

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

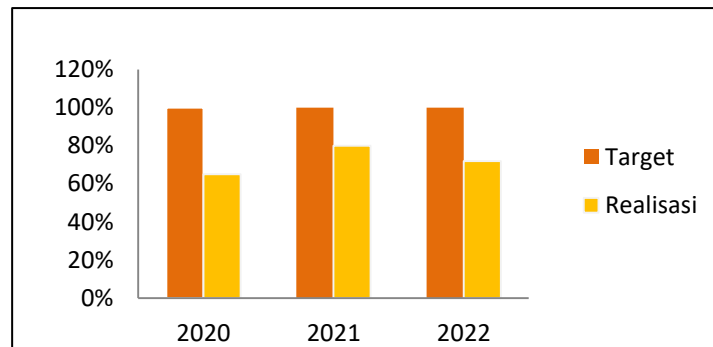
Sumber daya manusia menjadi salah satu unsur terpenting agar sebuah perusahaan dapat berjalan dengan baik, dikarenakan unsur ini memiliki peran yang cukup signifikan dalam perkembangan dan keberhasilan suatu perusahaan. Tanpa adanya unsur ini atau kualitas yang dimiliki kurang baik, maka perusahaan akan sulit untuk berjalan dan beroperasi dengan semestinya meski sumber daya yang lain telah terpenuhi. Oleh karena itu suatu organisasi diharapkan untuk lebih memperhatikan unsur manajemen sumber daya manusia sebagai karyawan dibandingkan unsur manajemen yang lain.

Dalam suatu organisasi, karyawan merupakan salah satu faktor utama dalam meraih kesuksesan sebuah organisasi. Menurut Susan, E. (2019) menyatakan bahwa karyawan merupakan kekayaan utama suatu perusahaan karena tanpa keikutsertaan mereka aktivitas perusahaan tidak akan terjadi. Karyawan bukan semata objek dalam pencapaian tujuan organisasi, tetapi juga menjadi subjek/pelaku. Karyawan dapat menjadi perencana, pelaksana dan pengendali yang selalu berperan aktif dalam pencapaian tujuan organisasi, serta mempunyai pikiran, perasaan dan keinginan yang dapat mempengaruhi sikapnya dalam pekerjaan. Tidak hanya itu, karyawan juga memberikan kontribusi kepada organisasi dalam bentuk bakat, keterampilan dan kemampuan mereka, sedangkan organisasi diharapkan mampu memberikan penghargaan kepada karyawan secara adil guna meningkatkan motivasi kerja karyawan.

Motivasi kerja sangat penting bagi tingkat kestabilan produktivitas suatu organisasi. Tanpa adanya motivasi kerja pada diri karyawan, maka tujuan organisasi yang telah ditetapkan tidak dapat tercapai. Namun sebaliknya, jika motivasi kerja karyawan tinggi, maka hal tersebut menjadi jaminan bagi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Seorang karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi dalam bekerja ditunjukkan dengan sikapnya yang antusias terhadap pekerjaannya, tekun dan teliti dalam bekerja, memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaannya serta mentaati aturan perusahaan. Sebaliknya, menurut Manalu, D. (2021) karyawan dengan motivasi kerja yang rendah dapat dilihat dari fenomena seperti mengutamakan kepentingan pribadi dari pada kepentingan kantor dalam melaksanakan tugasnya, karyawan tidak menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya, karyawan datang terlambat dan pulang lebih awal, serta kurangnya rasa tanggung jawab dan inisiatif dari karyawan dalam penyelesaian tugas. Hal ini dapat dilihat dari sedikitnya jumlah karyawan yang memunculkan ide-ide baru dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Berdasarkan informasi dari Deputi PT Pos Indonesia (Persero) Regional I Sumatera, diketahui bahwa saat ini motivasi kerja karyawan pada PT Pos Indonesia (Persero) Regional I Sumatera sedang mengalami penurunan. Berikut dibuktikan dengan presentase capaian target kinerja PT Pos Indonesia (Persero) Regional I Sumatera.

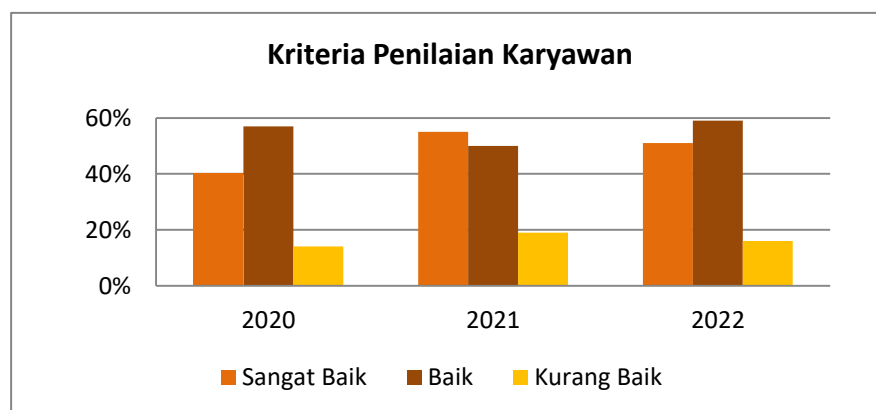
Gambar 1.1 Grafik Capaian Target Kinerja Karyawan



Sumber Data : Manager SDM PT Pos Indonesia (Persero) Regional I Sumatera

Target kinerja karyawan ditentukan pada awal tahun, data diatas dihitung dari jumlah target kinerja yang berhasil dicapai selama 3 tahun terakhir, terlihat bahwa pelaksanaan kinerja karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Regional I Sumatera belum optimal karena target kerja yang telah ditetapkan tidak tercapai. Kinerja karyawan juga berpengaruh kepada pencapaian kinerja perusahaan. Berikut data pencapaian kinerja karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Regional I Sumatera.

Gambar 1.2 Grafik Pencapaian Kinerja Karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Regional I Sumatera



Sumber Data: Manager SDM PT Pos Indonesia (Persero) Regional I Sumatera

Berdasarkan gambar 1.2 diatas terlihat bahwa kinerja karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Regional I Sumatera mengalami pasang surut selama tiga tahun terakhir, menandakan bahwa kinerja karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Regional I Sumatera belum sesuai dengan target atau standar kerja yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, perusahaan harus berusaha memotivasi karyawan untuk bekerja dengan antusias dan bertanggung jawab, karena tingginya motivasi kerja karyawan diperoleh dari praktik manajemen yang efektif. Beberapa bentuk motivasi yang diperlukan bagi karyawan contohnya dengan menerapkan sistem promosi dan mutasi.

Promosi dikatakan sebagai salah satu pengembangan karir dalam meningkatkan pekerjaan ke jenjang yang lebih tinggi. Secara umum, hal tersebut sudah menjadi sifat dasar manusia pada umumnya untuk menjadi lebih baik dan lebih maju dari posisi yang dipunya pada saat ini. Kesempatan untuk maju di dalam perusahaan sering disebut sebagai promosi (naik pangkat).

Meskipun manusia pada umumnya menginginkan kemajuan dalam hidupnya, tidak berarti bahwa semua karyawan mau dinaikkan pangkatnya. Ada karyawan yang tidak mau diangkat menjadi "*supervisor*" misalnya. Sebagai contoh selisih gaji yang diberikan dapat dibidang tidak seimbang karena adanya tambahan tanggung jawab. Walaupun tidak semua karyawan ingin dipromosikan, akan tetapi sebagian besar para karyawan termotivasi dengan menginginkan promosi.

Mutasi dapat dikatakan sebagai rutinitas suatu organisasi supaya dapat menerapkan prinsip "*the right man in the right place*" atau "orang tepat pada

tempat yang tepat". Mutasi memiliki banyak keuntungan bagi para karyawan, karena mereka mendapatkan lebih banyak pengalaman kerja dan memperoleh keterampilan baru, dan dari sudut pandang yang berbeda seorang karyawan juga akan unggul dalam berbagai aspek organisasi yang menjadikannya sebagai calon kuat penerima promosi di masa yang akan datang. Sehingga dengan adanya mutasi ini memberikan sebuah kesempatan pada karyawan untuk maju dan berkembang di dalam perusahaan.

Mutasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja seorang karyawan, karena suasana dan posisi yang baru dapat menumbuhkan semangat seseorang dalam bekerja. Situasi kerja yang baru dapat membuat seseorang semakin aktif dan menunjukkan performa kerjanya guna mendapatkan sesuatu yang lebih baik lagi. Motivasi kerja seseorang dapat menurun ketika karyawan merasa bosan dengan pekerjaannya saat ini, sehingga mutasi kerja diperlukan guna meningkatkan motivasi karyawan (Manalu, D. 2021).

Pada penelitian yang dilakukan oleh Haniyah, R. A. (2019) menunjukkan bahwa promosi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan. Sedangkan, penelitian yang dilakukan oleh Zanaria, T. R. (2018) menunjukkan bahwa promosi berpengaruh negatif terhadap motivasi kerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Dewi, G. A. (2021) menunjukkan bahwa mutasi berpengaruh positif terhadap motivasi kerja karyawan. Namun, penelitian yang dilakukan oleh Rochmah, S. F. (2018) menunjukkan bahwa mutasi berpengaruh negatif terhadap motivasi kerja karyawan. Berdasarkan penelitian

tersebut terdapat inkonsistensi atau perbedaan hasil penelitian terdahulu yang menjadi dasar penelitian ini.

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya, diketahui bahwa terdapat hasil penelitian yang berlawanan, sehingga perlu dilakukan penelitian kembali dalam pemecahan *issue* yang ada tersebut. Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian yang dilakukan oleh Haniyah, R. A. (2019). Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah dengan menambahkan variabel mutasi sebagai variabel X2. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Haniyah, R.A. dilakukan pada tahun 2019 dengan objek penelitian yaitu Plasa Telkom Lembong Bandung. Sedangkan penelitian ini dilaksanakan pada tahun 2022 dengan objek penelitian PT Pos Indonesia (Persero) Regional I Sumatera.

Berdasarkan informasi dari Deputi PT Pos Indonesia (Persero) Regional I Sumatera, diketahui bahwa pada PT Pos Indonesia (Persero) Regional I Sumatera terdapat penurunan motivasi kerja karyawan. PT Pos Indonesia (Persero) Regional I Sumatera merupakan sebuah Badan Usaha Milik Negara yang bergerak di bidang layanan pos. Untuk meningkatkan motivasi kerja karyawannya, PT Pos Indonesia (Persero) Regional I Sumatera berupaya menetapkan sistem promosi dan mutasi kerja. Promosi dan mutasi merupakan kedua hal yang serupa namun tak sama. Adapun promosi diberikan sebagai bonus atau penghargaan bagi karyawan tertentu yang dianggap layak dan telah memenuhi persyaratan promosi yang ditetapkan perusahaan, disisi lain mutasi diberikan kepada seluruh karyawan tetap PT Pos Indonesia (Persero) Regional I Sumatera. Mutasi bertujuan untuk mengurangi kejenuhan kehidupan kerja dan menawarkan wawasan, lingkungan,

dan kolega baru. Sistem promosi dan mutasi pada PT Pos Indonesia (Persero) Regional I Sumatera telah diatur dalam Keputusan Direksi PT Pos Indonesia (Persero) Tentang Sistem Pola Karir.

Adapun kriteria yang telah ditentukan oleh perusahaan terkait sistem promosi ialah sebagai berikut :

1. Karyawan yang telah mencapai nilai *Personal Value* maksimal pada tingkat kelompok jabatan yang disandanginya;
2. Ada formasi jabatan;
3. Memiliki kompetensi, pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman yang dibutuhkan untuk jabatan yang bertalian;
4. Sehat jasmani dan rohani;
5. Tidak sedang dalam proses penjatuhan hukuman disiplin, menjalani hukuman disiplin, atau masih dalam masa pengaruh hukuman disiplin sesuai dengan ketentuan yang berlaku;
6. Lulus seleksi jabatan atau persyaratan lain sesuai ketentuan yang berlaku.

Kriteria yang telah ditentukan oleh perusahaan terkait sistem mutasi ialah sebagai berikut :

1. Ada formasi jabatan;
2. Memiliki kompetensi, pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman yang dibutuhkan untuk jabatan yang bertalian.

Promosi dan mutasi di PT Pos Indonesia (Persero) Regional I Sumatera bertujuan untuk meningkatkan motivasi kerja karyawannya, akan tetapi terdapat beberapa karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Regional I Sumatera yang menolak promosi dan mutasi tersebut.

Berdasarkan wawancara awal yang dilakukan dengan Deputi PT Pos Indonesia (Persero) Regional I Sumatera diketahui bahwa terdapat beberapa karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Regional I Sumatera menolak untuk dipromosi dan dimutasikan.

Tabel 1.1 Laporan Penolakan Promosi

No	Kantor Cabang Utama	Kategori	Jumlah
1	Kantor Pos KCU Palembang	5 karyawan tidak bersedia dialihkan	5
2	Kantor Pos KCU Bandar Lampung	8 karyawan tidak bersedia dialihkan	8
Total			13

Sumber Data: Manager SDM PT Pos Indonesia (Persero) Regional I Sumatera

Tabel 1.2 Laporan Penolakan Mutasi

No	Kantor Cabang Utama	Kategori	Jumlah
1	Kantor Pos KCU Palembang	14 karyawan tidak bersedia dialihkan	14
2	Kantor Pos KCU Bandar Lampung	25 karyawan tidak bersedia dialihkan	25
Total			39

Sumber Data : Manager SDM PT Pos Indonesia (Persero) Regional I Sumatera

Berdasarkan kedua tabel diatas, diketahui hingga saat ini PT Pos Indonesia (Persero) Regional I Sumatera menerima sekurangnya 52 laporan penolakan promosi dan mutasi pada Kantor Pos KCU Palembang dan Kantor Pos KCU Bandar Lampung. Adapun hal – hal yang menjadi faktor tersebut, dikarenakan karyawan keberatan untuk jauh dengan keluarga. Kemudian adanya perbedaan *grade* antar kantor cabang, sehingga karyawan merasa walaupun dipromosikan tetapi mengalami penurunan dalam posisi jabatan. Serta adanya kekhawatiran dalam diri karyawan terkait perubahan pengeluaran biaya hidup apabila ditempatkan di luar kota.

Berdasarkan uraian diatas, terdapat beberapa penyebab karyawan tersebut menolak untuk melaksanakan promosi dan mutasi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji secara parsial dan simultan hubungan promosi dan mutasi terhadap motivasi kerja karyawan serta menentukan variabel mana yang lebih dominan. Untuk itu peneliti tertarik melakukan penelitian mengenai **“PENGARUH PROMOSI DAN MUTASI TERHADAP MOTIVASI KERJA**

KARYAWAN PADA PT POS INDONESIA (PERSERO) REGIONAL I SUMATERA”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, didapat rumusan masalah sebagai berikut :

1. Apakah promosi berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan pada PT Pos Indonesia (Persero) Regional I Sumatera ?
2. Apakah mutasi berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan pada PT Pos Indonesia (Persero) Regional I Sumatera ?
3. Apakah promosi dan mutasi secara bersama - sama berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan pada PT Pos Indonesia (Persero) Regional I Sumatera ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan yang akan dicapai dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah promosi berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan pada PT Pos Indonesia (Persero) Regional I Sumatera.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah mutasi berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan pada PT Pos Indonesia (Persero) Regional I Sumatera.

3. Untuk mengetahui dan menganalisis apakah promosi dan mutasi secara bersama - sama berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan pada PT Pos Indonesia (Persero) Regional I Sumatera.

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang hendak dicapai, maka penelitian ini diharapkan akan mempunyai manfaat sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai pengaruh promosi dan mutasi terhadap motivasi kerja karyawan, serta menjadi tambahan informasi untuk mendukung penelitian selanjutnya. Selain itu hasil dari penelitian ini juga dapat menambah wawasan dalam mengembangkan pengetahuan pada bidang manajemen sumber daya manusia khususnya dalam hal promosi, mutasi, dan motivasi kerja karyawan.

2. Manfaat Praktis

Diharapkan hasil dari penelitian ini dapat memberikan kontribusi bagi perusahaan dalam proses pembuatan kebijakan terkait dengan sistem promosi dan mutasi terhadap motivasi kerja karyawan. Lebih lanjut, penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman mendalam terkait sistem promosi dan mutasi terhadap motivasi kerja karyawan.

1.5 Ruang Lingkup dan Batasan Penelitian

Ruang Lingkup :

1. Objek penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Regional I Sumatera.
2. Penelitian ini mengkaji tentang promosi, mutasi dan motivasi kerja karyawan.
3. Penelitian ini memperoleh sampel pada karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Regional I Sumatera.

Batasan Penelitian :

Dalam penelitian ini diperlukan batasan ruang lingkup penelitian agar tidak terjadi penyimpangan sasaran. Oleh karena itu peneliti melakukan batasan penelitian yang hanya terfokus pada pengaruh promosi dan mutasi terhadap motivasi kerja karyawan pada PT Pos Indonesia (Persero) Regional I Sumatera.

1.6 Sistematika Penulisan

Untuk mempermudah pembahasan dan penulisan pada skripsi ini maka penulis mengklasifikasikan permasalahan dalam beberapa bab, dengan sistematika penulisan sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini berisi uraian latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup dan batasan penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini berisi uraian teori-teori yang akan digunakan sebagai dasar untuk mendukung penelitian dari masalah yang dibahas, penelitian terdahulu, pengembangan hipotesis dan kerangka penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab ini berisi uraian tentang desain penelitian, definisi operasional variabel, populasi dan sampel penulisan, instrumen penelitian, teknik pengumpulan data, dan teknik analisis data.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini berisi tentang hasil penelitian, dimana dalam penelitian ini membahas mengenai pengaruh promosi dan mutasi terhadap motivasi kerja karyawan.

BAB V SIMPULAN

Pada bab ini berisi kesimpulan dari hasil penelitian, keterbatasan dan saran yang diharapkan adanya manfaat bagi pihak yang bersangkutan dan bagi yang membaca.