

Artikel Laporan Magang

Pengaruh Perencanaan dan Penempatan Karyawan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT Bank Syariah Indonesia Tbk KCP Sumbawa Diponegoro

Warda Maulani^{a)}, Fereshti Nurdiana Dihan

*Department of Management, Faculty of Business and Economics
Universitas Islam Indonesia, Sleman, Special Region of Yogyakarta
Indonesia*

^{a)}Corresponding Author: 19311423@students.uii.ac.id

ABSTRACT

Sumber daya manusia (SDM) adalah aset berharga yang dimiliki perusahaan berperan dalam pencapaian tujuan perusahaan. Pencapaian tujuan perusahaan juga didasarkan oleh adanya kepuasan kerja karyawan. Laporan magang ini dibuat berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh penulis di PT Bank Syariah Indonesia Tbk KCP Sumbawa Diponegoro. Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui pengaruh perencanaan dan penempatan terhadap kepuasan kerja karyawan setelah terjadinya penggabungan tiga kantor PT Bank Syariah Indonesia Tbk di Sumbawa. PT Bank Syariah Indonesia Tbk adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang perbankan syariah. Penelitian ini dilakukan dengan pendekatan kualitatif melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Dalam laporan ini penulis menggambarkan keluhan karyawan mengenai perubahan perencanaan dan penempatan karyawan dengan memberikan rekomendasi untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan yang berkaitan dengan perencanaan dan penempatan karyawan pada PT Bank Syariah Indonesia Tbk KCP Sumbawa Diponegoro. Hasil penelitian yang ditemukan sesuai dengan penelitian sebelumnya yaitu perencanaan dan penempatan memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT BSI KCP Sumbawa Diponegoro.

Kata Kunci: perencanaan, penempatan, kepuasan kerja karyawan

PENDAHULUAN

PT Bank Syariah Indonesia Tbk (BSI) adalah bank syariah yang berasal dari hasil merger beberapa bank syariah diantaranya PT BRI Syariah, PT BNI Syariah, dan PT Bank Syariah Mandiri. Presiden RI Joko Widodo pada tanggal 1 Februari 2021 meresmikan ketiga bank syariah tersebut menjadi PT Bank Syariah Indonesia Tbk, sehingga menghasilkan bank syariah yang lebih lengkap dengan kapasitas permodalan yang lebih juga dan dapat menjangkau lebih luas. Hal ini didukung dengan sinergi perusahaan dan komitmen pemerintah melalui Kementerian BUMN RI, PT Bank Syariah Indonesia Tbk diharapkan



dapat bersaing tidak hanya di Indonesia melainkan ditingkat global (PT Bank Syariah Indonesia Tbk., 2023b).

Adapun visi PT Bank Syariah Indonesia Tbk adalah menjadi Top 10 Global Islamic Bank dan misi PT Bank Syariah Indonesia Tbk yaitu memberikan akses solusi keuangan syariah di Indonesia, menjadi bank besar yang memberikan nilai terbaik bagi pemegang saham, menjadi perusahaan pilihan dan kebanggaan para talenta terbaik. Nilai-nilai perusahaan yang diterapkan oleh PT Bank Syariah Indonesia Tbk yaitu “AKHLAK” yang meliputi amanah, kompeten, harmonis, harmonis, loyal dan adaptif (PT Bank Syariah Indonesia Tbk., 2023a, 2023c).

PT Bank Syariah Indonesia Tbk KCP Sumbawa Diponegoro merupakan salah satu kantor cabang pembantu PT Bank Syariah Indonesia Tbk yang berada di Sumbawa Besar, Nusa Tenggara Barat yang sebelumnya hasil penggabungan dari PT BSI Tbk KCP Sumbawa Besar yang sebelumnya adalah PT BNI Syariah, PT BSI Tbk Sumbawa Wahidin yang sebelumnya PT BRI Syariah dan PT BSI Tbk KCP Sumbawa Diponegoro yang sebelumnya adalah PT Bank Mandiri Syariah. Penggabungan ini dilakukan pada tanggal 18 Maret 2022.

Penggabungan ketiga kantor cabang dilakukan dengan tujuan agar tercapai efektivitas dikarenakan jarak antara kantor yang berdekatan sedangkan *market share* di Sumbawa yang kecil. PT BSI Tbk KCP Sumbawa Diponegoro berlokasi di Jl. Diponegoro No. 40 Sumbawa Besar, Nusa Tenggara Barat. Adapun jumlah karyawan setelah dilakukannya penggabungan berjumlah 63 orang dipimpin oleh seorang *branch manager*. Penggabungan ini terjadi pada tanggal 18 Maret 2022 yang mengakibatkan beberapa fungsi manajemen sumber daya manusia mengalami perubahan salah satunya adalah perencanaan dan penempatan sumber daya manusianya.

Hasil penggabungan kantor cabang PT BSI KCP Sumbawa Diponegoro tersebut mengakibatkan perubahan terhadap perencanaan SDM yang ada yaitu jumlah karyawan bertambah sehingga tidak sesuai dengan jumlah jabatan yang tersedia yang menyebabkan beberapa karyawan harus melakukan penempatan kembali yaitu dengan berpindah jabatan (rotasi). Penempatan yaitu proses memposisikan karyawan yang baru atau yang sudah ada ke posisi yang tepat sesuai dengan kompetensi yang dimiliki. Penempatan bertujuan untuk memastikan bahwa karyawan memiliki peran yang sesuai dengan keterampilan, pengetahuan dan minat karyawan sehingga dapat berkontribusi secara efektif dan merasa puas dalam pekerjaannya.

Setiap perusahaan memiliki perencanaan SDM yang berbeda. Namun, hal tersebut tidak memberikan hasil yang maksimal yang dirasakan oleh karyawan. Terdapat beberapa karyawan yang merasa bahwa perencanaan dan penempatan karyawan yang dilakukan belum memuaskan karena tidak sesuai dengan keahlian yang dimiliki sehingga mengakibatkan beberapa kesalahan yang menyebabkan kerugian ditanggung oleh karyawan. Rendahnya tingkat kepuasan kerja karyawan diduga karena adanya hubungan oleh penempatan kerja yang kurang tepat.

Masalah terkait perencanaan dan penempatan kerja karyawan secara umum adalah ketidaksesuaiannya karyawan yang ditempatkan dan akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Penempatan karyawan adalah salah satu bagian dari perencanaan strategis perusahaan karena bagian dari keputusan yang menentukan tingkat efektivitas individu, kelompok maupun perusahaan dalam upaya pencapaian tujuan (Yamin, Mirnasari dan Faithya, 2022).

Penempatan yang baik untuk karyawan akan berdampak pada kepuasan kerja yang meningkat sehingga kinerja yang dihasilkanpun meningkat. Dengan penempatan karyawan

yang tepat akan meningkatkan semangat kerja karyawan yang bersangkutan (Agustriyana, 2015). Menurut Cascio (2015) dikatakan bahwa kepuasan karyawan pada suatu pekerjaannya adalah tergantung pada penempatan kerja yang tepat dengan hasrat, kemampuan, dan pendidikannya. Oleh karena itu penempatan karyawan yang tepat akan mempengaruhi keberhasilan suatu perusahaan.

Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui pengaruh perencanaan dan penempatan terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT Bank Syariah Indonesia KCP Sumbawa Diponegoro. Oleh karena itu penempatan karyawan yang tepat akan mempengaruhi keberhasilan suatu perusahaan. Penelitian ini memiliki tujuan untuk mengetahui pengaruh perencanaan dan penempatan terhadap kepuasan kerja karyawan setelah terjadinya penggabungan tiga kantor PT Bank Syariah Indonesia Tbk di Sumbawa.

KAJIAN LITERATUR DAN HIPOTESIS

Perencanaan

Human resource planning (perencanaan sumber daya manusia) menurut Snell dan Morris (2019) merupakan proses mengantisipasi dan menyediakan pergerakan orang ke dalam, di dalam dan keluar dari perusahaan. Dengan tujuan untuk memudahkan manajer dalam mengerahkan sumber daya manusia yang efektif, di mana dan kapanpun dengan maksud mencapai tujuan perusahaan.

Perencanaan sumber daya manusia merupakan proses menganalisis dan mengidentifikasi mengenai ketersediaan sumber daya manusia dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan. Adapun tujuan utama perencanaan yaitu untuk memastikan bahwa perusahaan memiliki jumlah SDM yang tepat dan cukup dengan kemampuan, waktu dan ditempat yang tepat (Mathis dan Jackson, 2004).

Sedangkan menurut George (2017), perencanaan berkaitan dengan proses yang sistematis dan berkelanjutan dengan mengidentifikasi kebutuhan SDM pada sebuah perusahaan serta dapat mengembangkan kebijakan mengenai tenaga kerja yang sesuai dengan perencanaan jangka panjang perusahaan. Hal tersebut berkaitan dengan perancangan program sdm yang sesuai seperti pengembangan karier, rekrutmen dan pelatihan. Perencanaan SDM akan berhasil jika HR dapat mengkoordinasikan dengan benar pada setiap posisi dan menyesuaikan dengan sumber daya manusia terhadap perusahaan untuk memenuhi kebutuhan jangka panjang atau jangka pendek (Arfin, 2022).

Penempatan

Karyawan baru yang sudah menyelesaikan masa orientasi harus segera mendapatkan tempat yang sesuai dengan kompetensi yang dimiliki. Tidak hanya karyawan baru, tetapi karyawan lama yang mengalami rotasi, dan mutasi setelah menyelesaikan program orientasi harus mendapatkan posisi yang sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. Oleh karena itu, manajemen sumber daya manusia memiliki fungsi penempatan.

Zainal dan Sagala (2011) mengatakan bahwa penempatan karyawan adalah mengalokasikan para karyawan pada posisi kerja tertentu, hal ini khusus terjadi pada karyawan baru. Penempatan adalah proses penugasan/pengisian jabatan atau penugasan kembali karyawan pada tugas/jabatan baru atau jabatan yang berbeda Menurut Daniel, Sanda dan Midala (2014), penempatan adalah proses menempatkan seseorang pada jabatan

tertentu yang telah disiapkan kemudian, surat kerja diberikan dan menempatkan staf yang baru sesuai dengan kompetensi yang dimiliki.

Penempatan yang dilakukan dengan berdasarkan pada prinsip yaitu menempatkan karyawan pada tempat yang tepat pada sebuah perusahaan akan bekerja sesuai dengan kemampuan yang dimiliki sehingga semangat dan prestasi kerja dapat tercapai dengan maksimal dan karyawan juga akan lebih kreatif menciptakan sesuai yang bermanfaat bagi perusahaan tetapi, jika sebaliknya penempatan dilakukan tidak tepat, maka akan timbul faktor penghambat untuk perusahaan dan karyawan yang akan menimbulkan masalah seperti kurangnya kepuasan karyawan dalam bekerja, karyawan kurang bergairah dalam bekerja, pekerjaan akan terabaikan dan lalai (Rondo, Koleangan dan Tawas, 2018).

Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2004), bahwa penempatan adalah suatu langkah yang dilakukan untuk menempatkan seseorang berdasarkan ketrampilan, pengetahuan dan kualifikasi pada posisi tertentu. Jika karyawan ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan kompetensinya maka tingkat kepuasan kerja yang tercipta semakin tinggi dan jika karyawan ditempatkan pada posisi yang kurang atau bahkan tidak tepat maka akan menurunkan tingkat kepuasan kerjanya (Yulizar, 2014).

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menjadi faktor penting dalam manajemen sumber daya manusia dan merupakan investasi terhadap peningkatan kinerja karyawan. Kepuasan kerja didefinisikan sebagai perasaan positif yang dimiliki seseorang terhadap pekerjaannya, yang dihasilkan dari penilaian dan berbagai pengalaman yang dimiliki seseorang di tempat kerja (Blegen dan Mueller, 1987).

Kepuasan kerja yaitu sesuatu yang sifatnya individual. Manusia memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai standar nilai yang ada pada diri masing-masing individu. Oleh karena itu menurut Zainal dan Sagala (2011) kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan setiap perasaan dan sikap seseorang yang menggambarkan senang atau tidak senang ataupun puas atau tidak puas.

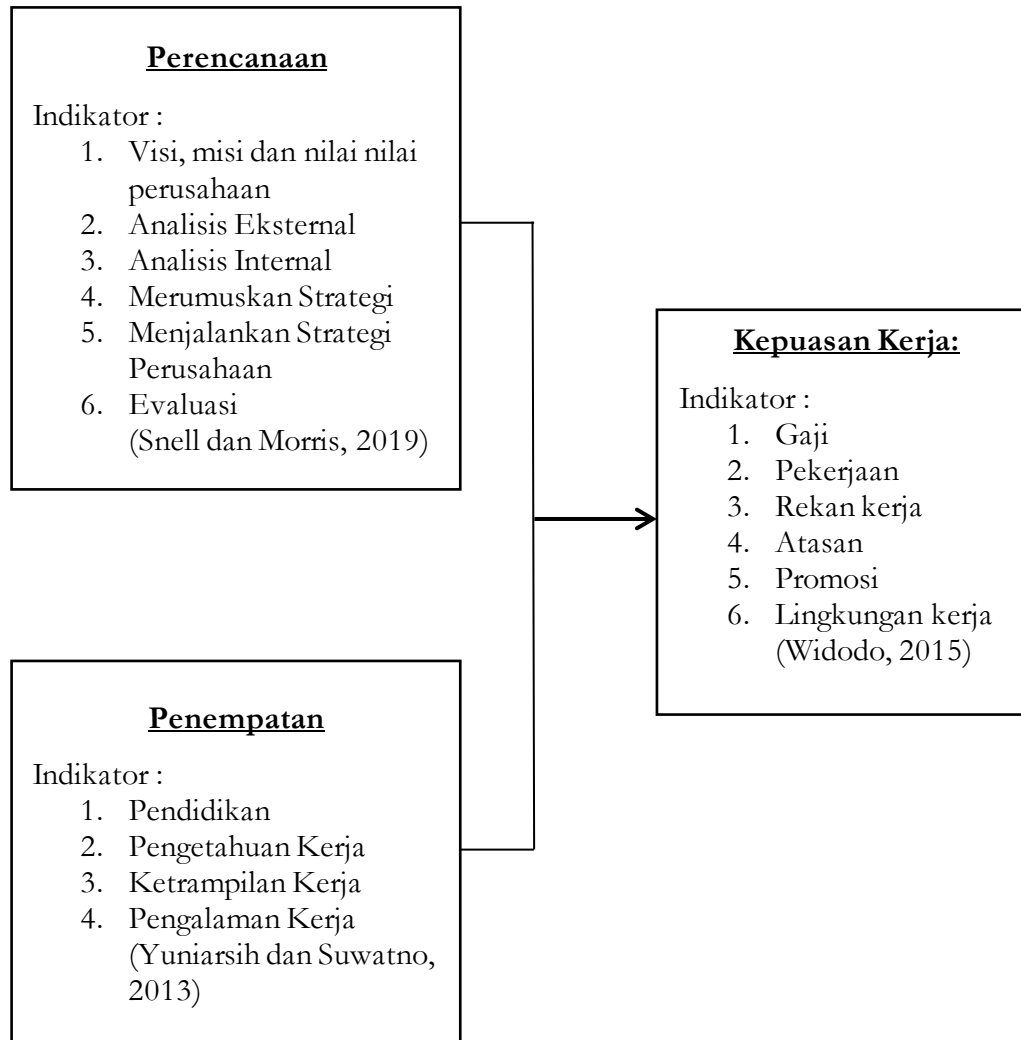
Menurut Dhurup, Surujlal dan Kabongo (2016) kepuasan kerja yaitu suatu keadaan emosional seseorang yang muncul diakibatkan akibat penilaian pekerjaan dan pengalaman kerja seseorang. Kepuasan kerja dapat terancam karena beberapa penyebab yaitu dari individu dan organisasi seperti, ketidakamanan pekerjaan, ketidakstabilan pekerjaan, kurangnya kontrak karyawan, dan banyaknya tanggung jawab (Nemteanu, Dinu dan Dabija, 2021).

Kerangka Kerja

Kerangka kerja dibuat dengan tujuan untuk mendukung kegiatan riset yang dilakukan oleh penulis. Kerangka kerja dijadikan struktur dalam membangun riset. Adapun dalam riset pada PT BSI KCP Sumbawa Diponegoro akan didukung dengan kerangka kerja sebagai dibawah ini.

Berdasarkan kerangka kerja dibawah ini, variabel perencanaan terdiri atas visi misi, dan nilai-nilai perusahaan, analisis eksternal, analisis internal, merumuskan strategi, menjalankan strategi perusahaan dan evaluasi yang menjadi acuan dalam melihat pengaruh yang signifikan antara perencanaan terhadap kepuasan kerja. Sedangkan variabel penempatan terdiri atas 4 variabel yaitu pendidikan, pengetahuan, ketrampilan, dan pengalaman kerja untuk melihat pengaruh signifikan antara penempatan terhadap kepuasan kerja karyawan PT BSI KCP Sumbawa Diponegoro. Sedangkan variabel kepuasan kerja

terdiri atas beberapa indikator diantaranya gaji, pekerjaan, rekan kerja, atasan, promosi dan lingkungan kerja.



Gambar 1. Kerangka Kerja

Sumber: Data Sekunder Diolah (2022)

METODE

Pendekatan yang digunakan penulis dalam memecahkan masalah yaitu dengan pendekatan kualitatif. Dengan melakukan observasi secara langsung pada PT BSI Tbk KCP Sumbawa Diponegoro dan melakukan wawancara pada karyawan yang ada di perusahaan tersebut. Menurut Sugiyono (2017) terdapat beberapa macam teknik pengumpulan data yaitu observasi, wawancara, dokumentasi dan triangulasi/gabungan.

Menurut penulis bahwa metode yang dipilih dapat memberikan manfaat sendiri untuk penulis karena dapat mempermudah penulis dalam memperoleh data dengan berinteraksi langsung dan turut serta dalam kegiatan sehari-hari. Pendekatan kualitatif

adalah suatu proses mengumpulkan informasi sebanyak–banyaknya melalui observasi dan wawancara dan diolah untuk dapat memecahkan permasalahan yang ada.

Pada penelitian ini penulis mengambil objek penelitian yaitu divisi operasional, dengan alasan dari pemilihan objek tersebut adalah karena divisi operasional pada KCP tersebut yang memiliki wewenang dan mengurus secara keseluruhan mengenai sumber daya manusia yang ada di cabang tersebut, dan divisi operasional juga hadir dalam menerapkan dan mengkoordinasi fungsi manajemen sumber daya manusia yang ada *bersama branch operational, service manager, dan branch manager*. Adapun sumber data yang digunakan dalam penelitian ini dibagi menjadi dua yaitu data primer dan data sekunder.

Data primer yaitu data yang diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, bukan berupa bilangan atau data statistik tetapi berupa karangan deskriptif seperti kata–kata, gambar dan perilaku hubungan sosial. Data sekunder merupakan data yang diperoleh dari berbagai sumber yang telah ada (peneliti sebagai tangan kedua). Data sekunder yang diperoleh dari berbagai sumber seperti buku, jurnal dan lain–lain.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kegiatan Magang

Kegiatan magang dilakukan pada divisi staf operasional, divisi ini tidak hanya mengurus proses operasional saja melainkan mengurus seluruh sumber daya manusia yang ada di kantor cabang pembantu, hal ini juga dilakukan karena yang bertanggung jawab mengenai sumber daya manusia pada PT BSI Tbk adalah BOSM (*branch operational staff manager*) dan *branch manager*.

Kegiatan magang dilakukan pada tanggal 15 Februari 2022 hingga 15 Juni 2022 dengan menjalankan tugas awal adalah membuat absensi dan melengkapi data karyawan yang akan digabungkan serta mempersiapkan materi sigap juga melakukan survei lokasi dua kantor cabang lain yang nantinya akan bergabung dengan PT BSI Tbk KCP Sumbawa Diponegoro diantaranya yaitu KCP Sumbawa Besar dan KCP Sumbawa Wahidin.

Adapun penemuan selama kegiatan magang adalah terdapat proses perencanaan dan penempatan karyawan yang dilakukan oleh kantor pusat belum maksimal dan memuaskan yang dirasakan oleh karyawan. Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa karyawan terdapat beberapa karyawan yang mengeluh terkait kebijakan yang dilakukan, perencanaan yang dilakukan mengakibatkan jumlah karyawan yang tidak sesuai dengan jumlah jabatan yang tersedia sehingga terjadinya kelebihan karyawan dan penempatan karyawan yang tidak sesuai dengan kompetensi. Permasalahan tersebut menyebabkan munculnya ketidakpuasan karyawan terhadap kebijakan yang dilakukan.

Pelaksanaan Perencanaan

PT BSI Tbk KCP Sumbawa Diponegoro sebelum melakukan penggabungan, seluruh karyawan yang berasal dari tiga cabang wajib melakukan vaksin 3 atau *booster* untuk memenuhi standar kesehatan karena penggabungan ketiga cabang dilakukan ditengah pandemi COVID-19. Sebelum melakukan penggabungan karyawan *operational staff* melakukan penggabungan data seluruh karyawan yang berasal dari ketiga cabang dan melakukan pencatatan seluruh barang–barang dan peralatan yang masih layak pakai dan yang akan dipindahkan ke kantor cabang Sumbawa Diponegoro.

Setelah jumlah karyawan dan data karyawan telah dikumpulkan dan digabungkan, seluruh dokumen nasabah dan barang-barang dipindahkan secara perlahan. Adapun yang perlu dipersiapkan oleh setiap karyawan yaitu kesiapan mental dan siap menerima kebijakan yang diberikan.

Selain itu, PT BSI Tbk KCP Sumbawa Diponegoro perlu mempersiapkan ruangan kerja yang memadai, yang mampu menampung seluruh karyawan yang akan bergabung. Sebelum karyawan bergabung, *branch manager* dan staf operasional mempersiapkan dan merenovasi ruangan kerja yang awalnya masih berantakan dan sempit kemudian di renovasi agar menciptakan lingkungan kantor yang aman dan nyaman.

Karyawan resmi bergabung dan mulai beroperasi di KCP Sumbawa Diponegoro pada tanggal 18 Maret 2022. Pada hari pertama bergabungnya ketiga kantor, seluruh karyawan dikumpulkan dan melakukan sigap dan doa pagi untuk melakukan perkenalan di hall depan. Dari hasil penggabungan di hari pertama, seluruh karyawan bergabung masih dengan jabatan yang sama dan belum ada yang terkena rotasi jabatan atau penyesuaian terhadap jabatan yang tersedia.

Jumlah karyawan KCP Sumbawa Wahidin sekitar 13 orang, KCP Sumbawa Besar sekitar 12 orang dan KCP Sumbawa Diponegoro sekitar 22 orang. Setelah dilakukan penggabungan ketiga cabang tersebut jumlah seluruh karyawan di PT BSI KCP Sumbawa Diponegoro berjumlah 63 orang dari jumlah tersebut terdapat beberapa karyawan yang mengalami mutasi dari kabupaten Sumbawa Besar.

Tabel 1. Data Karyawan PT Bank Syariah Indonesia Tbk KCP Sumbawa Diponegoro

NIP	Nama Pegawai	Jabatan
2176004645	Imam Supriyadi	Branch Manager
2183009735	Yanti Kusumasari	BOSM
2180005226	Achmad Muchtamar	MRMTL
2187006203	Dian Awaliah Febriany	CBRM
2189009810	Bryan Setyadi Wibawa	CBRM
2182001269	Muchamad Rizki Ardiansyah	CBS
2188012828	Indra Budi Kusuma	CBS
2187006996	Joni Johari	Pawning Apraisal
2184003956	Budi Hadi Kurniawan	Pawning Apraisal
2191013949	Muhammad Ahral Rafsanjani	Pawning Apraisal
2191012962	M Ghinandra Saputra	Pawning Apraisal
2186009525	Panji Kalbuadi	Operational Staff
2182009488	Gusman Maulana	FTS
2187009887	Liza Amalia Rezka	FTS
2195014694	Avinny Fadiah Atsari	CSR
2193013513	Nur Sakinah	Teller
2190009811	Ovi Ardiansyah	Teller
2195015453	Nur Yanuar Ansari	Teller
2178011439	Sofianto	MRM
2190019431	Titi Hidayati	Operational Staff
2191019355	Bayu Augusty Kurniawan	Micro Staff
2196019357	Ermila Sri Lestari	CSR
2193019354	M Nur Fikry	Micro Staff
2190019356	Nur Laila Rahmi	FTS
2196019358	Sri Windayani	Teller

NIP	Nama Pegawai	Jabatan
2186009733	Tri Hanifuddin Usman	MRM
2185009738	Dian Hasiman Iwansurya	SME Staff
2189009819	Abubakar	CBS
2189009822	Latifah	ACFS
2191009812	Sukarnain	Micro Staff
2193012277	Pahrido	Operational Staff
2192010956	Ana Muthmainnah	CSS
2189009807	Ahmad Rianto Rahmansyah	JAM
2194015723	Qari Walu Cahyandi	Micro Staff
2191009812	Sukrian Al Azhuri	ACFS
2170004224	Kasup	BFO Manager
2186008275	Feddian Riady	BFO Spv.
2187010215	Septia Ekawati	BFO Staff
TAD2102002390	Idrus	CSE
TAD2102003695	Yadi Ilham	Micro Staff
TAD2102002574	Ahmad Yani	Micro Staff
TAD2102002295	Evi Kusumawati	Micro Staff
TAD2102002547	Furqanul Hakim	Micro Staff
TAD2102003339	Fitri	Micro Staff
TAD2102000164	Syamsul Bahri	Security
TAD2102000157	Zaenal Abidin	Security
TAD2102001066	Denny Surya	Security
TAD2102003710	Yan Ropandi	Security
TAD2102007608	Muhammad Rizal	Security
TAD2102007609	Rahmad Hidayat	Security
TAD2102000815	Ipung Kurniawan	Driver
TAD2102004676	Andika	Pramubhakti
TAD2102001171	Nendi Iswandi	Jam
TAD2102003726	SASTRAWIRAWAN	Jam
29010007	Badruz Zaman	Salesforce
29010602	Herlina Yuliana	Salesforce
	Noviatin Abidin	Salesforce
		Salesforce
8060101	Ande Gunawan	Salesforce
8060101	Yuri Trisna	Salesforce
8060101	Aji Sukri	Salesforce
8060101	Dodi Saputra	Salesforce
8060101	Ikraman	Salesforce
	Joningrat	Salesforce

Sumber: Data Primer (2022)

Setelah ketiga KCP bergabung menjadi satu yaitu PT BSI Tbk KCP Sumbawa Diponegoro, terdapat beberapa karyawan yang mengalami rotasi dan mutasi jabatan dikarenakan jumlah karyawan yang berlebih tidak sesuai dengan jumlah jabatan yang tersedia dan juga ruangan kantor yang tidak terlalu luas.

Jadi, permasalahan yang muncul pada PT BSI Tbk KCP Sumbawa Diponegoro terhadap perencanaan yang terjadi yaitu jumlah karyawan yang berlebih tidak sesuai dengan

jumlah jabatan yang tersedia, dan sistem yang sering kali mengalami gangguan akibat server yang digunakan oleh gabungan ketiga bank syariah tersebut.

Pelaksanaan Penempatan Karyawan

Penempatan karyawan PT Bank Syariah Indonesia Tbk masih mengikuti jabatan yang dimiliki pada bank syariah sebelumnya. Akan tetapi, terdapat beberapa perubahan penempatan karyawan yang terjadi pada PT BSI Tbk KCP Sumbawa Diponegoro dikarenakan bergabungnya ketiga kantor cabang pembantu yang sebelumnya merupakan PT BSI Tbk KCP Sumbawa Besar, PT BSI Tbk KCP Sumbawa Wahidin dan PT BSI Tbk KCP Sumbawa Diponegoro menjadi satu pada PT BSI Tbk KCP Sumbawa Diponegoro yang lokasinya berada di Jl. Diponegoro No. 40 Sumbawa Besar, Nusa Tenggara Barat.

Perubahan yang terjadi pada penempatan karyawan yaitu adanya transfer rotasi jabatan dan transfer/mutasi jabatan karena jumlah karyawan yang lebih banyak dari jumlah jabatan yang tersedia. Hal ini dilakukan untuk menghindari adanya PHK (pemutusan hubungan kerja) yang akan merugikan karyawan. Berikut data karyawan yang mengalami rotasi jabatan:

Tabel 1. Data Karyawan Rotasi

Nama Karyawan	Jabatan Sebelum Merger	Jabatan Sesudah Merger
M. Harisman	Security	RSE
Yan Ropandi	Security	CFE
Latifah	CS	ACFS
Abu Bakar	CBS	ACFS
Sukrian Al Azhuri	FTS	ACFS
Titi Hidayati	OS	CBS
Panji Kalbuadi	OS	FTS
Ana Muthmainah	CSS	FTRM

Sumber: Data Primer (2022)

Penempatan karyawan yang terkena rotasi dan mutasi ditentukan oleh kantor pusat. Berdasarkan keputusan penempatan yang dilakukan oleh kantor pusat terhadap karyawan pada PT BSI Tbk KCP Sumbawa Diponegoro, terdapat beberapa karyawan yang merasa tidak puas dengan hasil penempatan yang diberikan, karyawan mengakui bahwa penempatan yang dilakukan tidak sesuai dengan kompetensi yang dimiliki sehingga karyawan membutuhkan adanya kebijakan oleh perusahaan dalam meningkatkan kompetensi yang dimiliki karyawan.

Perencanaan dan Penempatan Karyawan terhadap Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan faktor yang sangat penting untuk diperhatikan. Kepuasan kerja pada dasarnya bersifat individual sehingga setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan keinginan dan penilaian individu. Adapun indikator yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu gaji, pekerjaan, rekan kerja, atasan, promosi, dan lingkungan kerja (Widodo, 2015).

Kepuasan kerja akan mempengaruhi kinerja yang dihasilkan, jika karyawan puas dan menguasai terhadap pekerjaan yang diberikan, maka karyawan akan termotivasi dan semangat dalam mengerjakan pekerjaan tersebut. Ketika karyawan semangat dan termotivasi dalam bekerja akan membawa dampak positif terhadap perusahaan.

Ketidakpuasan kerja juga akan berdampak pada kesalahan dalam bekerja yang mengakibatkan kerugian terhadap karyawan dan perusahaan.

Perencanaan dan penempatan yang mengalami perubahan dirasa kurang memuaskan karena beberapa karyawan harus dirotasi dan mutasi jabatan. Rotasi jabatan yang dilakukan pada karyawan dirasa kurang sesuai karena tidak berdasarkan kompetensi yang dimiliki. Adapun indikator kepuasan kerja yang ada di PT BSI KCP Sumbawa Diponegoro yang terdiri dari:

- Gaji, gaji menjadi pertimbangan setiap karyawan dalam melakukan pekerjaan. Mendapatkan gaji sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan merupakan suatu kewajiban yang dibutuhkan setiap orang. Besaran gaji sesuai dengan kompetensi merupakan salah satu faktor kepuasan kerja karyawan oleh karena itu, sangat penting berlaku adil dalam pemberian gaji terhadap karyawan. Pada PT BSI Tbk KCP Sumbawa Diponegoro gaji yang diberikan sudah setara dengan kinerja yang dihasilkan dan karyawan juga mendapatkan fasilitas berupa tunjangan seperti *reward*, asuransi kesehatan, promosi jabatan, kendaraan, rumah dinas, dan bantuan hukum. Adapun gaji dan tunjangan yang diberikan PT BSI KCP Tbk Sumbawa Diponegoro dirasa sudah sesuai.
- Pekerjaan, pekerjaan yang diberikan harus sesuai dengan kompetensi yang dimiliki, pembagian *job desc* karyawan dilakukan oleh kantor pusat. Terdapat beberapa karyawan yang merasakan ketidaksesuaian antara kompetensi yang dimiliki dengan jabatan yang diberikan setelah penggabungan kantor cabang dilakukan. Pekerjaan akan selesai dengan baik jika pekerjaan dapat dikuasai dan dipahami oleh karyawan sehingga terhindar dari kesalahan pekerjaan yang akan merugikan karyawan dan perusahaan
- Rekan kerja merupakan salah faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yang akan ditemui pada lingkungan kerja secara langsung. Dalam mencapai tujuan perusahaan, perlu adanya kerjasama antara rekan kerja. Dapat dilihat dari nilai-nilai perusahaan yang tercipta yaitu AKHLAK. Pada PT BSI Tbk KCP Sumbawa Diponegoro dituntut untuk mengembangkan kemampuannya dalam menjalankan aktivitas perusahaan dengan cara kerjasama tim. Kerjasama tim yang dibangun untuk menghasilkan suatu keputusan yang terbaik. Dengan adanya kerjasama akan tercipta komunikasi antar karyawan untuk dapat memberikan pengembangan ide dan pemikiran baru.
- Atasan, hubungan antara karyawan dengan atasan pada PT BSI Tbk KCP Sumbawa Diponegoro dapat dinilai oleh karyawan dan orang-orang yang berada dilingkungan kantor. Atasan merupakan orang yang sangat berperan terhadap pengembangan karyawan di lingkungan kerja. PT BSI Tbk KCP Sumbawa Diponegoro dipimpin oleh seorang *branch manager*.
- Promosi, terjadi jika karyawan dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan yang lain yang lebih tinggi dari pembayaran, tanggung jawab dan levelnya. Pada PT BSI Tbk KCP Sumbawa Diponegoro promosi dilakukan dengan melihat kompetensi dan kinerja individu juga pekerja dengan masa kerja yang paling lama atau senioritas dengan mempertimbangkan kinerja yang dimiliki. Promosi dilakukan berdasarkan pertimbangan oleh pimpinan kantor cabang dan juga kantor pusat.

Selama kegiatan magang yang difokuskan pada proses perencanaan dan penempatan karyawan dalam penggabungan kantor cabang. Berdasarkan data yang diperoleh bahwa perencanaan dan penempatan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Menurut Arfin (2022) departemen SDM memiliki peran dalam merumuskan dan

menentukan kebutuhan SDM dan sumber kandidat, metode seleksi dan tahapan seleksi yang dilakukan.

Departemen SDM mempunyai peran dalam proses penentuan strategi rekrutmen sesuai dengan perencanaan tenaga kerja, menentukan strategi seleksi untuk memenuhi kebutuhan SDM. Menurut Rondo, Koleangan dan Tawas (2018) penempatan yang dilakukan dengan berdasarkan pada prinsip yaitu menempatkan karyawan pada tempat yang tepat pada sebuah perusahaan akan bekerja sesuai dengan kemampuan yang dimiliki sehingga semangat dan prestasi kerja dapat tercapai dengan maksimal dan karyawan juga akan lebih kreatif menciptakan sesuatu yang bermanfaat bagi perusahaan tetapi, jika sebaliknya penempatan dilakukan tidak tepat, maka akan timbul faktor penghambat untuk perusahaan dan karyawan yang akan menimbulkan masalah seperti kurangnya kepuasan karyawan dalam bekerja, karyawan kurang bergairah dalam bekerja, pekerjaan akan terabaikan dan lalai.

Penempatan yang berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja serta kepuasan kerja dan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja (Rohim dan Umam, 2020). Jadi berdasarkan data yang diperoleh dari hasil wawancara beberapa karyawan bahwa hasil penelitian yang ditemukan sesuai dengan penelitian sebelumnya yaitu perencanaan dan penempatan memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT BSI Tbk KCP Sumbawa Diponegoro.

Pengaruh perencanaan dan penempatan karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan yang terjadi yaitu karyawan yang merasa kurang puas terhadap kebijakan penggabungan berdampak pada kinerja karyawan seperti terdapat karyawan yang melakukan kesalahan dalam bekerja karena bekerja tidak sesuai dengan kompetensi yang dimiliki, karyawan tidak memahami dan menguasai pekerjaan, kurangnya semangat dalam bekerja dan menghambat pekerjaan karyawan.

KETERBATASAN & IMPLIKASI MANAJERIAL

Keterbatasan

Adapun keterbatasan pada penelitian ini adalah waktu yang sedikit dalam proses perencanaan dan penempatan karyawan dan *meeting* yang dilakukan masih melalui Zoom karena kondisi COVID-19 yang mengharuskan untuk menjaga protokol kesehatan, juga terdapat data-data yang bersifat privasi internal sehingga data yang diperoleh hanya berupa wawancara dan observasi lapangan dan jam kerja karyawan yang padat sehingga wawancara yang dilakukan melalui Whatsapp. Namun, keterbatasan ini tidak menjadi penghalang dalam penelitian yang dilakukan karena penulis memanfaatkan waktu tersebut dengan baik, juga supervisor serta karyawan yang selalu mendukung dan memberikan kesempatan untuk berkontribusi secara langsung dalam proses perencanaan dan penempatan karyawan.

Implikasi Manajerial

Meskipun penerapan perencanaan dan penempatan telah dilakukan di PT BSI Tbk KCP Sumbawa Diponegoro terdapat beberapa hal yang harus ditingkatkan dan diterapkan seperti:

1. Membuat perencanaan dengan matang atau *manpower planning* (MPP) dengan tujuan memperoleh karyawan sesuai dengan kebutuhan dari perusahaan.

2. Sumber daya manusia harus dilibatkan sejak awal proses diskusi penggabungan yang berasal dari ketiga cabang yang akan bergabung. Orang-orang yang terlibat pada proses penggabungan ini harus mewakili perusahaan secara efektif.
3. Melihat karyawan berasal dari kantor cabang pembantu yang berbeda, latar belakang, kondisi kerja dan budaya kerja yang tentunya juga berbeda maka perusahaan perlu mengadakan *gathering*, workshop, atau *outbound*, untuk menyatukan karyawan agar hubungan antar karyawan dan atasan tercipta lebih baik dan memberikan gambaran *jobdesc* agar dapat memahami dengan cepat *jobdesc*, rekan kerja, lingkungan kerja, dan budaya kerja yang baru
4. Melakukan analisis kebutuhan individu dan perusahaan. Memanfaatkan teknologi digital seperti memberikan saluran kepada karyawan untuk menyampaikan keluhan dan saran melalui instrumen kepuasan kerja dengan Google Form yang dapat di-*share* melalui grup chat Whatsapp sehingga *manager* dapat memperbaiki apa yang menjadi faktor ketidakpuasan karyawan. Tujuannya agar *manager* dapat mengevaluasi apa yang menjadi keluhan dan faktor ketidakpuasan karyawan.
5. Mendesain pelatihan seperti *on the job training*, pelatihan magang, *classroom instruction*, metode audiovisual dan metode simulasi.
6. Implementasi program meliputi pelatihan *on the job experience* seperti seminar dan konferensi, studi kasus, permainan dan simulasi manajemen,
7. Evaluasi program seperti menilai reaksi sebelum dan setelah dilakukannya pelatihan, menilai pengetahuan dan ketrampilan karyawan sebelum dan sesudah dilakukan pelatihan.

KESIMPULAN

Berdasarkan penjelasan dan temuan penulis diatas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah hal yang sangat penting untuk diperhatikan. Perencanaan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia untuk mengidentifikasi dan menganalisis ketersediaan sumber daya manusia dengan tujuan pencapaian tujuan perusahaan. Penempatan yaitu proses pengalokasian karyawan berdasarkan kemampuan yang dimiliki.

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang dilakukan penulis pengaruh perencanaan dan penempatan karyawan terhadap kepuasan kerja karyawan yaitu adanya rasa ketidakpuasan kerja terhadap kebijakan penggabungan berdampak pada kinerja karyawan seperti terdapat karyawan yang melakukan kesalahan dalam bekerja karena jabatan tidak sesuai dengan kompetensi yang dimiliki, karyawan tidak memahami dan menguasai pekerjaan, kurangnya pelatihan yang didapatkan karyawan, kurangnya semangat dalam bekerja dan menghambat pekerjaan karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustriyana, D. (2015) "Analisis Faktor-faktor Penempatan Karyawan terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT. Yuniko Asia Prima di Kota Bandung," *Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship*, 9(2), hal. 158-178. Tersedia pada: <https://media.neliti.com/media/publications/41361-ID-analisis-faktor-faktor-penempatan-karyawan-terhadap-kepuasan-kerja-karyawan-di-p.pdf>.
- Arfin, A.L. (2022) "Peran Departemen Sumber Daya Manusia dalam Perencanaan, Rekrutmen dan Seleksi untuk Mendapatkan SDM Unggul," *Efektor*, 9(2), hal. 272-285. Tersedia pada: <https://doi.org/10.29407/e.v9i2.17651>.

- Blegen, M.A. dan Mueller, C.W. (1987) "Nurses' job satisfaction: A longitudinal analysis," *Research in Nursing & Health*, 10(4), hal. 227–237. Tersedia pada: <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/nur.4770100405>.
- Cascio, W.F. (2015) *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. 10 ed. New York: McGraw Hill.
- Daniel, A., Sanda, A.A. dan Midala, A.S. (2014) "Recruitment, Selection and Placement of Human Resource in Adult Education Organisation: Implications for the Management of Adult Education Borno State Nigeria," *Journal of Education and Practice*, 5(31), hal. 64–68. Tersedia pada: <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=eb26f6ab97a73bd84082f9400eedb59eadc0dce0>.
- Dhurup, M., Surujlal, J. dan Kabongo, D.M. (2016) "Finding Synergic Relationships in Teamwork, Organizational Commitment and Job Satisfaction: A Case Study of a Construction Organization in a Developing Country," in *Procedia Economics and Finance*. Amsterdam: Elsevier, hal. 485–492. Tersedia pada: [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)00060-5](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)00060-5).
- George, V. (2017) "The role of human resource planning in the human resource network," *International Journal of Creative Research Thoughts*, 5(11), hal. 1–10.
- Mathis, R.L. dan Jackson, J.H. (2004) *Human Resource Management*. 10 Intern. Australia: Thomson.
- Nemteanu, M.-S., Dinu, V. dan Dabija, D.-C. (2021) "Job Insecurity, Job Instability, and Job Satisfaction in the Context of the COVID-19 Pandemic," *Journal of Competitiveness*, 13(2), hal. 65–82. Tersedia pada: <https://www.cjournal.cz/files/405.pdf>.
- PT Bank Syariah Indonesia Tbk. (2023a) *Nilai-nilai Perusahaan, PT Bank Syariah Indonesia Tbk*. Tersedia pada: https://ir.bankbsi.co.id/corporate_values.html (Diakses: 15 Juni 2022).
- PT Bank Syariah Indonesia Tbk. (2023b) *Sejarah Perseroan, PT Bank Syariah Indonesia Tbk*. Tersedia pada: https://ir.bankbsi.co.id/corporate_history.html (Diakses: 15 Juni 2022).
- PT Bank Syariah Indonesia Tbk. (2023c) *Visi & Misi, PT Bank Syariah Indonesia Tbk*. Tersedia pada: https://ir.bankbsi.co.id/vision_mission.html (Diakses: 15 Juni 2022).
- Rohim, N. dan Umam, K. (2020) "Pengaruh Penempatan dan Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Guru di Madrasah Aliyah Se-Kabupaten Jember," *JlEMAN: Journal of Islamic Educational Management*, 1(3), hal. 229–241. Tersedia pada: <https://www.neliti.com/publications/332304/pengaruh-penempatan-dan-motivasi-kerja-terhadap-kepuasan-kerja-dan-kinerja-guru>.
- Rondo, D.W., Koleangan, R.A. dan Tawas, H. (2018) "Pengaruh Kepribadian, Lingkungan Kerja dan Penempatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Pada PT. BPR Prisma Dana Manado)," *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis*

- dan *Akuntansi*, 6(4), hal. 2848–2857. Tersedia pada: <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/21167>.
- Snell, S.A. dan Morris, S.S. (2019) *Managing Human Resources*. 18 ed. Boston: Cengage Learning, Inc. Tersedia pada: [https://nibmehub.com/opac-service/pdf/read/Managing Human Resources - Snell- S.A..pdf](https://nibmehub.com/opac-service/pdf/read/Managing%20Human%20Resources%20-%20Snell%20-%20S.A..pdf).
- Widodo, S.E. (2015) *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. 1 ed. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Yamin, Y., Mirnasari, T. dan Faithya, K.N. (2022) “Pengaruh Penempatan dan Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kedaton di Bandar Lampung.” *Ekombis Sains: Jurnal Ekonomi, Keuangan dan Bisnis*, 7(2), hal. 187–198. Tersedia pada: <https://doi.org/10.24967/ekombis.v7i2.1718>.
- Yulizar, B. (2014) “Hubungan Penempatan dengan Kepuasan Kerja Pegawai pada Kantor Dinas Sosial Provinsi Sumatera Barat,” *Jurnal Bahana Manajemen Pendidikan*, 2(1), hal. 92–99. Tersedia pada: <https://ejournal.unp.ac.id/index.php/bahana/article/view/3738>.
- Yuniarsih, T. dan Suwatno (2013) *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi dan Isu Penelitian*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Zainal, V.R. dan Sagala, E.J. (2011) *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. 2 ed. Jakarta: Rajawali.