

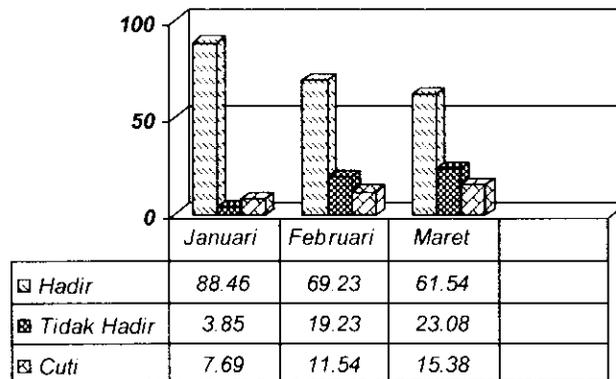
BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Manusia merupakan unsur manajemen yang sangat dominan terhadap segala aktivitas dalam perusahaan. Karena manusia menjadi perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan perusahaan. Tujuan perusahaan tidak akan terwujud apabila tidak adanya peran aktif manusia. Mengatur karyawan adalah hal yang sulit dan kompleks karena karyawan memiliki pikiran, perasaan, keinginan dan latar belakang yang berbeda. Hal ini pulalah yang menyebabkan motivasi karyawan berbeda-beda. Menurunnya motivasi karyawan inilah yang dapat menyebabkan terhambatnya usaha ke arah pencapaian tujuan perusahaan.

Berdasarkan keterangan dari Rahmat, SE. selaku Sekertariat Bagian SDM PT Pos Indonesia (Persero) rendahnya motivasi diakibatkan oleh ketidakseimbangan pekerjaan dengan kompensasi yang didapat oleh karyawan. Tingginya volume karyawan tidak dibarengi oleh *job description* yang jelas dapat menyebabkan terjadinya tumpang tindih pekerjaan. Kurangnya pengawasan dari pimpinan membuat karyawan tidak disiplin dalam menjalankan pekerjaannya, jam datang dan jam pulang yang tidak sesuai dengan aturan perusahaan, serta pemanfaatan teknologi yang kurang optimal. Sedangkan faktor lain yang dapat menunjukkan menurunnya tingkat motivasi adalah absensi karyawan. Dari data absensi tersebut dapat memperlihatkan menurunnya tingkat motivasi kerja karyawan. Berikut data absensi karyawan pada Direktorat Sumber Daya Manusia PT Pos Indonesia (Persero) periode Januari hingga Maret 2006.



Sumber : Direktorat SDM PT Pos Indonesia (Persero)

Gambar 1. 1
Rekapitulasi Absensi Januari – Maret 2006
Direktorat Sumber Daya Manusia PT Pos Indonesia (Persero)

Berdasarkan data di atas diketahui bahwa tingkat ketidakhadiran atau absensi karyawan bulan Januari sebesar 3.85 %, bulan Februari sebesar 19.23% ,dan bulan Maret sebesar 23.08%. Berdasarkan data di atas terjadi kenaikan ketidakhadiran karyawan dari bulan Februari sampai dengan bulan Maret sebesar 3.85%. Selain daripada tingkat absensi untuk mengukur sejauhmana karyawan memiliki motivasi yang tinggi dapat dilihat dari prestasi kerja.

Sugiharto, SE Bagian Pelayanan SDM di PT Pos Indonesia (Persero) menuturkan bahwa hasil penilaian prestasi kerja pegawai di PT Pos Indonesia (Persero) dilakukan sebagai salah satu syarat untuk kenaikan gaji, kenaikan pangkat dan kenaikan jabatan. Prestasi kerja karyawan di PT Pos Indonesia (Persero) didasarkan atas ketrampilan melakukan tugas, pengetahuan tentang peraturan-peraturan, pengetahuan dan kecakapan, mutu (kualitas) dari pekerjaan, jumlah (kuantitas) pekerjaan, sedangkan pertimbangan yang lainnya yaitu

hubungan kerjasama atas dan bawahan maupun bawahan dengan bawahan serta sifat-sifat pribadi individu (budi pekerti, kerajinan, pengabdian, prakarsa, kewibawaan, dan kemungkinan untuk berkembang). Berikut data hasil prestasi kerja karyawan Direktorat Sumber Daya Manusia PT Pos Indonesia (Persero) periode 2003 sampai dengan 2005.

Tabel 1. 1
Data Hasil Penilaian Prestasi Kerja Karyawan Periode 2003-2005
pada Direktorat Sumber Daya Manusia di PT Pos Indonesia (Persero)

Tahun	Kriteria Penilaian										Jumlah
	AB		B		LC		C		K		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
2003	35	11,48	65	21,31	72	23,61	58	19,02	75	24,59	305
2004	22	8,30	55	20,75	58	21,89	63	23,77	67	25,28	265
2005	25	12,25	35	17,16	24	11,76	37	18,41	83	40,69	204

Sumber : Pelayanan SDM PT Pos Indonesia

Keterangan

Keterangan	Kriteria	Nilai
AB	Amat baik	90
B	Baik	80-89
LC	Lebih dari Cukup	70-79
C	Cukup	60-69
K	Kurang	59 ke bawah

Berdasarkan keterangan di atas bahwa hasil penilaian prestasi kerja karyawan mengalami penurunan. Jelas sekali terlihat bahwa kriteria karyawan yang kurang (K) mengalami peningkatan sebesar 15,41%. Untuk menghindari menurunnya tingkat prestasi kerja karyawan maka perusahaan dapat mengevaluasi prestasi kerja karyawan berdasarkan uraian jabatan atau *job description*. Setelah uraian jabatan menjadi jelas, langkah selanjutnya menempatkan kembali karyawan berdasarkan posisi dan tugas yang jelas atau *the right man in the right*

place. Hal ini dilakukan bagi karyawan lama dengan kriteria berdasarkan pengalaman kerja yang karyawan dapatkan selama masa kerja, usia serta hasil penilaian prestasi kerja. Bagi karyawan baru setelah dilakukan seleksi, langkah selanjutnya karyawan baru ditempatkan berdasarkan lowongan pekerjaan yang ada dengan mempertimbangkan tingkat pendidikan serta keahlian yang dimiliki calon karyawan tersebut.

Gouzali Saydam (2000:220) mengatakan bahwa penempatan yang tepat akan memberikan keuntungan yaitu (1) karyawan akan bekerja sesuai dengan kemampuan dan keterampilannya (2) karyawan akan selalu termotivasi untuk bekerja dengan baik (3) karyawan akan mempunyai gairah kerja yang tinggi. Oleh karena karyawan ditempatkan berdasarkan keahlian dan kemampuan yang ia miliki, maka karyawan termotivasi dan memiliki semangat yang tinggi serta akan bekerja dengan sebaik-baiknya. Berdasarkan hasil penelitian Nani Kurnia (Skripsi:2003:120) dengan judul Pengaruh Penempatan Pegawai terhadap Motivasi Kerja Guru Sekolah Dasar di Kec. Cilengkrang Kab. Bandung menyimpulkan bahwa penempatan berpengaruh terhadap motivasi kerja sebesar 57 % sedangkan yang lainnya dipengaruhi oleh faktor-faktor lain.

Dari hal tersebut di atas peneliti tertarik untuk mengkaji masalah **“PENGARUH PENEMPATAN KARYAWAN TERHADAP MOTIVASI KERJA PADA DIREKTORAT SUMBER DAYA MANUSIA PT POS INDONESIA (PERSERO)”**

1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah

Identifikasi masalah adalah usaha untuk mengungkapkan sumber-sumber masalah dengan segala faktor yang mempengaruhinya, sehingga dapat ditemukan masalah yang sebenarnya. Salah satu faktor yang memberikan peranan penting dalam pencapaian tujuan perusahaan adalah manusia, karena manusia adalah perencana serta pelaku dalam kegiatan perusahaan. Menurunnya tingkat motivasi kerja karyawan akan menyebabkan tujuan perusahaan tidak tercapai. Oleh karena itu, untuk menangani menurunnya motivasi karyawan perlu adanya pengevaluasian kembali pada uraian jabatan. Dengan uraian jabatan yang jelas maka karyawan ditempatkan kembali berdasarkan uraian jabatan dan spesifikasi jabatan yang jelas sehingga motivasi karyawan akan meningkat.

Sesuai dengan identifikasi di atas maka peneliti mencoba untuk merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimanakah persepsi responden terhadap penempatan karyawan pada Direktorat Sumber Daya Manusia PT Pos Indonesia (Persero) Bandung?
2. Bagaimanakah persepsi responden terhadap motivasi kerja karyawan pada Direktorat Sumber Daya Manusia PT Pos Indonesia (Persero) Bandung?
3. Adakah pengaruh penempatan karyawan terhadap motivasi kerja pada Direktorat Sumber Daya Manusia PT Pos Indonesia (Persero) Bandung?

1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1. Tujuan Penelitian

Maksud dilaksanakannya penelitian ini adalah untuk mendapatkan informasi yang diperlukan sebagai dasar analisis, sedangkan tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menelaah tentang penempatan karyawan dan motivasi kerja berdasarkan persepsi responden, serta mengukur pengaruh penempatan karyawan terhadap motivasi kerja.

1.3.2. Kegunaan Penelitian

Dengan penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan kegunaan bagi perusahaan maupun bagi pihak-pihak yang lain yang terkait dengan hasil penelitian ini :

1. Bagi Peneliti

Penelitian ini dilaksanakan sebagai upaya untuk menerapkan teori yang penulis peroleh di bangku kuliah dengan kenyataan yang ada dilapangan serta dapat menganalisis dan membahas, sehingga menghasilkan kesimpulan yang tepat dan benar.

2. Bagi Perusahaan

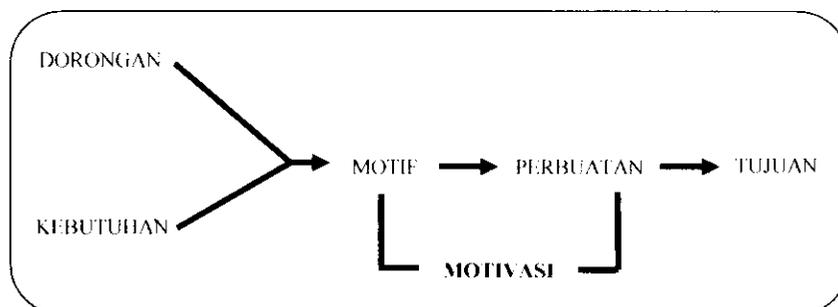
Diharapkan dapat memberikan informasi mengenai pengaruh penempatan karyawan terhadap motivasi kerja karyawan pada Direktorat Sumber Daya Manusia PT Pos Indonesia (Persero) sehingga dapat dipergunakan sebagai salah satu alternatif pertimbangan untuk perbaikan yang dilakukan dimasa yang akan datang.

3. Bagi Pihak Lain

Dapat dijadikan sebagai bahan informasi ataupun perbandingan dalam mengembangkan pengetahuan serta akan menjadi bahan masukan bagi para peneliti selanjutnya.

1.4. Kerangka Pemikiran

Untuk memecahkan masalah dalam penelitian ini digunakan pendekatan psikologi tentang perilaku, khususnya teori perilaku organisasi. Setiap orang memiliki kebutuhan dan keinginan yang berbeda. Untuk dapat memenuhi kebutuhannya orang akan rela untuk melakukan perilaku atau tindakan apapun demi tercapainya tujuan. Seperti yang diungkapkan oleh J. Winardi (2004:6) “para individu bertindak karena adanya sejumlah kekuatan yang mendorong, yang ada dalam diri mereka sendiri, dan diwakili oleh keinginan-keinginan, kebutuhan-kebutuhan dan perasaan takut”. Hal ini dikemukakan pula oleh Martin Handoko (1994:51) dalam gambar dibawah ini:



Sumber : Martin Handoko (1994:51) dalam Maharuddin Pangewa (2004:115)

Gambar 1.2
Hubungan Motif dengan Motivasi terhadap Perilaku

Lebih lanjut Mc. Clelland dalam Hasibuan (2002:162) mengemukakan bahwa hal-hal yang dapat memotivasi seseorang adalah (1) kebutuhan akan prestasi (*need for achievement*) (2) kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation*) dan (3) kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*).

Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah motivasi kerja. Berikut pandangan tentang motivasi yang dikemukakan oleh John R. Schermerhorn Jr. c.s. yang dikutip oleh J. Winardi (1991) bahwa motivasi untuk bekerja, merupakan sebuah istilah yang digunakan dalam bidang perilaku keorganisasian (*Organizational Behavior = OB*), guna menerangkan kekuatan-kekuatan yang terdapat pada diri seorang individu, yang menjadi penyebab timbulnya tingkat, arah dan persistensi upaya yang dilaksanakan dalam hal bekerja. Sedangkan menurut Gibson (1996:185) motivasi merupakan konsep yang kita gunakan untuk menggambarkan dorongan-dorongan yang timbul pada atau di dalam seorang individu yang menggerakkan dan mengarahkan perilaku.

Motivasi akan menyebabkan karyawan memiliki gairah kerja yang tinggi dan lebih menyukai pekerjaannya sehingga hasil kerja akan optimal. Agar karyawan lebih menyukai dan menyenangkan pekerjaannya, karyawan harus ditempatkan pada tempat yang tepat sesuai dengan keahlian dan kemampuan yang ia miliki. Seperti yang diungkapkan oleh Malayu S.P. Hasibuan (2002:64) bahwa

Penempatan yang tepat merupakan motivasi yang menimbulkan antusias dan moral kerja yang tinggi bagi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Jadi, dengan penempatan yang tepat merupakan kunci untuk memperoleh hasil kerja optimal dari setiap karyawan selain moral kerja, kreativitas, dan prakarsanya juga akan berkembang.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa penempatan yang tepat akan berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan sehingga karyawan akan bersemangat dan bergairah dalam bekerja.

Yang menjadi variabel bebas dalam penelitian ini adalah penempatan karyawan. Bedjo Siswanto S. (2002:162) yang menyatakan bahwa :

Penempatan tenaga kerja adalah proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada tenaga kerja yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai dengan ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu mempertanggungjawabkannya segala resiko dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang serta tanggungjawab.

Selain itu menurut William B. Werther dan Keith Davis yang dikutip oleh Ulbert Silalahi (1996:252) bahwa "*Placement is the assignment or reassignment of an employee to a new or different job. It include the initial assignment of new employee and the promotion, transfer, and demotion of present employee*". Jika diartikan secara bebas penempatan adalah penugasan atau penugasan kembali seorang pekerja kepada pekerja yang baru atau pekerjaan yang berbeda. Penempatan mencakup penugasan awal pekerjaan baru dan promosi, transfer dan demosi. Dapat disimpulkan bahwa penempatan tidak terbatas pada penempatan pegawai baru melainkan pegawai lama melalui promosi, transfer dan demosi.

Di dalam buku *Developing Human Resources : A personnel policy system* (1991 :281) *promotion is the advancement of an employee to a better job, better in term of grater responsibilities, more prestige or status, greater skill, especially increased rate of pay or salary*. Dapat diartikan bahwa kenaikan pangkat seorang karyawan ke pekerjaan yang lebih baik, baik itu tanggung jawab, status, keahlian terutama kenaikan bayaran atau gaji. Werther dan Keith Davis yang dikutip Ulbert

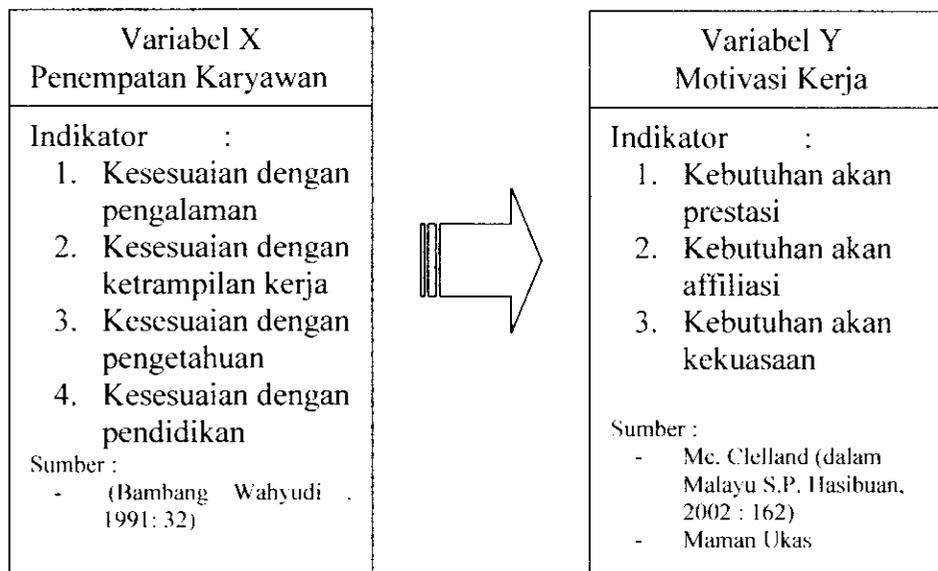
Silalahi (1996:252) mengemukakan “*transfer accour when employee is moved from one job ti another that is relatively aqual in pay responsibility, and or organization level*”. Transfer terjadi jika seorang pekerja dipindahkan dari pekerjaan ke pekerjaan yang lain yang pembayaran, tanggung jawab, dan tingkat organisasi relatif sama. Sedangkan Dale Yoder (1981:268) *demotion is shift to a position in which responsibility are decreased*. Dimana demosi adalah perubahan ke satu posisi yang tanggung jawabnya berkurang.

Dari uraian di atas dapat dikatakan bahwa baik promosi, transfer, maupun demosi dimaksudkan untuk menempatkan karyawan pada tempat dan posisi yang tepat agar karyawan bekerja dengan baik dan benar sehingga motivasi pun akan meningkat.

Bahwa dalam menempatkan atau memberi pekerjaan kepada seorang karyawan harus mempertimbangkan hal-hal yang melekat pada diri karyawan tersebut sehingga penempatan tersebut akan memberikan nilai tambah baik bagi karyawan tersebut maupun bagi perusahaan. Menurut Bambang Wahyudi (1991:32) faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam penempatan 1) Pendidikan, 2) Pengetahuan kerja, 3) Ketrampilan kerja, dan 4) Pengalaman kerja.

Berdasarkan uraian di atas dapat digambarkan hubungan kedua variabel di atas seperti diragakan pada gambar berikut :

Gambar 1.3
Pola pengaruh antara variabel X dan variabel Y



1.5. Asumsi dan Premis

1.5.1 Asumsi

Keberadaan asumsi dalam suatu karangan ilmiah merupakan hal yang sangat penting, karena akan dijadikan sebagai acuan untuk menunjang upaya pembuktian dari masalah yang sedang diteliti dan berusaha membatasi agar lebih efektif dalam membahasnya. Komaruddin (1985 : 82) mengemukakan bahwa asumsi adalah :

“sesuatu yang dianggap tidak mempengaruhi atau dianggap konstan. Asumsi menetapkan faktor-faktor yang diawasi. Asumsi dapat berhubungan dengan syarat-syarat kondisi -kondisi, dan tujuan-tujuan. Asumsi memberikan hakikat, bentuk, dan arah argumentasi, dan asumsi bermaksud pula membatasi masalah”.

Berdasarkan pendapat di atas, maka dalam penelitian ini penulis merumuskan asumsi sebagai berikut :

1. Struktur organisasi selama penelitian berlangsung tidak berubah.
2. Sarana dan prasarana untuk melaksanakan kerja dianggap memadai.
3. Pembayaran gaji dilakukan sesuai dengan aturan perusahaan.
4. Lingkungan organisasi dianggap tidak mempengaruhi.

1.5.2 Premis

Yang dimaksud dengan premis menurut Komaruddin (1982 : 69) adalah :“sesuatu yang dianggap benar, sebagai suatu keputusan yang diterima sebagai kebenaran”.

Premis untuk keterangan ilmiah mencakup syarat-syarat dan persyaratan yang merupakan sesuatu yang dinyatakan terlebih dahulu dan dasar bagi setiap argumentasi. Setiap penjelasan harus dimulai dengan menunjukkan apa yang ditetapkan sebagai sesuatu yang dianggap diketahui, dianggap benar dan diakui. Dalam hal ini premis yang dikemukakan oleh penulis adalah :

1. Motivasi kerja adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias untuk mencapai hasil kerja yang optimal. (Malayu S.P. Hasibuan, 2002:141)
2. Penempatan yang tepat merupakan motivasi yang menimbulkan antusias dan moral kerja yang tinggi bagi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. (Malayu S.P. Hasibuan, 2002:64)
3. Penempatan yang tepat akan meningkatkan semangat kerja dan kegairahan kerja serta disiplin sehingga hasil kerja optimal. (Malayu Hasibuan, 2002: 64)

1.6. Hipotesis

Setelah menentukan premis, langkah selanjutnya yaitu menentukan hipotesis. Hipotesis berasal dari kata “Hypo” yang berarti dibawah dan “Thesa” yang berarti kebenaran. Hipotesis adalah jawaban sementara, hal serupa dikemukakan oleh Nazir (1999:182) bahwa : “Hipotesis tidak lain dari jawaban sementara terhadap masalah penelitian, yang kebenarannya harus diuji secara empiris, hipotesis menyatakan hubungan apa yang kita cari atau yang kita pelajari”.

Adapun hipotesis yang dikemukakan dalam penelitian ini adalah semakin sesuai penempatan maka semakin tinggi tingkat motivasi kerja pada Direktorat Sumber Daya Manusia PT Pos Indonesia (persero) Bandung.

1.7. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan berisi tentang uraian singkat masing-masing bab yang ada dalam skripsi, yang terdiri dari 5 bab sebagai berikut :

Bab I Pendahuluan. Yang berisi latar belakang masalah, identifikasi dan perumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, kerangka berpikir, asumsi dan premis, dan hipotesis.

Bab II Tinjauan Teoritis. Yang berisi definisi penempatan karyawan, ruang lingkup penempatan, faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam penempatan karyawan, sistem dan prosedur penempatan karyawan, definisi motif dan motivasi, asas-asas motivasi, alat-alat motivasi dan teori-teori motivasi.

Bab III Metode Penelitian. Yang berisi tentang metode penelitian, operasionalisasi variabel, jenis dan sumber data, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data dan teknik analisis data.

Bab IV Hasil Penelitian. Yang berisi tentang sejarah singkat PT Pos Indonesia (Persero), gambaran penempatan karyawan di PT Pos Indonesia (Persero), gambaran motivasi kerja di PT Pos Indonesia (Persero) dan analisis pengaruh penempatan terhadap motivasi kerja karyawan Direktorat Sumber Daya Manusia di PT Pos Indonesia (Persero).

Bab V Kesimpulan dan Saran. Berisi tentang kesimpulan dari hasil pembahasan dan analisis pada bab sebelumnya dan saran-saran.

Selain dari kelima bab tersebut di atas, dalam skripsi ini juga terdapat lembaran khusus yang disediakan untuk kata pengantar, ucapan terima kasih, halaman motto dan persembahan, daftar isi, daftar tabel, daftar gambar, yang diletakkan pada bagian depan dan daftar pustaka serta lampiran-lampiran diletakkan pada bagian belakang.

