BAB I
PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan sumber daya yang penting keberadaanya dalam perusahaan. Sebagai asset perusahaan yang sangat berharga, maka penting bagi perusahaan untuk selalu membina dan mengembangkan potensi sebagai manusia yang dimilikinya. Salah satu usaha yang dapat dilakukan adalah dengan melakukan penerapan promosi jabatan dan mutasi. Program ini diharapkan dapat menjamin kualitas sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan dan pemanfaatannya yang optimal, karena secanggih apapun peralatan yang dimiliki oleh perusahaan tidak akan ada artinya jika tidak didukung oleh sumber daya manusia yang terampil dan mempunyai motivasi kerja.

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2013:145) motivasi adalah suatu keahlian, dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi sekaligus tercapai. Berdasarkan indikator terdapat penilaian dengan pekerjaan itu sendiri yaitu *Physicological needs, Safety and Security, Affiliation or Acceptance, Esteem or Status* dan *Self Actualization.* Oleh karena itu dari batasan yang telah diutarakan secara sederhana dapat dikatakan bahwa motivasi merupakan timbulnya perilaku yang mengarah pada tujuan tertentu dengan penuh komitmen sampai tercapainya tujuan dimaksud. Karyawan yang memiliki motivasi yang tinggi dan baik dapat menunjang tercapainya tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. atau disingkat PT. Telkom merupakan BUMN yang bergerak di bidang jasa layanan telekomunikasi dan jaringan di wilayah Indonesia.. PT. Telkom dituntut untuk memiliki karyawan-karyawan yang berkualitas, kreatif, dan inovatif agar mampu menghadapi tantangan di dunia bisnis dan menjadi perusahaan tangguh. Untuk itu PT. Telkom perlu mengetahui bagaimanakah motivasi kerja karyawannya dalam rangka meningkatkan kualitas kerja karyawan, salah satu caranya adalah melalui promosi jabatan dan mutasi.

Secara teoritis promosi jabatanyang terjadi dalam divisi HCBP ini adalah kenaikan jabatan yang bisa terjadi pada *Deputy SGM* menjadi *SGM* atau *Senior Manager* menjadi *Deputy SGM*. Sementara mutasi yang terjadi pada divisi ini bisa digambarkan dengan pertukaran atau perpindahan tanggung jawab kerja antar *Senior Manager* baik divisi PT Telkom Indonesia Tbk. Bandung maupun perpindahan ke cabang lainnya dengan jabatan yang sama. Adanya promosi jabatan dan mutasi pada divisi ini akan mempengaruhi motivasi setiap karyawan yang terlibat karena adanya perbedaan tanggung jawab dan kondisi kerja yang membuat perubahan terhadap motivasi karyawan yang mungkin akan berdampak positif atau negatif pada kinerja karyawan. Pada divisi ini karyawan berjumlah 115 yg bekerja dibidang HCBP.

Menurut UU manajemen karir pada PT Telkom Indonesia Tbk. Bandung tahun 2012 pasal 13 mengenai persyaratan pergerakan karir didapatkan penilaian untuk masing-masing jenis pergerakan karir yang di atur sebagai berikut :

1. Persyaratan Mutasi di lingkungan Telkom (masuk-keluar Telkom) :
    a. Masa kerja minimal 3 bulan pada posisi terakhir, kecuali terjadi perubahan organisasi atau terdapat pertimbangan bisnis Telkom yang mendesak yang diputuskan berdasarkan hasil SIJAB; dan
    b. Klasifikasi *Talent Cluster* terakhir adalah minimal *Grow*, dan
    c. Memenuhi persyaratan posisi yang ditetapkan berdasarkan standar tertentu dari hasil proses seleksi karir yang dilakukan; dan
    d. Tidak sedang menjalani masa pembinaan atau dalam proses kasus, kecuali untuk memperlancar proses kasus.
2. Persyaratan Promosi :
    a. Masa kerja minimal 2 tahun pada *Band* Posisi terakhir, kecuali kandidat yang di tetapkan untuk mengikuti program Pemangku Jabatan (PJ); dan
    b. Klasifikasi *Talent Cluster* terakhir adalah minimal *Jump*, dengan prioritas *Fly*; dan
    c. Memenuhi persyaratan posisi yang ditetapkan berdasarkan standar tertentu dari hasil proses seleksi karir yang dilakukan; dan
    d. Tidak sedang menjalani masa pembinaan atau dalam proses kasus.

Tabel 1.1
Data Promosi dan Mutasi PT Telkom Indonesia Tbk. Bandung Tahun 2015-2016

Keterangan	2015												
	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Ags	Sept	Okt	Nov	Des	TOTAL
Promosi	60	25	15	-	-	-	8	3	0	5	1	2	119
Mutasi	171	81	451	-	-	-	20	13	4	5	5	3	753
	2016												
	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Ags	Sept	Okt	Nov	Des	
Promosi	3	6	7	2	7	33	27	36	85	26	7	11	250
Mutasi	114	56	39	50	29	72	46	121	34	19	23	27	630

Sumber : Data Pergerakan Karir PT Telkom Indonesia Bandung Tahun 2015-2016

Dapat dilihat dari tabel di atas bahwa perusahaan Telkom Indonesia Tbk. Bandung untuk periode dua tahun terakhir tetap mengadakan kegiatan promosi dan mutasi. Hal ini berarti adanya rencana promosi dan mutasi bagi karyawan PT Telkom Indonesia Tbk. Bandung. Maka hal tersebut bisa saja mempengaruhi motivasi dalam diri karyawan PT Telkom.

Hasil wawancara yang dilakukan beberapa kali dengan bu Hanna bagian HRD menunjukan bahwa fenomena yang terjadi adalah banyak karyawan yang dipromosikan memiliki motivasi kerja rendah diantaranya tidak tercapainya target kerja yang sudah ditetapkan perusahaan.

Untuk mencari penyebab penurunan motivasi di PT Telkom Indonesia Tbk. Bandung, peneliti mengadakan pra survei dengan membagikan kuesioner sementara, dengan alasan karena banyaknya ketidakpuasan dari karyawan terhadap motivasi kerja. Namun yang menjadi gap di PT Telkom Indonesia Tbk. Bandung adalah meskipun terjadi beberapa ketidakpuasan motivasi kerja di lingkungan karyawan namun perusahaan tetap berkembang menjadi lebih baik.

Hasil pra-survey adalah sebagai berikut :

Tabel 1.2

Beberapa Faktor yang Mempengaruhi Motivasi karyawan di PT Telkom Indonesia Tbk. Bandung

No.	Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Karyawan	(%)
1	Insentif	20
2	Kompensasi/Reward	15
3	Promosi	25
4	Lingkungan kerja	15
5	Mutasi	25
	Jumlah	100 %

Sumber : Hasil Pra-Survey 115 Karyawan PT Telkom Indonesia Tbk. Bandung

Berdasarkan hasil pra-survey dari 115 karyawan di PT Telkom Indonesia Tbk. Bandung menunjukkan bahwa faktor Promosi dan Mutasi menempati posisi pertama dengan persentase sebesar 25% , kemudian diikuti faktor Insentif sebesar 20% , kompensasi/reward dan lingkungan kerja 15%.

Menurut Hasibuan (2013:108) Promosi adalah perpindahan yang memperbesar wewenang *(authority)* dan tanggung jawab (*responsibility)* karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam satu organisasi sehingga kewajiban, hak, status, dan penghasilannya semakin besar, dengan indikator penilaian adalah kejujuran,disiplin,prestasi kerja,kerja sama,kecakapan,dan loyalitas hal ini seharusnya membuat karyawan memiliki motivasi kerja yang besar dalam artian promosi bisa membawa pengaruh positif terhadap motivasi kerja karena semakin besar peluang promosi maka akan semakin besar feedback yang di dapat oleh karyawan, namun realita yang di dapat dari hasil wawancara singkat dengan bu Hanna pada PT Telkom Indonesia Tbk. Bandung masih ada karyawan yang tidak termotivasi akan adanya promosi yang dilakukan oleh perusahaan. Berdasarkan teori untuk indikator prestasi kerja dan kecakapan kemungkinan penyebab turunnya motivasi kerja, sedangkan untuk indikator lain masih baik.

Menurut Moekijat (2010:112) Mutasi adalah suatu perubahan dari suatu jabatan dalam suatu kelas ke suatu jabatan dalam kelas yang lain yang tingkatnya tidak lebih tinggi atau tidak lebih rendah (yang tingkatnya sama) dalam rencana gaji dengan indikator penilaian dengan pekerjaan itu sendiri,pengalaman kerja, tingkat pendidikan, kompensasi. Namun hasil wawancara yang beberapa kali dilakukan menunjukan bahwa pekerjaan itu sendiri tidak sesuai dengan pengalaman sebelumnya. Hal ini kemungkinan penyebab turunnya dari motivasi karyawan tersebut. Untuk indikator lain berdasarkan wawancara tidak ada kendala.

Berdasarkan uraian di atas, penelitian ini akan berfokus pada tingkat motivasi kerja karyawan perusahaan, yaitu rencana promosi jabatan dan mutasi yang akan disajikan dengan judul:

"**Pengaruh Promosi Jabatan dan Mutasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada Divisi *HCBP* (Studi Pada PT. Telkom Indonesia Tbk. Bandung)"**

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian identifikasi masalah, maka didapat rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah Promosi Jabatan berpengaruh pada MotivasiKerja di PT. Telkom Indonesia Tbk Bandung.
2. Apakah Mutasi Karyawan berpengaruh pada Motivasi kerja di PT Telkom Indonesia Tbk Bandung.
3. Seberapa besar pengaruh Promosi Jabatan dan Mutasi terhadap Motivasi Kerja di PT Telkom Indonesia Tbk Bandung.

1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang telah diuraikan, maka tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui seberapa pengaruh Promosi Jabatan terhadap Motivasi Kerja di PT. Telkom Indonesia Tbk Bandung.
2. Untuk mengetahui seberapa pengaruh Mutasi terhadap Motivasi Kerja di PT Telkom Indonesia Tbk Bandung.

3. Untuk menganalisis seberapa besar pengaruh Promosi dan Mutasi terhadap Motivasi Kerja di PT Telkom Indonesia Tbk Bandung.

1.4 Kegunaan Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat atau kegunaan sebagai berikut:

a) Bagi penulis

Penelitian ini diharapkan meningkatkan pengetahuan dan pengembangan pola pikir penelitian dan juga menambah pengalaman dalam memahami manajemen sumber daya manusia secara teori dan praktik di dalam perusahaan, khususnya mengenai budaya organisasi, beban kerja dan kinerja karyawan.

b) Bagi pihak perusahaan

Penelitian ini diharapkan menjadi masukan yang sangat berarti dalam hal peningkatan kinerja karyawan dari aspek budaya organisasi dan beban kerja karyawan.

c) Bagi pihak pembaca dan peneliti

Hasil penelitian ini dapat dijadikan referensi tambahan untuk penulisan karya ilmiah dengan topik yang sama.

1.5 Outline Penelitian

Bab 1 Pendahuluan. Merupakan pendahuluan, pada bagian ini akan dikemukan mengenai latar belakang penelitian yang menjadi dasar permasalahan penelitian. Kemudian dari permasalahan difokuskan untuk menjawab pertanyaan terhadap permasalahan yang ada dalam penelitian. Bagian ini juga menjelaskan tujuan penelitian baik secara khusus maupun secara umum. Dan juga dikemukakan manfaat penelitian baik dari segi kepentungan dunia akademik maupun kepentingan dunia praktis.

Bab 2 Tinjauan Teoritis. Dalam bab ini, akan dibahas teori-teori dasar dan pengertian dari variabel yang ada yang merupakan suatu alur pikir bagi penulis yang nantinya akan penulis tuangkan ke dalam kerangka berpikir. Disamping itu, penulis juga akan memaparkan definisi operasional variabel yang tujuannya adalah

menjelaskan makna dari variabel penelitian, hal ini oleh penulis dianggap penting untuk menghindari kemungkinan-kemungkinan kesalahan dalam menentukan indikator, instrumen dan data yang dikumpulkan. Model penelitian yang akan penulis gunakan merupakan ringkasan dari kerangka berpikir yang mengandung makna variabel yang diteliti termasuk keterkaitannya antara variabel yang penulis sajikan dalam bentuk diagram.

Bab 3 Metode Penelitian. Berisikan mengenai metode penelitian yang akan digunakan oleh penulis yang bertujuan untuk mengkaji perencanaan karir terhadap semangat berprestasi. Menentukan dan alasan pemilihan populasi serta teknik cara menentukan sampel dan sampling merupakan faktor penting untuk menghasilkan kesimpulan yang kuat dalam penelitian. Teknik pengumpulan data serta teknik pengolahan data yang dijelaskan dalam bentuk tabulasi, yang nantinya akan diolah dengan menggunakan statistik kuantitatif. Data yang sudah tertabulasi selanjutnya akan diolah berdasarkan karakteristik tiap variabel, kemudian dikaji dengan menggunakan rumus-rumus statistik untuk menghitung tingkat pengaruh antar variabel dengan menggunakan rata-rata dan standar deviasi. Uji Anova untuk mengetahui perbedaan berdasarkan demografi sampel kemudian dianalisis realibilitas dengan menggunakan Cronbach Alpha Test.

Bab 4 Hasil Penelitian dan Pembahasan. Pada bab ini, akan diuraikan mengenai hasil penelitian berdasarkan data yang diperoleh dari metode dan teknik penelitian yang digunakan dengan mencantumkannya dalam tabel –tabel disertai analisis berdasarkan teori-teori acuan yang dijadikan landasan pemikiran dalam penelitian ini.

Bab 5 Kesimpulan dan Saran. Bab terakhir ini akan mengemukakan kesimpulan dari pembahasan bab-bab sebelumnya dan hasil tersebut disertai beberapa saran yang berguna bagi kemajuan penelitian selanjutnya.