

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Sumber daya manusia merupakan faktor yang sangat penting dan berpengaruh terhadap suatu organisasi atau perusahaan, sehingga perusahaan mencari seorang karyawan yang memiliki kualitas dan kuantitas yang kompeten untuk kemajuan perusahaan (Ningsih, 2021). Ketika tidak ada sumber daya manusia yang berkualitas, maka perusahaan akan terhambat dalam mencapai tujuannya. SDM memegang peranan penting bagi setiap perusahaan, karena sebagai penggerak perusahaan (Indriati & Nazhifi, 2022). SDM berfungsi untuk mencapai tujuan dari visi dan misi yang telah dibentuk oleh perusahaan. Oleh karena itu, SDM harus dikelola secara maksimal untuk membantu mewujudkan tercapainya tujuan perusahaan.

Belakangan ini daya saing antar perusahaan semakin tinggi, persaingan saat ini telah berubah dari kompetisi (*competition*) menjadi berlawanan (*adversary*) (Mubarok, 2017). Persaingan ini bukan lagi dimenangkan oleh siapa yang kuat, tetapi siapa yang memiliki inovasi dan kecepatanlah yang akan menjadi pemenangnya. Setiap perusahaan harus memiliki daya saing yang tinggi dan keberlanjutan, karena untuk mencapai kemenangan dapat dicapai melalui daya saing yang tinggi dari SDM yang dimilikinya. Persaingan saat ini disebut sebagai persaingan SDM, bukan lagi persaingan teknologi. Teknologi relatif lebih mudah untuk diperoleh, sebab dengan membelinya kita sudah mendapatkan teknologi. Tetapi, membangun SDM yang unggul dan mampu mengembangkan suatu

teknologi tersebut bukanlah pekerjaan yang mudah. Kualitas sumber daya manusia yang baik dapat dilihat dari kemampuan pengetahuannya (*knowledge*). Semakin kuat dan banyak pengetahuan SDM suatu perusahaan, akan semakin kuat pula daya saingnya. Dalam hal ini, pengetahuan yang dimaksud ialah kemampuan SDM yang tercermin dari kinerjanya dan terlihat dari perilaku kerja yang kompeten, cepat, inovatif dan memiliki dorongan untuk terus belajar (Mubarok, 2017). Dewasa ini, masalah yang dihadapi oleh perusahaan adalah bagaimana agar perusahaan dapat meningkatkan kualitas kinerja sumber daya manusia sesuai dengan tuntutan dan tantangan yang dihadapi.

Faktor pendorong yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kualitas kinerja SDM, yaitu dengan memperhatikan kondisi karyawan (Ningsih, 2021). Salah satu bentuk perhatian yang diinginkan oleh karyawan adalah dengan diberikan kesempatan untuk dapat memperoleh kenaikan jabatan. Promosi jabatan ialah sarana yang dapat mendorong kinerja karyawan untuk lebih bersemangat dalam melakukan pekerjaan di suatu perusahaan. Promosi jabatan ini merupakan perubahan status karyawan dari tingkat yang rendah ke tingkat yang lebih tinggi (Dirja & Razak, 2020). Dengan adanya promosi jabatan, karyawan dalam setiap perusahaan akan merasa diperhatikan dan dihargai, serta diakui kemampuannya.

Selain promosi jabatan yang dapat mendorong prestasi kerja, mutasi karyawan juga sangat berpengaruh terhadap pencapaian prestasi kerja. Mutasi kerja merupakan proses pemindahan atau perubahan jabatan, posisi, tempat kerja, serta lingkungan kerja yang baru, sehingga akan berdampak pada prestasi kerja. Menurut Purba, (2020) menyatakan bahwa mutasi adalah kegiatan yang dilakukan

perusahaan untuk memindahkan tenaga kerja dari pekerjaan lama ke pekerjaan baru yang masih setingkat, termasuk pemindahan tanggungjawab pengoperasian kerja. Pelaksanaan mutasi diharapkan agar karyawan mendapatkan tempat sesuai dengan kemampuan, sehingga dapat meningkatkan prestasi kerja. Sistem mutasi penting dilakukan karena sebagai pekerja akan merasa dihargai dan diperhatikan, serta dapat mengatasi kejenuhan, kebosanan, meningkatkan kepuasan kerja sebab memperoleh tantangan dan situasi baru yang dihadapi.

Promosi jabatan dan mutasi karyawan merupakan dua faktor penting yang dapat memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan karyawan. Kepuasan kerja merupakan perasaan positif yang didapat karyawan sebagai hasil dari pekerjaan yang telah dilakukan (Mantouw *et al.*, 2022). Dengan adanya promosi jabatan dan mutasi kerja yang diberikan oleh karyawan, diharapkan dapat memberikan kepuasan bagi karyawan yang akan berdampak terhadap kinerja karyawan, sehingga berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan di suatu perusahaan.

Menurut Lilian & Pamuji, (2021) prestasi kerja merupakan hasil yang diperoleh setiap karyawan secara kualitas dan kuantitas dari tugas dan tanggungjawab yang telah diberikan oleh perusahaan. Prestasi kerja dapat diukur dari tingkat keberhasilan dalam melaksanakan pekerjaannya. Karyawan dapat dikatakan memiliki prestasi kerja yang baik apabila telah mencapai target dari pekerjaannya, serta melebihi standar yang telah ditetapkan perusahaan. Prestasi kerja mencerminkan kemampuan dan keahlian karyawan dalam melakukan tugasnya, karena prestasi kerja merupakan faktor penting untuk berjalannya suatu perusahaan dalam mencapai tujuan. Prestasi kerja karyawan harus terus ditingkatkan

dengan peningkatan sikap, pengabdian, disiplin kerja dan kemampuan *professional* agar prestasi kerja dan loyalitas karyawan dapat menjadi kenyataan (Pramuditha, 2020).

Penelitian ini yaitu pada CV Malibu Anugerah Putra yang merupakan perusahaan bergerak dibidang seluler yaitu Malibu konter pulsa, *Food & Beverage* yaitu Mie Chat dan Roti Kepo, Miniso dan United E Motor dengan jumlah karyawan yang bekerja sebanyak 150 karyawan. Untuk meningkatkan kinerja karyawan, CV Malibu Anugerah Putra menerapkan program promosi jabatan yaitu dengan menaikkan jabatan karyawan yang memiliki kinerja baik selama bekerja, serta menerapkan program mutasi kerja yaitu pemindahan karyawan ke tempat kerja yang baru dengan mendapatkan gaji yang sama pada tempat kerja lama. Namun, ketika karyawan dimutasikan sering kali mengalami penurunan kinerja (Wawancara HRD CV Malibu Anugerah Putra).

Dalam pelaksanaan program promosi jabatan dan mutasi kerja yang dilakukan Perusahaan CV Malibu Anugerah Putra diketahui tidak selalu berjalan baik, dapat dilihat dari data berikut:

**Tabel 1.1**  
**Data Promosi dan Mutasi Kerja CV Malibu Anugerah Putra**

<b>PROMOSI DAN MUTASI KARYAWAN TAHUN 2022-2023</b>		
	<b>Promosi Karyawan</b>	<b>Mutasi Karyawan</b>
<b>Jumlah</b>	<b>13</b>	<b>14</b>
Masih Bekerja	7	8
Memilih <i>Resign</i>	6	6

Sumber: Data HRD CV Malibu Anugerah Putra 2023 (data diolah)

Dari tabel 1.1 dapat diinterpretasikan jumlah karyawan yang dipromosikan ada 7 karyawan yang masih bertahan dengan pekerjaan barunya sedangkan lainnya memutuskan untuk *resign*. Jumlah karyawan yang dimutasikan, ada 8 karyawan yang masih bertahan dengan pekerjaan barunya sedangkan 6 lainnya memutuskan untuk *resign*. Artinya sepanjang periode tahun 2022 sampai 2023 ada 27 karyawan yang dipromosikan dan dimutasikan, 12 orang diantaranya memutuskan untuk *resign*. Hasil ini menunjukkan hampir separuh dari karyawan dipromosikan dan dimutasikan. Hal ini mengindikasikan terjadinya masalah dalam program tersebut yang harus segera ditemukan solusinya oleh HRD ketika melakukan program promosi jabatan dan mutasi kerja, agar hasil yang didapatkan dari program ini sesuai dengan harapan perusahaan.

Menurut pihak yang menilai (HRD CV Malibu Anugerah Putra) bahwa lingkungan baru mengharuskan karyawan untuk beradaptasi lagi. Maka karyawan yang mampu beradaptasi dengan lingkungannya, yang mencakup tanggung jawab, suasana dan sosial mereka akan lebih bersemangat dan membuat lebih produktif. Namun tidak semua karyawan mampu beradaptasi dengan baik, seperti di Perusahaan CV Malibu Anugerah Putra, karyawan yang tidak mampu beradaptasi akan cenderung menjadi tertekan dan membuat pekerjaannya kurang produktif sehingga ada yang memutuskan untuk *resign* dari pekerjaannya (Wawancara HRD CV Malibu Anugerah Putra).

Dalam menilai prestasi kerja karyawan, CV Malibu Anugerah Putra menggunakan beberapa indikator yang dijadikan ukuran, yaitu kedisiplinan,

kompetensi dan kehadiran yang disebut dengan KPI (*key performance indicator*).

Berikut adalah data penilaian prestasi kerja CV Malibu Anugerah Putra.

**Tabel 1.2**  
**Rata-rata Penilaian Kerja CV Malibu Anugerah Putra**

<b>REKAP KPI KARYAWAN CV MALIBU ANUGERAH PUTRA</b>						
<b>PERIODE JUNI – SEPTEMBER 2023</b>						
<b>No</b>	<b>Periode</b>	<b>Penilaian KPI</b>				<b>Jumlah</b>
		<b>Kurang</b>	<b>Cukup</b>	<b>Baik</b>	<b>Sangat baik</b>	
1	16 Juni - 15 Juli	15	30	92	13	<b>150</b>
	<b>Persentase</b>	<b>10%</b>	<b>20%</b>	<b>61%</b>	<b>9%</b>	<b>100%</b>
2	16 Juli - 15 Agustus	15	24	92	19	<b>150</b>
	<b>Persentase</b>	<b>10%</b>	<b>16%</b>	<b>61%</b>	<b>13%</b>	<b>100%</b>
3	16 Agustus - 15 September	13	26	95	16	<b>150</b>
	<b>Persentase</b>	<b>9%</b>	<b>17%</b>	<b>63%</b>	<b>11%</b>	<b>100%</b>
4	16 September - 15 Oktober	3	28	102	17	<b>150</b>
	<b>Persentase</b>	<b>2%</b>	<b>19%</b>	<b>68%</b>	<b>11%</b>	<b>100%</b>

Sumber: Data HRD CV Malibu Anugerah Putra 2024 (data diolah)

Berdasarkan tabel diatas maka dapat disimpulkan bahwa pencapaian prestasi kerja oleh karyawan CV Malibu anugerah putra masih belum maksimal. Karena karyawan yang mencapai prestasi “sangat baik” masiih sangatlah rendah. Tercatat bahwa pencapain prestasi kerja tertinggi hanya pada periode Juli sampai Agustus. Dengan pencapaian prestasi kerja “sangat baik” sebesar 13%. Hal ini menjadi masalah yang dihadapi oleh perusahaan, karena hasil yang diperoleh masih sangat jauh dari harapan perusahaan. Perusahaan tentu mengharapkan bahwa semua karyawannya dapat memaksimalkan diri dalam bekerja, sehingga nantinya perstasi kerja “sangat baik” dapat tercapai 100%.

Berdasarkan rumusan masalah yang paparkan diatas, peneliti akan melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Promosi Jabatan dan Mutasi Kerja terhadap Prestasi kerja dengan Kepuasan Kerja sebagai variabel *intervening* pada CV Malibu Anugrah Putra”**.

## **1.2 Ruang Lingkup**

Permasalahan yang berhubungan dengan prestasi kerja karyawan, untuk menghindari terjadinya kesalahan dalam pemahaman pembahasan masalah tersebut, maka penulis membatasi ruang lingkup permasalahan sebagai berikut:

1. Objek penelitian ini adalah CV Malibu Anugrah Putra.
2. Variabel independen yaitu promosi jabatan dan mutasi kerja, serta variabel dependen yaitu prestasi kerja dan kepuasan kerja sebagai variabel *intervening*.
3. Subjek yang akan diteliti adalah karyawan/karyawati CV Malibu Anugrah Putra.
4. Waktu pelaksanaan dalam penelitian ini adalah bulan Februari 2024.

## **1.3 Perumusan Masalah**

Persoalan mengenai promosi jabatan, mutasi kerja dan kepuasan kerja merupakan suatu usaha untuk dapat meningkatkan prestasi kerja perusahaan. Berdasarkan latar belakang yang sudah dipaparkan, maka perumusan masalah yang ada adalah sebagai berikut:

- a. Prestasi kerja dapat dilihat dari tabel 1.2, berdasarkan rekap KPI karyawan CV Malibu Anugrah Putra, karyawan yang mencapai prestasi “sangat baik” masih sangat sedikit. Pencapaian tertinggi hanya sebesar 13%. Hasil ini masih jauh dari yang diharapkan oleh perusahaan.

- b. Pelaksanaan promosi jabatan pada perusahaan CV Malibu Anugerah Putra berjalan kurang baik. Dapat dilihat dari tabel 1.1, tercatat 6 dari 13 karyawan yang dipromosikan jabatannya memilih untuk mengundurkan diri atau *resign*. Alasannya karena karyawan kurang mampu untuk menyesuaikan diri dengan tantangan dan tanggung jawab baru setelah dipromosikan. (wawancara dengan HRD CV Malibu Anugerah Putra).
- c. Pelaksanaan Mutasi kerja pada perusahaan CV Malibu Anugerah Putra juga berjalan kurang baik. Dilihat dari tabel 1.1, tercatat 6 dari 14 karyawan yang dimutasikan dari pekerjaannya memilih untuk mengundurkan diri atau *resign*. Alasan pengunduran diri itu karena beberapa karyawan merasa tertekan dan menjadi kurang produktif karena kurang mampu beradaptasi dengan baik dengan lingkungan dan pekerjaan baru setelah dimutasikan (wawancara dengan HRD CV Malibu Anugerah Putra).
- d. Berdasarkan keterangan dari HRD, ketidakpuasan karyawan terjadi karena karyawan yang lebih senior atau bekerja lebih lama di perusahaan tidak terpilih untuk dipromosikan jabatannya, sedangkan karyawan yang lebih junior malah terpilih untuk dipromosikan. Sehingga keputusan-keputusan dari *supervisor* yang lebih junior kurang diindahkan oleh karyawan yang lebih senior yang merasa kurang puas dengan keputusan pihak manajemen perusahaan. Kadang juga ketidakpuasan disampaikan dalam bentuk yang kurang mengindahkan. Sementara itu keputusan promosi jabatan oleh perusahaan didasarkan pada kompetensi karyawan, bukan dari senioritas karyawan.

Mengacu pada fenomena bisnis yang ada maka pertanyaan penelitian yang sesuai adalah:

1. Bagaimana pengaruh promosi jabatan terhadap prestasi kerja karyawan pada CV Malibu Anugerah Putra?
2. Bagaimana pengaruh mutasi kerja terhadap prestasi kerja karyawan pada CV Malibu Anugerah Putra?
3. Bagaimana pengaruh promosi jabatan terhadap kepuasan kerja karyawan pada CV Malibu Anugerah Putra?
4. Bagaimana pengaruh mutasi kerja terhadap kepuasan kerja pada CV Malibu Anugerah Putra?
5. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap prestasi kerja karyawan pada CV Malibu Anugerah Putra?

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan pertanyaan penelitian yang telah ditetapkan di atas, penelitian ini bertujuan:

1. Menganalisis pengaruh promosi jabatan terhadap prestasi kerja karyawan pada CV Malibu Anugerah Putra?
2. Menganalisis pengaruh mutasi kerja terhadap prestasi kerja karyawan pada CV Malibu Anugerah Putra?
3. Menganalisis pengaruh promosi jabatan terhadap kepuasan kerja karyawan pada CV Malibu Anugerah Putra?
4. Menganalisis pengaruh mutasi kerja terhadap kepuasan kerja pada CV Malibu Anugerah Putra?

5. Menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap prestasi kerja karyawan pada CV Malibu Anugerah Putra?

## **1.5 Manfaat Penelitian**

### **1.5.1 Manfaat Teoritis**

Secara teoritis hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi atau masukan bagi perkembangan sumber daya manusia dan menambah kajian ilmu manajemen sumber daya manusia khususnya mengenai promosi jabatan, mutasi kerja, kepuasan kerja dan prestasi kerja.

### **1.5.2 Manfaat Praktis**

Secara praktis hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi perusahaan dan karyawan.

#### **a. Bagi Perusahaan**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dimanfaatkan sebagai acuan dari peningkatan prestasi kerja karyawan yang dibutuhkan sebagai penilaian perusahaan terhadap kinerja karyawan.

b. Bagi Karyawan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dimanfaatkan sebagai acuan dalam meningkatkan kemampuan dan kinerja mereka terhadap pekerjaannya. Dengan mengetahui kekurangan yang ada, maka karyawan diharapkan dapat memperbaiki diri sebagai bentuk loyalitas pada perusahaan.

