

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam era persaingan, perusahaan dituntut untuk memiliki sumber daya manusia yang berkompeten dan loyal untuk menunjang setiap kegiatan perusahaan dalam menghadapi berbagai perubahan yang terjadi untuk dapat mencapai tujuan perusahaan. Sumber daya manusia merupakan sumber daya yang penting keberadaannya dalam perusahaan, karena perusahaan mustahil dapat bergerak tanpa adanya manusia. Sumber daya manusia atau dengan kata lain adalah karyawan memerlukan perhatian lebih dari perusahaan. Perusahaan perlu memperhatikan setiap kebutuhan karyawan dan memperlakukan karyawan sebagai mana mestinya agar peluang untuk terjadinya *turn over* karyawan dapat dihindari, *turn over* karyawan biasanya terjadi karena didasari rasa tidak puas dari karyawan terhadap perusahaan. Oleh karena kepuasan kerja karyawan perlu di tingkatkan karena hal tersebut sangat penting bagi perusahaan. Karyawan yang memiliki kepuasan kerja tinggi akan sangat menguntungkan bagi perusahaan jika karyawan tersebut memang memiliki kinerja yang baik. Karyawan yang memiliki kepuasan kerja tinggi akan memiliki loyalitas, sehingga karyawan akan sangat mementingkan perusahaan, dia akan melakukan apa saja demi perusahaan.

Menurut Hasibuan (2011), karyawan akan meningkatkan moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerjanya jika kepuasan kerjanya dipenuhi. Jika kepuasan kerja karyawan tersebut tinggi maka output yang diberikan kepada perusahaan akan semakin tinggi sehingga tujuan perusahaan akan lebih mudah untuk

dipenuhi. Menurut Nelson dan Quick (2006), kepuasan kerja merupakan kondisi emosi positif atau menyenangkan yang muncul dari penilaian kerja atau pengalaman kerja. Sehingga dapat disimpulkan pengertian kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan.

Nelson and Quick (2006) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi 5 faktor yaitu gaji, pekerjaan itu sendiri, kesempatan promosi, supervisi dan rekan kerja. Ke 5 faktor tersebut dapat menjadi tolak ukur kepuasan karyawan dalam bekerja di suatu perusahaan, Pertama karyawan akan puas apabila gaji yang mereka terima sesuai dengan kebutuhannya , kedua karyawan akan puas jika pekerjaan tersebut sesuai dengan kemampuan dan keahliannya, kemampuan dan keahlian karyawan perlu disesuaikan dengan *job description*, karyawan akan mudah beradaptasi karena memang sebelumnya telah menempuh pendidikan pada jurusan tersebut atau memiliki pengalaman sebelumnya, ketiga kesempatan promosi dalam perusahaan tersebut harus jelas karena karyawan pastinya ingin memiliki jabatan yang lebih baik dari jabatan sebelumnya terlebih bagi angkatan kerja muda, keempat supervisi dalam perusahaan juga harus bisa adil dalam pelaksanaannya dan yang kelima rekan kerja dalam perusahaan juga dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, rekan kerja tersebut harus bisa saling mendukung dalam pelaksanaan pekerjaan, namun hal tersebut kembali lagi pada masing-masing karyawan.

Kepuasan kerja tentunya tidak terlepas dari kenyamanan karyawan dalam bekerja, karena dengan pekerjaan dan lingkungan yang sesuai karyawan akan merasa puas bekerja di suatu perusahaan. Namun, terkadang perusahaan berada dalam situasi yang mengharuskan perusahaan untuk memutasi karyawannya karena alasan tertentu, bahkan mutasi tersebut bisa saja mengubah pekerjaan yang biasa karyawan kerjakan dengan pekerjaan baru sehingga karyawan harus beradaptasi lagi meskipun pekerjaan tersebut memang dinilai lebih tinggi dari pekerjaan sebelumnya.

Mutasi jabatan merupakan salah satu pengembangan karir dalam meningkatkan pekerjaan kejenjang yang sejajar atau bahkan lebih tinggi. Hasibuan (2002), Mengungkapkan bahwa mutasi merupakan suatu perubahan posisi/jabatan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal (promosi/demosi) didalam suatu organisasi. Mutasi juga ditujukan untuk mengurangi kebosanan seorang karyawan dalam suatu bidang pekerjaan agar dapat meningkat. Perusahaan juga biasanya melaksanakan mutasi untuk menutupi kekosongan suatu jabatan dalam perusahaan yang diakibatkan PHK atau *turn over* karyawan. Terkadang mutasi berdasarkan kebijakan perusahaan mengharuskan karyawan untuk mengisi suatu jabatan meskipun jabatan tersebut bukan keahlian karyawannya dikarenakan kondisi darurat atau nepotisme semata. Hal tersebut biasanya membuat karyawan tidak nyaman meskipun dimutasi ke jabatan yang lebih tinggi, tapi jika bukan keahliannya tetap saja karyawan tidak akan puas. Hal tersebut tentu akan menjadi masalah bagi perusahaan, jika diterapkan dengan cara yang tidak tepat. Seharusnya, mutasi tersebut tetap memperhatikan keahlian dan

kemampuan karyawan atau setidaknya perusahaan memberikan training sampai karyawan menguasai pekerjaan barunya.

Selain mutasi, Perencanaan karir karyawan juga perlu diperhatikan dalam memenuhi keinginan karyawan, karena dengan Perencanaan karir, Karyawan bisa melihat peluang apa saja yang bisa mereka raih dan mengukur kemampuan mereka jika bekerja untuk perusahaan tersebut. Menurut Siagian (1994), Perencanaan karir adalah sebagai proses penilaian pekerjaan, organisasi dan jalur karir yang akan ditempuh oleh orang yang bersangkutan selama hidupnya. Pengertian diatas memberikan pemahaman bahwa perencanaan karir merupakan pilihan seseorang dalam menentukan pekerjaan dan bekerja untuk organisasi tersebut selama masa aktifnya hingga masa pensiun atau dengan kata lain karyawan tersebut ingin meniti karirnya dalam organisasi tersebut. Dengan perencanaan karir yang jelas, perusahaan bisa mendorong minat karyawan untuk mencapai suatu karir dan membuat karyawan semangat untuk mencapai tujuan karir tersebut dan bisa meningkatkan kepuasan karyawan. Namun kebanyakan saat ini, di perusahaan apalagi statusnya hanya sebagai pegawai kontrak, sulit sekali karyawan untuk dapat promosi ke jabatan yang lebih tinggi, terkadang perusahaan masih menggunakan sistem nepotisme untuk menetapkan jabatan pada karyawannya. Lebih buruk lagi, sistem nepotisme tersebut kadang menempatkan seseorang terhadap jabatan yang tidak sesuai dengan keahliannya, hal tersebut sangat fatal karena bisa merusak stabilitas perusahaan. Oleh karena itu sistem mutasi dari perusahaan dan penerapan sistem perencanaan karir karyawan yang

benar akan sangat berguna bagi perusahaan untuk meningkatkan kepuasan karyawan sehingga produktifitas perusahaan bisa meningkat.

Dari paparan diatas telah dijelaskan bagaimana pentingnya perusahaan untuk memperhatikan kepuasan kerja karyawan, karena karyawan merupakan motor penggerak perusahaan yang harus disejahterakan agar mereka mau bekerja sepenuh hati untuk memajukan perusahaan. Permasalahan mengenai kepuasan kerja karyawan dialami oleh sebuah perusahaan di kota Bandung, dimana perusahaan tersebut mengalami permasalahan mengenai kepuasan kerja karyawan. Permasalahan diperusahaan tersebut sangat menarik untuk diteliti, penelitian ini akan dilaksanakan di PT.LEN Industri yang bertempat di Kota Bandung. Didirikan sejak tahun 1965, LEN (Lembaga Elektronika Nasional) kemudian bertransformasi menjadi sebuah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) pada tahun 1991. Sejak saat itu, LEN bukan lagi merupakan kepanjangan dari Lembaga Elektronika Nasional (LEN), tetapi telah menjadi sebuah entitas bisnis profesional dengan nama PT. LEN Industri. Saat ini PT. LEN Industri berada di bawah koordinasi Kementrian Negara BUMN. Penelitian tertarik untuk menarik permasalahan diperusahaan ini dilatar belakangi oleh banyaknya keluhan mengenai ketidak puasan karyawan terhadap mutasi yang tidak sesuai dengan kemampuannya dan perencanaan karir karyawan yang diakibatkan ketidak jelasan jenjang karir dalam perusahaan, mutasi yang dilakukan terkadang tidak sesuai dengan keahlian dengan latar belakang masalah tersebut, bahkan cukup banyak yang mengeluhkan permasalahan tersebut, selain itu mutasi tersebut merupakan kebijakan dari perusahaan yang mengharuskan karyawan untuk menerima

keputusan tersebut meskipun karyawan merasa tidak cocok, lalu untuk jenjang karir setelah melakukan wawancara memang di perusahaan tersebut jalur karirnya cenderung tidak berjalan sebagaimana mestinya, sehingga perencanaan karir karyawan cenderung terhambat dan bahkan banyak yang telah mengabdikan bertahun-tahun tetapi tidak kunjung mendapat promosi kerja. peneliti berkeinginan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh Mutasi kerja dan Perencanaan karir terhadap kepuasan kerja karyawan. Pada penelitian ini peneliti akan berfokus pada karyawan yang telah berumur lebih dari 40 tahun. Berangkat dari permasalahan tersebut maka peneliti akan mengambil penelitian dengan judul **“Pengaruh Mutasi kerja dan Perencanaan karir terhadap Kepuasan Kerja Karyawan studi kasus di PT.Len Indsutri”**.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dipaparkan, penulis membuat identifikasi masalah sebagai berikut :

1. Kurang tepatnya mutasi yang dilakukan perusahaan menyebabkan terjadinya ketidakpuasan karyawan.
2. Ketidakjelasan jenjang karir dalam perusahaan membuat motivasi karyawan untuk bekerja menurun sehingga perencanaan karir karyawan terhambat, tidak adanya target promosi untuk karyawan menyebabkan kepuasan karyawan berkurang.
3. Didasari oleh data dari hasil wawancara, dapat di ambil informasi bahwa karyawan kurang puas terhadap mutasi yang dilakukan perusahaan dan

ketidak jelasan jenjang karir dalam perusahaan yang menyebabkan perencanaan karir karyawan tidak jelas.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang, penulis membuat rumusan masalah sebagai berikut :

1. Apakah terdapat pengaruh positif mutasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan di PT.LEN ?
2. Apakah terdapat pengaruh positif perencanaan karir terhadap kepuasan kerja karyawan di PT.LEN ?
3. Apakah terdapat pengaruh mutasi kerja dan perencanaan karir terhadap kepuasan kerja karyawan di PT.LEN ?

D. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui adanya pengaruh positif mutasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. LEN
2. Untuk mengetahui adanya pengaruh positif perencanaan karir terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. LEN
3. Untuk mengetahui adanya pengaruh positif mutasi kerja dan perencanaan karir terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. LEN

E. Manfaat Penelitian

1. Bagi Perusahaan : Hasil penelitian diharapkan menjadi informasi untuk bahan acuan untuk membuat kebijakan perusahaan yang sesuai terhadap karyawan di PT.LEN Industri.
2. Bagi Akademis : Hasil penelitian diharapkan dapat menambah referensi pengetahuan mengenai penempatan kerja dan kompensasi terhadap loyalitas.
3. Bagi Peneliti : Digunakan sebagai langkah awal peneliti untuk menerapkan teori-teori di bidang manajemen sumberdaya manusia yang didapat dibangku kuliah khususnya berkaitan dengan masalah yang menjadi objek penelitian dan penerapan.

F. Kerangka Pemikiran

Menurut Hasibuan (2002), Mengungkapkan bahwa mutasi merupakan suatu perubahan posisi/jabatan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal (promosi/demosi) didalam suatu organisasi.

Menurut Siagian (1994), Perencanaan karir adalah sebagai proses penilaian pekerjaan, organisasi dan jalur karir yang akan ditempuh oleh orang yang bersangkutan selama hidupnya.

Menurut Nelson dan Quick (2006), kepuasan kerja merupakan kondisi emosi positif atau menyenangkan yang muncul dari penilaian kerja atau pengalaman kerja. Sehingga dapat disimpulkan pengertian kepuasan kerja adalah sikap yang positif dari tenaga kerja meliputi perasaan dan tingkah laku terhadap

pekerjaannya melalui penilaian salah satu pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting pekerjaan.

1. Pengaruh Mutasi kerja terhadap Kepuasan kerja Karyawan

Seperti yang diketahui, mutasi jabatan merupakan suatu perubahan dari suatu jabatan dalam suatu kelas ke suatu jabatan dalam kelas lain yang tingkatannya lebih tinggi atau tidak lebih rendah (yang tingkatannya sama) dalam rencana gaji (Moekijat, 2010). Mutasi juga ditujukan untuk mengurangi kebosanan seorang karyawan dalam suatu bidang pekerjaan agar dapat meningkat. Dalam perusahaan, biasanya mutasi dilaksanakan untuk menutupi kekosongan suatu jabatan dalam perusahaan yang diakibatkan PHK atau *turn over* karyawan. Mutasi juga sangat berkaitan dengan kepuasan karyawan, karena mutasi merupakan bagian dari kebijakan perusahaan yang dapat menentukan nasib karyawan, jika mutasi dilaksanakan dengan benar dan sesuai dengan kemampuan karyawan maka besar kemungkinan karyawan akan puas terhadap kebijakan mutasi tersebut, tetapi jika mutasi dilaksanakan dengan cara yang salah, maka karyawan akan terkena imbasnya dan merasa tidak puas, terkadang mutasi berdasarkan kebijakan perusahaan mengharuskan karyawan untuk mengisi suatu jabatan meskipun jabatan tersebut bukan keahlian karyawannya dikarenakan kondisi darurat atau nepotisme semata. Hal tersebut biasanya membuat karyawan tidak nyaman meskipun dimutasi ke jabatan yang lebih tinggi, tapi jika bukan keahliannya tetap saja karyawan tidak akan puas. Hal tersebut tentu akan menjadi masalah bagi perusahaan, jika diterapkan dengan cara yang tidak tepat.

Seharusnya, mutasi tersebut tetap memperhatikan keahlian dan kemampuan karyawan atau setidaknya perusahaan memberikan training sampai karyawan menguasai pekerjaan barunya. Sehingga dapat dapat disimpulkan, mutasi kerja dapat berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, hal tersebut diperkuat penelitian tedahulu oleh Siti Aminah (2013) dan Hendri Dodi & Susi Evanita (2012) yang sama-sama mendapatkan hasil bahwa mutasi karyawan berpengaruh positif terhadap Kepuasan kerja.

2. Pengaruh Perencanaan kerja terhadap Kepuasan kerja Karyawan

Perencanaan karir merupakan proses penilaian pekerjaan, organisasi dan jalur karir yang akan ditempuh oleh orang yang bersangkutan selama hidupnya (Siagian, 1994). Pengertian diatas memberikan pemahaman bahwa perencanaan karir merupakan pilihan seseorang dalam menentukan pekerjaan dan bekerja untuk organisasi tersebut selama masa aktifnya hingga masa pensiun atau dengan kata lain karyawan tersebut ingin meniti karirnya dalam organisasi tersebut. Dengan perencanaan karir yang jelas, perusahaan bisa mendorong minat karyawan untuk mencapai suatu karir dan membuat karyawan semangat untuk mencapai tujuan karir tersebut dan bisa meningkatkan kepuasan karyawan. Namun kebanyakan saat ini, di perusahaan apalagi statusnya hanya sebagai pegawai kontrak, sulit sekali karyawan untuk dapat promosi ke jabatan yang lebih tinggi, terkadang perusahaan masih menggunakan sistem nepotisme untuk menetapkan jabatan pada karyawannya. Lebih buruk lagi, sistem nepotisme tersebut kadang menempatkan seseorang terhadap jabatan yang tidak sesuai

dengan keahliannya, hal tersebut sangat fatal karena bisa merusak stabilitas perusahaan. Oleh karena itu sistem mutasi dan jenjang karir yang benar akan sangat berguna bagi perusahaan untuk meningkatkan kepuasan karyawan sehingga produktifitas perusahaan bisa meningkat. Hal tersebut diperkuat oleh hasil penelitian dari Mulyanto (2010) yang mendapatkan hasil bahwa perencanaan karir berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

3. Pengaruh Mutasi dan Perencanaan Karir Karyawan terhadap Kepuasan kerja karyawan

Seperti yang dijelaskan sebelumnya, mutasi jabatan sering dilakukan oleh perusahaan baik itu merupakan kebijakan maupun keinginan karyawan sendiri, namun saat ini sering terjadi kebijakan perusahaan untuk melakukan mutasi tetapi tidak sesuai dengan kemampuan karyawan, meskipun memang kebutuhan perusahaan, tetapi karyawan yang tidak puas bisa menyebabkan penurunan kinerja dan disiplin karyawan, seperti yang diungkapkan Hasibuan (2011), karyawan akan meningkatkan moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerjanya jika kepuasan kerjanya dipenuhi. Jika kepuasan kerja karyawan tersebut tinggi maka output yang diberikan kepada perusahaan akan semakin tinggi sehingga tujuan perusahaan akan lebih mudah untuk dipenuhi.

Lalu variabel perencanaan karir karyawan juga merupakan hal yang perlu diperhatikan oleh perusahaan, karena hal tersebut berkaitan dengan impian dan keinginan karyawan untuk bisa berkarir di suatu perusahaan. Tetapi kadang perusahaan tidak memperhatikan hal tersebut sehingga perencanaan karir

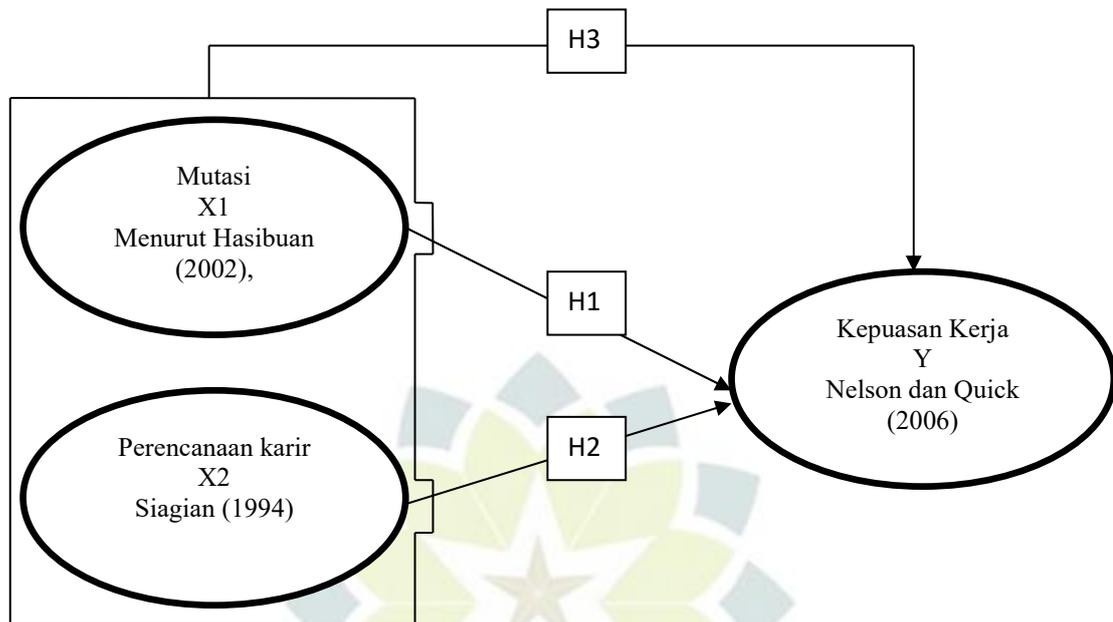
karyawan cenderung terabaikan, hal tersebut tentu akan berpengaruh terhadap kepuasan karyawan dalam bekerja disuatu perusahaan. Karyawan akan memilih perusahaan dimana ia bisa bekerja lebih tinggi jabatannya dan memungkinkan terjadinya turn over karyawan karena ketidak puasan terhadap suatu perusahaan.

Kedua variable tersebut sangat berkaitan dengan kepuasan karyawan, apabila kedua variable yakni mutasi kerja dan perencanaan karir dapat berjalan dengan sebagaimana mestinya, maka kepuasan karyawan tentu bisa meningkat, namun sebaliknya jika kedua variable tersebut tidak berjalan seperti yang seharusnya, atau salah satunya ada yang tidak sesuai maka ketidak puasan karyawan bisa saja meningkat.



Tabel 1.1 Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Siti Aminah (2013)	Pengaruh mutasi Pegawai terhadap kepuasan kerja karyawan di Badan Kepegawaian Daerah Kota Bandung	Mutasi pegawai berpengaruh positif terhadap Kepuasan kerja
2.	Hendri Dodi & Susi Evanita (2012)	Pengaruh Mutasi, Kompensasi, dan Motivasi terhadap kepuasan kerja karyawan di PT.PLN (Persero) Wilayah Sumatera Barat area Solok.	Mutasi karyawan berpengaruh positif terhadap Kepuasan kerja
3.	Mulyanto (2010)	Pengaruh perencanaan karir, penilaian prestasi, pemberian tunjangan kinerja dan komitmen pimpinan terhadap kepuasan kerja di Kantor Pengadilan Negeri wilayah Ex-Karesidenan Kedu	Perencanaan karir berpengaruh positif terhadap Kepuasan kerja



Gambar 1.1 Kerangka Pemikiran

G. Hipotesis

Menurut sugiyono (2008), hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Maka berdasarkan kerangka pemikiran sebelumnya, hipotesis penelitian yang diajukan oleh peneliti adalah sebagai berikut :

- H1 : Terdapat pengaruh positif mutasi kerja terhadap kepuasan kerja karyawan
- H2 : Terdapat pengaruh positif perencanaan karir terhadap kepuasan kerja karyawan
- H3 : Terdapat pengaruh mutasi kerja dan penempatan karir terhadap kepuasan kerja karyawan.