

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Pemikiran dan asumsi dasar dari bidang perilaku organisasi secara umum, bahwa mengatur orang atau sumber daya manusia telah dan akan terus menjadi tantangan utama dan merupakan keunggulan kompetitif yang kritis bagi organisasi (Luthans, 2006, hlm. 8). Oleh karenanya, melalui berbagai studi dalam ilmu perilaku organisasi, diharapkan dapat membantu organisasi untuk dapat mengatur sumber daya manusia yang ada agar lebih banyak memberikan efek positif dan mengurangi efek negatif dari perilaku individu bagi kelangsungan hidup organisasi. Selain itu, melalui pemahaman ilmu perilaku organisasi, diharapkan dapat membantu individu di semua tingkatan organisasi untuk membuat keputusan yang tepat mengenai bagaimana cara berperilaku dan bagaimana cara bekerja sama dengan orang lain agar dapat bersama-sama mencapai tujuan organisasi (George dan Jones, 2012, hlm. 6).

Ilmu perilaku organisasi secara keseluruhan dibagi ke dalam tiga tingkatan unit analisis, yaitu tingkat individu, kelompok, dan organisasi (George & Jones, 2012, hlm. 6; Griffin & Moorhead, 2013, hlm. 16; Robbins & Judge, 2012, hlm. 47), namun sebagian besar penelitian ilmu perilaku organisasi berfokus pada tingkat individu, yakni mengenai seberapa baik dan tepat perilaku individu dalam melakukan pekerjaannya dalam organisasi (George & Jones, 2012, hlm. 7). Menurut Gibson, et. al. (2012, hlm. 88), perilaku individu dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor lingkungan dan faktor yang berasal dari individu itu sendiri, yang akan membentuk suatu perilaku dan menghasilkan *outcomes*, salah satu bentuknya ialah kepuasan kerja.

Kepuasan kerja merupakan salah satu minat utama dalam bidang perilaku organisasi dan praktik manajemen sumber daya manusia pada tingkat individu, yang dinilai penting untuk diteliti menurut para ahli perilaku organisasi dan manajer

(Luthans, 2006, hlm. 248), karena kepuasan kerja berpotensi mempengaruhi berbagai perilaku dalam organisasi dan berkontribusi pada tingkat kesejahteraan karyawan (George & Jones, 2012, hlm. 75). Selain itu, dikatakan juga bahwa organisasi yang kompetitif dapat ditentukan melalui bagaimana cara organisasi tetap menjaga tingkat kepuasan kerja karyawannya secara optimal (Tepret & Tuna, 2015, hlm. 674).

Penelitian mengenai konsep kepuasan kerja, komponen-komponennya, dan pengaruhnya pada berbagai konsep yang berkaitan dengan perilaku organisasi juga telah banyak dilakukan (Ozpehlivan & Acar, 2015; Daud, 2016; Munir & Rahman, 2016). Konsep dan pengaruh kepuasan kerja terhadap berbagai konsep perilaku organisasi lain ini diperiksa dan diuji untuk tujuan memberikan kontribusi solusi bagi masalah keorganisasian (Ozpehlivan & Acar, 2015, hlm. 283). Oleh sebab itu, untuk membuat sumber daya manusia beroperasi dengan baik pada kapasitas dan kekuatan yang maksimal, serta berkomitmen di tempat kerja, organisasi perlu sering menguji kepuasan kerja karyawannya (Hanaysha & Tahir, 2016, hlm. 272).

Pengujian kepuasan kerja karyawan di Indonesia pernah dilakukan pada awal bulan Januari sampai dengan Juni di tahun 2016 oleh Jobplanet.com, yaitu *platform* komunitas *online* untuk berbagi informasi seputar dunia kerja dan perusahaan. Situs Jobplanet.com melakukan riset mengenai tingkat kepuasan kerja karyawan-karyawan di Indonesia dan mencari tahu pada bidang pekerjaan apa karyawan merasa paling puas dengan pekerjaannya. Riset ini melibatkan 48.250 orang karyawan sebagai responden, dan menggunakan sampel 18.900 perusahaan dari berbagai sektor industri di Indonesia, yang kemudian dibagi menjadi 10 bidang pekerjaan. Skala kepuasan kerja karyawan pada 10 bidang pekerjaan yang diteliti akan dipaparkan pada Tabel 1.1.

Berdasarkan hasil riset yang dilakukan oleh Jobplanet.com pada Tabel 1.1 bahwa rata-rata kepuasan kerja karyawan dari sepuluh bidang pekerjaan yang diteliti ialah sebesar 3.53 dari 5 poin (skor tertinggi), dengan tingkat kepuasan kerja tertinggi pada karyawan di bidang pemerintahan, dilanjutkan oleh pekerjaan di bidang media dan *Public Relation (PR)*, serta di bidang Penelitian dan

Resna Ulfah, 2019

PENGARUH DESAIN PEKERJAAN TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN DAMPAKNYA PADA KINERJA KARYAWAN DEPARTEMEN OPERASIONAL PT. JALUR NUGRAHA EKAKURIR CABANG PUSAT BANDUNG

universitas pendidikan indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Pengembangan (Litbang) dengan skor tingkat kepuasan kerja karyawan berada di atas rata-rata (>3.53 poin). Sedangkan karyawan di tujuh bidang pekerjaan lain, yaitu pelayanan, pengembangan bisnis, hukum, pekerja profesional, teknologi informasi, *engineering*, dan *marketing* memiliki tingkat kepuasan kerja dengan skor di bawah rata-rata, yaitu kurang dari 3.53 poin. Berdasarkan fakta tersebut, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian pada salah satu bidang pekerjaan, yaitu di bidang pelayanan. (Sumber: <http://blog.id.jobplanet.com/jobplanet-ungkap-10-profesi-di-indonesia-dengan-tingkat-kepuasan-kerja-paling-tinggi/>)

Tabel 1.1
Skala Kepuasan Kerja Karyawan pada 10 Bidang Pekerjaan di Indonesia

Peringkat	Bidang Pekerjaan	Skor
1	Pemerintahan	3.70
2	Media dan Public Relation (PR)	3.59
3	Penelitian dan Pengembangan (Litbang)	3.57
4	Pelayanan	3.52
5	Pengembangan Bisnis	3.51
6	Hukum	3.51
7	Pekerja Profesional	3.50
8	Teknologi Informasi (TI)	3.49
9	<i>Engineering</i>	3.47
10	<i>Marketing</i>	3.46

(Sumber: <http://blog.id.jobplanet.com/jobplanet-ungkap-10-profesi-di-indonesia-dengan-tingkat-kepuasan-kerja-paling-tinggi/>)

Salah satu bidang pelayanan yang saat ini sedang menjadi tren dan berkembang pesat di Indonesia ialah bidang pelayanan jasa kurir dan logistik. Sebagaimana yang disampaikan oleh Gopal R., selaku *Global Vice President* transportasi dan praktik logistik *Frost and Sullivan*, yang disadur dari *Bisnis.com*, memprediksikan tingginya tingkat pertumbuhan logistik di Indonesia sepanjang tahun 2015 sampai 2020 disebabkan oleh tingginya ekspor produk manufaktur, perdagangan internasional, khususnya dalam Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA), serta maraknya pembangunan infrastruktur yang menarik investasi.

Resna Ulfah, 2019

PENGARUH DESAIN PEKERJAAN TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN DAMPAKNYA PADA KINERJA KARYAWAN DEPARTEMEN OPERASIONAL PT. JALUR NUGRAHA EKAKURIR CABANG PUSAT BANDUNG

universitas pendidikan indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

(Sumber: <http://industri.bisnis.com/read/20160302/98/524571/riset-2020-industri-logistik-indonesia-diprediksi-tumbuh-154>).

PT. Jalur Nugraha Ekakurir atau yang lebih dikenal dengan nama JNE merupakan salah satu perusahaan bidang pelayanan jasa kurir dan logistik swasta yang telah cukup lama berkembang di Indonesia. Didirikan oleh bapak Soeprapto Suparno pada tahun 1990 dan berpusat di daerah Tomang, Jakarta, kini JNE telah berusia 27 tahun. Namun, baru dalam tiga tahun ke belakang ini JNE mampu menempati posisi pertama sebagai perusahaan jasa kurir dan logistik yang paling diminati masyarakat Indonesia (berdasarkan *Top Brand Index*). Saat ini, sekitar 60%-70% pengiriman JNE berasal dari pengiriman *e-commerce* dan *online marketplace*, dengan aktivitas pengiriman barang terbesar di wilayah Jabodetabek, Bandung dan Surabaya. (Sumber: www.topbrand-award.com/top-brand-survey/survey-result/)

Sebagai perusahaan swasta yang sudah cukup lama bergelut dalam industri logistik, kualitas sumber daya manusia masih menjadi isu utama bagi JNE. Sebagaimana yang disampaikan oleh M. Feriadi selaku Presiden Direktur JNE saat ini yang menilai sumber daya manusia bukan hanya sebagai kekuatan perusahaan agar mampu bersaing dengan para kompetitor, namun yang terpenting agar JNE dapat selalu memberikan pelayanan yang terbaik bagi seluruh konsumen JNE melalui peningkatan kualitas sumber daya manusia. (Sumber: <http://tekno.liputan6.com/read/2957050/pertumbuhan-e-commerce-indonesia-tertinggi-di-dunia>).

Namun, berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan Departemen *Customur Service* JNE Cabang Pusat Bandung pada tanggal 20 Agustus 2017, kualitas layanan kepada konsumen JNE sampai saat ini dirasa belum cukup maksimal, khususnya di Kantor JNE Cabang Pusat Bandung. Hal ini terbukti dengan intensitas keluhan dari konsumen JNE yang diterima melalui Departemen *Customer Service* masih cukup tinggi. Hal-hal yang dikeluhkan oleh konsumen JNE diantaranya:

1. Barang/paket terlambat sampai ke tangan konsumen;
2. Barang/paket mengalami kerusakan ketika sampai ke tangan konsumen; dan

Resna Ulfah, 2019

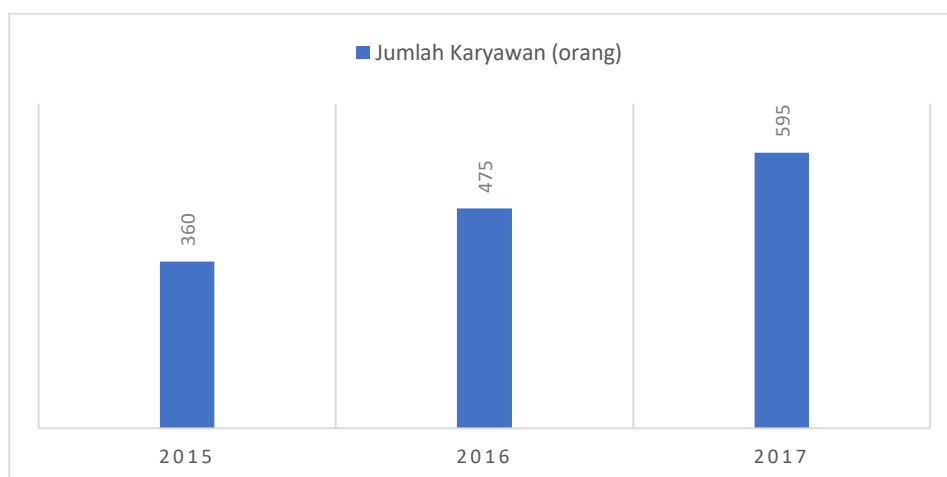
PENGARUH DESAIN PEKERJAAN TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN DAMPAKNYA PADA KINERJA KARYAWAN DEPARTEMEN OPERASIONAL PT. JALUR NUGRAHA EKAKURIR CABANG PUSAT BANDUNG

universitas pendidikan indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

3. Barang/paket milik konsumen hilang.

Selanjutnya, hasil wawancara yang dilakukan dengan Departemen *Human Capital* JNE Cabang Pusat Bandung, pada tanggal 20 Agustus 2017, mengatakan bahwa Departemen yang secara khusus bertanggung jawab atas aktivitas yang bersifat operasional diserahkan sepenuhnya pada Departemen Operasional, dan menurutnya permasalahan dan keluhan konsumen mengenai hal-hal di atas sebagian besar terjadi akibat *human error* yang dilakukan di dalam proses kerja Departemen Operasional JNE Cabang Pusat Bandung, seperti kesalahan dalam menyortir atau saat *entry data* barang/paket ke wilayah tujuan pengiriman, yang dapat mengakibatkan keterlambatan pengiriman atau hilangnya barang/paket milik konsumen, serta rusaknya barang/paket milik konsumen yang disebabkan karena karyawan kurang hati-hati dalam menjaga dan memperlakukan barang/paket yang akan dikirim.

Adapun jumlah karyawan Departemen Operasional JNE Cabang Pusat Bandung selama tiga tahun ke belakang yang ditunjukkan pada Gambar 1.1 sebagai berikut.



(Sumber: HRD PT. Jalur Nugraha Ekakurir (JNE) Cabang Pusat Bandung)

Gambar 1.1
Jumlah Karyawan Departemen Operasional
PT. Jalur Nugraha Ekakurir (JNE) Cabang Pusat Bandung

Berdasarkan Gambar 1.1, jumlah karyawan Departemen Operasional JNE Cabang Pusat Bandung mengalami penambahan selama tahun 2015-2017, yakni

Resna Ulfah, 2019
PENGARUH DESAIN PEKERJAAN TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN DAMPAKNYA PADA KINERJA KARYAWAN DEPARTEMEN OPERASIONAL PT. JALUR NUGRAHA EKAKURIR CABANG PUSAT BANDUNG

sebesar 16%-30% per tahunnya. Menurut Departemen *Human Capital* JNE Cabang Pusat Bandung, penambahan jumlah karyawan Departemen Operasional tersebut dilakukan untuk memenuhi kebutuhan karyawan Departemen Operasional, seiring dengan meningkatnya permintaan pengiriman barang/paket dari konsumen JNE tiga tahun terakhir ini. Namun, menurutnya, meskipun penambahan jumlah karyawan sangat membantu aktivitas operasional secara keseluruhan, pencapaian kinerja karyawan Departemen Operasional JNE selama tiga tahun terakhir ini belum mencapai hasil yang maksimal.

Adapun gambaran penilaian kinerja karyawan Departemen Operasional JNE Cabang Pusat Bandung khususnya selama tahun 2015-2017, berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan pada tanggal 28 Oktober 2017 kepada staf Departemen *Human Capital* JNE Cabang Pusat Bandung akan ditunjukkan pada Tabel 1.2 sebagai berikut.

Tabel 1.2
Gambaran Penilaian Kinerja Karyawan Departemen Operasional
PT. Jalur Nugraha Ekakurir (JNE) Cabang Pusat Bandung

ITEM PENILAIAN	TAHUN								
	2015			2016			2017		
	Bobot	Nilai	Skor (%)	Bobot	Nilai	Skor (%)	Bobot	Nilai	Skor (%)
Kedisiplinan	10	70	7.0	10	72	7.2	10	69	6.9
Kehadiran	10	80	8.0	10	76	7.6	10	72	7.2
Tanggung Jawab	10	75	7.5	10	79	7.9	10	76	7.6
Kerjasama Tim	10	85	8.5	10	85	8.5	10	83	8.3
Keterampilan Kerja	10	82	8.2	10	84	8.4	10	80	8.0
Loyalitas	10	70	7.0	10	75	7.5	10	77	7.7
Kualitas Kerja	20	75	15.0	20	75	15.0	20	72	14.4
Kuantitas Kerja	20	85	17.0	20	82	16.4	20	84	16.8
JUMLAH	100		78.2	100		78.5	100		76.9

(Sumber: Hasil olah data penilaian kinerja pada Departemen *Human Capital* PT. Jalur Nugraha Ekakurir (JNE) Cabang Pusat Bandung)

Tabel 1.2 di atas menunjukkan gambaran kinerja karyawan Departemen Operasional JNE Cabang Pusat Bandung selama tahun 2015-2017 pada beberapa aspek penilaian terlihat tetap stabil atau mengalami peningkatan, seperti pada aspek penilaian loyalitas, serta kuantitas kerja yang dihasilkan. Sedangkan pada beberapa

Resna Ulfah, 2019

PENGARUH DESAIN PEKERJAAN TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN DAMPAKNYA PADA KINERJA KARYAWAN DEPARTEMEN OPERASIONAL PT. JALUR NUGRAHA EKAKURIR CABANG PUSAT BANDUNG

universitas pendidikan indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

aspek lain dinilai mengalami penurunan, seperti pada aspek kedisiplinan, kehadiran, tanggung jawab karyawan dalam menjalankan aktivitas kerja, serta kualitas kerja.

Sehingga, jika dinilai berdasarkan standar penilaian kinerja JNE pada Tabel 1.3, secara keseluruhan kinerja karyawan Departemen Operasional JNE Cabang Pusat Bandung belum mencapai kategori “baik”, yakni masih berada dalam kategori “cukup”, karena hasil penilaian kinerja karyawannya masih berada di bawah skor 80 dari total skor 100.

Tabel 1.3
Standar Nilai Kinerja Karyawan PT. Jalur Nugraha Ekakurir

NO.	NILAI	KATEGORI
1	90 – 100	Sangat Baik
2	80 – 89	Baik
3	70 – 79	Cukup
4	60 – 69	Kurang
5	< 60	Buruk

(Sumber: Departemen *Human Capital* PT. Jalur Nugraha Ekakurir (JNE) Cabang Pusat Bandung)

Salah satu cara yang dapat dilakukan perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan, agar sumber daya manusia yang ada beroperasi dengan baik pada kapasitas dan kekuatan yang maksimal, maka perusahaan perlu sering menguji dan berupaya meningkatkan kepuasan kerja karyawannya (Hanaysha & Tahir, 2016, hlm. 272).

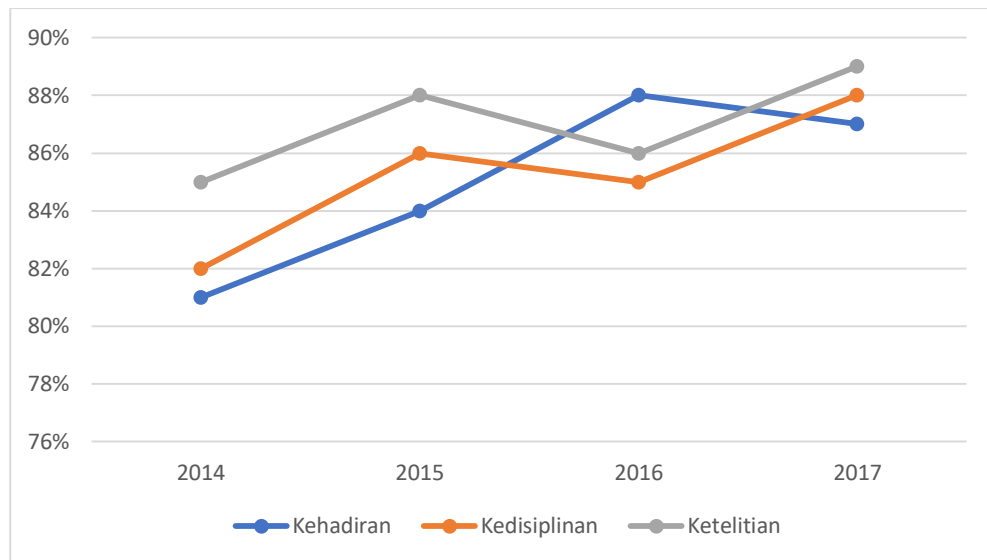
George dan Jones (2012, hlm. 83) juga mengatakan, bahwa secara intuitif, sebagian besar orang (termasuk manajer) percaya bahwa kinerja karyawan memiliki hubungan yang positif dengan kepuasan kerja, yaitu bahwa karyawan yang merasa lebih puas dengan pekerjaannya akan bekerja lebih baik dibandingkan dengan karyawan yang kurang puas dengan pekerjaannya, meskipun masih adanya peneliti yang meragukan kuatnya hubungan tersebut. Namun, sebuah ulasan terhadap 300 penelitian menunjukkan bahwa korelasi tersebut cukup kuat, dengan temuan bahwa organisasi dengan lebih banyak karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung lebih efektif dalam bekerja dibandingkan dengan

organisasi yang memiliki lebih sedikit karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya (Robbins & Judge, 2012, hlm. 118).

Berdasarkan informasi yang dipaparkan sebelumnya mengenai gambaran penilaian kinerja karyawan Departemen Operasional JNE Cabang Pusat Bandung sebagaimana yang ditunjukkan pada Tabel 1.2, maka dilakukan wawancara lanjutan pada manajer Departemen Operasional Cabang Pusat Bandung pada tanggal 28 Oktober 2017. Berikut ini permasalahan-permasalahan yang sering muncul yang dapat mengganggu aktivitas operasional JNE, khususnya masalah yang timbul dari perilaku karyawan, diantaranya:

1. Karyawan seringkali terlambat masuk kerja, dengan alasan jam masuk kerja yang tidak normal pada umumnya;
2. Karyawan kurang disiplin dalam menggunakan jam istirahatnya, seperti terlambat kembali bekerja setelah jam istirahat atau karyawan istirahat sebelum jam istirahatnya dimulai;
3. Tingkat absensi karyawan tinggi, baik dengan alasan sakit maupun tanpa keterangan, diluar hak cuti, sakit, dan izin yang diberikan perusahaan; dan
4. Karyawan kurang teliti dalam bekerja, seperti kesalahan dalam menyortir barang/paket atau kesalahan saat *entry data*, yang dapat menyebabkan barang/paket terlambat sampai ketangan konsumen, bahkan dapat berakibat pada rusak atau hilangnya barang/paket milik konsumen.

Pernyataan tersebut dikuatkan dengan beberapa data pendukung yang ditunjukkan pada Gambar 1.2 sebagai berikut.



(Sumber: Dept. Human Capital PT. Jalur Nugraha Ekakurir Pusat Bandung)

Gambar 1.2
Rekapitulasi Hasil Ketercapaian Target Kehadiran, Kedisiplinan, dan
Ketelitian Karyawan Departemen Operasional PT. Jalur Nugraha Ekakurir
(JNE) Cabang Pusat Bandung

Berdasarkan Gambar 1.2 dapat dilihat bahwa target kehadiran, kedisiplinan, dan ketelitian karyawan tidak pernah mencapai 100% selama empat tahun terakhir, yang dapat mengakibatkan berbagai hambatan dalam bekerja. Permasalahan yang berkaitan dengan perilaku karyawan sebagaimana hasil wawancara yang telah dipaparkan sebelumnya, serta rekapitulasi ketercapaian yang dihasilkan selama empat tahun terakhir pada Departemen Operasional JNE Cabang Pusat Bandung, mengindikasikan karyawan merasa kurang puas dengan pekerjaannya. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang mengatakan bahwa ketika karyawan merasa kurang puas dengan pekerjaannya, maka kemungkinan besar karyawan akan meningkatkan tingkat absensi (Nadinloyi, 2013, hlm. 294), keluhan, demotivasi, dan keterlambatan (Bari, et. Al, 2016, hlm. 455), bahkan lebih buruk, karyawan akan mempertimbangkan keputusan untuk meninggalkan organisasi (Munir & Rahman, 2016, hlm. 491) atau meningkatkan *turnover*. Untuk itu, penting bagi JNE memahami apa yang dapat mendorong karyawannya lebih termotivasi untuk semangat bekerja, serta disiplin dalam melaksanakan perannya dalam pekerjaan.

Resna Ulfah, 2019

PENGARUH DESAIN PEKERJAAN TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN DAMPAKNYA PADA KINERJA KARYAWAN DEPARTEMEN OPERASIONAL PT. JALUR NUGRAHA EKAKURIR CABANG PUSAT BANDUNG

universitas pendidikan indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Para ahli mengemukakan beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja diantaranya, pekerjaan itu sendiri (tanggung jawab, kepentingan, pertumbuhan), kualitas supervisi (bantuan teknis dan dukungan sosial), hubungan dengan rekan kerja dan atasan, promosi, gaji (Schermerhorn, 2010, hlm. 73), interdependensi, timbal balik (Robbins & Judge, 2012, hlm. 115), kebijakan kerja dan kompensasi (Griffin, 2013, hlm. 74), serta faktor lingkungan kerja, seperti gaya pengawas atau atasan, prosedur dan kebijakan, afiliasi kelompok kerja, kondisi kerja, dan manfaat pekerjaan (Gibson, et. Al., 2012, hlm. 102). Sementara Luthans (2006, hlm. 244) meringkas keseluruhan faktor di atas menjadi enam faktor pengaruh utama kepuasan kerja, yang terdiri dari pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi, pengawasan, kelompok kerja, dan kondisi kerja.

Baik dan buruknya pengelolaan berbagai faktor di atas diketahui dapat menentukan tinggi atau rendahnya tingkat kepuasan kerja karyawan. Maka dari itu, dilakukan pra-penelitian terhadap 150 orang karyawan JNE Departemen Operasional Cabang Pusat Bandung Divisi Outbond untuk mengetahui faktor apa yang paling dominan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan JNE Departemen Operasional Cabang Pusat Bandung berdasarkan kondisi perusahaan saat ini. Hasil pra-penelitian tersebut akan ditunjukkan pada Tabel 1.4 sebagai berikut.

Tabel 1.4
Faktor Kepuasan Kerja Karyawan Departemen Operasional PT. Jalur Nugraha Ekakurir (JNE) Cabang Pusat Bandung

Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja (Luthans, 2006, hlm. 244)	Nilai		
	Frekuensi (F)	Responden (n)	Skor (%)
Pekerjaan itu Sendiri	38	150	25.33
Gaji	29	150	19.33
Promosi	21	150	14.00
Pengawasan	27	150	18.00
Kelompok Kerja	19	150	12.67
Kondisi Kerja	16	150	10.67
Jumlah	150		100%

(Sumber: Hasil pengolahan data kuesioner Pra-Penelitian pada karyawan Departemen Operasional JNE Cabang Pusat Bandung)

Resna Ulfah, 2019

PENGARUH DESAIN PEKERJAAN TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN DAMPAKNYA PADA KINERJA KARYAWAN DEPARTEMEN OPERASIONAL PT. JALUR NUGRAHA EKAKURIR CABANG PUSAT BANDUNG

universitas pendidikan indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Hasil pra-penelitian pada Tabel 1.4 menunjukkan bahwa sebesar 25.33% karyawan atau lebih dari seperempat karyawan yang disurvei dalam pra-penelitian memilih pekerjaan itu sendiri atau hal-hal yang berkaitan dengan karakteristik desain pekerjaan merupakan faktor yang dinilai paling berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan Departemen Operasional JNE Cabang Pusat Bandung Divisi Outbond saat ini. Hal tersebut dikuatkan dengan beberapa pernyataan dari karyawan yang mengatakan bahwa karakteristik pekerjaan saat ini dirasa sangat monoton, sehingga cenderung membuat karyawan merasa bosan dan kurang semangat bekerja, karyawan juga dituntut untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan cepat, namun penuh dengan ketelitian karena jika terjadi kesalahan dapat berdampak langsung pada konsumen, selain itu pekerjaan karyawan saat ini juga membutuhkan tenaga fisik sehingga dapat menyebabkan karyawan mudah merasa kelelahan. Oleh karenanya, dibutuhkan desain pekerjaan yang tepat untuk dapat meminimalisir hal-hal tersebut.

Menurut George dan Jones (2012, hlm. 183), desain pekerjaan adalah proses menghubungkan tugas tertentu dengan suatu pekerjaan, dan memutuskan teknik, peralatan, dan prosedur yang harus digunakan untuk mengerjakan tugas tersebut. Belias dan Sklikas (2013, hlm. 91) mengungkapkan bahwa desain pekerjaan memiliki manfaat yang baik bagi organisasi maupun bagi karyawan. Bagi organisasi, manfaat desain pekerjaan diantaranya, peningkatan produktivitas dan efisiensi, tenaga kerja yang terampil berada pada posisi yang tepat, kerjasama tim yang efektif, serta meningkatkan retensi dan komitmen karyawan. Sedangkan dari perspektif karyawan, desain pekerjaan menawarkan kejelasan peran dan tanggung jawab karyawan, kohesi tim, kesempatan untuk pengembangan pribadi dan profesional, dan pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi (Belias & Sklikas, 2013, hlm. 91).

Salah satu alternatif strategi desain pekerjaan yang paling populer, serta menjadi fokus para ahli dan peneliti sampai saat ini (George & Jones, 2012, hlm. 186), ialah *Job Characteristics Model* (Model Karakteristik Pekerjaan), yang dirancang oleh Hackman, Oldham, Janson, dan Purdy, yang didasarkan pada *Job*

Resna Ulfah, 2019

PENGARUH DESAIN PEKERJAAN TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN DAMPAKNYA PADA KINERJA KARYAWAN DEPARTEMEN OPERASIONAL PT. JALUR NUGRAHA EKAKURIR CABANG PUSAT BANDUNG

universitas pendidikan indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Diagnostic Survey (Gibson, et. al. 2012, hlm. 386). Strategi desain pekerjaan ini dirancang dengan menggabungkan pendekatan desain pekerjaan secara vertikal dan horizontal, sehingga dinilai dapat lebih berhasil dalam menstimulasi motivasi dan kepuasan kerja karyawan (Wagner & Hollenback, 2009, hlm. 132). Model Karakteristik Pekerjaan juga dapat menggambarkan secara lebih spesifik tentang desain pekerjaan individu, karena di dalam penerapannya melakukan identifikasi lima dimensi inti desain pekerjaan yang terdiri dari variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik, sehingga menambah nilai lebih dan pendekatan praktis pada desain pekerjaan (Ali & Zia-ur-Rehman, 2014, hlm. 71).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Abid, et. al. (2013, hlm. 6), mengenai desain pekerjaan dan kepuasan kerja pada 50 orang karyawan di dua perusahaan industri pupuk juga mengungkapkan adanya korelasi yang kuat dan positif antara desain pekerjaan dengan kepuasan karyawan. Sehingga, memperbaiki atau memperbaiki desain pekerjaan akan membawa kepuasan kerja yang lebih tinggi, dengan cara yang sama, lemahnya desain pekerjaan akan menuntun pada ketidakpuasan kerja karyawan. Penelitian tersebut sejalan dengan Luthans (2006, hlm. 244), yang berpendapat bahwa pendekatan karakteristik pekerjaan pada desain kerja merupakan sumber utama kepuasan kerja. Sehingga, penerapan desain pekerjaan yang tepat akan memiliki dampak positif terhadap kepuasan karyawan dan kualitas kinerja (Luthans, 2006, hlm. 559).

Pernyataan tersebut sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Yuen, K. F., et. al. (2018, hlm. 1) pada 75 manajemen perusahaan perkapalan yang berlokasi di Singapura, dengan mengambil jumlah partisipan sebanyak 116 orang petugas kapal. Penelitian tersebut dilakukan untuk menguji atau menentukan faktor-faktor yang dapat menentukan kepuasan kerja dan kinerja petugas kapal. Berdasarkan hasil pengujian dengan menggunakan *Structural Equation Model* (SEM), ditemukan bahwa Model Karakteristik Pekerjaan (*Job Characteristics Model*) memiliki pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja, serta pengaruh tidak langsung terhadap kinerja, atau dimediasi oleh kepuasan kerja. Artinya,

Resna Ulfah, 2019

PENGARUH DESAIN PEKERJAAN TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN DAMPAKNYA PADA KINERJA KARYAWAN DEPARTEMEN OPERASIONAL PT. JALUR NUGRAHA EKAKURIR CABANG PUSAT BANDUNG

universitas pendidikan indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

karakteristik pekerjaan yang positif akan berkontribusi pada makna kerja, yang akan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Sehingga, dengan meningkatkannya kepuasan kerja, akan menuntun pada perbaikan kualitas kinerja yang dihasilkan.

Kepuasan kerja juga dinilai sebagai pandangan terbaik untuk merangkum sikap karyawan mengenai penilaian berbagai aspek pekerjaan dan konteks kerja (McShane & Glinow, 2009, hlm. 108), serta sebagai nilai dari kesehatan dan keefektifan organisasi secara keseluruhan (Luthans, 2006, hlm. 248). Sedangkan kinerja karyawan sangat berperan dalam pertumbuhan dan profitabilitas organisasi (Inuwa, M., 2016, hlm. 90).

Mengingat pentingnya kepuasan kerja dan kinerja karyawan bagi perusahaan, maka dirasa perlu dilakukan penelitian terkait faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, yang pada penelitian ini difokuskan pada desain pekerjaan dengan menggunakan strategi Model Karakteristik Pekerjaan sebagai faktor utama dalam meningkatkan kepuasan kerja, serta untuk meneliti lebih dalam mengenai dampaknya pada kinerja karyawan.

Berdasarkan pendekatan teoritis dan fenomena yang telah dipaparkan sebelumnya, maka peneliti merasa perlu untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Desain Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja dan Dampaknya pada Kinerja Karyawan Departemen Operasional PT. Jalur Nugraha Ekakurir (JNE) Cabang Pusat Bandung”**.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran efektivitas desain pekerjaan, tingkat kepuasan kerja dan tingkat kinerja karyawan pada Departemen Operasional PT. Jalur Nugraha Ekakurir (JNE) Cabang Pusat Bandung?

Resna Ulfah, 2019

PENGARUH DESAIN PEKERJAAN TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN DAMPAKNYA PADA KINERJA KARYAWAN DEPARTEMEN OPERASIONAL PT. JALUR NUGRAHA EKAKURIR CABANG PUSAT BANDUNG

universitas pendidikan indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

2. Bagaimana pengaruh desain pekerjaan terhadap tingkat kepuasan kerja pada karyawan Departemen Operasional PT. Jalur Nugraha Ekakurir (JNE) Cabang Pusat Bandung?
3. Bagaimana pengaruh tingkat desain pekerjaan terhadap tingkat kinerja karyawan pada Departemen Operasional PT. Jalur Nugraha Ekakurir (JNE) Cabang Pusat Bandung?
4. Bagaimana pengaruh tingkat kepuasan kerja terhadap tingkat kinerja karyawan pada Departemen Operasional PT. Jalur Nugraha Ekakurir (JNE) Cabang Pusat Bandung?
5. Bagaimana pengaruh desain pekerjaan terhadap tingkat kepuasan kerja dan dampaknya pada tingkat kinerja karyawan Departemen Operasional PT. Jalur Nugraha Ekakurir (JNE) Cabang Pusat Bandung?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk memperoleh hasil temuan mengenai:

1. Gambaran efektivitas desain pekerjaan, tingkat kepuasan kerja dan tingkat kinerja karyawan pada Departemen Operasional PT. Jalur Nugraha Ekakurir (JNE) Cabang Pusat Bandung.
2. Pengaruh desain pekerjaan terhadap tingkat kepuasan kerja pada karyawan Departemen Operasional PT. Jalur Nugraha Ekakurir (JNE) Cabang Pusat Bandung.
3. Pengaruh tingkat desain pekerjaan terhadap tingkat kinerja karyawan pada Departemen Operasional PT. Jalur Nugraha Ekakurir (JNE) Cabang Pusat Bandung.
4. Pengaruh tingkat kepuasan kerja terhadap tingkat kinerja karyawan pada Departemen Operasional PT. Jalur Nugraha Ekakurir (JNE) Cabang Pusat Bandung.

5. Pengaruh desain pekerjaan terhadap tingkat kepuasan kerja dan dampaknya pada tingkat kinerja karyawan Departemen Operasional PT. Jalur Nugraha Ekakurir (JNE) Cabang Pusat Bandung.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan baik secara teoritis maupun praktis sebagai berikut:

1. Secara teoritis, hasil penelitian dapat memperluas kajian ilmu perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan desain pekerjaan, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Sumbangan informasi sangat berguna untuk menambah wawasan dalam pendidikan dan pengajaran perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia.
2. Secara praktis, hasil penelitian diharapkan dapat memberikan masukan:
 - a. Bagi PT. Jalur Nugraha Ekakurir untuk membuat strategi desain pekerjaan yang tepat agar dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang diharapkan dapat mendorong tingkat kinerja karyawan menjadi lebih tinggi;
 - b. Bagi perusahaan jasa kurir dan logistik, untuk memberikan perhatian lebih pada tingkat kepuasan kerja karyawan melalui penerapan strategi desain pekerjaan, sehingga akan berdampak pada tingkat kinerja karyawan; dan
 - c. Bagi peneliti lain, diharapkan dapat dijadikan sebagai informasi atau acuan dan sekaligus untuk memberikan rangsangan dalam melakukan penelitian selanjutnya mengenai pengaruh desain pekerjaan terhadap tingkat kepuasan kerja dan dampaknya pada tingkat kinerja karyawan.