

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Sumber daya manusia merupakan aset terpenting perusahaan karena perannya sebagai subyek pelaksana kebijakan dan kegiatan operasional perusahaan. Sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan seperti modal, metode, dan mesin tidak bisa memberikan hasil yang optimum apabila tidak didukung oleh sumber daya manusia yang mempunyai kinerja yang optimum. Memahami pentingnya keberadaan SDM di era global saat ini salah satu upaya yang harus dicapai oleh perusahaan adalah dengan meningkatkan kualitas SDM. Sehingga dapat dikatakan semakin baik kualitas dari sumber daya manusia didalam perusahaan, maka akan semakin baik kinerja perusahaan tersebut.

Dalam menjaga kualitas yang dimiliki oleh karyawan atau pegawai banyak faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja para karyawan. Faktor pertama yang mempengaruhi kinerja pegawai atau karyawan yaitu faktor semangat kerja. Menurut Siagian dalam (Novemiril et al., 2019), mengartikan bahwa semangat kerja pegawai menunjukkan sejauh mana pegawai bergairah dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya di dalam organisasi. Menurut beliau, semangat kerja dapat dilihat dari kehadiran, kedisiplinan, ketepatan waktu, target kerja, gairah kerja serta tanggung jawab yang telah diberikan kepada pegawai tersebut.

Persaingan bisnis dalam perusahaan yang semakin ketat membuat perusahaan harus meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang akan mempengaruhi kelangsungan hidup karyawan. Salah satu faktor untuk mencapai

semangat kerja yang tinggi yaitu dengan memperhatikan kepuasan kerja seorang karyawan. Jika seseorang merasa puas terhadap perlakuan yang diterimanya di tempat kerja, maka mereka akan bersemangat untuk bekerja melebihi apa yang diharapkan. Menurut Robbins dan Judge dalam (Wibowo, 2019), menyatakan bahwa kepuasan kerja sebagai perasaan positif tentang pekerjaan sebagai hasil evaluasi dari karakteristiknya. Pekerjaan memerlukan interaksi dengan rekan sekerja dan atasan, mengikuti aturan dan kebijakan organisasional, memenuhi standar kinerja, hidup dengan kondisi kerja kurang ideal dan semacamnya.

**Tabel 1.1**

**Data Absensi Kerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara VI Ophir Periode April 2019 s/d September 2019**

<b>Bulan</b>	<b>Jumlah Karyawan</b>	<b>Sakit</b>	<b>Izin</b>	<b>Cuti</b>	<b>Jumlah Absensi</b>	<b>% Absensi</b>
April	100	0	1	0	1	3,12%
Mei	100	0	0	0	0	0%
Juni	100	0	2	0	2	6,25%
Juli	100	0	2	0	2	6,25%
Agustus	100	1	1	0	2	6,25%
September	100	0	1	0	1	3,12%

*Sumber: PT. Perkebunan Nusantara VI Ophir*

Dari tabel 1.1 dapat dilihat bahwa persentase absensi karyawan PT. Perkebunan Nusantara VI Ophir mengalami fluktuasi atau pasang surut, pada bulan april jumlah karyawan yang tidak hadir sebanyak 1 orang karyawan dengan persentase absensi 3,12%, dan mengalami kemajuan pada bulan Mei yang tidak ada absensi karyawan sama sekali, dan bulan berikutnya mengalami penurunan dari bulan Juli – Agustus sebanyak 2 orang karyawan dengan persentase absensi 6,25% dan bulan September mengalami kemajuan jumlah karyawan yang tidak hadir menjadi 1 orang dengan tinglat absensi sebesar 3,12%. Kesimpulan dari

keseluruhan, untuk tingkat absensi karyawan sudah cukup baik di bawah 10% namun harus lebih tingkatkan lagi supaya lebih optimal dalam bekerja.

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal. Ketika seseorang merasakan kepuasan dalam bekerja, dia akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya. Dengan demikian, produktivitas dan hasil kerjanya akan meningkat secara optimal (**Badriyah, 2015**).

Penelitian-penelitian tentang pengaruh kepuasan kerja terhadap semangat kerja telah dilakukan oleh peneliti terdahulu diantaranya penelitian yang dilakukan oleh (**Rahman, 2017**), hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja karyawan pada PT. Bangun Nusantara Jaya Makmur (BNJM) Kabupaten Tabalong. Dan penelitian yang dilakukan oleh (**Nurbudiyani, 2016**), hasil penelitian secara parsial menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan kepuasan kerja dosen dan pegawai di lingkungan kantor Universitas Muhammadiyah Palangkaraya terhadap semangat kerja.

Manusia memiliki keinginan yang bermacam-macam dan tidak terbatas, namun apabila keinginan tersebut dapat terpenuhi maka karyawan akan bersemangat untuk melaksanakan pekerjaannya dan menghasilkan kinerja yang maksimal. Semangat kerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satu faktor yang dapat mempengaruhi semangat kerja adalah mutasi kerja. Menurut (**Hasibuan, 2016**), menyatakan bahwa mutasi adalah suatu perubahan

posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertikal di dalam satu organisasi. Pada dasarnya mutasi termasuk dalam fungsi pengembangan karyawan, karena tujuannya untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam perusahaan tersebut.

Mutasi dapat mengurangi monoton atau kebosanan kerja, mempersiapkan manajemen kerja yang lebih baik, meningkatkan komunikasi sosial, dan meningkatkan kemampuan keterampilan dalam bekerja serta meningkatkan motivasi dan semangat kerja pegawai, selain itu untuk memenuhi keinginan pegawai sesuai dengan minat dan bidang tugasnya masing-masing dimana dalam kegiatan pelaksanaan mutasi kerja sering disalah tafsirkan orang yaitu sebagai hukuman atau didasarkan atas hubungan baik antara atasan dengan bawahan.

Penelitian-penelitian tentang pengaruh mutasi kerja terhadap semangat kerja telah dilakukan oleh peneliti terdahulu diantaranya penelitian yang dilakukan oleh **(Novemaryl et al., 2019)**, hasil penelitian secara parsial menunjukkan bahwa mutasi berpengaruh positif signifikan terhadap variabel semangat kerja personil Ditreskrimum Polda Riau. Dan penelitian yang dilakukan oleh **(Novika, 2018)**, hasil penelitian secara parsial menunjukkan bahwa ada pengaruh signifikan dari mutasi kerja terhadap semangat kerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kota Cilegon.

Selain mutasi kerja salah satu faktor yang dapat mempengaruhi semangat kerja adalah promosi jabatan dengan promosi jabatan setiap karyawan akan merasakan bahwa dirinya benar-benar dihargai, diperhatikan, dibutuhkan dan diakui kemampuannya oleh manajemen perusahaan sehingga mereka akan

menghasilkan keluaran yang tinggi serta akan mempertinggi loyalitas (kesetiaan) pada perusahaan. Oleh karena itu, pimpinan harus menyadari pentingnya promosi jabatan dalam peningkatan semangat kerja yang harus dipertimbangkan secara objektif.

Promosi jabatan merupakan proses pemindahan karyawan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi, yang biasanya diikuti oleh tugas, tanggung jawab, wewenang, dan penghasilan yang juga lebih tinggi dari jabatan yang diduduki sebelumnya. Promosi yang dilakukan di dalam perusahaan juga mempunyai tujuan, memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasinya, yang lebih baik demi keuntungan optimal perusahaan, selain itu promosi juga bertujuan untuk menambah dan memperluas pengetahuan serta pengalaman kerja para karyawan dan ini merupakan daya dorong bagi karyawan lain untuk meningkatkan kinerjanya. Oleh karena itu, promosi hendaknya dinilai berdasarkan asas keadilan dan objektivitas dengan begitu karyawan akan terdorong bekerja giat, bersemangat, berdisiplin dan berprestasi kerja sehingga sasaran perusahaan secara optimal dapat dicapai (**Hasibuan, 2016**). Perusahaan yang berpegang pada asas keadilan dan objektivitas juga akan menguntungkan bagi pihak perusahaan Hal ini dikarenakan perusahaan dapat secara tepat dalam menentukan karyawan yang layak untuk dipromosikan sehingga karyawan yang tepat sesuai keahlian dan latar belakang yang dimilikinya akan memberikan kontribusi yang maksimal bagi kelangsungan hidup perusahaan.

Penelitian-penelitian tentang pengaruh promosi telah dilakukan oleh peneliti terdahulu diantaranya penelitian yang dilakukan oleh **(Rijalulloh et al., 2017)**, hasil penelitian secara parsial menunjukkan bahwa promosi jabatan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap semangat kerja karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kota Malang. Dan penelitian yang dilakukan oleh **(Setiawan, 2018)**, hasil penelitian secara parsial menunjukkan bahwa promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja pegawai di lingkungan Universitas Pembangunan Pancabudi Meda.

Unit Usaha Ophir merupakan salah satu dari enam belas unit usaha yang ada di bawah pengelolaan manajemen PT. Perkebunan Nusantara VI (Persero). Sebelumnya, Unit ini merupakan proyek pengembangan Perusahaan Inti Rakyat-Perkebunan (PIR-BUN) yang waktu itu (1981) dilaksanakan oleh PT Perkebunan VI. Melalui program restrukturisasi BUMN, pada tahun 1996 beberapa proyek pengembangan milik PTP VI, PTP III, IV dan VIII dikonsolidasikan oleh Pemerintah menjadi PTP Nusantara VI (Persero) yang mempunyai wilayah kerja di Sumatera Barat dan Jambi.

Unit Usaha Ophir di Pasaman Barat Sumatera Barat sudah ada sejak masa penjajahan Belanda yang pada waktu itu disebut *onderneming Ophir* dan diusahakan oleh Perusahaan *NV. Kultuur Maatschappij Ophir* yang pusatnya berkedudukan di Amsterdam Belanda. Salah satu faktor penentu maju dan berkembangnya sebuah perusahaan tergantung organisasi bagaimana dapat memanfaatkan tenaga kerja dengan semaksimal mungkin. Organisasi mampu menempatkan mereka sesuai dengan keahliannya dan menghargai bakat dan

kemampuan mereka maka organisasi akan dapat berkembang dengan cepat. Salah satu bentuk pengembangan karyawan adalah dengan mutasi kerja.

Adapun jumlah Tandan Buah Sawit (TBS) yang tidak terolah atau merupakan bentuk masih minimnya semangat kinerja karyawan, hal tersebut bisa dilihat pada hasil TBS tahun 2014-2018 adalah sebagai berikut:

**Tabel 1.2**

**Data Jumlah Produksi di PT. Perkebunan Nusantara VI Ophir**

<b>Tahun</b>	<b>Target Produksi Minyak (Ton)</b>	<b>Realisasi Produksi Minta (Ton)</b>	<b>Persentasi</b>
2014	240.222.900	223.555.730	93,61%
2015	244.000.000	230.351.200	94,40%
2016	245.234.100	229.446.300	93,57%
2017	247.245.300	230.550.500	93,47%
2018	240.244.000	220.315.500	91,70%

*Sumber: PT. Perkebunan Nusantara VI Ophir*

Berdasarkan data pada tabel 1.2 diatas menggambarkan 5 tahun berturut-turut perusahaan tidak bisa mencapai target dan memenuhi permintaan atau keinginan yang telah ditetapkan maka akan berpengaruh pada tingkat tingginya tekanan yang dialami karyawan yang berdampak pada semangat kerja karyawan sehingga diperlukan penambahan jam kerja pada karyawan. Hal ini ditunjukkan karyawan mesara selalu dikerja waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya, semangat kerja yang kurang baik dari biasanya sehingga berakibatkan kurang kondusif dan adanya tekanan pada menyelesaikan pekerjaan.

Mutasi kerja selain dapat meningkatkan semangat kerja, dapat pula memberikan kesempatan kepada karyawan untuk lebih meningkatkan prestasi kerja karyawan. Dalam membuat keputusan tentang pemberian kebijakan mutasi kerja berbagai pertimbangan, karena keputusan yang salah dalam melaksanakan

mutasi akan menimbulkan efek samping yang tidak baik bagi karyawan dan perusahaan itu sendiri. Sebagai contoh jika seorang pegawai sudah lama dalam satu jabatan atau didepartemen tertentu dan mempunyai prestasi kerja yang sangat baik, tapi ternyata mengalami mutasi atau dimutasikan kebagian yang tidak sesuai dengan kemampuan serta keterampilan yang dimiliki, sehingga menurunkan prestasi dan semangat kerja dari karyawan itu sendiri, yang akhirnya berdampak pada kerugian perusahaan.

Mutasi dilakukan untuk menghindari kejenuhan karyawan pada rutinitas pekerjaan yang terkadang membosankan serta memiliki fungsi tujuan lain supaya seseorang dapat menguasai dan mendalami pekerjaan lain dalam bidang yang berbeda di suatu perusahaan. Jadi, selain menjalankan faktor penempatan yang sesuai dengan keahlian, mutasi juga mengatasi sifat pekerjaan yang monoton.

Mutasi yang telah dilakukan diharapkan mampu memberikan uraian dan sifat pekerjaan yang cocok bagi karyawan yang bersangkutan sehingga karyawan dapat bekerja secara efektif dan efisien. Agar tercapai efektif dan efisien, mutasi yang dilakukan harus dapat memutasikan karyawan pada posisi yang tepat dan pekerjaan yang sesuai sehingga semangat kerja meningkat. Selain mutasi kerja PT. Perkebunan Nusantara VI Ophir untuk perkembangan karyawan adalah dengan cara promosi jabatan. Dengan adanya target promosi jabatan, pasti karyawan akan merasa dihargai, diperhatikan, dibutuhkan dan diakui kemampuan kerjanya oleh manajemen perusahaan sehingga mereka akan menghasilkan keluaran yang tinggi serta akan mempertinggi loyalitas (kesetiaan) pada perusahaan.

Oleh karena itu, pimpinan harus menyadari pentingnya promosi jabatan dalam peningkatan semangat kerja yang harus dipertimbangkan secara objektif. Jika pimpinan telah menyadari dan mempertimbangkan, maka perusahaan akan terhindar dari masalah-masalah yang menghambat peningkatan keluaran dan dapat merugikan perusahaan seperti ketidakpuasan karyawan, Adanya keluhan, tidak adanya semangat kerja, menurunnya disiplin kerja, tingkat absensi yang tinggi atau bahkan masalah-masalah pemogokan kerja dan *turn over* tinggi. Untuk dapat memutuskan imbalan yang sepenuhnya diberikan kepada seorang karyawan atas hasil kerjanya, maka perusahaan harus memiliki sesuatu sistem balas jasa yang tepat guna dalam meningkatkan semangat kerja karyawan.

Berdasarkan pemaparan-pemaparan dan beda penelitian yang telah diuraikan di atas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Mutasi Kerja dan Promosi Jabatan terhadap Semangat Kerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening Pada PT. Perkebunan Nusantara VI Ophir.**

## **1.2 Identifikasi Masalah**

1. Adanya mutasi atau dimutasikan sebagian yang tidak sesuai dengan kemampuan serta keterampilan yang dimiliki karyawan.
2. Pegawai mengalami kejenuhan karena terlalu lama dalam satu pekerjaan atau tugas sehingga mutasi tersebut masih perlu penyempurnaan.
3. Ada beberapa karyawan yang dimutasikan karena menyelesaikan tugas pada waktu yang telah ditentukan.

4. Masih ada karyawan yang belum pernah mendapatkan promosi walaupun telah bekerja lama.
5. Promosi jabatan dilakukan berdasarkan senioritas karyawan.
6. Tingkat semangat kerja karyawan masih rendah.
7. Kepuasan kerja pegawai masih rendah.
8. Masih banyaknya pegawai yang bersifat individual dalam bekerja.
9. Sarana dan prasarana masih belum cukup memadai.
10. Perilaku yang menunjukkan hubungan antara atasan dengan bawahan yang masih belum terjalin harmonis.

### **1.3 Batasan Masalah**

Dari penjabaran latar belakang diatas maka penulis memfokuskan masalah yang akan diteliti yaitu pengaruh mutasi kerja dan promosi jabatan terhadap semangat kerja karyawan melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. Perkebunan Nusantara VI Ophir.

### **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah diatas maka penulis merumuskan masalah yang akan dibahas yaitu:

1. Bagaimana pengaruh mutasi kerja terhadap kepuasan kerja pada PT. Perkebunan Nusantara VI Ophir ?
2. Bagaimana pengaruh promosi jabatan terhadap kepuasan kerja pada PT. Perkebunan Nusantara VI Ophir ?
3. Bagaimana pengaruh mutasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara VI Ophir ?

4. Bagaimana pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara VI Ophir ?
5. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara VI Ophir ?
6. Bagaimana pengaruh mutasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. Perkebunan Nusantara VI Ophir ?
7. Bagaimana pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. Perkebunan Nusantara VI Ophir ?

### **1.5 Tujuan Penulisan**

Berdasarkan rumusan masalah diatas, tujuan penelitian yang hendak dicapai oleh penulis, yaitu:

1. Untuk mengetahui pengaruh mutasi kerja terhadap kepuasan kerja pada PT. Perkebunan Nusantara VI Ophir.
2. Untuk mengetahui pengaruh promosi jabatan terhadap kepuasan kerja pada PT. Perkebunan Nusantara VI Ophir.
3. Untuk mengetahui pengaruh mutasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara VI Ophir.
4. Untuk mengetahui pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara VI Ophir.
5. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara VI Ophir.

6. Untuk mengetahui pengaruh mutasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. Perkebunan Nusantara VI Ophir.
7. Untuk mengetahui pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada PT. Perkebunan Nusantara VI Ophir.

### **1.6 Manfaat Penulisan**

Dari penelitian yang penulis lakukan ini diharapkan mampu memberi manfaat dan kegunaan bagi perusahaan akademik dan peneliti selanjutnya, antara lain :

1. Bagi PT. Perkebunan Nusantara VI Ophir

Untuk dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dan masukan kepada PT. Perkebunan Nusantara VI Ophir berkaitan dengan mutasi kerja dan promosi jabatan yang di bangun dan ditingkatkan agar dapat meningkatkan semangat kerja karyawan nantinya dan kepuasan karyawan dalam bekerja.

2. Bagi Akademik

Diharapkan peneliti mampu ini mampu memberikan pertimbangan dalam mengaji pengaruh mutasi kerja dan promosi jabatan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening serta memperkaya penemuan dalam studi manajemen.

### 3. Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan referensi untuk menambah pengetahuan yang ada, khusus dalam bidang mutasi kerja dan promosi jabatan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening.