untuk menjadi produsen pupuk dan produk kimia lainnya yang berdaya saing tinggi dan produknya paling diminati konsumen

dengan memberikan jaminan pemenuhan persyaratan dan pelayanan yang terbaik. Oleh karena itu, dibutuhkan karyawan berkinerja tinggi dan diharapkan karyawan yang bekerja di perusahaan mempunyai penempatan yang sesuai dengan keahliannya, sehingga karyawan mendapatkan kepuasan tersendiri serta hasil kinerja cukup bagus atas hasil yang didapat selama bekerja di perusahaan tersebut. Berdasarkan hasil survei pendahuluan atau pra-observasi yang telah dilakukan oleh peneliti serta gap penelitian terkait kepuasan kerja, penempatan dan kinerja, maka peneliti berencana untuk menganalisis penempatan kerja karyawan di PT Petrokimia yang dapat dilihat dari kinerja karyawan masing-masing di dalam perusahaan.

1.2 Perumusan Masalah

1. Apakah penempatan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah penempatan kerja berpengaruh terhadap mediasi kepuasan kerja?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah penempatan kerja berpengaruh terhadap variabel kinerja melalui mediasi kepuasan kerja?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui penempatan kerja dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
2. Untuk mengetahui penempatan kerja dapat berpengaruh terhadap mediasi kepuasan kerja
3. Untuk mengetahui kepuasan kerja dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
4. Untuk mengetahui penempatan kerja dapat berpengaruh terhadap kinerja melalui mediasi variabel kepuasan kerja.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian berdasarkan uraian diatas dapat dijabarkan sebagai berikut :

- a. Bagi Akademisi

1. Penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan perbandingan dalam pembelajaran teori maupun penerapan praktik.
 2. Penelitian ini dapat menjadi referensi bagi pihak-pihak yang ingin melakukan penelitian lanjutan.
- b. Bagi Perusahaan atau Instansi
1. Hasil penelitian ini akan memberikan referensi kepada pihak manajemen perusahaan atau instansi mengenai analisis hubungan penempatan dan kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja secara luas dan lebih mendalam yang berkaitan dengan faktor internal.
 2. Dalam organisasi agar bisa menjadi bahan pertimbangan bagi perusahaan atau instansi untuk melakukan perbaikan yang berjalan sesuai dengan kondisi organisasinya.

