

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam rangka pembangunan sebuah usaha pada suatu gara terdapat dua faktor yang teramat penting yakni sumber daya alam dengan sumber daya manusia. Selanjutnya dari kedua hal tersebut dapat dikerucutkan lagi aspek paling pentingnya yakni sumber daya manusia. Sumber daya manusia memiliki potensi yang sangat besar untuk memberikan bantuan terhadap keberhasilan perusahaan. Sumber daya manusia dapat dimaknai sebagai seorang individu yang bertugas untuk menggerakkan suatu organisasi yang mana berfungsi sebagai aset penting untuk harus terus diberikan pelatihan serta pengembangan akan kemampuan yang dimiliki. Tentunya dalam menjalankan sebuah usaha yang produktif serta berkelanjutan harus dibantu dengan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi dan kualitas

Sumber daya manusia menjadi penentu keberhasilan perusahaan, berdasarkan pernyataan dari Hasibuan (2016: 94) prestasi kerja dapat dimaknai dengan hasil dari kegiatan pekerjaan yang telah diperoleh oleh seseorang dalam pelaksanaan tugas yang telah dibebankan terhadap hal yang berdasar atas kecakapan dan kesungguhan serta waktu. Untuk mengetahui bagaimana kemampuan yang dimiliki oleh karyawan dalam pelaksanaan tugas pekerjaan serta tanggung jawabnya, maka pihak manajemen perusahaan dapat memberikan imbalas jasa yang layak baginya. karyawan tentunya berbeda – beda, ada yang tinggi dan rendah ataupun diantara keduanya, karena adanya berbagai faktor yang

mempengaruhi prestasi kerja karyawan tersebut. Perusahaan perlu berupaya agar karyawannya mampu memberikan apresiasi dan prestasi dengan sangat baik untuk mempertahankan serta meningkatkan kinerja dari karyawan. Salah satunya dengan melakukan pengembangan dan pelatihan Sumber Daya Manusia bisa berupa Mutasi jabatan atau Promosi Karyawan.

Gary Desller (2015: 76) memberikan pernyataan bahwa pelatihan yakni sebuah proses yang diberikan kepada karyawan baru yang bertujuan untuk memberikan pembelajaran berupa keterampilan dasar yang diperlukan untuk sebuah pekerjaan yang terdapat dalam perusahaan, pelatihan ini seringkali juga diberlakukan terhadap pegawai yang sudah bekerja sejak lama. Pelatihan yang dimaksudkan tersebut memberikan bantuan terhadap pegawai untuk dapat lebih paham terhadap suatu pengetahuan serta penerapannya yang berguna untuk meningkatkan keterampilan, kecakapan, serta sikap yang dibutuhkan dalam sebuah usaha untuk mencapai tujuan perusahaan.

Dalam suatu organisasi terdapat mutasi karyawan yang hal tersebut merupakan hal yang sangat wajar. Sebagaimana dinyatakan oleh Siswanto (2018:211) mutasi atau perpidaham yakni kegiatan yang dijalankan tenaga kerja yang memiliki hubungan dengan pemindahan fungsi pemindahan tanggung jawab, serta status ketenagakerjaan sehingga karyawan yang bersangkutan diharapkan lebih bersemangat serta lebih berprestasi dengan maksimal. Namun sayangnya mutasi kerja ini seringkali dimaknai sebagai hukuman yang berdasarkan atas bagaimaa hubungan yang terjalin antar bawahan dengan atasannya. Namun sebenarnya mutasi ini bertujuan sendiri salah satunya untuk mengurangi

rasa kebosanan dan mampu menambah wawasan dari karyawan agar dapat berfikir lebih luas.

Promosi jabatan juga menjadi strategi penting dalam pengembangan SDM. Dalam pelaksanaannya promosi jabatan ditujukan untuk meningkatkan kinerja karyawan agar bersedia untuk bekerja dengan baik serta mengubah perilaku menjadi lebih baik sehingga produktivitas perusahaan juga akan meningkat. Promosi dapat dimaknai dengan perpindahan seseorang dari satu pekerjaan terhadap pekerjaan lain dengan porsi tanggung jawab yang lebih besar, tingkatan hierarki dengan jabatan yang lebih tinggi serta diikuti dengan imbal jasa dan penghasilan yang lebih besar (Siagian, 2017). Oleh karenanya setiap promosi memberikan status sosial, kewenangan, serta tanggung jawab, dan penghasilan sebagai seorang karyawan.

Di Indonesia sendiri terdapat perusahaan transportasi dengan kategori terbesar di Indonesia, perusahaan tersebut memberikan solusi ketersediaan layanan transportasi terbesar di Indonesia. Perusahaan tersebut bidang usahanya pada penyewaan kendaraan, jasa logistik, serta jasa pengemudi dan perjual belian kendaraan bekas dengan kualitas yang baik. Sampai pada tahun 2013 terdapat sebanyak 552 karyawan sudah bekerja pada perusahaan tersebut dan mengisi berbagai jabatan dan posisi manajemen. Sedangkan bagian teknisi serta pengemudi terdapat sebanyak 2,733 orang yang tersebar di seluruh Indonesia yang berada pada 15 kantor cabang, 11 kantor perwakilan persewaan kendaraan, 3 kantor dengan 12 titik operasional untuk jasa logistik serta yang didukung 2 dua cabang yang melayani perjual belian kendaraan bekas yang berkualitas.

Dalam pelaksanaan dan operasional perusahaan para sumber daya manusia berkomitmen untuk bekerja keras, mengajaja kedisiplinan dan ketekunan dalam bekerja, serta kegigihan dalam meghadapi peluang pelayanan yang didasarkan atas prinsip Standart pelayanan sebagaimana yang telah ditetapka oleh perusahaan seperti AQUCARE dan *Smart Driver*. Dengan berbagai hal tersebut maka sejumlah prestasi ditorehkan perusahaan dengan membanggakan seperti perolehan penghargaan dari deretan institusi yang terpercaya oleh perusahaan baik di kantor pusat maupun kantor yang terletak di beberapa daerah. Sampai dengan akhir tahun ini terdapat kenaikan jumlah karyawan seiring dengan kenaikan pendapatan perusahaan yang juga terus meningkat. Peningkatan tersebut diroleh karena penambahan jaringan layanan pada perusahaan.

Rincian mengenai jumlah karyawan perusahaan berdasarkan tingkat pendidikan, usia, jenis kelamin, serta jabatan, tertera pada gambar berikut:

Gambar 1.1
Rincian jumlah karyawan ASSA berdasarkan tingkat pendidikan, usia dan jenis kelamin

Karyawan berdasarkan tingkat pendidikan <i>Employee Profile Based on Education</i>						
Tingkat Pendidikan	2013	2012	2011	2010	2009	Education Level
Pasca Sarjana	23	19	9	5	2	Postgraduate
Sarjana	419	258	189	139	87	Bachelor Degree
Diploma	186	118	92	64	36	Diploma
SMU/STM	226	266	214	178	228	High School/Mechanical School
SMP	3	3	3	12	2	Junior High School

Karyawan berdasarkan range usia <i>Employee Profile Based on Range of Age</i>						
Usia	2013	2012	2011	2010	2009	Age
< 25	315	255	169	123	114	< 25
25 - 30	290	207	260	138	112	25 - 30
31 - 40	228	182	60	123	116	31 - 40
>40	24	20	18	14	13	>40

Karyawan berdasarkan jenis kelamin <i>Employee Profile Based on Gender</i>						
Jenis Kelamin	2013	2012	2011	2010	2009	Gender
Perempuan	265	190	147	123	114	Female
Laki-laki	592	474	360	275	241	Male

Perusahaan ASSA sebagai perusahaan penyewaan kendaraan dengan skala nasional dan cukup besar pihak manajemen perusahaan sangat sadar bahwa agar produktivitas perusahaan dapat terdorong tentunya dibutuhkan sumber daya manusia dengan kualitas yang baik. Perusahaan ASSA tersebut menposisikan seluruh karyawan sebagai aset utama untuk dapat mencapai pertumbuhan yang optimal. Pada perusahaan tersebut pengelolaan serta pengembangan Sumber Daya Manusiannya didasarkan pada sebuah konsep dengan nama ASSA People Excellence yang meliputi seluruh proses mulai dari Rekrutmen, Seleksi, Pelatihan, Penilaian, sampai dengan program kesejahteraan karyawan

serta pengelolaan hubungan perunsitrian. Untuk memperoleh kinerja yang optimal perusahaan menerapkan sejumlah komitmen kerja yang diikuti dengan sumber daya manusia yang berkualitas dan memiliki kompetensi yang tinggi. Secara berkala perusahaan melakukan penyelenggaraan pelatihan serta melakukan pemberian pengetahuan serta keterampilan untuk meningkat prestasi kerja. Selain itu juga menularkan semangat dalam belajar serta menggali potensi baru sesuai dengan perkembangan zaman.

Program pengembangan serta Pelatihan menjadi satu hal yang harus dievaluasi serta dimonitoring sebagai sebuah kinerja karyawan yang setiap tahunnya masuk dalam Perencanaan Performa Individu. Dalam perencanaan tersebut termuat beberapa hal termasuk target kerja, proses atau tata pelaksanaan pekerjaan serta berbagai inisiasi yang dibutuhkan. Bukan hanya itu, Perencanaan tersebut dijadikan sebuah dasar untuk mengembangkan karyawan serta team dengan format 65% dari hasil kerja, proses kerja 25%, serta 10% lainnya pengembangan keterampilan.

Jika pengembangan dan pelatihan telah selesai dilaksanakan oleh perusahaan maka karyawan dapat berkomitmen untuk mengembangkan kinerja serta kompetensi yang dituangkan dalam Perencanaan Performa Individu atau IDP. Seringkali IDP ini lakukan perusahaan kepada [para kader atau pimpinan yang terdapat pada seluruh bagian atau unit kerja yang memiliki tujuan untuk melengkapi IPP. Agar pelatihan serta pengembangan yang diberikan dapat berjalan dengan lebih optimal maka, maka setiap karyawan akan menerima program mentoring dengan intensif dari atas secara langsung.

Sedangkan pihak departemen sumber daya manusia memberikan bantuan yang berupa fasilitas terhadap kegiatan pengembangan potensi yang dimiliki oleh karyawan dengan menganalisa terlebih dahulu mengenai kebutuhan akan pengembangan karyawan dari tahun ke tahunnya. Berdasarkan analisa yang dilakukan diperoleh hasil bahwa agar proses pengembangan dapat berjalan dengan optimal dapat dilakukan berbagai kegiatan seperti Training Job kerja, Coaching serta Mentoring dari atasan langsung, serta penugasan karyawan terhadap tugas atau project perkembangan serta diberikan sebuah tanggung jawab untuk menjadi pimpinan dalam jabatan atau posisi tertentu.

Adapun tabel kriteria penilaian prestasi kerja karyawan mencakup prestasi kerja, *improvement*, dan *talent* PT. Adi Sarana Armada dalam IPP (*Individual Performance Plan*). Dalam penilaian IPP terdapat beberapa kriteria penilaian yang dibuat perusahaan untuk mengukur penilaian kinerja karyawan tersebut. Berikut tabel kriteria penilaian prestasi kerja karyawan ASSA rent Tbk dan hasil penilaian kerja beberapa karyawan ASSA rent Tbk.

Tabel 1.1

Kriteria Penilaian Prestasi Kerja Karyawan

Individual Performance Plan (IPP) PT. Adi Sarana Armada Tbk

SCORE			
1	K	0.00 - 1.99	Prestasi kinerja selalu dibawah rata-rata / ekspektasi (umumnya pencapaian dibawah 60% dari target dan kualitas yang ditetapkan)
2	C	2.00 - 2.99	Prestasi kinerja memenuhi target tetapi hasilnya lebih sering dibawah rata-rata / ekspektasi (umumnya pencapaian antara 60%-80% dari target dan kualitas yang ditetapkan)

3	B-	3.00 - 3.99	Prestasi kinerja memenuhi target tetapi hasilnya kadang dibawah rata-rata / ekpektasi (umumnya pencapaian antara 80% - 100% dari target dan kualitas yang ditetapkan)
4	B	4.00 - 4.99	Prestasi kerja selalu sesuai dengan target dan standar kualitas yang ditetapkan (umumnya selalu mencapai 100% dari target dan kualitas yang ditetapkan)
5	B+	5.00 - 5.99	Prestasi kerja selalu sesuai diatas dari target dan standar kualitas yang ditetapkan (umumnya selalu diatas 100%)
6	BS	6.00 - 6.99	Prestasi kinerja selalu diatas rata-rata/ diatas ekspektasi dan mendapatkan pengakuan umumnya oleh para Leader di fungsi kerja lain atau bahkan direksi (umumnya pencapaian selalu diatas \pm 110% -120 %dari target yang ditetapkan)
7 T	IST	7,00	Prestasi kinerja selalu diatas rata-rata/ diatas ekspektasi dan mendapatkan pengakuan, umumnya oleh para Leader di fungsi kerja lain atau bahkan direksi. Karyawan yang bersangkutan menjadi role model standar pencapaian dan kualitas hasil kinerja (umumnya pencapaian selalu diatas 120% dari target yang ditetapkan)

Tabel 1.2

Contoh Hasil Penilaian Kinerja Karyawan ASSA rent Tbk 2019-2020

JOB TITLE	PENILAIAN KINERJA 2021		PENILAIAN KINERJA 2020		PENILAIAN KINERJA 2019	
	NILAI	PK GRADE	NILAI	PK GRADE	NILAI	PK GRADE
ADMINISTRATION SECTION HEAD	7	IST	6,5	BS	5	B+
MESSSENGER	3	B-	5	B+	4,5	B
ACCOUNT RECEIVABLE OFFICER	6,5	BS	3,5	B-	5	B+
BUSINESS REPRESENTATIVE	6,5	BS	4,5	B	3	B-
CASHIER	4	B	3.5	B-	2	C

Dapat dilihat pada tabel 1.2 bahwa kinerja tiap karyawan dari tahun 2019-2020 berbeda-beda dan tidak stabil. Ini dikarenakan kemampuan tiap individu dalam melaksanakan dan mencapai suatu tujuan kerja tidak sama. Maka dilakukan pelatihan SDM agar karyawan mampu meningkatkan semangat kerja dan mencapai kinerja optimal. Mutasi dan promosi juga dapat menjadi suatu kegiatan yang meningkatkan semangat, menjamin stabilitas dan mengembangkan karyawan. Dengan dilaksanakannya promosi artinya diberikan sebuah penghargaan atas hasil kerja yang diberikan pada perusahaan. Sehingga perusahaan berharap motivasi kerja dari karyawan dapat lebih tinggi dan dapat berkontribusi terhadap pencapaian tujuan perusahaan dengan efisien dan efektif. Tentunya dibantu dengan melakukan pengembangan karyawan berupa pelatihan-pelatihan. Dari hal tersebut maka peneliti memilih judul **“Pengaruh Mutasi Karyawan, Promosi Karyawan, dan Pelatihan Sumber Daya Manusia Terhadap Prestasi Kerja Karyawan PT. Adi Sarana Armada (ASSA rent) Tbk Surabaya”**.

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah mutasi karyawan berpengaruh signifikan secara parsial terhadap prestasi kinerja di PT. Adi Sarana Armada (ASSA Rent)Tbk Surabaya?
2. Apakah promosi karyawan berpengaruh signifikan secara parsial terhadap prestasi kinerja di PT. Adi Sarana Armada (ASSA Rent) Tbk Surabaya?

3. Apakah pelatihan Sumber Daya Manusia (SDM) berpengaruh signifikan secara parsial terhadap prestasi kerja di PT. Adi Sarana Armada (ASSA Rent) Tbk Surabaya?
4. Apakah mutasi karyawan, promosi karyawan, pelatihan Sumber Daya Manusia (SDM) berpengaruh signifikan secara simultan terhadap prestasi kerja?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh mutasi karyawan secara parsial terhadap prestasi kinerja di PT. Adi Sarana Armada (ASSA Rent) Tbk.
2. Untuk mengetahui pengaruh promosi karyawan secara parsial terhadap prestasi kinerja di PT. Adi Sarana Armada (ASSA Rent) Tbk.
3. Untuk mengetahui pengaruh pelatihan Sumber Daya Manusia (SDM) secara parsial terhadap prestasi kinerja di PT. Adi Sarana Armada (ASSA Rent) Tbk.
4. Untuk mengetahui pengaruh promosi karyawan, mutasi karyawan dan pelatihan Sumber Daya Manusia (SDM) secara simultan terhadap prestasi kinerja di PT. Adi Sarana Armada (ASSA Rent) Tbk.

1.4 Manfaat Penelitian

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan manfaat terhadap beberapa aspek, diantaranya:

1. Aspek Akademis.

Secara akademis penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan berupa pengetahuan terhadap STIE Mahardika Surabaya berkenaan dengan Manajemen sumber daya manusia dalam sebuah organisasi perusahaan. Penelitian menjadi suatu bukti aplikasi dari ilmu yang berupa teori yang diperoleh selama menempuh pendidikan.

2. Aspek Perkembangan Ilmu Pengetahuan

Diharapkan penelitian dapat memberikan tambahan yang berupa pengetahuan terhadap peneliti sekaligus pembaca untuk dijadikan sebagai bahan untuk membandingkan dengan penelitian yang dilakukan peneliti sebelumnya

3. Aspek Praktis

Secara praktis diharapkan dapat menjadi referensi atau tambahan yang berupa masukan untuk melakukan penelitian selanjutnya.