

BAB II

STUDI PUSTAKA

2.1 Deskripsi Konseptual

Definisi konseptual adalah abstraksi, yang diungkapkan dalam kata-kata yang dapat membantu pemahaman dalam sebuah penelitian. Konseptual penelitian ini menerangkan variabel-variabel yang akan diteliti.

2.1.1 Kepuasan Kerja

1. Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Suriadi dkk. (2021), kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Menurut Suriadi dkk, kepuasan kerja berkaitan dengan bagaimana karyawan merasakan pekerjaan mereka, termasuk kondisi kerja, hubungan dengan rekan kerja dan atasan, serta tanggung jawab pekerjaan. Rusdiana (2022) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai seperangkat perasaan karyawan tentang pekerjaan mereka. Hal ini adalah hasil dari persepsi karyawan tentang sejauh mana pekerjaan mereka menyediakan hal-hal yang mereka anggap penting.

Robbins dan Timothy (2018) mengatakan kepuasan kerja adalah sikap umum individu terhadap pekerjaannya. Sikap ini mencerminkan sejauh mana orang tersebut menyukai (kepuasan) atau tidak menyukai (ketidakpuasan) pekerjaannya. Sedangkan Luthans (2009) mendirikan kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal-hal yang dianggap penting.

Definisi-definisi ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja adalah konsep multidimensional yang melibatkan berbagai faktor emosional, kognitif, dan lingkungan. Pemahaman yang komprehensif tentang kepuasan kerja penting bagi organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Banyak ahli telah mengidentifikasi berbagai faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Teori dua faktor (*motivator-hygiene*) oleh Frederick Herzberg dalam (Ruky, 2022) mengemukakan bahwa ada dua kelompok faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. (1) Faktor motivator, faktor-faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja, seperti prestasi, pengakuan, tanggung jawab, pekerjaan itu sendiri, dan peluang untuk berkembang, (2) Faktor *hygiene*, faktor-faktor yang dapat menyebabkan ketidakpuasan jika tidak ada, seperti gaji, kebijakan perusahaan, kondisi kerja, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, serta keamanan kerja.

Edwin A. Locke dalam teori *discrepancy* menyatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh kesenjangan antara apa yang diinginkan oleh karyawan dan apa yang mereka peroleh dari pekerjaan. Jika harapan dan realitas sesuai, maka karyawan akan merasa puas (Raymond et al., 2023). Model karakteristik pekerjaan yang dikembangkan Hackman dan Oldham mengungkap lima karakteristik inti pekerjaan yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi, dan umpan balik. Pekerjaan yang memiliki karakteristik ini cenderung memberikan pengalaman kerja yang lebih memuaskan (Subyantoro & Suwanto, 2020). Teori hierarki kebutuhan Abraham Maslow mengusulkan bahwa kebutuhan manusia tersusun

dalam hierarki, mulai dari kebutuhan fisiologis dasar hingga aktualisasi diri. Kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh sejauh mana pekerjaan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan ini, seperti kebutuhan akan keamanan, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri (Ruky, 2022).

Pendapat para ahli ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh kombinasi faktor internal dan eksternal, serta interaksi antara harapan karyawan dan realitas pekerjaan mereka. Memahami faktor-faktor ini dapat membantu organisasi dalam merancang strategi yang efektif untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

3. Indikator Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan salah satu aspek penting yang menentukan produktivitas dan efisiensi di tempat kerja. Para ahli dalam bidang manajemen sumber daya manusia telah mengidentifikasi berbagai indikator yang dapat digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan kerja karyawan.

Afandi (2018) indikator kepuasan kerja karyawan yang sering dijadikan acuan, antara lain:

1) Pekerjaan Itu Sendiri

Aspek ini mencakup seberapa jauh karyawan merasa bahwa pekerjaan mereka menarik, menantang, dan bermakna. Hal ini meliputi variasi tugas, otonomi, dan kesempatan untuk menggunakan keterampilan yang dimiliki. Pekerjaan yang memberikan tantangan yang sesuai dengan kemampuan karyawan, memberikan tanggung jawab yang jelas, dan menawarkan umpan balik yang konstruktif cenderung meningkatkan kepuasan kerja.

Pekerjaan yang monoton, kurang menantang, atau tidak jelas tanggung jawabnya dapat menyebabkan ketidakpuasan.

2) Upah

Upah atau gaji mencakup kompensasi finansial yang diterima karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan mereka, termasuk gaji pokok, bonus, insentif, dan manfaat tambahan lainnya. Karyawan yang merasa bahwa mereka dibayar dengan adil sesuai dengan kontribusi mereka dan dibandingkan dengan standar industri cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka. Ketidakpuasan sering timbul jika karyawan merasa bahwa upah mereka tidak mencerminkan usaha dan kontribusi yang mereka berikan.

3) Promosi

Promosi melibatkan peluang untuk kemajuan karier dalam organisasi, termasuk kenaikan pangkat, peningkatan tanggung jawab, dan kesempatan untuk berkembang secara profesional. Karyawan yang melihat adanya peluang untuk promosi dan pengembangan karier dalam organisasi cenderung lebih termotivasi dan puas. Sebaliknya, jika peluang promosi langka atau tidak ada, karyawan mungkin merasa terjebak dalam posisi mereka dan menjadi tidak puas.

4) Pengawasan

Pengawasan mencakup kualitas hubungan antara karyawan dan atasan mereka, termasuk dukungan, komunikasi, dan gaya kepemimpinan. Pengawasan yang efektif dan mendukung dapat meningkatkan kepuasan kerja dengan memberikan arahan yang jelas, umpan balik yang

konstruktif, dan dukungan emosional. Sebaliknya, pengawasan yang buruk atau otoriter dapat menyebabkan stres dan ketidakpuasan

5) Rekan Kerja

Hubungan dengan rekan kerja mencakup aspek sosial dan interpersonal dari lingkungan kerja, termasuk kerjasama, komunikasi, dan dukungan antar sesama karyawan. Hubungan yang positif dan harmonis dengan rekan kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan kolaboratif. Konflik, kurangnya komunikasi, atau persaingan yang tidak sehat di antara rekan kerja dapat menyebabkan ketidakpuasan

Atmaja (2022) menjelaskan empat indikator utama kepuasan kerja yang sering diidentifikasi dalam penelitian dan literatur:

1) Pembayaran Upah/Gaji

Karyawan yang merasa bahwa mereka menerima gaji yang adil dan kompetitif cenderung lebih puas dengan pekerjaan mereka. Gaji yang sesuai dengan tanggung jawab dan standar industri dapat meningkatkan motivasi dan loyalitas. Ketidakpuasan sering timbul jika karyawan merasa gaji mereka tidak mencerminkan kontribusi dan usaha yang mereka berikan. Pembayaran upah atau gaji mencakup kompensasi finansial yang diterima karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan mereka, termasuk gaji pokok, bonus, insentif, dan tunjangan.

2) Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan mendukung dapat meningkatkan kepuasan kerja dengan memberikan suasana yang kondusif

untuk bekerja. Faktor-faktor seperti pencahayaan yang baik, ventilasi yang cukup, dan peralatan kerja yang memadai memainkan peran penting. Sebaliknya, lingkungan kerja yang buruk dapat menyebabkan stres, kelelahan, dan ketidakpuasan. Lingkungan kerja mencakup kondisi fisik dan psikologis tempat kerja, termasuk kebersihan, kenyamanan, keamanan, fasilitas, dan suasana kerja.

3) Kelompok Kerja

Hubungan yang positif dan harmonis dengan rekan kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja dengan menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan dan kolaboratif. Kerjasama yang baik dan saling mendukung dapat meningkatkan semangat tim dan kinerja individu. Konflik, kurangnya komunikasi, atau persaingan yang tidak sehat di antara rekan kerja dapat menyebabkan ketidakpuasan dan menurunkan produktivitas. Kelompok kerja mencakup hubungan interpersonal dan dinamika sosial antara rekan kerja, termasuk kerjasama, komunikasi, dan dukungan.

4) Supervisi

Supervisi yang efektif dan mendukung dapat meningkatkan kepuasan kerja dengan memberikan arahan yang jelas, umpan balik yang konstruktif, dan dukungan emosional. Atasan yang memiliki keterampilan kepemimpinan yang baik dapat menciptakan lingkungan kerja yang inspiratif dan memotivasi karyawan untuk mencapai kinerja terbaik. Sebaliknya, supervisi yang buruk atau otoriter dapat menyebabkan stres, ketidakpuasan, dan bahkan meningkatkan turnover karyawan. Supervisi

mencakup kualitas hubungan antara karyawan dan atasan mereka, termasuk dukungan, gaya kepemimpinan, dan komunikasi.

Tidak jauh berbeda dengan indikator kepuasan kerja yang diungkap Hasibuan (2020) sebagai berikut:

1) Pembayaran Upah/Gaji

Tingkat kepuasan yang diperoleh karyawan dari upah atau gaji yang mereka terima. Ini termasuk gaji pokok, bonus, insentif, dan tunjangan lainnya. Karyawan yang merasa mendapatkan kompensasi yang adil dan sesuai dengan kontribusi mereka cenderung lebih puas dan termotivasi. Ketidakpuasan sering muncul jika karyawan merasa gaji mereka tidak adil atau tidak sesuai dengan standar industri.

2) Pekerjaan Itu Sendiri

Kepuasan yang diperoleh dari tugas dan tanggung jawab yang ada dalam pekerjaan. Ini termasuk aspek-aspek seperti variasi tugas, tantangan, dan makna pekerjaan. Pekerjaan yang menantang, bervariasi, dan bermakna dapat meningkatkan kepuasan kerja. Pekerjaan yang monoton dan tidak menantang cenderung menurunkan kepuasan kerja.

3) Promosi

Kesempatan untuk kemajuan karier dan peningkatan tanggung jawab dalam organisasi. Karyawan yang melihat adanya peluang untuk promosi dan pengembangan karier cenderung lebih puas. Ketidakpuasan sering muncul jika karyawan merasa tidak ada kesempatan untuk maju dalam karier mereka.

4) Supervisi

Kualitas hubungan antara karyawan dan atasan mereka, termasuk gaya kepemimpinan, dukungan, dan komunikasi. Supervisi yang baik dan mendukung dapat meningkatkan kepuasan kerja dengan memberikan arahan yang jelas, umpan balik yang konstruktif, dan dukungan emosional. Atasan yang tidak mendukung atau otoriter dapat menyebabkan ketidakpuasan.

5) Lingkungan Kerja

Kondisi fisik dan psikologis di tempat kerja, termasuk kebersihan, kenyamanan, keamanan, dan fasilitas kerja. Lingkungan kerja yang aman, nyaman, dan mendukung dapat meningkatkan kepuasan kerja. Sebaliknya, lingkungan kerja yang buruk dapat menyebabkan stres dan ketidakpuasan.

6) Kelompok Kerja

Hubungan interpersonal dan dinamika sosial antara rekan kerja. Hubungan yang positif dengan rekan kerja dapat meningkatkan kepuasan kerja melalui kerjasama dan dukungan sosial. Konflik atau hubungan yang buruk dengan rekan kerja dapat menyebabkan ketidakpuasan.

7) Kebijakan dan Administrasi Perusahaan

Kepuasan yang diperoleh dari kebijakan, aturan, dan prosedur yang diterapkan oleh perusahaan. Kebijakan yang adil, transparan, dan mendukung karyawan dapat meningkatkan kepuasan kerja. Kebijakan yang tidak adil atau tidak konsisten dapat menyebabkan ketidakpuasan.

8) Keamanan Kerja

Kepuasan yang diperoleh dari stabilitas pekerjaan dan keamanan kerja. Keamanan kerja yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja dengan memberikan rasa aman dan kepastian. Ketidakamanan kerja dapat menyebabkan stres dan ketidakpuasan.

9) Keseimbangan Kerja dan Kehidupan

Kepuasan yang diperoleh dari kemampuan untuk menyeimbangkan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Keseimbangan yang baik antara kerja dan kehidupan pribadi dapat meningkatkan kepuasan kerja. Ketidakseimbangan dapat menyebabkan stres dan ketidakpuasan.

2.1.2 Deskripsi Pekerjaan

1. Pengertian Deskripsi Pekerjaan

Yoder (2021) mendefinisikan bahwa deskripsi pekerjaan adalah penjelasan tertulis yang mengidentifikasi tugas, tanggung jawab, kondisi kerja, dan hubungan dalam pekerjaan tertentu. Ini mencakup rincian tentang apa yang dilakukan, bagaimana itu dilakukan, dan mengapa itu dilakukan. Dessler (2017) mengatakan deskripsi pekerjaan adalah dokumen yang memberikan informasi mengenai tugas dan tanggung jawab dari sebuah pekerjaan, kondisi kerja, serta hubungan pekerjaan tersebut dengan posisi lain dalam organisasi. Ini biasanya termasuk judul pekerjaan, tujuan pekerjaan, dan daftar tugas utama.

Menurut Rusdiana (2022), deskripsi pekerjaan adalah uraian yang menggambarkan pekerjaan tersebut dalam hal tugas, tanggung jawab, dan hubungan pekerjaan dengan pekerjaan lainnya di dalam organisasi. Ini memberikan gambaran tentang apa yang diharapkan dari seseorang dalam posisi

tersebut dan bagaimana pekerjaan tersebut cocok dalam struktur organisasi. Ruky (2022) mengatakan deskripsi pekerjaan adalah pernyataan yang mendokumentasikan tugas dan tanggung jawab utama suatu pekerjaan, serta kondisi kerja dan spesifikasi pekerjaan seperti keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan tersebut.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Deskripsi Pekerjaan

Deskripsi pekerjaan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang dapat mempengaruhi isinya dan bagaimana deskripsi tersebut disusun. Ruky (2022) menyebutkan faktor utama yang mempengaruhi deskripsi pekerjaan:

1) Struktur Organisasi

Bentuk dan hierarki organisasi sangat mempengaruhi deskripsi pekerjaan. Posisi dalam organisasi yang memiliki struktur hierarkis yang ketat mungkin memiliki deskripsi pekerjaan yang lebih spesifik dan terperinci dibandingkan dengan organisasi yang lebih flat atau datar.

2) Tujuan Perusahaan

Misi, visi, dan tujuan strategis perusahaan menentukan arah dan prioritas pekerjaan. Deskripsi pekerjaan akan disesuaikan untuk mendukung pencapaian tujuan-tujuan tersebut.

3) Ukuran Perusahaan

Perusahaan besar dengan banyak departemen mungkin memiliki deskripsi pekerjaan yang sangat spesifik dan terfokus, sementara perusahaan kecil mungkin membutuhkan deskripsi pekerjaan yang lebih fleksibel dan luas.

4) Jenis Industri

Industri tertentu memiliki standar dan persyaratan khusus yang mempengaruhi deskripsi pekerjaan. Misalnya, industri kesehatan memerlukan deskripsi pekerjaan yang mencakup kepatuhan terhadap regulasi medis.

5) Teknologi

Perkembangan teknologi dan alat kerja yang digunakan dalam perusahaan dapat mempengaruhi deskripsi pekerjaan. Pekerjaan di bidang teknologi informasi, misalnya, akan memerlukan keterampilan khusus yang terkait dengan teknologi terbaru.

6) Perubahan Lingkungan Kerja

Faktor eksternal seperti perubahan ekonomi, hukum, dan regulasi pemerintah dapat mempengaruhi deskripsi pekerjaan. Perusahaan mungkin perlu menyesuaikan deskripsi pekerjaan untuk mematuhi peraturan baru atau untuk merespons kondisi pasar yang berubah.

7) Kebutuhan dan Harapan Karyawan

Harapan dan kebutuhan karyawan juga dapat mempengaruhi deskripsi pekerjaan. Deskripsi yang jelas dan lengkap dapat membantu dalam menarik dan mempertahankan karyawan yang kompeten.

8) Kompetisi di Pasar Kerja

Tingkat persaingan di pasar kerja juga berpengaruh. Untuk menarik talenta terbaik, perusahaan mungkin harus menawarkan peran yang menarik dan memberikan gambaran yang jelas tentang tanggung jawab serta peluang pengembangan karier.

9) Budaya Organisasi

Nilai dan budaya organisasi dapat mempengaruhi cara deskripsi pekerjaan disusun. Organisasi yang menekankan kolaborasi mungkin menyoroti tanggung jawab tim dalam deskripsi pekerjaan mereka.

10) Hasil Analisis Pekerjaan

Proses analisis pekerjaan yang mendalam membantu menentukan tugas, tanggung jawab, dan kualifikasi yang diperlukan untuk suatu posisi. Hasil dari analisis ini sangat penting dalam menyusun deskripsi pekerjaan yang akurat dan relevan.

Faktor-faktor ini bekerja secara sinergis untuk membentuk deskripsi pekerjaan yang tidak hanya mencerminkan kebutuhan organisasi tetapi juga memenuhi ekspektasi dan regulasi yang berlaku.

3. Indikator Deskripsi Pekerjaan

Menurut Dessler (2017), deskripsi pekerjaan yang baik harus mencakup beberapa indikator kunci yang memberikan gambaran menyeluruh tentang tugas, tanggung jawab, dan kualifikasi yang diperlukan untuk suatu posisi sebagai berikut:

1) Judul Pekerjaan

Judul pekerjaan memberikan identifikasi dasar dan klasifikasi pekerjaan dalam organisasi. Judul ini harus mencerminkan fungsi utama pekerjaan dan posisi dalam hierarki organisasi. Sebuah judul pekerjaan yang jelas dapat membantu dalam mengkomunikasikan peran kepada calon karyawan dan anggota tim lainnya. Judul yang tepat juga mempengaruhi persepsi dan penghargaan terhadap posisi tersebut di dalam organisasi.

2) Ringkasan Pekerjaan

Ringkasan pekerjaan memberikan gambaran umum tentang tujuan utama dan karakteristik pekerjaan. Ini merupakan penjelasan singkat tentang mengapa pekerjaan tersebut ada dan bagaimana kontribusinya terhadap tujuan organisasi. Ringkasan yang baik akan membantu calon karyawan memahami esensi dari peran tersebut dalam waktu singkat, serta menarik perhatian mereka untuk membaca lebih lanjut.

3) Tugas dan Tanggung Jawab Utama

Salah satu komponen terpenting dalam deskripsi pekerjaan adalah daftar tugas utama dan tanggung jawab yang harus dipenuhi oleh pemegang jabatan tersebut. Uraian ini harus jelas dan terperinci, menjelaskan apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya. Dengan adanya tugas dan tanggung jawab yang terdefinisi dengan baik, karyawan dapat memahami ekspektasi yang ada dan bekerja secara efektif.

4) Kualifikasi

Kualifikasi mencakup pendidikan yang diperlukan, pengalaman kerja, keterampilan, dan kompetensi yang dibutuhkan untuk pekerjaan tersebut. Ini adalah spesifikasi yang mencakup keterampilan teknis, kemampuan, dan pengalaman yang diperlukan untuk menjalankan tugas-tugas pekerjaan. Menyertakan kualifikasi yang tepat membantu dalam proses rekrutmen, memastikan bahwa hanya kandidat yang memenuhi syarat yang melamar.

5) Hubungan Kerja

Deskripsi pekerjaan harus mencakup informasi tentang kepada siapa pemegang jabatan melapor dan siapa yang melapor kepada pemegang jabatan tersebut. Ini menjelaskan hubungan vertikal dan horizontal dalam organisasi, membantu karyawan memahami posisi mereka dalam struktur organisasi dan alur komunikasi yang harus diikuti.

6) Standar Kinerja

Standar kinerja adalah kriteria yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja pemegang jabatan. Ini adalah ukuran keberhasilan dan harapan kinerja yang harus dicapai. Standar kinerja yang jelas membantu karyawan memahami apa yang diharapkan dari mereka dan memberikan dasar untuk evaluasi kinerja yang objektif.

7) Kondisi Kerja

Kondisi kerja mencakup deskripsi tentang lingkungan fisik di mana pekerjaan dilakukan, termasuk faktor lingkungan dan risiko yang mungkin terkait. Informasi ini juga mencakup jadwal kerja, peralatan yang digunakan, dan kondisi kerja lainnya yang relevan. Menyediakan gambaran yang jelas tentang kondisi kerja membantu calon karyawan mempersiapkan diri dan memastikan bahwa mereka nyaman dengan lingkungan kerja yang ditawarkan.

8) Kesempatan Pengembangan

Deskripsi pekerjaan yang baik juga harus mencakup informasi tentang peluang pelatihan dan pengembangan yang tersedia bagi pemegang jabatan untuk peningkatan karier. Ini mencakup peluang untuk pertumbuhan profesional dan peningkatan keterampilan. Menyediakan informasi tentang

kesempatan pengembangan dapat menarik calon karyawan yang berorientasi pada pertumbuhan dan memberikan motivasi tambahan bagi karyawan yang ada.

Yoder (2021) mengidentifikasi beberapa indikator kunci yang harus ada dalam deskripsi pekerjaan untuk memastikan bahwa informasi yang diberikan komprehensif dan efektif sebagai berikut:

1) Identifikasi Pekerjaan

Identifikasi pekerjaan mencakup informasi dasar tentang posisi pekerjaan yang meliputi nama jabatan, departemen, lokasi, laporan kepada, tanggal efektif.

2) Ringkasan Pekerjaan

Ringkasan pekerjaan memberikan gambaran umum tentang tujuan utama dan lingkup dari posisi pekerjaan. Ini biasanya mencakup beberapa kalimat yang menjelaskan peran dan tanggung jawab utama secara singkat.

3) Tugas dan Tanggung Jawab Utama

Bagian ini merinci tugas-tugas spesifik dan tanggung jawab utama yang harus dilakukan oleh pemegang posisi. Ini mencakup aktivitas harian, mingguan, atau bulanan serta tanggung jawab yang lebih besar terkait dengan peran tersebut.

4) Kualifikasi

Bagian kualifikasi mencantumkan persyaratan pendidikan, pengalaman, keterampilan, dan kompetensi yang diperlukan untuk posisi tersebut. Ini membantu memastikan bahwa kandidat yang melamar memiliki kualifikasi yang sesuai.

5) Kondisi Kerja

Kondisi kerja menggambarkan lingkungan fisik dan kondisi lain yang terkait dengan pekerjaan tersebut. Ini dapat mencakup jam kerja, kebutuhan perjalanan, dan kondisi lingkungan kerja.

6) Hubungan Kerja

Bagian ini menjelaskan hubungan kerja internal dan eksternal yang perlu dijaga oleh pemegang posisi. Ini mencakup tim atau departemen lain di dalam perusahaan serta hubungan dengan klien, pemasok, atau mitra bisnis.

2.1.3 Penempatan Pekerjaan

1. Pengertian Penempatan Pekerjaan

Menurut Hasibuan (2020), penempatan kerja adalah proses menempatkan karyawan pada pekerjaan atau jabatan yang sesuai dengan keahlian, keterampilan, minat, dan potensi mereka. Tujuannya adalah untuk mencapai efisiensi dan efektivitas kerja serta kepuasan karyawan. Dessler (2017) mendefinisikan penempatan kerja sebagai proses menempatkan orang pada pekerjaan yang sesuai dengan kualifikasi dan kemampuan mereka, sehingga mereka dapat bekerja secara produktif dan mencapai kinerja yang optimal.

Yoder (2021) mendefinisikan penempatan kerja sebagai tindakan menempatkan karyawan pada posisi yang sesuai dengan bakat, minat, dan potensi mereka, dengan tujuan untuk meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja. Sedangkan Robbins dan Timothy (2018) menyatakan bahwa penempatan kerja adalah proses menempatkan individu pada posisi atau tugas yang sesuai dengan keahlian dan kompetensi mereka, untuk mencapai kesesuaian antara karyawan dan pekerjaan serta meningkatkan kinerja organisasi.

Penempatan kerja menurut para ahli pada dasarnya mengacu pada proses strategis yang bertujuan untuk menempatkan karyawan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan, keterampilan, dan minat mereka. Dengan penempatan yang tepat, organisasi dapat meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan kepuasan kerja karyawan, serta mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan.

2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penempatan Pekerjaan

Yoder (2021) menyatakan faktor yang mempengaruhi penempatan pekerjaan adalah sebagai berikut:

1) Kemampuan dan Keterampilan Karyawan

Kemampuan dan keterampilan karyawan adalah faktor utama dalam penempatan pekerjaan. Kemampuan mencakup kompetensi teknis, pengetahuan, dan keterampilan yang diperlukan untuk melaksanakan tugas tertentu. Penempatan yang sesuai dengan kemampuan dan keterampilan karyawan memastikan bahwa mereka dapat menjalankan tugas dengan efektif. Misalnya, seorang karyawan yang memiliki keterampilan teknis tinggi akan lebih cocok ditempatkan di posisi teknis daripada posisi administratif.

2) Minat dan Preferensi Karyawan

Minat dan preferensi karyawan terhadap jenis pekerjaan tertentu juga mempengaruhi penempatan kerja. Minat ini bisa mencakup bidang kerja, jenis tugas, atau lingkungan kerja yang diinginkan. Menempatkan karyawan pada posisi yang sesuai dengan minat mereka dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja. Sebaliknya, penempatan yang

tidak sesuai dengan minat karyawan dapat menyebabkan penurunan motivasi dan produktivitas.

3) Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja mencakup latar belakang pekerjaan sebelumnya dan keahlian yang telah diperoleh selama karier karyawan. Pengalaman kerja yang relevan dapat menjadi indikasi bahwa karyawan memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk posisi tertentu. Karyawan dengan pengalaman yang lebih banyak dalam bidang tertentu cenderung lebih efisien dan efektif dalam menjalankan tugas.

4) Pendidikan dan Kualifikasi

Tingkat pendidikan dan kualifikasi formal karyawan juga merupakan faktor penting dalam penempatan kerja. Pendidikan dan kualifikasi yang sesuai dengan persyaratan pekerjaan memastikan bahwa karyawan memiliki dasar pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan. Misalnya, posisi yang memerlukan keterampilan khusus atau sertifikasi tertentu akan membutuhkan karyawan dengan kualifikasi yang sesuai.

5) Kepribadian dan Karakteristik Individu

Kepribadian dan karakteristik individu karyawan, seperti sikap, nilai, dan sifat pribadi, juga mempengaruhi penempatan pekerjaan. Kepribadian yang sesuai dengan budaya dan lingkungan kerja dapat meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja. Misalnya, seorang karyawan yang ekstrover mungkin lebih cocok untuk posisi yang memerlukan interaksi sosial tinggi, sementara karyawan yang introvert mungkin lebih cocok untuk posisi yang membutuhkan konsentrasi dan kerja individu.

6) Kebutuhan dan Strategi Organisasi

Kebutuhan dan strategi organisasi juga memainkan peran penting dalam penempatan pekerjaan. Hal ini mencakup tujuan jangka panjang, struktur organisasi, dan kebutuhan spesifik proyek. Penempatan karyawan harus selaras dengan kebutuhan organisasi untuk mencapai tujuan strategisnya. Misalnya, organisasi yang sedang mengembangkan proyek teknologi baru mungkin memerlukan penempatan karyawan dengan keterampilan teknis tertentu.

7) Lingkungan Kerja dan Kondisi Fisik

Kondisi fisik dan lingkungan kerja, seperti lokasi, fasilitas, dan kondisi kerja, juga mempengaruhi penempatan pekerjaan. Lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif dapat meningkatkan kepuasan kerja dan produktivitas karyawan. Misalnya, karyawan yang memiliki keterbatasan fisik mungkin memerlukan penempatan di posisi dengan fasilitas yang mendukung kebutuhan mereka.

8) Hubungan Antar Karyawan

Hubungan interpersonal dan dinamika kelompok kerja juga menjadi pertimbangan dalam penempatan pekerjaan. Menempatkan karyawan dalam tim yang memiliki dinamika kerja yang baik dapat meningkatkan kolaborasi dan kinerja tim. Sebaliknya, penempatan yang mengabaikan dinamika kelompok dapat menyebabkan konflik dan menurunkan efektivitas tim.

Penempatan pekerjaan yang efektif mempertimbangkan berbagai faktor yang mempengaruhi kemampuan dan kepuasan kerja karyawan. Dengan

memahami dan mengelola faktor-faktor seperti kemampuan dan keterampilan, minat dan preferensi, pengalaman kerja, pendidikan dan kualifikasi, kepribadian, kebutuhan organisasi, lingkungan kerja, dan hubungan antar karyawan, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan memuaskan. Penempatan yang tepat tidak hanya meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja, tetapi juga mendukung kesejahteraan dan motivasi karyawan dalam jangka panjang.

3. Indikator Penempatan Pekerjaan

Raymond dkk. (2023) mengidentifikasi beberapa indikator kunci yang dapat membantu organisasi dalam memastikan bahwa karyawan ditempatkan pada posisi yang tepat sebagai berikut:

1) Kesesuaian Keterampilan dan Kompetensi

Pentingnya kesesuaian antara keterampilan dan kompetensi karyawan dengan persyaratan pekerjaan. Karyawan yang memiliki keterampilan dan pengetahuan yang sesuai dengan tugas yang harus mereka lakukan akan lebih efektif dalam peran mereka. Penempatan pekerjaan yang efektif memastikan bahwa karyawan ditempatkan di posisi di mana keterampilan mereka dapat dimanfaatkan secara optimal.

2) Kesesuaian dengan Budaya Organisasi

Kesesuaian budaya organisasi merupakan indikator penting dalam penempatan pekerjaan. Karyawan yang cocok dengan nilai-nilai, etika, dan budaya perusahaan cenderung lebih mudah beradaptasi dan bekerja dengan baik dalam lingkungan tersebut. Budaya organisasi mempengaruhi bagaimana karyawan berinteraksi dengan rekan kerja dan atasan mereka, serta bagaimana mereka menanggapi kebijakan dan prosedur perusahaan.

3) Keseimbangan Beban Kerja

Keseimbangan ini memastikan bahwa tidak ada karyawan yang terbebani dengan tugas yang berlebihan atau tidak cukup memiliki pekerjaan yang menantang. Penempatan yang baik mempertimbangkan kapasitas kerja individu dan distribusi beban kerja secara merata di antara anggota tim.

4) Peluang Pengembangan Karier

Penempatan pekerjaan yang efektif juga mempertimbangkan peluang pengembangan karier karyawan. Penempatan yang baik tidak hanya memenuhi kebutuhan saat ini tetapi juga memperhatikan potensi pertumbuhan dan pengembangan masa depan karyawan. Dengan memberikan kesempatan untuk berkembang dan mengambil tanggung jawab tambahan, organisasi dapat meningkatkan motivasi dan retensi karyawan.

5) Kesehatan dan Keselamatan Kerja

Kesehatan dan keselamatan kerja adalah faktor penting dalam penempatan pekerjaan. Penempatan yang baik memastikan bahwa karyawan bekerja dalam lingkungan yang aman dan mendukung kesejahteraan fisik dan mental mereka. Kondisi kerja yang buruk dapat mengurangi efektivitas karyawan dan meningkatkan tingkat absensi.

6) Kesesuaian dengan Tim dan Atasan

Kesesuaian karyawan dengan tim dan atasan mereka juga merupakan indikator penting dalam penempatan pekerjaan. Karyawan yang dapat bekerja dengan baik dalam tim dan memiliki hubungan yang positif dengan atasan mereka lebih cenderung untuk berhasil dalam peran mereka. Dinamika tim dan

hubungan kerja yang sehat berkontribusi pada suasana kerja yang produktif dan harmonis.

Indikator penempatan pekerjaan menurut Schein (2020) yang berfokus pada kesesuaian karier, budaya, dan kebutuhan individu.

1) Anchor Karier Individu

Dalam teorinya tentang "*Career Anchors*," Schein menyarankan bahwa setiap individu memiliki "penyangga karier" yang mencerminkan nilai-nilai dan motivasi utama mereka. Penempatan pekerjaan yang efektif harus mempertimbangkan anchor karier ini, yaitu aspek-aspek yang menjadi prioritas utama bagi individu dalam memilih dan bertahan di sebuah posisi pekerjaan. Anchor karier termasuk: kemampuan teknis dan fungsional, manajerial dan kepemimpinan, keamanan dan stabilitas, kewirausahaan dan inovasi

2) Kesesuaian Budaya Organisasi

Schein juga menekankan pentingnya kesesuaian antara nilai-nilai pribadi karyawan dan budaya organisasi. Budaya organisasi mencakup norma, nilai, dan praktik yang mempengaruhi cara kerja di dalam perusahaan. Penempatan yang efektif mempertimbangkan kecocokan ini untuk memastikan bahwa karyawan dapat beradaptasi dengan lingkungan kerja dan merasa terhubung dengan tujuan serta nilai-nilai perusahaan.

3) Motivasi Intrinsik dan Ekstrinsik

Menurut Schein, pemahaman tentang motivasi intrinsik dan ekstrinsik karyawan adalah kunci dalam penempatan pekerjaan. Motivasi intrinsik merujuk pada kepuasan yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri, seperti

pencapaian pribadi dan pengembangan keterampilan. Motivasi ekstrinsik melibatkan faktor-faktor luar, seperti kompensasi dan pengakuan.

4) Pengembangan Karier dan Peluang Pertumbuhan

Schein menekankan pentingnya mempertimbangkan aspirasi karier jangka panjang dan peluang pertumbuhan dalam penempatan pekerjaan. Penempatan yang baik akan mempertimbangkan bagaimana posisi tersebut dapat mendukung perkembangan karier individu dan menawarkan jalur untuk kemajuan di masa depan. Ini termasuk peluang untuk pelatihan, promosi, dan peningkatan keterampilan.

5) Kesesuaian dengan Kebutuhan dan Harapan Pribadi

Schein juga menyoroti pentingnya mempertimbangkan kebutuhan dan harapan pribadi karyawan dalam penempatan pekerjaan. Ini mencakup kebutuhan seperti keseimbangan kerja-hidup, lokasi kerja, dan fleksibilitas jadwal. Memahami harapan pribadi karyawan membantu memastikan bahwa mereka merasa puas dan dapat menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dengan kehidupan pribadi mereka.

2.2 Pengaruh Antar Variabel

2.2.1 Pengaruh Deskripsi Pekerjaan terhadap Kepuasan Kerja

Deskripsi pekerjaan memainkan peran penting dalam menentukan kepuasan kerja seorang karyawan. Deskripsi pekerjaan yang jelas, komprehensif, dan sesuai dengan harapan karyawan dapat memengaruhi berbagai aspek kepuasan kerja (Gafan & Wulandari, 2021). Deskripsi pekerjaan yang rinci memberikan kejelasan mengenai tugas dan tanggung jawab yang diharapkan dari seorang karyawan. Dengan mengetahui apa yang diharapkan dari mereka,

karyawan dapat lebih memahami peran mereka dan merasa lebih yakin dalam melakukan pekerjaan mereka. Kejelasan ini mengurangi kebingungan dan konflik peran, yang dapat meningkatkan kepuasan kerja (Ramhit, 2019).

Deskripsi pekerjaan yang sesuai dengan keterampilan dan kualifikasi karyawan membantu memastikan bahwa karyawan ditempatkan dalam posisi yang sesuai dengan kemampuan mereka. Karyawan yang merasa bahwa pekerjaan mereka cocok dengan keterampilan dan keahlian mereka cenderung merasa lebih puas dan termotivasi (Nidyawati, 2022). Deskripsi pekerjaan yang akurat membantu mengatur harapan karyawan tentang pekerjaan mereka. Ketika deskripsi pekerjaan selaras dengan realitas pekerjaan, karyawan merasa bahwa mereka telah diberitahu dengan benar tentang apa yang mereka hadapi, yang mengurangi kemungkinan ketidakpuasan dan kekecewaan (Anwar & Dewanto, 2022).

Ramhit (2019) melaporkan bahwa deskripsi pekerjaan yang terdefinisi dengan baik berdampak positif pada kepuasan kerja, yang mengarah pada peningkatan produktivitas (Nidyawati, 2022). Sebaliknya, ketika tugas tidak diuraikan dengan jelas atau tidak selaras dengan tanggung jawab saat ini, hal itu dapat mengakibatkan ketidakpuasan di antara karyawan (Ramhit, 2019). Selain itu, penelitian telah menyoroti bahwa kepuasan kerja memoderasi hubungan antara deskripsi pekerjaan dan kinerja karyawan, menekankan pentingnya deskripsi pekerjaan yang jelas dalam meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja keseluruhan (Sarsono & Suseno, 2012). Selanjutnya, pengaruh deskripsi pekerjaan terhadap kepuasan kerja diperkuat oleh temuan bahwa deskripsi pekerjaan yang positif secara signifikan berkontribusi pada kepuasan kerja

karyawan (Sinaga et al., 2023). Oleh karena itu, organisasi harus memastikan bahwa deskripsi pekerjaan terstruktur dengan baik dan selaras dengan peran karyawan untuk mendorong kepuasan kerja dan meningkatkan kinerja secara keseluruhan.

2.2.2 Pengaruh Penempatan Pekerjaan terhadap Kepuasan Kerja

Penempatan pekerjaan merupakan proses strategis yang menentukan di mana seorang karyawan ditempatkan dalam organisasi, baik dalam hal posisi maupun tanggung jawab. Penempatan yang baik dapat berdampak signifikan pada kepuasan kerja, yang pada gilirannya mempengaruhi produktivitas, motivasi, dan retensi karyawan (Yoder, 2021). Ketika penempatan pekerjaan cocok dengan keterampilan dan kompetensi karyawan, mereka cenderung merasa lebih percaya diri dan mampu menjalankan tugas dengan baik. Hal ini mengurangi frustrasi yang mungkin timbul dari pekerjaan yang terlalu sulit atau tidak sesuai dengan kemampuan mereka, meningkatkan kepuasan kerja secara keseluruhan (Dessler, 2017).

Robbins dan Timothy (2018) menyatakan bahwa penempatan pekerjaan yang mempertimbangkan minat dan aspirasi karier individu dapat meningkatkan kepuasan kerja. Karyawan yang dapat bekerja dalam bidang yang mereka minati atau dalam peran yang sesuai dengan aspirasi jangka panjang mereka merasa lebih terlibat dan termotivasi. Menurut Hasibuan (2020), penempatan pekerjaan yang mempertimbangkan kebutuhan keseimbangan kerja-hidup karyawan membantu mengurangi stres dan kelelahan. Karyawan yang memiliki waktu dan fleksibilitas yang memadai untuk mengelola tanggung jawab pribadi dan profesional akan merasa lebih puas.

Penempatan kerja telah terbukti memiliki efek positif yang signifikan pada kepuasan kerja dalam berbagai penelitian. Penelitian dilakukan Ichbal dan Ubaidillah (2023) pada karyawan perbankan, Agustyawati dkk. (2022) pada karyawan perusahaan air minum, Angga dkk. (Angga et al., 2022) pada Waskita Sriwijaya Tol, semuanya menunjukkan dampak positif penempatan kerja terhadap kepuasan karyawan. Hasil studi ini menekankan peran penting penempatan kerja yang tepat dalam meningkatkan tingkat kepuasan karyawan, yang pada akhirnya mengarah pada peningkatan hasil kinerja.

2.3 Hasil Penelitian Yang Relevan

Penelitian mengenai pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap produktivitas karyawan sebelumnya sudah pernah dilakukan, diantaranya:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti	Judul	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1.	Hizburrahman dkk. (2023)	Pengaruh Penempatan Kerja dan Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT X	Metode pendekatan kuantitatif. Sampel berjumlah 83 dengan rumus slovin. Teknik analisis data menggunakan SPSS versi 26	Terdapat pengaruh positif dan signifikan penempatan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan, terdapat pengaruh positif dan signifikan pengembangan karier terhadap kepuasan kerja karyawan, dan terdapat pengaruh positif dan signifikan secara simultan penempatan kerja dan pengembangan karier terhadap kepuasan kerja karyawan.
2.	Ichbal dan Ubaidillah (2023)	<i>Career Development, Job Placement, and Training: Boosting Performance with Job Satisfaction</i>	Penelitian kuantitatif Sampel berjumlah 50 karyawan dari lembaga perbankan, analisisnya dengan SPSS versi 25.0	Temuan mengungkapkan bahwa pengembangan karier, penempatan kerja, dan pelatihan kerja mempunyai pengaruh positif langsung terhadap kinerja karyawan. Selain itu, kepuasan kerja ditemukan memiliki dampak positif langsung terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya interaksi antara

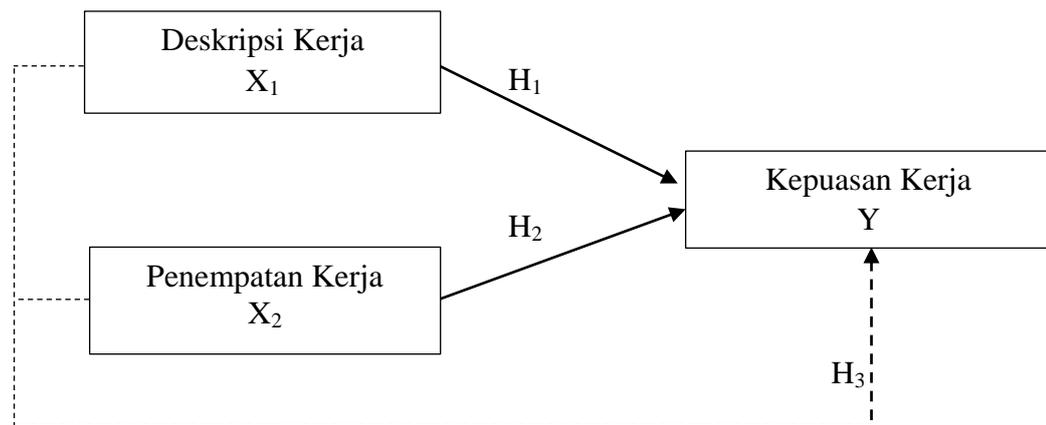
No.	Nama Peneliti	Judul	Metode Analisis	Hasil Penelitian
				pengembangan karier dan kepuasan kerja, serta interaksi antara penempatan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun tidak ditemukan pengaruh interaksi yang signifikan antara pelatihan kerja dan kepuasan kerja
3.	Angga dkk.(2022)	Pengaruh Penempatan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Waskita Sriwijaya Tol	Metode kuantitatif. Sampel berjumlah 61 karyawan. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier sederhana.	Berdasarkan hasil analisis disimpulkan bahwa penempatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT Waskita Sriwijaya To
4.	Azhary dkk (2014)	Pengaruh Deskripsi Kerja dan Penempatan terhadap Kepuasan Kerja yang berdampak terhadap Efektivitas Organisasi (Studi pada Pegawai Departemen PGT PT. Chevron Pacific Indonesia)	Sampel berjumlah 139 orang dengan menggunakan <i>cluster random sampling</i> . Data dianalisis menggunakan analisis jalur dengan menggunakan SPSS	Hasil penelitian menunjukkan bahwa efektivitas organisasi pada PT CPI berkembang karena kepuasan kerja, deskripsi pekerjaan, dan penempatan kerja karyawannya. Karyawan mengetahui uraian tugas yang harus diisi. Temuan juga menunjukkan penempatan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap efektivitas organisasi. Hasil tulisan ini hanya sebatas kemampuan pekerja yang menunjukkan hasil efektivitas organisasi yang sebenarnya.
5.	Ooktafian dkk.(2023)	Kompensasi dan Penempatan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan	Metode analisis yang digunakan: analisis regresi linier berganda	Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan. Penempatan berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap kepuasan kerja karyawan. Kompensasi dan penempatan berpengaruh terhadap kepuasan kerja

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu adalah tempat, waktu, dan objek penelitian yang berbeda serta variabel penelitian yang berbeda dengan yang diangkat penulis dengan judul pengaruh motivasi dan lingkungan kerja

terhadap produktivitas karyawan Perusahaan Umum Daerah (Perumda) Tirta Hidayah Kota Bengkulu.

2.4 Kerangka Analisis

Adapun kerangka analisis pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap produktivitas karyawan sebagai berikut :



Sumber: Hasibuan (2020)

Keterangan:

—→ Pengaruh secara parsial

- - -→ Pengaruh secara simultan

Gambar 2.1 Kerangka Analisis

2.5 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional adalah petunjuk untuk melaksanakan mengenai cara mengukur variabel. Definisi operasional merupakan informasi yang sangat membantu penelitian yang akan menggunakan variabel yang sama. Di bawah ini definisi operasional dari penelitian yang akan dilakukan :

Tabel 2.2 Operasional Variabel

Variabel	Definisi	Indikator	Skala
Deskripsi Kerja (X_1)	Penjelasan tertulis yang mengidentifikasi tugas, tanggung jawab, kondisi kerja, dan hubungan dalam pekerjaan tertentu	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identifikasi Pekerjaan 2. Ringkasan Pekerjaan 3. Tugas dan Tanggung Jawab Utama 4. Kualifikasi 5. Kondisi Kerja 6. Hubungan Kerja Sumber: (Yoder, 2021)	<i>Likert</i>
Penempatan Kerja (X_2)	Proses menempatkan orang pada pekerjaan yang sesuai dengan kualifikasi dan kemampuan mereka, sehingga mereka dapat bekerja secara produktif dan mencapai kinerja yang optimal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kesesuaian Keterampilan dan Kompetensi 2. Kesesuaian dengan Budaya Organisasi 3. Keseimbangan Beban Kerja 4. Peluang Pengembangan Karier 5. Kesehatan dan Keselamatan Kerja 6. Kesesuaian dengan Tim dan Atasan Sumber: (Raymond et al., 2023)	<i>Likert</i>
Kepuasan Kerja (Y)	Keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pekerjaan Itu Sendiri 2. Upah 3. Promosi 4. Pengawasan 5. Rekan Kerja Sumber: (Afandi, 2018)	<i>Likert</i>

2.6 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2017), hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pernyataan. Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan, maka penulis merumuskan hipotesis sebagai berikut:

H_1 : Diduga deskripsi kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan kontrak di Perusahaan Umum Daerah Tirta Hidayah Kota Bengkulu.

H_2 : Diduga penempatan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan kontrak di Perusahaan Umum Daerah Tirta Hidayah Kota Bengkulu

H₃: Diduga deskripsi dan penempatan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan kontrak di Perusahaan Umum Daerah Tirta Hidayah Kota Bengkulu