

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia di dalam organisasi tidak dapat dipisahkan karena memiliki peran yang sangat penting untuk mencapai tujuan organisasi. Manusia yang termasuk ke dalam bagian dari organisasi memiliki tugas sebagai pendukung dari berhasil atau tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuan (Arifin et al., 2017). Sumber daya manusia menurut Sumarsono (2003), merupakan segala hal yang ada pada diri manusia untuk memberikan usaha atau jasa atas pekerjaannya. Efektifitas dari organisasi/perusahaan dapat dilihat berdasarkan kinerja. Perkembangan sumber daya manusia merupakan salah satu tantangan yang harus dihadapi pengelola sumber daya manusia yang selalu beriringan dengan perkembangan dan bertambah besarnya suatu organisasi atau perusahaan (Ganesha et al., 2022).

Sumber daya manusia yang menghasilkan kinerja merupakan sebuah kekayaan terbesar dari sebuah perusahaan harus optimal dengan tujuan untuk mencapai visi serta misi dari organisasi. Peran sumber daya manusia sebagai pondasi dalam berdirinya sebuah organisasi menuntut perusahaan dalam pelaksanaannya untuk menjalankan sistem manajemen sumber daya manusia secara lebih tepat dan cermat guna menciptakan kepuasan kerja bagi pegawai yang bekerja di dalam perusahaan. (Widyastuti & Ratnaningsih, 2018). Kepuasan kerja dalam organisasi dapat dilihat dari upaya untuk kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lain, penempatan kerja dan struktur organisasi. Adapun perasaan kepuasan kerja juga berkaitan dengan pegawai adalah terkait umur, kondisi kesehatan, kemampuan serta pendidikan pegawai (Spector, 2002).

Menurut Sutrisno (2017), kepuasan kerja sendiri mengacu pada sikap umum dari seorang individu terhadap pekerjaan. Kepuasan kerja sendiri dijelaskan sebagai hal atau perasaan yang positif dengan pekerjaan

yang merupakan sebuah hasil penilaian karakteristik pekerjaan. Kepuasan kerja juga ditunjukkan dengan berupa perasaan senang dan menyukai pekerjaan yang dilakukannya (Hasibuan, 2010).

Kepuasan kerja mengacu pada perasaan atau keadaan pikiran seseorang sesuai dengan sifat pekerjaannya. Kepuasan kerja digambarkan sebagai perasaan menyenangkan, positif dari hasil evaluasi pekerjaan berdasarkan pengalaman individu. Kepuasan kerja didefinisikan sebagai kecenderungan kerja yang melibatkan perasaan positif tentang pekerjaan atau persepsi positif selama praktik kerja dan tidak adanya stres dan kecemasan selama proses kerja (Merdiaty, 2021)

Kepuasan kerja mempunyai hubungan erat dengan *employee engagement*. Karyawan yang memperoleh kepuasan kerja mempunyai potensi besar untuk keterikatan karyawan (*employee engagement*) dengan perusahaannya. Pengaruh tingkat kepuasan kerja terhadap tingkat *engagement* karyawan berpengaruh positif, artinya semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan, maka semakin tinggi tingkat *engagement* karyawannya (Kari, 2013). Hasil studi penelitian yang dilakukan oleh Gallup (2006) terhadap ratusan perusahaan menunjukkan 54% dari karyawan termasuk kategori *disengaged* (tidak memiliki “keterikatan” dengan pekerjaannya), dan 17% dalam kategori *actively disengaged*, yaitu tidak memiliki keterikatan, bahkan lebih jauh lagi, tidak secara aktif untuk menularkan sikap negatif, bersikap destruktif dan memusuhi organisasi, serta 29% karyawan memiliki keterikatan dengan tempat kerjanya.

Pada penelitian yang dilakukan Shah & Jumani (2015) ditemukan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap keputusan pegawai untuk tetap bekerja atau *resign* dari tempat bekerja. Kepuasan kerja membawa dampak positif bagi karyawan berupa perasaan positif saat bekerja dan berdampak pada *work life balance* sehingga kepuasan dengan pekerjaan dirasa memiliki peran yang dinilai penting berdasarkan

adanya dampak-dampak yang ditimbulkan oleh kepuasan kerja baik ke arah positif hingga negatif (Widyastuti & Ratnaningsih, 2018).

Disebutkan oleh Wijono (2010) dalam buku Psikologi Industri dan Organisasi, kepuasan kerja dijelaskan sebagai perasaan yang menyenangkan yang merupakan hasil dari persepsi individu dalam rangka penyelesaian tugas atau pemenuhan kebutuhan untuk mendapatkan nilai-nilai kerja yang dianggap penting bagi individu.

Menurut Spector (2012) kepuasan kerja merupakan perasaan bahagia atau tidak bahagia yang dirasakan oleh pegawai pada pekerjaan yang dilakukan berdasarkan lingkungan pekerjaan tempat pegawai bekerja. Dalam (Widyastuti & Ratnaningsih, 2018) menurut Iqbal, Latif & Naseer (2012) kepuasan kerja dapat memberikan dampak positif bagi pegawai berupa pengembangan potensi serta peningkatan kinerja pegawai dalam melakukan pekerjaan. Hal sebaliknya dapat terjadi apabila pegawai tidak merasakan kepuasan kerja, maka pegawai tidak akan merasakan rasa nyaman dalam melakukan pekerjaan dan tidak dapat mengenali bahkan mengembangkan potensi yang secara tidak langsung berpengaruh negatif pada kinerja hingga lingkungan tempat dia bekerja.

Disampaikan oleh Spector (2012) bahwa terdapat dua hal yang mendasari kepuasan kerja. Yang pertama berasal dari pegawai seperti gender, usia dan budaya. Sedangkan pada perusahaan lebih mengarah kepada lingkungan perusahaan, seperti karakteristik pekerjaan yang merupakan sebuah penjelasan untuk memberikan informasi dari pekerjaan yang berhubungan dengan tugas dan tanggung jawab dari pelaksanaan tugas dan kewajiban pekerjaan yang diberikan kepada pegawai (Elbadiansyah, 2019). Karakteristik pekerjaan dalam membentuk kepuasan kerja ini lebih mengarah kepada tugas inti pekerjaan, konflik antara pekerjaan dan keluarga (*work-family conflict*) dan upah/gaji yang diberikan oleh perusahaan (Spector, 2012).

Menurut Spector (2012) kepuasan kerja dapat dibentuk oleh kesesuaian antara pekerjaan dan pegawai yang dilihat berdasarkan keahlian, kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki oleh pegawai dan berhubungan dengan karakteristik pekerjaan atau biasa disebut dengan istilah *person-job fit* (P-J Fit) atau kesesuaian antara orang dengan pekerjaan yang dilakukannya.

Menurut Cable & De Rue (2002) yang mengembangkan teori *Person-job fit* merupakan kondisi yang menampilkan kesesuaian antara kemampuan pegawai dengan tuntutan pekerjaan, kebutuhan individu dan apa yang dapat diberikan oleh pekerjaan itu kepada karyawan. *Person-job fit* dijelaskan oleh Sulistiowati (2018) sebagai kesesuaian antara individu dengan pekerjaan yang dilakukan dengan mencakup kesesuaian antara kebutuhan karyawan serta peralatan kerja yang disediakan perusahaan untuk memenuhi kebutuhan tersebut (*supply-value fit*) serta tuntutan dari pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan dan kemampuan (*demand-abilities fit*) pegawai untuk memenuhi tuntutan tersebut.

Kesesuaian antara orang dan pekerjaan ini dapat dilihat dari dua sisi yang berbeda, secara objektif dan subjektif (Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005). Secara objektif, kesesuaian dilihat dari seberapa cocok karakteristik individu dengan karakteristik pekerjaan, sedangkan kesesuaian secara subjektif adalah melihat kesesuaian dari persepsi individu dari setiap pegawai terhadap persentase seberapa besar pegawai akan merasa *match* (cocok) dengan pekerjaannya. (Widyastuti & Ratnaningsih, 2018).

Kesesuaian antara orang dan pekerjaan ini memiliki beberapa dampak yang dirasakan. Dampak positif dari penerapan kesesuaian orang dan pekerjaan ini adalah adanya peningkatan performa pekerjaan karyawan serta menurunnya keinginan pegawai untuk meninggalkan pekerjaan yang di dalamnya juga terdapat kepuasan kerja (Edward, 2014). Pada studi penelitian yang dilakukan oleh Afsar (2015) *person-*

job fit dikatakan memiliki hubungan yang erat dengan produktivitas, komitmen serta prestasi dalam bekerja. Serta terdapat pengaruh positif terhadap kinerja, kepuasan kerja penurunan tekanan kerja serta motivasi kerja pada pegawai (Pudjiarti et. al, 2020).

Menurut *survey* yang dilakukan oleh *Jobstreet* (2020), sebanyak 73% karyawan merasa tidak puas dengan pekerjaan mereka, dan 54% diantaranya disebabkan oleh ketidaksesuaian latar belakang dan kepribadiannya. Adanya ketidaksesuaian antara keahlian atau kompetensi yang dimiliki pegawai dengan tugas pekerjaan yang harus dikerjakan oleh pegawai dapat memberikan dampak tingginya ketidakpuasan pada pegawai (Christiansen, Sliter & Frost, 2014). Dampak yang akan dirasakan oleh perusahaan apabila pegawai mengalami tingkat *stress* yang tinggi karena adanya ketidakpuasan akan pekerjaan yang dilakukan, cenderung membuat pegawai memutuskan untuk meninggalkan pekerjaannya (Mahdi, Zin, Nor, Sakat & Naim, 2012).

Berdasarkan hasil *survey* di lapangan tersebut, melihat kondisi perusahaan X (2022) yang anak Perusahaan Listrik Negara (PLN) yang menjalankan usaha komersial pada bidang pembangkitan tenaga listrik. Saat ini perusahaan X merupakan perusahaan pembangkitan listrik dengan daya mampu terbesar di Indonesia. Perusahaan X sendiri memiliki jumlah pegawai sebanyak ± 1.000 pegawai, menunjukkan hasil skor *employee satisfaction index* (ESI) pegawai perusahaan X dari tahun 2017-2021, terlihat adanya ketidakstabilan. Pada tahun 2017 dan 2018, skor ESI mengalami penurunan sebesar 2%, hal yang sama terjadi di tahun 2021, skor ESI mengalami penurunan skor ESI sebesar 0.8% dibandingkan tahun sebelumnya. Lebih lanjut dijelaskan bahwa setiap jenjang jabatan yang ada perusahaan X mengalami penurunan skor ESI. Skor ESI berdasarkan indikator pendukung kepuasan kerja menunjukkan

angka tertinggi sebesar 78.5% pada bimbingan/arahan dari atasan langsung.

Merujuk pada arahan dari PLN (2021), bahwa PLN Grup diminta untuk melakukan *talent mobility* pegawai, maka perusahaan X mempersiapkan langkah awal dengan menyusun *assessment* untuk melakukan *job match analysis* antara karakteristik pegawai dengan karakteristik pekerjaan di perusahaan X. Melakukan penempatan pegawai dengan *prinsip the right man in the right place* merupakan salah satu awal mula dari perkembangan *person-job fit* (PJ-Fit) atau kesesuaian antara kemampuan individu sebagai pegawai dengan karakteristik pekerjaan berupa tuntutan pekerjaan, serta kebutuhan pegawai sebagai individu serta apa yang diberikan oleh perusahaan karena telah melakukan pekerjaan kepada pegawai (Cable & DeRue, 2002).

Person job fit didasari oleh kepribadian pegawai dengan pekerjaannya. Ketika kepribadian pegawai dengan pekerjaan sejalan maka kinerja pegawai akan meningkat dengan sendirinya. Dalam hal ini seseorang akan memahami makna dari pekerjaannya sehingga dapat berkesempatan mengembangkan dirinya di dalam dunia kerja.

Berdasarkan fenomena serta data empiris yang peneliti temukan di lapangan dapat disimpulkan bahwa sebagian besar kepuasan kerja yang dirasakan terdapat pada gaji dan remunerasi. Sekitar 80% subjek yang peneliti temui di lapangan mengatakan bahwa penerapan *person-job fit* di perusahaan X masih perlu lebih diperhatikan dan ditingkatkan, karena masih terdapat banyak keluhan dari pegawai yang merasa belum ditempatkan sesuai dengan latar belakang pendidikan, minat serta kepribadian pegawai. Hal tersebut diperkuat dengan indikator pendukung ESI yang menyebutkan bahwa proses *fit & proper test* di perusahaan X masih menjadi prioritas utama yang perlu ditingkatkan dalam proses penempatan/promosi pegawai di unit kerja.

Data empiris tersebut diperkuat oleh hasil penelitian yang ditemukan oleh Kadek et al., (2022) yang menjelaskan bahwa, *person-job fit* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada pegawai dengan hubungan pengaruh sebesar 95.70%.

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut dan diperkuat dengan adanya data empiris dalam penelitian, maka peneliti melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh *Person-Job Fit* (P-J FIT) Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Perusahaan Swasta Pembangkit Listrik”.

1.2 Rumusan Masalah

Penelitian yang dilakukan oleh Iqbal (2012), dengan judul “*The impact of Person-Job Fit on Job Satisfaction and its Subsequent Impact on Employees Performance*” menunjukkan bahwa, terdapat hubungan positif dan signifikan antara *person-job fit* dengan kepuasan kerja dan prestasi kerja, dan hubungan positif dan signifikan antara kepuasan kerja dengan prestasi kerja (Tahir Iqbal et al., 2012).

Penelitian selanjutnya yang dilakukan oleh Widyastuti dan Ratnaningsih (2018) yang berjudul “Hubungan Antara *Person-Job Fit* dengan Kepuasan Kerja Pada Karyawan Kantor Pusat Bank Jateng Semarang”, menunjukkan bahwa hubungan positif yang signifikan antara *person-job fit* dengan kepuasan kerja dengan nilai koefisien korelasi $r = 0,603$ dan signifikansi sebesar 0,000 ($p < 0,05$). Semakin tinggi *person-job fit*, maka akan semakin tinggi kepuasan kerja. Begitu pula sebaliknya, ketika *person-job fit* yang dimiliki rendah, maka akan semakin rendah pula kepuasan kerja. Penelitian ini memiliki keterbatasan untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai topik ini dengan menggunakan faktor lain yang dapat berpengaruh dengan subjek yang berbeda (Widyastuti & Ratnaningsih, 2018).

Penelitian lanjutan yang dilakukan oleh Huang et al. (2019) yang berjudul “*Person-Job Fit and Innovation Behavior: Roles of Job Involvement and Career Commitment*” menunjukkan bahwa *person-job fit*

mempengaruhi perilaku inovasi dengan meningkatkan keterlibatan kerja dan perilaku inovasi. Penelitian ini memiliki tiga keterbatasan utama, yaitu penggunaan data *cross-sectional* untuk menguji model teoritis yang membatasi kemampuan peneliti untuk membangun hubungan sebab akibat antara variabel independen dan dependen, direkomendasikan untuk menggunakan data *longitudinal* untuk memeriksa bagaimana *person-job fit* mengarah pada perilaku inovasi. Keterbatasan kedua adalah adanya generalisasi temuan peneliti ke area lain dan konteks budaya sehingga peneliti hanya mempertimbangkan satu variabel mediator (komitmen karir), penelitian selanjutnya harus mengeksplorasi variabel moderator lainnya seperti *organizational commitment* atau *person-organization fit* dalam proses perilaku inovasi (Huang et al., 2019).

Penelitian yang dilakukan oleh Asmike & Setiono (2020), yang berjudul “Pengaruh *Person-Job Fit* dan Stress Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi pada Karyawan *Outsource* Bank BCA KCU Madiun)”. menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara *person-job fit* terhadap kepuasan kerja dan terdapat pengaruh negatif yang signifikan antara *stress* kerja terhadap kepuasan kerja pada pegawai *outsource* Bank BCA KCU Madiun (Asmike & Setiono, 2020).

Penelitian yang dilakukan oleh Indriyani (2021) yang berjudul “Peranan *Person Organization Fit* Dan *Person Job Fit* Dalam Meningkatkan *Job Satisfaction* Dengan *Work Engagement* Sebagai Mediasi”, menunjukkan bahwa *person organization fit* dan *person job fit* berpengaruh terhadap *job satisfaction* melalui *work engagement*, hal ini membuktikan bahwa *work engagement* berpengaruh secara signifikan untuk memediasi pengaruh *person organization fit* dan *person job fit* terhadap *job satisfaction*. Penelitian ini memiliki keterbatasan, peneliti selanjutnya direkomendasikan untuk penambahan mediasi atau pengaruh langsung dari penelitian yang berkaitan dengan kesesuaian nilai individu

serta dan nilai organisasi serta adanya keterlibatan kerja. (Indriyani et al., 2021).

Penelitian terbaru yang dilakukan oleh Saifuddin (2022) yang berjudul “Pengaruh *Person-Job Fit* (P-J Fit) Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Baitul Maal Hidayatullah)”, menunjukkan bahwa *Person Job Fit* memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai dengan signifikansi $0,0002 < 0,05$. Kepuasan kerja memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja pegawai dengan signifikansi $0,000 < 0,025$. Dan terdapat pengaruh antara *person-job fit* dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai dengan signifikansi $0,000 < 0,05$ dengan nilai signifikansi lebih kecil daripada 0,05 yang berarti sangat berpengaruh. Penelitian ini memiliki keterbatasan, peneliti selanjutnya diharapkan untuk memerhatikan indikator dari kesesuaian, keilmuan dan pekerjaan untuk peningkatan yang lebih baik serta kepuasan kerja perlu diperhatikan lebih baik karena merupakan indikator penting dalam perusahaan. (Ganesha et al., 2022).

Penelitian yang dilakukan oleh Kadek et al., (2022), dengan judul “Pengaruh *Person-Job Fit* dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan” menunjukkan bahwa, sebesar 93,60% *person-job fit* dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, *person-job fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dengan hubungan pengaruh sebesar 95.70%, *person-job fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan hubungan pengaruh sebesar 46,60%, serta kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan hubungan pengaruh sebesar 46,40%. Penelitian ini memiliki keterbatasan, peneliti selanjutnya diharapkan untuk melakukan analisis elemen yang sebanding terutama kesesuaian orang-pekerjaan, kesenangan tugas dan kinerja pegawai dengan melakukan pengembangan studi melalui penelitian yang lebih luas. (Kadek et al., 2022).

Berdasarkan penelitian terdahulu disimpulkan bahwa *person-job fit* berkorelasi ke arah positif terhadap kepuasan kerja, namun terdapat perbedaan nilai signifikansi pengaruh dari *person-job fit* terhadap kepuasan kerja. Terdapat *gap research* dengan hasil yang sangat tinggi, sedang dan rendah. Berdasarkan perbedaan nilai signifikansi pengaruh, informasi dan data empiris pada latar belakang dan juga diperkuat dengan keterbatasan penelitian terdahulu, dengan menggunakan subjek penelitian yang berbeda maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: bagaimana pengaruh *person-job fit* terhadap kepuasan kerja pada pegawai perusahaan swasta pembangkit tenaga listrik?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini didasari dengan rumusan masalah yang dapat diidentifikasi adalah untuk mengetahui pengaruh *person-job fit* terhadap kepuasan kerja pada pegawai perusahaan swasta pembangkit tenaga listrik.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Bagi Perusahaan

Perusahaan dapat mengetahui seberapa besar pengaruh *person-job fit* pegawai terhadap kepuasan kerja karyawan. Selain itu, penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan evaluasi dan pengambilan keputusan.

1.4.2 Bagi Penulis

Penulis mendapatkan pengetahuan baru, terutama mengenai *person-job fit* dan kepuasan kerja karyawan. Penulis juga mendapatkan pengalaman baru dalam pengaplikasian pengetahuan yang di dapat di perkuliahan.

1.4.3 Bagi Pembaca

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan pengetahuan dan wawasan di bidang Psikologi Industri dan Organisasi (PIO) khususnya pada manajemen sumber daya manusia.