

BAB I

PENDAHULUAN

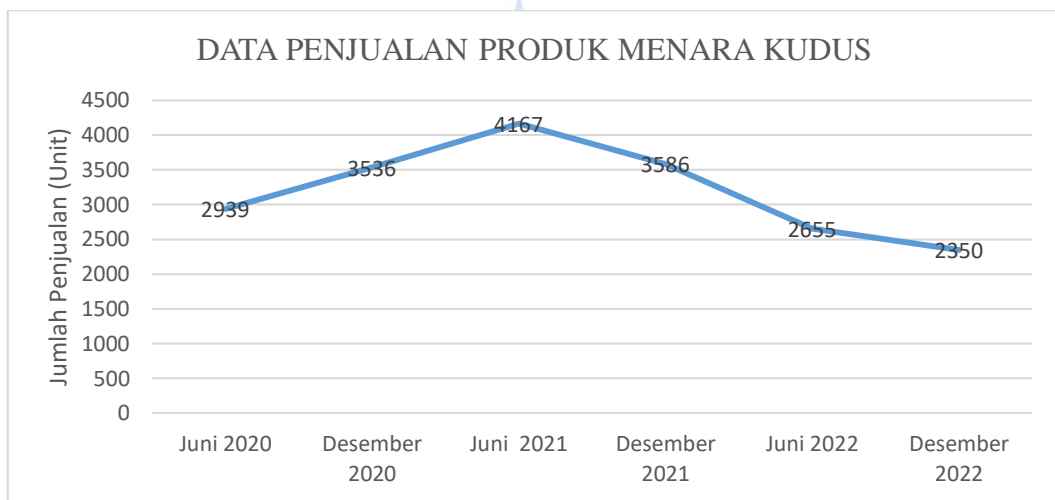
1.1 Latar Belakang Masalah

UU Cipta Kerja Nomor 28 Tahun 2021 tentang penyelenggaraan bidang perindustrian, menyatakan bahwa pemerintah terus berupaya memicu sektor industri dalam upaya pemulihan ekonomi nasional. Industri manufaktur berkontribusi signifikan bagi perekonomian, diantaranya peningkatan nilai tambah bahan baku dalam negeri, penyerapan tenaga kerja (pustan.kemenperin.go.id, 2021).

Salah satu kabupaten di Jawa Tengah yang memiliki perusahaan industri manufaktur yaitu Kabupaten Kudus. Kabupaten Kudus pada tahun 2022 sebagian besar penduduk usia kerja bekerja di sektor manufaktur. Dimana pekerja yang bekerja di sektor jasa sebesar 38,82 persen dan pekerja yang bekerja di sektor pertanian sebesar 6,39 persen, sedangkan pekerja yang bekerja di sektor manufaktur sebesar 54,79 persen. Hal ini sejalan gambaran PDRB atau (Produk Domestik Regional Bruto) Kabupaten Kudus dimana sekitar 80 persen berasal dari sektor industri (kuduskab.bps.go.id, 2022).

Kudus menduduki posisi ketiga laju pertumbuhan PDRB di Jawa Tengah setelah Semarang dan Batang. Hal ini ditinjau dari laju pertumbuhan PDRB atas dasar harga konstan 2021, terlihat bahwa Kota Semarang memiliki laju pertumbuhan yang tertinggi mencapai 5,16 persen dibanding tahun 2020, diikuti Kabupaten Batang dengan laju pertumbuhan sebesar 4,88 persen. (kuduskab.bps.go.id, 2022). Salah satu perusahaan manufaktur yang ada di

kabupaten Kudus yaitu CV. Menara Kudus, dimana perusahaan ini bergerak dalam bidang industri percetakan dan penerbitan. Produk yang dihasilkan Al-Quran, buku/kitab dan kalender.



Gambar 1.1 Data Penjualan Produk

Sumber : CV. Menara Kudus,2022

Berdasarkan data perusahaan pada gambar 1.1 menunjukkan bahwa pada 3 semester terakhir yaitu pada Desember 2021, Juni 2022 dan Desember 2022 jumlah penjualan mengalami penurunan. Berdasarkan *pra survey*, perusahaan tersebut mengatakan bahwa terjadi penurunan penjualan yang cukup berarti. Dengan menurunnya jumlah produksi, atasan merasa permasalahan kinerja dari tenaga kerja yang dimiliki perusahaan tersebut. Tugas atasan di perusahaan tersebut adalah untuk membina sumber daya manusia yang perusahaan miliki agar dapat mendapatkan kinerja yang baik dan berkualitas untuk kebaikan perusahaan.

Aspek penting yang tidak bisa ditinggalkan dalam menjalankan perusahaan atau bisnis untuk meningkatkan kinerja karyawan yaitu sumber daya manusia. Fungsi sumber daya manusia adalah untuk mengatur keanggotaan, evaluasi

performa karyawan dan memberikan kompensasi. Meskipun perusahaan didukung dengan peralatan yang memadai, jika tidak dikelola oleh SDM yang berkualitas maka semuanya yang sudah dilakukan akan menjadi sia-sia (Dermawan et al., 2022).

Kinerja mengacu pada tingkat keberhasilan dalam menyelesaikan tugas dan kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Untuk mencapai kinerja yang maksimal maka setiap perusahaan di perlukan adanya peningkatan kinerja karyawan. Adanya peningkatan kinerja dapat membawa kesuksesan dan tujuan yang diinginkan suatu perusahaan agar mampu bertahan di era persaingan bisnis saat ini (Parera & Areros, 2021).

Perusahaan dalam meningkatkan produktivitasnya melakukan suatu bentuk kegiatan yaitu penempatan tenaga kerja atau karyawan yang memiliki tingkat kompeten yang berbeda-beda. Perbedaan kemampuan ini ditentukan berdasarkan hasil perekrutan (*recruitment*) dan kualifikasi (*qualification*) perusahaan. Bahkan untuk promosi jabatan itu sendiri ditentukan berdasarkan penempatan kerja itu sendiri (Haerofiatna, 2022) .

Penempatan kerja merupakan salah satu faktor penting yang tidak boleh diabaikan dalam mencapai tujuan perusahaan. Jika perusahaan salah menempatkan karyawan pada tempat yang tidak sesuai dengan bidang keahliannya, maka kinerja karyawan tidak akan optimal dan tujuan perusahaan menjadi tidak efektif dan efisien (Haerofiatna, 2022). Permasalahan yang terjadi pada CV. Menara Kudus adalah masih adanya kesenjangan penempatan karyawan berdasarkan tingkat pendidikan karyawan terlihat dari data penempatan kerja sebagai berikut:

Tabel 1.1
Penempatan Kerja Berdasarkan Tingkat Pendidikan Karyawan
CV. Menara Kudus

Bagian Penempatan	Jumlah Karyawan	Latar Belakang		
		SMP	SMA	D3/S1
Keuangan	15	-	3	12
SDM	13	-	-	13
Office	11	-	2	9
Marketing	19	6	12	1
Produksi	66	20	44	2
Gudang	15	5	10	-
Total	139	31	71	37

Sumber : CV. Menara Kudus (2022)

Berdasarkan tabel 1.1 diatas menunjukkan bahwa masih ada 3 karyawan dengan jenjang pendidikan SMA ditempatkan dibagian keuangan dan 2 karyawan dengan jenjang pendidikan SMA dibagian office. Menurut informasi dari HRD CV. Menara Kudus mengatakan bahwa dua bagian tersebut seharusnya diisi oleh karyawan dengan jenjang pendidikan D3 atau S1. Kondisi ini menyebabkan karyawan bekerja kurang maksimal karena tidak sesuai dengan kualifikasi yang disyaratkan.

Selain itu, terdapat aspek lain dalam meningkatkan tenaga kerja (karyawan) untuk mencapai tujuan perusahaan yaitu pengembangan karir karyawan (*career development*). Ketika karyawan melakukan hal yang sama berulang kali, hal itu akan menimbulkan efek negatif, yang pada akhirnya menyebabkan karyawan mengalami burnout di tempat kerja. Untuk mencegah hal tersebut terjadi di perlukannya proses pengembangan karir karyawan (Haerofiatna, 2022).

Pengembangan karir merupakan pendekatan formal yang dilakukan organisasi untuk menjamin orang-orang dalam organisasi mempunyai kualifikasi dan kemampuan serta pengalaman yang cocok ketika dibutuhkan (Marpaung et al. 2019). Pengembangan karir ini sangat penting bagi karyawan karena pada dasarnya karyawan ingin mencapai sesuatu yang tinggi baik itu jabatan maupun kenaikan gaji. Sehingga setiap karyawan berusaha untuk meningkatkan kemampuan, keahlian dan kesetiaan terhadap perusahaan agar karyawan dapat termotivasi untuk lebih meningkatkan kinerja dan dapat menuju karir yang diinginkan (Rivai et al., 2014).

CV. Menara Kudus mempunyai pertimbangan dalam menaikkan gaji karyawannya seperti melihat bagaimana kemampuan dan prestasi kerja karyawan, beban kerja dan resiko pekerjaan yang ditanggung serta lamanya masa kerja yang telah ditempuh karyawan tersebut. Permasalahan yang terjadi di CV. Menara Kudus adalah adanya penurunan karyawan yang mendapatkan kenaikan gaji. Berikut ini adalah data karyawan yang mendapatkan kenaikan gaji.

Tabel 1.2
Data Karyawan yang Mendapatkan Kenaikan Gaji
CV. Menara Kudus Tahun 2020-2022

Tahun	Jumlah karyawan	Karyawan yang mendapatkan kenaikan Gaji	Presentase
2020	139	45	32,37%
2021	139	40	28,77%
2022	139	20	14,38%

Sumber : CV. Menara Kudus, (2022)

Berdasarkan tabel 1.2 menunjukkan bahwa selama 3 tahun terakhir karyawan yang mendapatkan kenaikan gaji pada CV. Menara Kudus mengalami penurunan yang sangat signifikan terjadi pada tahun 2022. Kenaikan gaji hanya 20 orang (14,38%). Hal tersebut menunjukkan rendahnya karyawan dalam meningkatkan kemampuan kerja yang dicapai untuk mengembangkan karir yang diinginkan.

Selain aspek penempatan kerja dan pengembangan karir untuk meningkatkan kinerja karyawan, motivasi kerja juga sangat penting bagi semangat kerja karyawan. Motivasi kerja merupakan faktor pendorong yang dapat memicu timbulnya rasa semangat dan juga mampu mengubah tingkah laku individu untuk menuju pada hal yang lebih baik (Rostina et al., 2019). Karyawan yang mendapat motivasi berkecenderungan semangat untuk bekerja. Lain hal dengan seseorang yang memiliki motivasi rendah, yang cenderung memperlihatkan ketidaknyamanan dan kurang bersemangat untuk bekerja sehingga menyebabkan kinerja mereka buruk dan perusahaan kesulitan dalam memperoleh tujuannya (Abraham Manu et al., 2022). Berikut data mengenai motivasi kerja berdasarkan data keterlambatan kehadiran karyawan.

Tabel 1.3
Rekapitulasi Kehadiran Karyawan CV. Menara Kudus Tahun 2020

Bulan	Jumlah Karyawan	Keterlambatan Karyawan	Presentase
Januari	139	4	2,87
Februari	139	7	5,03
Maret	139	8	5,75
April	139	6	4,31
Mei	139	7	5,03
Juni	139	6	4,31
Juli	139	9	6,47
Agustus	139	5	3,59
September	139	10	7,19
Oktober	139	6	4,31
November	139	9	6,47
Desember	139	11	7,91

Sumber : CV. Menara Kudus, 2022

Berdasarkan tabel 1.3 dapat menjelaskan bahwa tingkat keterlambatan karyawan CV. Menara Kudus pada bulan Januari-Desember 2022 mengalami fluktuasi. Pada bulan Januari terjadi 4 kasus keterlambatan kemudian pada bulan Februari, Maret kasus keterlambatan terus meningkat. Namun, pada bulan April kasus keterlambatan turun menjadi 6 kasus kemudian pada bulan Mei keterlambatan kembali meningkat dan turun kembali di bulan Juni menjadi 6 kasus keterlambatan. Di bulan selanjutnya kasus keterlambatan terus meningkat hingga puncaknya pada bulan Desember dengan 11 kasus keterlambatan. Hal ini menyebabkan motivasi kerja karyawan belum maksimal.

Ada beberapa hasil penelitian yang berbeda (research gap) dari variabel yang diteliti diantaranya adalah penelitian yang dilakukan oleh Herlina et al., (2022) dalam penelitiannya menyatakan bahwa penempatan kerja berpengaruh positif dan

signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun bertolak belakang dengan penelitian yang dilakukan oleh Situmorang et al., (2020) dalam penelitian ini menyatakan bahwa penempatan kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan (Tejanagara et al., 2022) oleh dalam penelitian ini menyatakan bahwa penempatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Namun bertolak belakang dengan penelitian yang dilakukan oleh Nasution, (2022) dalam penelitian ini menyatakan bahwa penempatan kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh (Dermawan et al., 2022) dalam penelitian ini menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun bertolak belakang dengan penelitian yang dilakukan oleh Ratnasari & Aidah, (2020) dalam penelitian ini menyatakan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Chandra, (2021) dalam penelitian ini menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Namun bertolak belakang dengan penelitian yang dilakukan oleh Dian & Safitri, (2018) dalam penelitian ini pengembangan karir berpengaruh negatif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Prasadjaningsih & Alexandra, (2022) dalam penelitiannya menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun bertolak belakang dengan penelitian yang

dilakukan oleh Tanjung & Manalu, (2019) dalam penelitian ini menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil-hasil penelitian (*research gap*) juga terlihat adanya kontradiksi sehingga perlu dilakukan penelitian lanjut. Kontradiksi tersebut adalah penempatan kerja, pengembangan karir dan motivasi kerja yang dinyatakan positif oleh kinerja karyawan namun beberapa peneliti menyatakan sebaliknya. Adanya kesesuaian penempatan kerja dan pengembangan karir serta motivasi kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan sangat penting dilakukan oleh perusahaan, maka itu penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan mengangkat judul **“Pengaruh Penempatan Kerja dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada CV. Menara Kudus.**

1.2 Ruang Lingkup

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, maka dibuat batasan masalah agar ruang lingkup lebih fokus. Adapun batasan masalah yang dibuat adalah hanya membahas tentang Penempatan Kerja, pengembangan karir dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada CV. Menara Kudus maka dalam penelitian ini peneliti membatasi permasalahan sebagai berikut :

1. Variabel yang diteliti dibatasi pada penempatan kerja dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja
2. Obyek penelitian yaitu CV. Menara Kudus
3. Responden yaitu karyawan CV. Menara Kudus yang memiliki masa kerja minimal 2 tahun

4. Waktu penelitian ini dilakukan selama 2 bulan setelah proposal disetujui

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang diuraikan di atas, permasalahan yang terjadi adalah masalah yang disebabkan oleh kinerja karyawan yaitu adanya penurunan jumlah penjualan di CV. Menara Kudus pada 3 semester terakhir yaitu pada Desember 2021, Juni 2022 dan Desember 2022. Permasalahan penempatan kerja dilihat dari tingkat pendidikannya pada CV. Menara Kudus yaitu masih ada 3 karyawan dengan jenjang pendidikan SMA ditempatkan dibagian keuangan dan 2 karyawan dengan jenjang pendidikan SMA dibagian office. Permasalahan pengembangan karir di CV. Menara Kudus yaitu selama 3 tahun terakhir karyawan yang mendapatkan kenaikan gaji mengalami penurunan yang sangat signifikan pada tahun 2020 . Permasalahan pada motivasi kerja yaitu tingkat keterlambatan karyawan di CV. Menara Kudus pada bulan Januari-Desember 2022 mengalami fluktuasi. Hal tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja karyawan belum maksimal. Berdasarkan permasalahan tersebut muncul pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Apakah penempatan kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja pada CV. Menara Kudus?
2. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap motivasi kerja pada CV. Menara Kudus?
3. Apakah penempatan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada CV. Menara Kudus?

4. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada CV. Menara kudas?
5. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada CV. Menara Kudus.

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan dari latar belakang dan permasalahan diatas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh penempatan kerja terhadap motivasi kerja pada CV. Menara Kudus.
2. Menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada CV. Menara Kudus.
3. Menganalisis pengaruh penempatan kerja terhadap kinerja karyawan pada CV. Menara Kudus.
4. Menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada CV. Menara Kudus.
5. Menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada CV. Menara Kudus.

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat atau kegunaan yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang positif bagi perkembangan disiplin ilmu manajemen, khususnya bagi konsentrasi

manajemen sumber daya manusia, yang berkaitan dengan masalah pengaruh penempatan karyawan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening.

2. Manfaat praktis

Adapun manfaat praktis dari penelitian ini adalah :

a. Bagi CV. Menara Kudus

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan bagi pimpinan CV. Menara Kudus dalam meningkatkan sumber daya manusia dengan kinerja karyawan dan motivasi kerja karyawan berdasarkan faktor penempatan kerja dan pengembangan karir.

b. Bagi Penulis

Penelitian ini merupakan salah satu syarat dalam memenuhi ujian sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Program Studi Manajemen Universitas Muria Kudus. Selain itu, ini merupakan pengalaman yang berharga serta mampu memberikan wawasan pengetahuan tentang aplikasi ilmu teori yang penulis peroleh saat menempuh perkuliahan dengan penerapan yang sebenarnya dan mengembangkan pemahaman mengenai manajemen Sumber daya manusia yang diterapkan dalam perusahaan.

c. Bagi peneliti selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan wawasan dan juga dapat dijadikan referensi penelitian sejenis yang akan datang khususnya yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia.