BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor terpenting bagi sebuah organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuannya. Sumber daya manusia yang dimaksud adalah karyawan dari sebuah perusahaan (Sedarmayanti, 2011:21). Perusahaan sangat bergantung pada karyawan untuk mencapai tujuannya. Diharapkan karyawan dapat mengembangkan kemampuannya dengan baik dalam hal pengetahuan, keahlian, dan sikap. Hal tersebut dibutuhkan agar kinerja karyawan dapat meningkat, sehingga para karyawan memiliki kecermatan dalam melaksanakan tugas dan mampu bekerjasama antar berbagai satuan kerja yang berbeda. Berbagai program pengelolaan dan pengembangan karyawan dilakukan oleh perusahaan untuk memperbaiki kualitas karyawan yang akan berdampak pada peningkatan kualitas perusahaan. Menurut Hasibuan (2012:10) Karyawan memiliki peran aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena sebagai perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan perusahaan.

Kepuasan kerja menjadi salah satu faktor penyebab atau penentu baik dan buruknya prestasi kerja seseorang (Sofyandi, 2013:65). Tingkat kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaan yang dijalankan. Karyawan yang merasa puas akan semakin termotivasi untuk meningkatkan kemampuan dan menyelesaikan pekerjaan dengan efektif. Sebaliknya, karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja akan kehilangan dorongan untuk meraih prestasi kerja dalam melaksanakan pekerjaannya. Perusahaan memiliki kewajiban

untuk memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawannya, serta dapat memberikan solusi agar kepuasan kerja karyawan dapat meningkat. Jika karyawan merasa nyaman dengan tempat kerja mereka, dan diperlakukan secara adil oleh perusahaan, maka karyawan akan merasa puas dan akan lebih bisa berprestasi dengan pekerjaan tersebut. Kepuasan kerja adalah tingkat perasaan senang seseorang dengan penilaian positif terhadap lingkungan dan pekerjaannya (Wibowo, 2013:501).

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor pendorong dari meningkatnya prestasi kerja (Sri Handayani, 2016). Prestasi dalam bekerja merupakan kebutuhan yang ingin dicapai oleh setiap karyawan. Prestasi kerja tidak sama dengan hasilnya, karena setiap karyawan memiliki kemampuan dan keinginan yang berbeda dalam melaksanakan pekerjaannya. Prestasi kerja merupakan hasil berupa kualitas atau kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam menyelesaikan tugasnya dengan penuh tanggung jawab yang telah diberikan (Mangkunegara, 2011:67).

Prestasi kerja merupakan suatu hal yang perlu diperhatikan dalam dunia organisasi. Setiap perusahaan memiliki standar pencapaian yang berbeda (Hasibuan, 2014:52). Jika karyawan mampu melewati standar pencapaian waktu kerja yang telah diberikan, maka karyawan tersebut dikatakan berprestasi. Penurunan prestasi kerja tidak boleh diabaikan karena dapat menyebabkan kerugian pada perusahaan tersebut. Dengan tingkat kepuasan kerja yang diperoleh, maka diharapkan prestasi kerja yang tinggi mampu dicapai oleh para karyawan. Sehingga tidak hanya kemampuan karyawan saja yang dibutuhkan,

tetapi tingkat kepuasan dalam menjalankan pekerjaan sangat mempengaruhi karyawan agar lebih baik.

Kepuasan kerja akan tercapai jika terdapat kesesuaian karyawan dengan posisi pekerjaan yang mereka tempati. Penempatan karyawan adalah kegiatan yang dilaksanakan perusahaan untuk menentukan tempat seorang karyawan dalam posisi tertentu. Penempatan karyawan yang tepat adalah cara untuk mengoptimalkan pengetahuan, keterampilan, serta sikap untuk menunjukkan prestasi kerja karyawan dalam pekerjaannya. Pada posisi yang tepat, karyawan mampu menghasilkan prestasi kerja yang dapat memberikan manfaat besar bagi perusahaan, dengan prinsip keadilan dimana setiap karyawan memiliki peluang yang sama untuk berkembang. Karyawan yang ditempatkan pada posisi tertentu harus memiliki kompetensi untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif dan efisien. Penempatan merupakan proses dalam pembagian tugas dan pekerjaan kepada para karyawan yang telah lolos seleksi sesuai ruang lingkup yang telah ditetapkan serta bertanggung jawab atas wewenang dan pekerjaan yang diberikan (Siswanto, 2012:162).

Selain penempatan karyawan, yang mendukung kepuasan kerja adalah pengalaman kerja karyawan (Susan, 2011:25). Pengalaman kerja merupakan modal utama seseorang agar dapat terjun ke dalam suatu bidang pekerjaan. Pengalaman kerja didapatkan karyawan yang telah memiliki jam kerja lebih banyak dan mampu memecahkan persoalan yang sesuai dengan kemampuan setiap individual. Dalam pengalaman kerja yang lebih banyak, seseorang akan lebih dihargai dari pada tingkat pendidikannya yang tinggi. Banyaknya

pengalaman kerja yang tidak cukup baik dengan pengalaman kualitas yang rendah, memungkinkan akan mengalami kegagalan yang cenderung tidak puas dengan pekerjaan mereka. Pengalaman kerja merupakan suatu dasar acuan karyawan dapat menempatkan diri secara tepat kondisi, mengambil risiko, menghadapi tantangan dengan penuh tanggung jawab serta mampu berkomunikasi dengan baik (Sutrisno, 2011:158).

Pengalaman kerja tidak hanya menyangkut dengan jumlah masa kerja, tetapi lebih memperhitungkan pekerjaan yang pernah dihadapi. Hal ini diketahui karena sering mengulang dan terlatih dalam bekerja sehingga kecakapan dan keterampilan dapat dikuasai dengan mudah.

Proses pembentukan program Roadmap Digitalisasi, PT. Mitra Beton Perkasa mulai merintis implementasi *Enterprise Resource Planning* (ERP) yang terdiri dari *Operating System*, *Finance*, dan *Human Resource Management System* yang saat ini sudah digunakan dan terus dikembangkan sesuai kebutuhan perusahaan guna membantu meningkatkan efisiensi, optimasi produk, dan kemajuan teknologi. Namun perusahaan memiliki masalah dalam hal penempatan karyawan dan pengalaman kerja yang dapat merugikan kemajuan perusahaan serta mengakibatkan ketidakpuasan para karyawan.

Pada tahun 2019 PT. Mitra Beton Perkasa mempekerjakan 210 karyawan yang bekerja pada bagian produksi bahan dan bangunan. Banyak karyawan baru yang diterima di PT. Mitra Beton Perkasa yang berasal dari rekomendasi orang penting di dalam perusahaan tersebut yang mengakibatkan sebagian karyawan ada yang mengalami kekurangan fisik dan hanya berpendidikan pada tingkat SMP.

Karyawan yang direkomendasikan tersebut belum memiliki pengetahuan dan keterampilan dalam pembuatan dan pemakaian peralatan untuk pembuatan beton. Berbeda dengan karyawan yang lebih lama bekerja dan dengan mayoritas karyawan yang berasal dari sekolah menengah kejuruan yang telah memiliki pengetahuan serta keterampilan pada bidang peralatan dan mesin sebelumnya.

Berikut tabel 1.2 mengenai kesenjangan penempatan karyawan berdasarkan tingkat pendidikan karyawan.

Tabel 1.1
Penempatan Karyawan Terhadap Tingkat Pendidikan

Divisi	Jumlah Karyawan	Latar Belakang Pendidikan		
		SMP	SMA	D3/S1
Batching Plant	6	2	4	-
Crane	9	2	7	-
Concrete Pump	12	3	9	-
Mixing	71	23	45	3 (S1 Jurusan Pendidikan, D-3 Teknik Industri, S1 Akuntansi)
Mekanik	15	5	9	1 (S1 Jurusan Teknik Arsitek)
Driver	16	13	3	-
Logistik	12	3	8	2 (S1 Jurusan Hukum, S1 Psikologi)
Kuli Bangunan	69	54	15	-

Sumber : PT. Mitra Beton Perkasa Kudus (2019)

Penempatan karyawan tidak seluruhnya sesuai dengan pendidikan, karena kurangnya sumber daya manusia pada jabatan tersebut yang mengakibatkan karyawan harus mengisi jabatan yang kosong walaupun tidak sesuai dengan pengetahuan dan keterampilan, sehingga membuat pekerjaan sulit untuk terselesaikan. Ketidaksesuaian karyawan pada pada divisi Mixing adalah lebih disebabkan karena faktor pengalaman dan kemampuan kerja yang dimiliki

karyawannya. Selain itu adanya penempatan karyawan yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan sehingga membuat karyawan merasa kesulitan mengerjakan suatu pekerjaan dan harus lebih banyak belajar dan bertanya dengan karyawan lain agar dapat menyelesaikan pekerjaan tersebut. Kondisi ini menimbulkan beberapa fenomena seperti adanya karyawan yang bekerja tanpa semangat, rasa gelisah, kurang nyaman dan bahkan timbul rasa kurang percaya diri dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawab karyawan tersebut.

Fenomena yang terjadi pada PT. Mitra Beton Perkasa adalah kurang optimalnya penempatan karyawan yang dilakukan perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara yang penulis lakukan kepada HRD Director PT. Mitra Beton Perkasa untuk kesesuaian penempatan memang belum dapat dilakukan secara optimal. Hal ini dikarenakan karyawan hanya cukup dengan persyaratan kemampuan dasar dan mau diarahkan kedalam tugas pekerjaannya.

Pada kesempatan berbeda dilakukan wawancara dengan narasumber yang berbeda, yang mengatakan kurangnya sumber daya manusia yang mengakibatkan adanya alih tugas pengisian jabatan yang kosong sehingga sulitnya untuk mendapatkan kesempatan promosi menjadi masalah bagi sebagian kayawan yang merasa bahwa kemampuan dan pengalaman kerjanya sudah cukup bagi sebagai syarat untuk ditempatkan ke dalam pekerjaan yang lebih tinggi posisinya.

Table 1.2
Rekapitulasi Penjualan dan Penyewaan

No	Produk	Target	Waktu		
			2017	2018	2019
1	Batching Plant	3 set	3 set	3 set	1 set
2	Jual Beli	70 unit	10 unit	8 unit	7 unit
3	Mixer	12 unit	35 unit	45 unit	42 unit
4	Crane	50 unit	7 unit	11 unit	6 unit
5	Exavator	10 unit	9 unit	11 unit	6 unit
6	Concrete Pump	50 unit	38 unit	32 unit	42 unit
7	Doser	6 unit	7 unit	8 unit	4 unit

Sumber : PT. Mitra Beton Perkasa Kudus (2019)

Data diatas dapat diketahui bahwa rata-rata hasil penjualan dan penyewaan PT. Mitra Beton Perkasa selalu mengalami penurunan. Rendahnya tingkat kepuasan kerja karyawan PT. Mitra Beton Perkasa menyebabkan target dan tujuan yang diinginkan tidak tercapai. Uraian diatas memperjelas adanya kesenjangan akan harapan peningkatan kepuasan kerja setelah berbagai upaya dilakukan dengan kenyataan bahwa masih terdapat masalah yang terjadi berkaitan dengan kepuasan kerja yang masih tergolong rendah.

Research gap penelitian ini mengenai pengaruh penempatan karyawan terhadap prestasi kerja dilakukan oleh Bustam (2016) yang menyatakan bahwa penempatan karyawan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap prestasi kerja. Penelitian tersebut berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Umar Mudhoaf (2016) yang menyatakan bahwa penempatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja.

Penelitian mengenai pengalaman kerja terhadap prestasi kerja, yaitu pada penelitian yang dilakukan oleh Hutama (2016) yang menyatakan bahwa

pengalaman kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap prestasi kerja karyawan. Berbeda hasilnya dengan penelitian dari Imam Arrywibowo (2017) yang menyatakan bahwa pengalaman kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja.

Penelitian mengenai penempatan karyawan terhadap kepuasan kerja yang dilakukan oleh Wafda (2016) menyatakan bahwa penempatan karyawan berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Berbeda dengan penelitian oleh Mirza (2017) yang menyatakan bahwa penempatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Penelitian mengenai pengalaman kerja terhadap kepuasan kerja yang dilakukan oleh Ekhsan, *et al* (2018) menyatakan bahwa hasil dari pengalaman kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja. Berbeda hasilnya dari penelitian Hendri Waluyo (2017) menyatakan adanya pengaruh positif dan signifikan antara pengalaman kerja dengan kepuasan kerja.

Penelitian mengenai prestasi kerja terhadap kepuasan kerja yang dilakukan oleh Bara (2016) menyatakan bahwa hasil dari kepuasan kerja tidak berpengaruh positif terhadap prestasi kerja. Berbeda dengan Jojon (2018) yang menyatakan bahwa hasil dari kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan pada prestasi kerja.

Melalui latar belakang yang berkaitan dengan research gap yang dijelaskan diatas, maka peneliti memilih judul, “PENGARUH PENEMPATAN KARYAWAN DAN PENGALAMAN KERJA TERHADAP KEPUASAN

KERJA MELALUI PRESTASI KERJA PADA PT. MITRA BETON PERKASA".

1.2 Ruang Lingkup

Ruang lingkup dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Variabel endogen dalam penelitian ini adalah penempatan karyawan dan pengalaman kerja, variabel mediasi yaitu prestasi kerja, serta variabel eksogen yaitu kepuasan kerja.
2. Penelitian ini mengambil obyek pada PT. Mitra Beton Perkasa Kudus yang terletak di Jalan Lingkar Selatan Kudus kecamatan Kaliwungu kabupaten Kudus memproduksi dan menjual bahan bangunan Beton Concrete Pum Ready Mix serta menyewakan peralatan Exafator dan Doser.
3. Responden penelitian adalah karyawan bagian produksi (pelaksana logistik, pelaksana pemeliharaan, dan pelaksana labor) pada PT. Mitra Beton Perkasa Kudus sejumlah 138 karyawan.
4. Penelitian ini dilakukan selama 5 bulan sejak penyusunan proposal sampai selesai.

1.3 Perumusan Masalah

Fenomena pada PT. Mitra Beton Perkasa Kudus yang berkaitan dengan penempatan karyawan, pengalaman kerja, prestasi kerja, dan kepuasan kerja yaitu sebagai berikut :

1. Karyawan baru yang berpendidikan SMP belum memiliki pengetahuan dan keterampilan dalam menggunakan peralatan pembuat beton. Berbeda dengan karyawan lama yang mayoritas berasal dari sekolah menengah kejuruan yang telah memiliki pengetahuan dan keterampilan dalam menggunakan peralatan mesin sebelumnya.
2. Karyawan yang ditempatkan atau diposisikan tidak sesuai dengan pengalaman dan kemampuannya mengakibatkan karyawan merasa kesulitan mengerjakan pekerjaannya sehingga karyawan sering bertanya dan mudah bekerja tanpa semangat, rasa gelisah, kurang nyaman dan timbul rasa kurang percaya diri dalam menyelesaikan pekerjaannya.
3. Rendahnya kepuasan kerja akibat adanya alih tugas dan pengisisan jabatan yang kosong serta sulitnya mendapatkan kesempatan promosi sebagai syarat ditempatkan ke posisi yang lebih tinggi.

Berdasarkan fenomena yang terjadi, dapat diuraikan pertanyaan penelitian yaitu :

1. Bagaimana pengaruh penempatan karyawan terhadap prestasi kerja pada PT. Mitra Beton Perkasa ?
2. Bagaimana pengaruh pengalaman kerja karyawan terhadap prestasi kerja pada PT. Mitra Beton Perkasa ?
3. Bagaimana pengaruh penempatan karyawan terhadap kepuasan kerja pada PT. Mitra beton Perkasa ?
4. Bagaimana pengaruh pengalaman kerja karyawan terhadap kepuasan kerja pada PT. Mitra Beton Perkasa ?

5. Bagaimana pengaruh prestasi kerja terhadap kepuasan kerja pada PT. Mitra Beton Perkasa ?
6. Apakah prestasi kerja mempunyai kekuatan sebagai variabel mediasi pengaruh penempatan karyawan terhadap kepuasan kerja ?
7. Apakah prestasi kerja mempunyai kekuatan sebagai pengaruh pengalaman kerja terhadap kepuasan kerja ?

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis pengaruh penempatan karyawan terhadap prestasi kerja pada PT. Mitra Beton Perkasa.
2. Untuk menganalisis pengaruh pengalaman kerja karyawan terhadap prestasi kerja pada PT. Mitra Beton Perkasa.
3. Untuk menganalisis pengaruh penempatan karyawan terhadap kepuasan kerja pada PT. Mitra Beton Perkasa.
4. Untuk menganalisis pengaruh pengalaman kerja karyawan terhadap kepuasan kerja pada PT. Mitra Beton Perkasa.
5. Untuk menganalisis pengaruh prestasi kerja terhadap kepuasan kerja pada PT. Mitra Beton Perkasa.
6. Untuk menunjukkan kekuatan prestasi kerja memediasi pengaruh penempatan karyawan terhadap kepuasan kerja.
7. Untuk menunjukkan kekuatan prestasi kerja memediasi pengaruh pengalaman kerja terhadap kepuasan kerja.

1.5 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi semua pihak, antara lain :

1. Manfaat Teoritis

   Sebagai bahan informasi dan masukan bagi perusahaan dalam meningkatkan kepuasan kerja dan menentukan kebijakan secara tepat dalam penempatan karyawan dan pengalaman kerja karyawan guna mencapai kepuasan kerja perusahaan pada PT. Mitra Beton Perkasa.

2. Manfaat Praktis

   Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan referensi bagi pihak-pihak yang membutuhkan terutama yang dapat berkaitan dengan fenomena atau masalah yang terjadi di dalam penelitian dan dapat digunakan sebagai bahan informasi untuk pengembangan pada penelitian selanjutnya serta mampu menambah pengetahuan bagi mahasiswa.