

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Manajemen sumber daya manusia (*human resources management*) adalah rangkaian aktivitas organisasi yang diarahkan untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif. Manajer memiliki peran besar dalam mengarahkan orang-orang yang berada di organisasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan, termasuk memikirkan bagaimana memiliki manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang mampu bekerja secara efektif dan efisien. Memang sudah menjadi tujuan umum bagian MSDM untuk mampu memberikan kepuasan kerja yang maksimal kepada pihak manajemen perusahaan yang lebih jauh mampu membawa pengaruh pada nilai perusahaan (*company value*) baik secara jangka pendek maupun jangka panjang. Agar pengertian MSDM ini lebih jelas, di bawah ini dirumuskan dan dikutip definisi yang dikemukakan oleh para ahli Menurut (Hasibuan, 2016) manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Manajemen sumber daya manusia yang baik, tentu akan mendorong atau meningkatkan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2015). Peningkatan kinerja merupakan hal

terpenting yang diinginkan baik oleh pegawai maupun organisasi. Organisasi menginginkan kinerja pegawai yang optimal untuk kepentingan peningkatan hasil kerja dan keuntungan organisasi. Untuk memenuhi kedua keinginan tersebut, maka dibutuhkan sistem manajemen kinerja yang baik (Michael, 2017). Jadi, kinerja lekat dengan sumber daya manusia yang secara kualitas dan kuantitasnya perlu dipertanggung jawabkan kepada organisasi. Sehingga SDM yang unggul tentu memiliki perencanaan untuk mencapai target kinerjanya sehingga menimbulkan perasaan puas ketika mencapainya.

Kepuasan kerja merupakan sikap positif terhadap pekerjaan pada diri seseorang mendukung kinerja. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan, sehingga kepuasan kerja juga berkaitan erat dengan teori keadilan, perjanjian psikologis dan motivasi (Robbins. & A. Judge, 2015). (Renyut dkk., 2017) menegaskan bahwa kepuasan kerja berhubungan dengan perasaan atau sikap seseorang mengenai pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi atau pendidikan, pengawasan, rekan kerja, beban kerja dan lain-lain. Dalam hal ini, yang dimaksud dengan sikap tersebut adalah segala hal yang berhubungan dengan pekerjaan seperti pengawasan supervise, gaji, kondisi kerja, pengalaman terhadap kecakapan, penilaian kerja yang adil dan tidak merugikan, hubungan sosial di dalam pekerjaan yang baik, penyelesaian yang cepat terhadap keluhan dan perlakuan yang baik dari pimpinan terhadap pegawai.

Seperti hasil penelitian (Mamahit, 2013; Marshall, 2020; Paparang dkk., 2021) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun berbeda hasil dengan bukti empiris (Iaffaldano & Muchinsky, 1985; Nabawi, 2020; Nath Gangai & Agrawal, 2015; Prabowo dkk., 2018) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja. Hal tersebut menunjukkan bahwa kepuasan tidak selalu menjadi pengukur kinerja.

Masih banyak faktor pengukur kinerja yang lainnya seperti tingkat Pendidikan dan pelatihan (Cherif, 2020; Dubey dkk., 2023). Menurut (Paparang dkk., 2021) Pendidikan adalah segala usaha untuk membina kepribadian dan mengembangkan kemampuan manusia Indonesia, jasmaniah dan rohaniah, yang berlangsung seumur hidup, baik di dalam maupun di luar sekolah, dalam rangka pembangunan persatuan Indonesia dan masyarakat adil dan makmur berdasarkan Pancasila. Sedangkan menurut (Aboramadan dkk., 2020), Pendidikan adalah suatu upaya untuk mengembangkan potensi manusia, sehingga mempunyai kemampuan untuk mengelola Sumber Daya Alam (SDA) yang tersedia untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat. Kemampuan yang dikembangkan dari Sumber Daya Manusia (SDM) ini mencakup berbagai aspek, utamanya aspek non fisik, yakni kemampuan berfikir, penalaran, intelektual, keterampilan dan sebagainya. Sedangkan menurut (Putri & Edy, 2019) pendidikan adalah suatu proses, teknik, dan metode belajar mengajar dengan maksud mentransfer suatu pengetahuan dari seseorang kepada orang lain melalui prosedur yang sistematis dan terorganiser yang berlangsung dalam jangka waktu yang relative lama. Sesuai dengan hasil penelitian terdahulu yang dikemukakan oleh (Mardiansyah & Gunadi, 2014; Yang

dkk., 2023; Yeh dkk) menyimpulkan bahwa tingkat pendidikan memiliki peranan yang penting dalam meningkatkan kinerja. Namun (Eliyana dkk., 2019; Koopmans dkk., 2012; Syahputra & Jufrizen, 2019) menyatakan sebaliknya bahwa tingkat pendidikan karyawan tidak berhubungan dengan kinerjanya.

Selanjutnya adalah pelatihan yang juga memiliki peran dalam meningkatkan kinerja pegawai. Menurut (Eliyana dkk., 2019) “Pelatihan adalah pendidikan yang membantu pekerja untuk melaksanakan pekerjaannya saat ini”. Menurut (Flavián dkk., 2022) “Pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu faktor yang penting dalam pengembangan sumber daya manusia. Pendidikan dan latihan tidak hanya menambah pengetahuan, tetapi juga meningkatkan keterampilan bekerja sehingga meningkatkan produktivitas kerja”. Menurut (Diamantidis & Chatzoglou, 2019) “Pelatihan diartikan sebagai kegiatan yang dirancang untuk mempersiapkan pegawai yang mengikuti pelatihan dengan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk pekerjaan mereka saat ini”. Seperti hasil penelitian yang dilakukan oleh (Mardiansyah & Gunadi, 2014; Nkosi, 2015; Pandey, 2019) menunjukkan bahwa pelatihan memiliki peranan penting dalam meningkatkan kinerja dengan bukti pengaruhnya yang signifikan terhadap kinerja. Namun penelitian (Ningsih, 2020; Syahputra & Jufrizen, 2019) menunjukkan bahwa secara parsial pendidikan serta pelatihan, dan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Faktor yang tak kalah penting dalam meningkatkan kinerja selain kepuasan, Pendidikan dan pelatihan adalah penempatan kerja pegawai. Seperti penelitian (Mardiansyah & Gunadi, 2014) menyimpulkan bahwa Pendidikan dan

pelatihan serta penempatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja Kantor Kementerian agama Lubuk linggau. Menurut (Sunyoto, 2014) penempatan merupakan proses atau pengisian jabatan atau penugasan kembali karyawan pada tugas atau jabatan baru atau jabatan yang berbeda. Menurut (Mathis, 2012) penempatan adalah menempatkan posisi seseorang dalam posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang karyawan. Menurut Priansa (2016) penempatan adalah mengalokasikan para karyawan pada posisi kerja tertentu, hal ini khusus terjadi pada karyawan baru. Menurut (Diamantidis & Chatzoglou, 2019) Penempatan adalah penugasan atau penugasan kembali seseorang karyawan pada pekerjaan barunya. Bahri (2019) mengemukakan bahwa penempatan karyawan adalah proses menempatkan para karyawan pada pekerjaan-pekerjaan yang sesuai dengan keterampilannya agar mereka bekerja secara efektif yang didasari oleh informasi analisis pekerjaan. Pernyataan di atas didukung dengan bukti empiris yang dilakukan oleh (Elrehail dkk., 2020; Kompetensi, Kerja, Karyawan, dkk., 2022; Kompetensi, Kerja, Pegawai, dkk., 2022; Siahaan & Bahri, 2019; Yuta, 2019) menyimpulkan bahwa penempatan kerja memiliki pengaruh yang signifikan dalam meningkatkan kinerja sehingga merupakan faktor yang perlu diperhatikan dalam menentukan kinerja pegawai akan meningkat atau tidak. Namun hasil Penelitian (di Milia & Jiang, 2022; Elrehail dkk., 2020; Razak dkk., 2021) menyatakan bahwa penempatan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan temuan peneliti terkait pengukur kinerja yang masih tidak konsisten, maka peneliti mencoba memberikan solusi dengan membangun model

penelitian. Peneliti menambahkan variable perantara kepuasan kerja sebagai keterbaruan penelitian. Maka model penelitian yang dibangun adalah pengaruh Pendidikan dan pelatihan serta penempatan kerja terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variable intervening pada obyek penelitian Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIA Jember.

Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIA Jember berdiri pada tahun 1866 yang saat itu masih bernama penjara seluas 8.000 m<sup>2</sup>. Terletak di pusat kota Jember atau di Jalan PB. Sudirman No 13 Jember. Pada Tahun 2023 saat ini Lembaga Pemasyarakatan Jember berisi rata rata 1.000 Warga Binaan terdiri dari Narapidana dan Tahanan, dengan daya tampung 390 orang atau sudah dikatakan over kapasitas 300% lebih. Jumlah pegawai sebanyak 86 orang. Sebuah tuntutan untuk bekerja dengan prima atau berkinerja baik secara fisik maupun rohani.

Salah satu cara untuk meningkatkan kinerjanya adalah dengan peningkatan mutu sumber daya manusianya melalui pelatihan dan pendidikan. Berikut ini data tingkat Pendidikan pegawai di Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIA Jember

**Tabel 1.1.**  
**Tingkat Pendidikan Pegawai Lapas Kelas IIA Jember**

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah Pegawai
1	SMA	60 orang
2	S1	22 orang
3	S2	4 orang
<b>Jumlah</b>		<b>86 orang</b>

Sumber: Kepegawaian Lapas Kelas IIA Jember 2022

Berdasarkan tabel diatas di Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIA Jember lebih didominasi oleh Pendidikan SMA, sehingga berdampak pada capaian kinerja individu masing masing bidang. Berikut ini data capaian kinerja pada masing masing bidang di Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIA Jember.

**Tabel 1.2.**  
**Tingkat Capaian Kinerja Pegawai Lapas Kelas IIA Jember**

No	Bidang	Target Kinerja	Capaian Kinerja		
			2019	2020	2021
1	Tata Usaha	100 %	83%	87%	86%
2	Binadik	100 %	86%	92%	89%
3	Adm Kamtib	100 %	88%	88%	87%
4	Kegiatan Kerja	100 %	85%	86%	88%
5	KPLP	100 %	83%	87%	85%
	<b>Rata rata</b>	<b>100%</b>	<b>85%</b>	<b>88%</b>	<b>87%</b>

Sumber dari Laporan SPIP Tahun 2020 s/d 2022

Berdasarkan tabel 1.2 dapat digambarkan bahwa capaian kerja pada masing masing bidang belum mencapai target yang diberikan oleh Unit Pusat Misalnya pada bidang Tata usaha pencapaian kinerjanya maksimal sampai 87% dari 100 % yang ditargetkan, pada bidang yang lain juga ada yang seperti itu Maka fenomena penelitian ini adalah tidak tercapainya realisasi progam kegiatan pada masing masing bidang di Lembaga Pemasarakatan Kelas IIA Jember. Sehingga berdasarkan permasalahan pada obyek penelitian, peneliti mencoba memberikan solusi dengan mengangkat beberapa factor yang diasumsikan mampu meningkatkan kinerja pegawai diantaranya tingkat Pendidikan, pelatihan dan penempatan kerja dengan kepuasan sebagai variable perantara.

### **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan temuan penelitian yaitu masih ditemukannya hasil penelitian yang tidak konsisten dalam mengukur kinerja pegawai juga didukung dengan data permasalahan pada objek penelitian. Maka permasalahan penelitian ini adalah kurang optimalnya kinerja pegawai Lembaga Pemasarakatan Kelas IIA Jember

hampir pada semua bidang pekerjaan. Sehingga pertanyaan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Apakah pendidikan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja di Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIA Jember?
2. Apakah pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja di Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIA Jember?
3. Apakah penempatan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja di Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIA Jember?
4. Apakah Pendidikan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIA Jember?
5. Apakah Pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIA Jember?
6. Apakah Penempatan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIA Jember?
7. Apakah kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIA Jember?
8. Apakah pendidikan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIA Jember melalui kepuasan kerja?
9. Apakah pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIA Jember melalui kepuasan kerja?

10. Apakah penempatan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja pegawai Lembaga Pemasarakatan Kelas IIA Jember melalui kepuasan kerja?.

### 1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah membangun model konseptual dengan mengangkat variabel Pendidikan, pelatihan dan penempatan kerja untuk meningkatkan kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Maka untuk menjawab pertanyaan penelitian, tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pendidikan terhadap kepuasan kerja pegawai Lembaga Pemasarakatan Kelas IIA Jember.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kepuasan kerja pegawai Lembaga Pemasarakatan Kelas IIA Jember.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh penempatan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai Lembaga Pemasarakatan Kelas IIA Jember.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pendidikan terhadap kinerja pegawai Lembaga Pemasarakatan Kelas IIA Jember.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai Lembaga Pemasarakatan Kelas IIA Jember.

6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh penempatan kerja terhadap kinerja pegawai Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIA Jember.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIA Jember.
8. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pendidikan terhadap kinerja pegawai Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIA Jember melalui kepuasan kerja.
9. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIA Jember melalui kepuasan kerja.
10. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh penempatan kerja terhadap kinerja pegawai Lembaga Pemasyarakatan Kelas IIA Jember melalui kepuasan kerja.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Terdapat beberapa kegunaan dalam penelitian ini. Kegunaan penelitian ini meliputi :

##### **1.4.1. Manfaat Teoritis**

- 1) Sebagai sumbangan penting dan memperluas wilayah bagi kajian ilmu manajemen dalam mengelola sumber daya manusia sehingga dapat dijadikan sebagai sumber informasi bagi Lembaga Pemasyarakatan

Kelas IIA Jember pada khususnya dan Kementerian Hukum dan Hak Asasi Manusia pada umumnya.

- 2) Memberikan kontribusi untuk memperluas kajian Ilmu Manajemen yang menyangkut Pendidikan, pelatihan, penempatan kerja, kepuasan kerjayang berguna bagi pengembangan kinerja terhadap SDM
- 3) Menambah konsep baru yang dapat dijadikan sebagai bahan rujukan penelitian lebih lanjut bagi perkembangan Ilmu manajemen, khususnya manajemen sumber daya manusia.

#### 1.4.2. Manfaat Praktis

Disamping memiliki kegunaan teoritis, terdapat pula kegunaan praktis. Kegunaan Praktis dalam penelitian ini meliputi:

- 1) Sebagai tolak ukur penilaian kinerja pegawai Lembaga Pemasarakatan Kelas IIA Jember.
- 2) Sebagai bahan masukan bagi urusan kepegawaian Lembaga Pemasarakatan Kelas IIA Jember dalam menetapkan kebijakan Pendidikan dan pelatihan serta penempatan kerjanya