

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Masalah sumber daya manusia sangat sering dihadapi oleh perusahaan dan juga merupakan masalah perusahaan yang paling penting. Bennet N.B. Silalahi dalam Manajerial (vol. 3, No. 6, Januari 2005: 30) mengemukakan bahwa “SDM merupakan sumber daya yang penting bagi perusahaan dibanding dengan sumber daya lainnya, sebab SDM mempengaruhi efektivitas dan efisiensi organisasi”. Hal ini dapat dimengerti sebab dengan sumber daya manusia menyebabkan sumber daya lain dalam perusahaan dapat berfungsi atau dijalankan. Sumber daya manusia merupakan satu-satunya penggerak dan pengelola semua aktivitas perusahaan. Betapapun baiknya suatu perencanaan, lengkapnya sarana dan fasilitas kerja, semuanya itu tidak akan banyak berarti bagi perusahaan apabila tidak ada sumber daya manusia yang mengatur, menjalankan dan memeliharanya.

Begitu banyaknya permasalahan-permasalahan yang menyangkut Sumber Daya Manusia sebagai karyawan dalam perusahaan yang disebabkan karena sebagai seorang individu, karyawan memiliki perbedaan dalam *skill*, emosi, motivasi, mental dan spiritual. Dalam perusahaan faktor-faktor manusiawi pada diri karyawan tersebut akan berkembang menjadi permasalahan yang kompleks, seperti rendahnya prestasi kerja, rendahnya motivasi kerja, rendahnya kinerja, tingginya *turnover* karyawan dan lain sebagainya yang dapat menghambat perkembangan perusahaan.

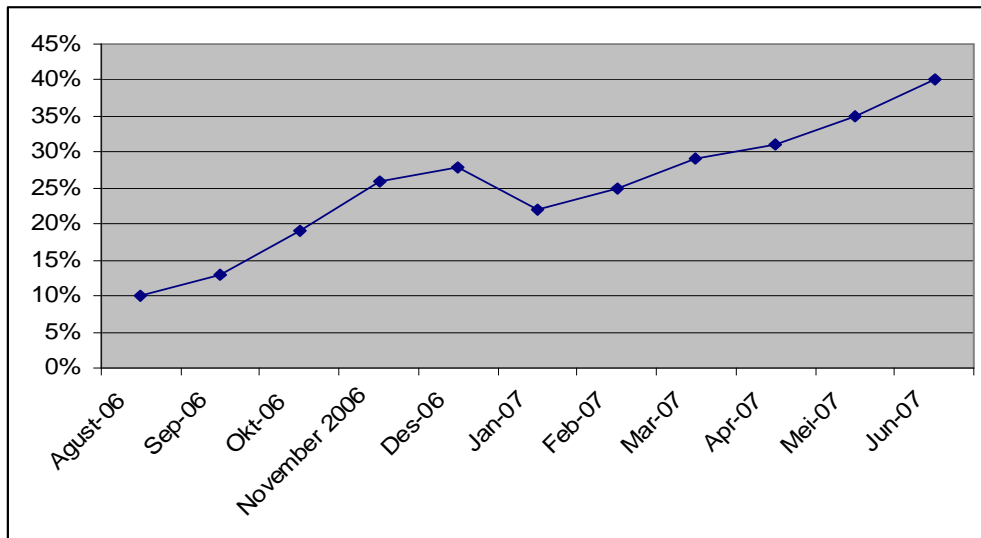
Masalah-masalah tersebut biasanya timbul oleh adanya ketidakpuasan karyawan dalam bekerja, yang dapat dipengaruhi oleh banyak faktor seperti upah atau gaji yang diterima,

kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi, dan lain sebagainya. (Keith Davis dalam AA Anwar Prabu Mangkunegara, 2001:117)

Kepuasan karyawan dalam bekerja memiliki peranan yang sangat strategis dalam perusahaan, bahkan dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja karyawan merupakan salah satu kunci utama dalam organisasi ataupun perusahaan. Hal tersebut senada dengan yang diungkapkan oleh Malayu S.P Hasibuan (2003:203) bahwa “kepuasan kerja karyawan merupakan kunci pendorong moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja karyawan dalam mendukung terwujudnya tujuan perusahaan”.

Indikasi kepuasan kerja dapat dilihat dari sikap karyawan terhadap pekerjaannya. Indikasi atau tolak ukur dari kepuasan kerja diantaranya adalah tingkat *turnover*, moral kerja, prestasi kerja, produktivitas kerja karyawan serta kedisiplinan karyawan dalam menjalankan tugasnya. Kedisiplinan ini salah satunya dapat dilihat dari waktu dan tingkat absensi. Jika karyawan datang ke tempat kerja selalu tepat waktu dan tingkat absensinya kecil maka secara relatif kepuasan kerja karyawan baik. Sebaliknya jika karyawan datang ke tempat kerja sering terlambat dan tingkat absensinya besar maka kepuasan kerja karyawan di perusahaan kurang.

Keadaan tersebut juga dialami oleh PT Pembangunan Perumahan (PP) Persero Cabang IV Jawa Barat. Selama kurun waktu Agustus 2006-Juni 2007 tingkat kedisiplinan karyawan dirasakan semakin berkurang. Bagian administrasi (umum) mencatat kenaikan tingkat absensi yang cukup besar. Hal ini dapat terlihat dari grafik ketidakhadiran karyawan sebagai berikut ini :



Gambar 1.1
Grafik Ketidakhadiran Karyawan
Periode Agustus 2006-Juni 2007

Sumber : Bagian administrasi (umum) PT PP Cabang IV Jawa Barat

Berdasarkan grafik ketidakhadiran tersebut dapat terlihat bahwa ketidakhadiran tanpa keterangan yang jelas atau kemangkiran karyawan mengalami kenaikan setiap bulannya. Menurut Sondang P. Siagian (2006:297), “tingkat kemangkiran merupakan salah satu indikator yang dapat menunjukkan tingkat ketidakpuasan kerja seorang karyawan”. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerjanya maka akan semakin rendah tingkat kemangkirannya. Jika karyawan yang rendah tingkat kepuasan kerjanya akan cenderung tinggi tingkat kemangkirannya.

Selain kenaikan tingkat absensi yang cukup besar setiap bulannya, berdasarkan temuan penulis dilapangan juga terungkap bahwa dari tahun 2005 sampai tahun 2006 terjadi kesenjangan jumlah karyawan yang masuk dengan karyawan yang keluar. Dari tahun 2005 sampai tahun 2006, perusahaan tidak begitu banyak merekrut karyawan baru justru sebaliknya lebih banyak karyawan yang keluar selain karyawan yang pensiun. Berikut ini data *turnover* karyawan PT PP Cabang IV Jawa Barat :

Tabel 1.1
Data Turnover Karyawan
Tahun 2005-2006

Tahun	Jumlah Karyawan Masuk	Jumlah Karyawan Keluar
2005	-	7
2006	5	18

Sumber : Bagian administrasi (umum) PT PP Cabang IV Jawa Barat

Berdasarkan tingkat ketidakhadiran dan tingkat *turnover* karyawan yang cenderung tinggi, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja karyawan di PT Pembangunan Perumahan (PP) Persero Cabang IV Jawa Barat masih kurang. Usaha untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan bukanlah hal yang sederhana. Sebab kepuasan kerja karyawan sebagai perilaku sosial bukan merupakan konsep yang berdiri sendiri, melainkan tergantung kepada sejumlah faktor yang mempengaruhinya.

Kurangnya kepuasan kerja karyawan PT Pembangunan Perumahan (PP) Persero Cabang IV Jawa Barat salah satunya ditengarai oleh masalah penempatan karyawan (*placement*). Masalah yang ditemui penulis saat melakukan pra-penelitian di PT Pembangunan Perumahan (PP) Persero Cabang IV Jawa Barat yang menyangkut penempatan karyawan adalah adanya indikasi ketidakpuasan dari sebagian karyawan khususnya karyawan lama mengenai kebijakan perusahaan dalam hal penempatan karyawannya yang dilakukan dengan cara alih tugas atau mutasi khususnya mutasi tempat (*tour of area*).

Dalam hal ini, kegiatan penempatan karyawan tidak hanya dikhususkan untuk karyawan baru saja, tetapi juga termasuk penempatan karyawan lama. Selaras dengan pendapat Werther dan Keith Davis yang dikutip dalam Manajerial (Vol. 3, No. 6, Januari 2005:31) mengemukakan bahwa "*Placement is the assignment or reassignment of an employee to a new or different job. It includes the initial assignment of new employee and the promotion, transfer, or demotion, of present employee*".

Untuk mempertegas pendapat tersebut, Sondang P. Siagian (2006:169) juga mengemukakan bahwa “penempatan karyawan tidak hanya berlaku bagi para karyawan baru, akan tetapi berlaku pula bagi para pegawai lama yang mengalami alih tugas atau mutasi”.

Proses mutasi sebagai salah satu bentuk penempatan karyawan khususnya karyawan lama dapat dilakukan dengan dua cara baik itu secara vertikal maupun horizontal. Mutasi vertikal diartikan bahwa seorang karyawan ditempatkan pada posisi/jabatan/pekerjaan yang lebih tinggi (promosi) atau pada posisi yang lebih rendah (demosi) dari posisi sebelumnya. Mutasi horizontal mengandung pengertian terjadinya penempatan karyawan pada posisi/jabatan/pekerjaan/tempat yang berbeda namun masih pada level atau tingkat yang sama. Yang berubah hanyalah bidang tugas atau areal tempat tugasnya. Dalam mutasi horizontal ini dikenal beberapa istilah, seperti mutasi tempat (*tour of area*) dimana seorang karyawan dipindahkan dari satu tempat/daerah ke tempat/daerah lain dan masih dalam level atau tingkatan yang sama serta mutasi jabatan (*tour of duty*) yang merupakan pemindahan karyawan dari suatu jabatan ke jabatan lain namun masih pada tingkat atau level yang sama dan dalam lokasi yang sama pula.

PT Pembangunan Perumahan (PP) Persero merupakan perusahaan kontraktor yang bergerak dalam pelayanan jasa pembangunan. Perusahaan memiliki tiga divisi dan banyak kantor cabang yang tersebar di seluruh pelosok nusantara. Dan sebagai perusahaan yang menyediakan jasa konstruksi, perusahaan beroperasi berdasarkan pesanan dari pelanggan untuk mengerjakan suatu proyek pembangunan. Maka, dalam melakukan penempatan karyawan khususnya bagi karyawan lama yang dilakukan melalui alih tugas atau mutasi di PT Pembangunan Perumahan (PP) Persero Cabang IV Jawa Barat ini tergantung kepada kebutuhan perusahaan dan berdasarkan situasi proyek.

Perusahaan mengharuskan karyawannya untuk bersedia ditempatkan di cabang PT Pembangunan Perumahan kota lain apabila terjadi kekurangan personil dalam satu proyek yang sedang dikerjakan. Karyawan juga dituntut untuk mempunyai keahlian atau keterampilan tertentu sebagai bentuk penyesuaian diri di tempat/daerah kerja yang baru, sebab sewaktu-waktu bisa diadakan alih tugas atau mutasi tempat dari satu tempat ke tempat lainnya yang belum tentu sesuai dengan keinginan, keahlian, serta kemampuan karyawan yang bersangkutan.

Misalnya, seorang karyawan yang dipindahkan dari cabang perusahaan di Bandung ke cabang perusahaan lainnya yaitu Denpasar. Perubahan budaya, adat istiadat, kebiasaan, suasana dan lingkungan kerja menuntut karyawan untuk memiliki kemampuan agar dapat segera beradaptasi dengan lingkungan kerja yang baru. Hal tersebut dirasakan berat bagi karyawan karena untuk dapat beradaptasi dengan cepat tidaklah mudah. Beban psikologis juga akan menimpa karyawan yang disebabkan karena perasaan rindu akan keluarga di daerah asal yang menjadikan karyawan yang bersangkutan tidak akan berkonsentrasi penuh dalam bekerja.

Berikut ini pembagian wilayah operasi masing-masing divisi operasi dan cabang adalah sebagai berikut :



Gambar 1.2

Office Location

Sumber : www.pt-pp.com

a. **Divisi Operasi I** yang berkedudukan di Medan, yang terdiri dari tiga cabang yakni :

1. Cabang I di Medan dengan daerah operasi meliputi Propinsi Sumatera Utara dan Aceh.
2. Cabang II di Bandar Lampung dengan daerah operasi meliputi Propinsi Lampung, Sumatera Selatan, Bengkulu, Bangka-Belitung dan Banten.
3. Cabang IX di Pekanbaru dengan daerah operasi meliputi Propinsi Sumatera Barat, Jambi, Riau dan Batam.

b. **Divisi Operasi II** yang berkedudukan di Jakarta, yang terdiri dari dua cabang yakni :

1. Cabang III di Jakarta dengan daerah operasi meliputi wilayah DKI Jakarta.
2. Cabang IV di Bandung, dengan daerah operasi meliputi wilayah Jawa Barat.

c. **Divisi Operasi III** berkedudukan di Surabaya, yang terdiri dari dua cabang yakni:

1. Cabang V di Semarang dengan daerah operasi meliputi Propinsi Jawa Tengah, DI Yogyakarta, Kalimantan Barat, Kalimantan Tengah, Kalimantan Selatan, dan Kalimantan Timur.
2. Cabang VI di Surabaya dengan daerah operasi meliputi Propinsi Jawa Timur, Bali, NTT, Sulawesi Tenggara, Gorontalo, Maluku Utara, Maluku Selatan dan Papua.

Bagi perusahaan, kebijakan dalam melakukan penempatan karyawan dengan cara alih tugas atau mutasi dari satu tempat kerja ke tempat kerja lainnya dianggap perlu karena selain untuk mencegah kejenuhan di tempat kerja yang lama juga sebagai antisipasi terhentinya kegiatan proyek karena kekurangan personil sehingga dapat mempengaruhi pencapaian target perusahaan yang telah ditentukan. Namun di sisi lain, kebijakan perusahaan ini menjadi masalah

dan tantangan tersendiri bagi sebagian karyawan. Karena secara otomatis mereka dituntut untuk mematuhi kebijakan perusahaan untuk bersedia ditempatkan di cabang lain perusahaan walaupun tidak sesuai dengan harapan, keinginan, kemampuan, dan kesiapan mereka.

Apabila masalah ini tetap dibiarkan dan tidak dapat ditanggulangi oleh perusahaan maupun karyawan yang bersangkutan, akan berakibat buruk bagi produktivitas karyawan. Sebab apabila karyawan merasa tidak puas atas pekerjaannya yang dalam hal ini penempatan yang tidak sesuai akan berdampak buruk pada perilaku kerja karyawan yang bersangkutan. Dalam bekerja biasanya mereka kurang bersemangat, malas, lambat bahkan bisa banyak melakukan kesalahan dan lain-lain yang bersifat negatif sehingga bisa menimbulkan pemborosan biaya, waktu dan sebagainya.

Berdasarkan hasil wawancara penulis dengan salah seorang staf administrasi (umum) terungkap pula bahwa dampak lainnya yang cukup signifikan apabila karyawan memiliki perilaku kerja yang buruk adalah akan mengganggu kelancaran aktivitas kerja di bagian-bagian lain dalam perusahaan. Karena di PT Pembangunan Perumahan (PP) Persero Cabang IV Jawa Barat ini semua pekerjaan diselesaikan secara *team work*. Adanya saling ketergantungan dan saling terkait dalam melakukan pekerjaan, menuntut semua personil dalam perusahaan untuk dapat bekerja sama dalam melakukan pekerjaan. Jika terdapat satu atau beberapa karyawan yang melakukan tindakan menghambat pekerjaan maka akan mempengaruhi pekerjaan-pekerjaan lainnya. Sehingga pekerjaan tersebut tidak dapat diselesaikan tepat waktu dan tidak sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan. Yang kemudian secara otomatis akan menimbulkan banyak pemborosan waktu.

Penempatan karyawan merupakan salah satu aktivitas dari Manajemen Sumber Daya Manusia. Penempatan karyawan yang dalam hal ini berupa transfer atau mutasi dari satu tempat

kerja ke tempat kerja lainnya harus mempunyai tujuan untuk memajukan karyawan, sehingga dapat memberikan kepuasan tersendiri bagi karyawan dalam bekerja. Penempatan karyawan tidak hanya sekedar menempatkan saja, melainkan harus mencocokkan dan membandingkan kualifikasi yang dimiliki karyawan dengan kebutuhan dan persyaratan dari suatu jabatan atau pekerjaan. Sehingga prinsip *the right man on the right job* dapat dipenuhi serta efektivitas kerja dapat diwujudkan. Hal ini sesuai dengan *two factor theory* dari Frederick Herzberg yang menyatakan bahwa individu memiliki kebutuhan-kebutuhan yang harus dipenuhi dalam pekerjaannya dan secara langsung berkaitan dengan pekerjaan. Misalnya kursi yang empuk, ruangan yang nyaman, penempatan yang tepat, prestasi, pengakuan, tanggung jawab dan pengembangan potensi diri.

Penempatan karyawan dirasakan amat penting karena apabila seorang karyawan ditempatkan pada tempat dan jabatan yang tepat maka secara otomatis gairah kerja, mental kerja, kepuasan kerja serta prestasi kerja akan mencapai hasil yang optimal bahkan kreativitas serta prakarsa karyawan dapat berkembang. (Malayu S.P Hasibuan, 1993:71)

Berdasarkan uraian di atas, maka timbul pertanyaan adakah pengaruh penempatan karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan? Untuk menjawab pertanyaan tersebut, maka penulis bermaksud melakukan penelitian yang lebih lanjut, komprehensif dan sistematis mengenai hal ini. Oleh karena itu, penelitian ini mengambil judul **“Pengaruh Penempatan Karyawan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT Pembangunan Perumahan (PP) Persero Cabang IV Jawa Barat”**.

1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah

Kajian utama dalam penelitian ini adalah penelaahan terhadap penempatan karyawan (*placement*) dalam pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan dalam suatu perusahaan. Dalam hal ini penempatan karyawan dijadikan sebagai landasan berfikir serta dilihat secara nyata pengaruhnya dengan kepuasan kerja melalui data yang diperoleh dari penelitian dalam suatu rangkaian kerja perusahaan.

Fenomena yang terjadi di PT Pembangunan Perumahan (PP) Persero Cabang IV Jawa Barat ini diawali dengan kebijakan perusahaan yang mengharuskan setiap karyawan untuk bersedia ditempatkan di cabang perusahaan lain yang tersebar di seluruh pelosok nusantara. Hal ini mengakibatkan karyawan merasa tidak puas, karena mereka dituntut untuk mematuhi kebijakan perusahaan tersebut walaupun jenis atau tempat pekerjaan yang diberikan kepada mereka tidak sesuai dengan keinginan, kemampuan dan keahlian yang mereka miliki atau dengan kata lain tidak sesuai dengan hati nurani.

Misalnya, seorang karyawan yang dipindahkan dari cabang perusahaan di Bandung ke cabang perusahaan lainnya yaitu Denpasar. Perubahan budaya, adat istiadat, kebiasaan, suasana dan lingkungan kerja menuntut karyawan untuk memiliki kemampuan agar dapat segera beradaptasi dengan lingkungan kerja yang baru. Hal tersebut dirasakan berat bagi karyawan karena untuk dapat beradaptasi dengan cepat tidaklah mudah. Beban psikologis juga akan menimpa karyawan yang disebabkan karena perasaan rindu akan keluarga di daerah asal yang menjadikan karyawan yang bersangkutan tidak akan berkonsentrasi penuh dalam bekerja.

Kepuasan kerja karyawan merupakan salah satu elemen yang cukup penting dalam perusahaan. Hal ini disebabkan karena kepuasan kerja dapat mempengaruhi perilaku kerja seperti malas, rajin, produktif dan lain-lain atau mempunyai hubungan dengan beberapa jenis perilaku yang sangat penting dalam perusahaan. Akibat yang akan ditimbulkan dari tidak adanya rasa

puas dari karyawan dalam bekerja adalah menurunnya kinerja karyawan. Hal tersebut akan mengganggu jalannya kegiatan perusahaan yang selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan semaksimal mungkin. Kepuasan kerja merupakan suatu kondisi yang akan menampakkan kinerja seorang karyawan. Kepuasan kerja dapat memberikan suatu karakteristik tertentu pada kinerja karyawan yang akhirnya akan nampak pula pada peningkatan produktivitas kerjanya. Sehingga produktivitas perusahaan juga akan tercapai.

Untuk meningkatkan kepuasan kerja, perusahaan harus merespons kebutuhan dan keinginan karyawan. Kepuasan kerja harus dapat dinikmati oleh karyawan baik dalam pekerjaannya, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Penempatan karyawan erat kaitannya dengan kepuasan kerja karyawan dalam pekerjaannya disamping memperoleh pujian hasil kerja, perlakuan, peralatan dan suasana lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang lebih suka menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan ini akan lebih mengutamakan pekerjaannya daripada balas jasa, walaupun balas jasa itu penting.

Oleh karena itu, sudah menjadi kewajiban perusahaan untuk jeli menempatkan setiap karyawan dalam suatu tugas dan pekerjaan. Caranya dengan mempertimbangkan faktor-faktor yang dianggap perlu dalam penempatan karyawan ini. Sehingga keluhan dari karyawan mengenai ketidakpuasannya dalam penempatan dapat diminimalisir dan dengan begitu karyawan yang bersangkutan dapat mengetahui ruang lingkup pekerjaan yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan penjelasan di atas, akhirnya penulis membatasi permasalahan pada ruang lingkup penempatan karyawan dalam hubungannya dengan kepuasan kerja karyawan di PT Pembangunan Perumahan (PP) Persero Cabang IV Jawa Barat.

Adapun perumusan masalah tentang pengaruh penempatan karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan adalah :

1. Bagaimana gambaran efektifitas penempatan karyawan di PT Pembangunan Perumahan (PP) Persero Cabang IV Jawa Barat?
2. Bagaimana gambaran tingkat kepuasan kerja karyawan di PT Pembangunan Perumahan (PP) Persero Cabang IV Jawa Barat?
3. Bagaimana pengaruh efektifitas penempatan karyawan terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan di PT Pembangunan Perumahan (PP) Persero Cabang IV Jawa Barat?

1.3 Tujuan Penelitian dan Kegunaan Hasil Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Tujuan diadakannya penelitian ini adalah untuk memperoleh data yang berguna dalam pembuktian hipotesis dan menjawab permasalahan yang dihadapi. Penelitian ini dilaksanakan bertujuan untuk :

1. Mengetahui bagaimana efektifitas penempatan karyawan di PT Pembangunan Perumahan (PP) Persero Cabang IV Jawa Barat.
2. Mengetahui bagaimana tingkat kepuasan kerja karyawan di PT Pembangunan Perumahan (PP) Persero Cabang IV Jawa Barat.
3. Mengetahui pengaruh efektifitas penempatan karyawan terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan di PT Pembangunan Perumahan (PP) Persero Cabang IV Jawa Barat.

1.3.2 Kegunaan Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan mempunyai kegunaan sebagai berikut :

1. *Kegunaan Ilmiah*

Secara ilmiah hasil penelitian ini diharapkan memberikan sumbangan pemikiran atau menambah informasi bagi perkembangan ilmu manajemen sumber daya manusia, khususnya tentang penempatan karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan.

2. *Kegunaan Praktis*

Penulis berharap penelitian ini dapat memberikan sumbangan yang berharga kepada berbagai pihak, yaitu :

a. *Bagi Penulis Sendiri*

Dapat memberikan tambahan pengetahuan dan pengalaman juga dapat memberikan analisis perbandingan antara apa yang terjadi di dunia nyata dengan apa yang didapatkan selama perkuliahan mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia.

b. *Bagi Perusahaan*

Dari data dan informasi yang dikumpulkan dalam penelitian ini, diharapkan dapat berguna dalam memberikan masukan kepada perusahaan dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja karyawan melalui variabel-variabel yang mempengaruhinya diantaranya adalah pengaruh penempatan karyawan.