

BAB I

PENDAHULUAN

1.1.Latar Belakang

Manajemen sumber daya manusia (SDM) merupakan bagian ilmu manajemen dan fokusnya adalah mengatur peran sumber daya manusia dalam kegiatan organisasi atau perusahaan. Sumber daya Manusia (SDM) adalah faktor inti dalam suatu organisasi. Sumber daya manusia merupakan peran penting bagi keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan karena sumber daya manusia merupakan asset yang sangat penting dan mahal dalam setiap perusahaan maupun organisasi baik itu bergerak dibidang jasa, perdagangan, agraris atau pertanian, maupun manufaktur dalam rangka untuk memajukan, mengendalikan ataupun mengembangkan perusahaan atau organisasi ke tingkat yang lebih tinggi. Bukit (2017:13) Manajemen sumber daya manusia adalah suatu sistem yang merupakan bagian dari proses kegiatan yang paling sentral, karena merupakan suatu rangkaian untuk mencapai tujuan.

Hasibuan (2017:10) Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Salah satu upaya untuk mengembangkan sumber daya manusia adalah adanya promosi jabatan di dalam perusahaan, (Siagian, 2016:169). Salah satu dorongan setiap individu yang bekerja pada suatu organisasi atau perusahaan yaitu dengan adanya kesempatan untuk berkembang untuk maju, karena hal tersebut sudah menjadi karakter dasar dari diri manusia pada umumnya untuk menjadi lebih baik terutama

dalam hal pekerjaan. Menurut Chitesu & Lixandru (2016:821) salah satu usaha yang bisa dilakukan adalah melakukan promosi jabatan.

Menurut Siagian (2016:169) promosi jabatan adalah apabila seorang pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatannya dalam hierarki jabatan lebih tinggi dan penghasilannya pun lebih besar pula. Sedangkan Hasibuan (2018: 108) berpendapat bahwa promosi adalah langkah yang membesarkan otoritas dan tanggung jawab karyawan ke posisi yang lebih tinggi dalam sebuah organisasi sehingga kewajiban, hak, status, dan produsen semakin besar. (*Hasibuan (2018: 108) arguest that promotion is a move that enlarges the authority and responsibility of employees to higher positions in an organization so that obligations, rights, status, and producers the greater the*).

Suatu promosi jabatan yang berarti perpindahan posisi ke posisi yang lain yang lebih baik atau ke posisi yang lebih tinggi tentunya mempunyai wewenang dan tanggung jawab yang tinggi disertai peningkatan gaji ataupun upah. Setiap pegawai tentu sangat mendambakan dipromosikan jabatannya, akan tetapi promosi jabatan harus sesuai syarat-syarat promosi jabatan. Syarat promosi jabatan pada umumnya yaitu kejujuran, disiplin, prestasi kerja, kerjasama, kecakapan, loyalitas, kepemimpinan, komunikatif, dan pendidikan (Hasibuan, 2016:111).

Pengalaman kerja menunjukkan kecenderungan bahwa pegawai yang bersangkutan memiliki keahlian dan keterampilan kerja yang akan menentukan prestasi kerjanya. Dengan adanya pengalaman kerja membuat setiap pegawai

dapat dengan mudah memahami tugas-tugas yang diberikan dengan baik dan dapat meminimalisir kesalahan yang ada pada saat bekerja, dengan begitu kesalahan-kesalahan tersebut dapat diatasi. Muninghar dan Riswati (2020) menyebutkan bahwa dengan pengalaman kerja akan mempermudah karyawan dalam mengerjakan pekerjaan yang diberikan kepadanya, semakin banyak pengalaman maka manfaatnya cukup banyak terutama memudahkan dalam memperoleh promosi jabatan.

Dalam setiap perusahaan atau organisasi pengalaman kerja menjadi salah satu tolak ukur untuk dapat mempromosikan jabatan setiap pegawai. Dengan adanya promosi jabatan berarti terdapat pengakuan atau penghargaan dari perusahaan atas keberhasilan seorang pegawai yang mencapai prestasi kerja yang tinggi.

Prestasi kerja merupakan salah satu tujuan pengelolaan tenaga kerja pada suatu perusahaan atau organisasi untuk menghasilkan kinerja yang baik. Untuk mencapai promosi jabatan, pegawai harus dapat bekerja optimal agar tujuan perusahaan dapat terealisasi dengan baik. Hasibuan (2016:94) pengertian prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Prestasi kerja merupakan bahan pertimbangan perusahaan untuk memberikan promosi, (Prabowo dkk, 2016). Jadi, prestasi kerja adalah hasil kerja yang telah dicapai oleh setiap pegawai dalam periode waktu tertentu dengan sungguh-sungguh sehingga menghasilkan output yang berkualitas. Pegawai yang memiliki prestasi dalam melaksanakan setiap

tugas, tentu besar kemungkinan mendapatkan bagian dari promosi jabatan dan kenaikan kompensasi. Dengan kata lain, semakin besar kinerja yang dihasilkan oleh setiap pegawai maka semakin besar pula profit yang didapatkan oleh perusahaan atau organisasi.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Rifda Furqani Wahyuddin (2018) dengan judul penelitian “Pengaruh Penerapan Promosi Jabatan dan Demosi Jabatan Terhadap Prestasi Kerja pada PT. Asindo Makassar”. Pada penelitian ini membuktikan bahwa promosi jabatan dan demosi jabatan (variabel bebas) berpengaruh secara parsial dan secara simultan terhadap prestasi kerja (variabel terikat) yang diperoleh berdasarkan hasil pengujian statistik. Pengaruh promosi jabatan dan demosi jabatan terhadap prestasi kerja bersifat positif yang artinya semakin tinggi promosi jabatan dan demosi jabatan maka semakin tinggi pula prestasi kerja karyawan.

Begitupun pada penelitian oleh P. Rinny *et al.*, (2020) dengan judul penelitian “Pengaruh Kompensasi, Promosi Pekerjaan, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Universitas Mercubuana”. Pada penelitian ini telah diperoleh kompensasi, promosi pekerjaan, dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja staf pengajar Universitas Mercu Buana. Hasil uji regresi menunjukkan bahwa koefisien regresi antara promosi pekerjaan pada kinerja lebih tinggi dari koefisien regresi antara kepuasan kerja dan kompensasi terhadap kinerja, yang berarti promosi pekerjaan berpengaruh besar terhadap kinerja karyawan pada Universitas Mercu Buana dibandingkan dengan kepuasan kerja dan kompensasi.

Penelitian lainnya dari M. Tahir, dkk (2019) yang berjudul “Pengaruh Kualitas Pendidikan dan Pengalaman kerja Terhadap Promosi Jabatan Melalui Kompetensi Anggota SATBRIMOB POLDA Sulawesi Selatan”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kualitas pendidikan tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan melalui kompetensi. Begitupun dengan pengalaman kerja terhadap promosi jabatan melalui kompetensi menunjukkan bahwa pengalaman berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan. Akan tetapi, apabila melibatkan kompetensi sebagai variabel intervensi, maka besarnya pengaruh pengalaman kerja terhadap promosi jabatan menurun. Sehingga keberadaan variabel kompetensi tidak mempengaruhi pengalaman kerja terhadap promosi jabatan.

Promosi jabatan merupakan hal yang sangat di nantikan oleh setiap tenaga kerja dalam setiap instansi perusahaan ataupun pemerintah. Karena dengan mendapatkan promosi jabatan berarti dapat menjamin masa depan dari pegawai tersebut. Pegawai yang mendapatkan kesempatan promosi jabatan berarti pegawai yang memiliki prestasi kerja. Hal ini menandakan bahwa pegawai tersebut berhasil menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dan berhasil mencapai target. Hal tersebut berdasarkan pengalaman kerja yang telah ia tempuh beberapa waktu tertentu sehingga pegawai dapat mengetahui langkah-langkah dalam mencapai target perusahaan. Oleh karena itu pimpinan mempromosikan jabatannya ke posisi jabatan yang lebih tinggi. Promosi jabatan pun merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan semangat kerja dan memotivasi pegawai agar dapat menjadi pegawai yang berprestasi.

Berdasarkan hasil penelitian sebelumnya, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian terkait dengan prestasi kerja pegawai, pengalaman kerja, dan promosi jabatan dengan mengambil objek penelitian pada Dinas Koperasi, Ukm, Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Gorontalo yang beralamat di Kabupaten Bone Bolango, Jl. Tengah, Desa Toto Selatan.

Dinas Koperasi, Ukm, Perindustrian Dan Perdagangan Provinsi Gorontalo memiliki tugas pokok yaitu melaksanakan kewenangan otonomi daerah dalam rangka desentralisasi dan dekonsentrasi serta merumuskan kebijakan teknis dan pelaksanaan pelayanan umum dibidang Koperasi UMKM, Perindustrian, dan Perdagangan. Untuk melaksanakan fungsi sebagaimana yang dimaksud diatas, Dinas Koperasi, UKM, Perindustrian dan Perdagangan mempunyai kewenangan yaitu menyusun rencana strategis Dinas, Program / Kegiatan Tahunan dan memberikan rekomendasi dan / atau perizinan dibidang Koperasi, UKM, Perindustrian dan Perdagangan.

Berdasarkan wawancara awal yang dilakukan oleh peneliti pada Dinas Koperasi, Ukm, Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Gorontalo bersama narasumber Kasubbag Umum dan Kepegawaian dan salah satu staf Subbag Umum dan Kepegawaian mengatakan bahwa pertimbangan dalam mempromosikan jabatan pegawai yaitu pendidikan, pengalaman, kinerja, perekam jejak, dan usulan dari pimpinan. Namun, meski pegawai telah memenuhi syarat-syarat ataupun aspek-aspek dalam pertimbangan promosi jabatan, belum dapat dipastikan pegawai tersebut dapat dipromosikan jabatannya. Karena proses promosi jabatan di Dinas Koperasi, Ukm, Perindustrian dan Perdagangan Provinsi

Gorontalo, berdasarkan usulan atasan dan berdasarkan kedekatan pegawai dengan atasan. Sehingga pegawai yang memiliki potensi mengelola jabatan yang lowong atau jabatan yang tinggi dari jabatannya tidak dapat mengembangkan keterampilannya.

Tabel 1.1
Pengalaman Kerja dan Tingkat Pendidikan

Pengalaman Kerja		Tingkat Pendidikan
Diklat	Bimtek	
Keterampilan Perkoperasian	Analisis Kebutuhan Diklat	SMA / Sederajat D3 S1 S2
Administrasi Keuangan	Tata Cara Penyelesaian Kasus PNS	
Pemberdayaan Ekonomi Rakyat	Mutasi dan Analis Kepegawaian	
Pelayanan Penanaman Modal	Penyusunan Dokumen Anjab	
Kemampuan Pengelola UPT	Pengukuran Produktivitas	
Manajemen Kepegawaian	Penilaian Kinerja Perusahaan 2015	
Perbendaharaan Pembangunan Provinsi Gorontalo	Pemantauan Kualitas Udara dengan Metode Passive Sampler 2017	
Prajabatan		
Analisa Diagnostik Ketenagakerjaan		

Sumber: Staf Subbag Umum dan Kepegawaian Dinas Koperasi, UKM, Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Gorontalo

Berdasarkan data di atas, dapat dilihat bahwa pegawai pada Dinas Koperasi, UKM, Perindustrian, dan Perdagangan Provinsi Gorontalo sudah memiliki pengalaman bekerja melalui diklat maupun bimtek yang dapat menstimulasi pegawai pada jabatan yang baru. Adapun proses kenaikan jabatan pegawai sudah diatur dalam Peraturan Gubernur Gorontalo Nomor 67 Tahun 2016 tentang Kedudukan, Susunan Organisasi, Tugas dan Fungsi, serta Tata Kerja Dinas Koperasi, Usaha Kecil Menengah, Perindustrian, dan Perdagangan Provinsi Gorontalo, pada Bab VII (Eselon, Pengangkatan, dan Pemberhentian) Pasal 61 bahwa (1) Pejabat struktural eselon II kebawah diangkat dan diberhentikan oleh Gubernur, (2) Pejabat struktural eselon III kebawah dapat diangkat dan

diberhentikan oleh pejabat yang diberi pelimpahan wewenang oleh Gubernur Provinsi Gorontalo.

Adapun proses promosi jabatan pada Dinas Koperasi, UKM, Perindustrian, dan Perdagangan Provinsi Gorontalo yaitu berdasarkan hubungan kedekatan pegawai dengan atasan atau biasa disebut Nepotisme. Sehingga prestasi kerja pegawai dan pengalaman kerja sudah tidak menjadi tolak ukur dalam mempromosikan jabatan pegawai. Sehingga semangat kerjanya dapat dipastikan menurun seperti disiplin, integritas, komitmen, dan tidak mau bekerja sama yang dinilai pada sasaran kinerja pegawai dalam aplikasi E-Siransija.

Tabel 1.2
Sasaran Kerja Pegawai (SKP) Berdasarkan Indikator Promosi Jabatan
Tahun 2019

Unsur yang di Nilai	Target	Capaian
Loyalitas / Komitmen	100%	70%
Integritas	100%	72%
Disiplin	100%	71%
Kerja Sama	100%	70%

Sumber: Staf Subbag Umum dan Kepegawaian Dinas Koperasi, UKM, Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Gorontalo

Data diatas menunjukkan target yang telah ditetapkan instansi adalah 100%, nilai capaian sasaran kerja pegawai pada unsur loyalitas yang diperoleh pegawai berkisar 70%. Sama halnya dengan integritas, disiplin, dan kerja sama. Masih terdapat kinerja pegawai yang tidak mencapai target dan hanya berkisar pada 72%, 71%, dan 70% dari 100% target yang telah ditetapkan pada Dinas Kumperindag Provinsi Gorontalo.

Hal ini menunjukkan tidak tercapainya target kerja pegawai, karena merasa tidak akan mungkin dipromosikan jabatannya oleh atasan karena tidak memiliki kedekatan atau hubungan kekerabatan dengan atasan. Sehingga pegawai yang bersangkutan tidak dapat mengembangkan kinerja atau kemampuannya, dan pengalaman pegawai yang bersangkutan pun tidak meningkat. Proses promosi jabatan pada setiap instansi yang berdasarkan usulan atasan memanglah hal yang lumrah, bahkan perlakuan khusus atasan kepada pegawai yang memiliki hubungan kekerabatan serta tingkat pendidikan yang tinggi bukanlah hal yang asing lagi bagi setiap instansi perusahaan atau pemerintah. Sehingga hal tersebut memungkinkan terjadinya penurunan semangat kerja pegawai dan pelanggaran disiplin pun mulai terjadi. Hal tersebut dapat menyebabkan pegawai dikatakan tidak memiliki prestasi kerja.

Tabel 1.3
Pelanggaran Disiplin Pegawai Tahun 2020

No.	Aturan yang dilanggar	Jumlah Karyawan yang Melanggar Aturan	Hukuman / Sanksi
1	Terlambat Masuk Kerja	2 Orang	Akan diberikan teguran lisan langsung dari atasan
2	Duduk-duduk diluar kantor pada saat jam kerja	4 Orang	Akan diberikan teguran lisan langsung dari atasan

Sumber: Staf Subbag Umum dan Kepegawaian Dinas Koperasi, UKM, Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Gorontalo

Atasan menilai pegawai yang memiliki nilai lebih di antara pegawai yang lainnya untuk dipromosikan jabatannya. Akan tetapi, jika pegawai mengalami

penurunan nilai dalam berbagai aspek terutama penilaian disiplin, maka akan terjadi keterlambatan promosi jabatan pegawai yang bersangkutan.

Data diatas menunjukkan jenis pelanggaran yang sering dilakukan oleh pegawai yang ada di Dinas Koperasi, UKM, Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Gorontalo. Berdasarkan penuturan narasumber bahwa masih ada pegawai yang datang terlambat meskipun mereka menambah waktu kerja hingga malam. Sehingga pegawai yang bersangkutan akan kesulitan datang lebih awal ke kantor. Selain itu, menurut pengamatan peneliti, masih terdapat pegawai yang sering duduk-duduk diluar kantor pada saat jam kerja. Fenomena ini mengakibatkan penurunan nilai pegawai yang bersangkutan dari pegawai yang lainnya. Hal ini tentu akan mempengaruhi penurunan prestasi kerja serta memperlambat proses promosi jabatan pegawai yang kurang disiplin. Sehingga pegawai tersebut dikatakan pegawai yang tidak memenuhi syarat-syarat atau aspek-aspek penilaian promosi jabatan. Berdasarkan uraian fenomena yang terjadi pada Dinas Koperasi, Ukm, Perindustrian Dan Perdagangan Provinsi Gorontalo, maka peneliti termotivasi mengangkat judul tentang **“Pengaruh Prestasi Kerja Pegawai dan Pengalaman Kerja terhadap Promosi Jabatan Pada Dinas Koperasi, Ukm, Perindustrian Dan Perdagangan Provinsi Gorontalo”**.

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka yang menjadi identifikasi masalah pada penelitian ini adalah:

- 1.2.1. Adanya penurunan tingkat loyalitas dan integritas pegawai yang disebabkan karena pegawai bekerja kurang optimal dan kurang teliti serta

tidak dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Adapun penilaian loyalitas dan integritas yaitu 70% dan 72% dari 100% target yang ditetapkan pihak instansi.

- 1.2.2. Masih terdapat pegawai yang kurang disiplin. Hal tersebut dapat dilihat pada penilaian kedisiplinan waktu/jam kerja yaitu 71% dari 100% target yang ditetapkan instansi. Masih ada pegawai yang datang terlambat ke kantor. Dalam pantauan peneliti serta penjelasan narasumber ada dua orang pegawai yang datang terlambat, serta 4 orang pegawai yang sering duduk-duduk di luar kantor pada saat jam kerja.
- 1.2.3. Masih terdapat pegawai yang belum bekerja secara professional karena adanya sikap tidak mau bekerja sama. Capaian penilaian kerja sama yaitu 70% dari 100% target yang ditetapkan pihak instansi.

1.3.Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang telah dikemukakan di atas, maka rumusan masalah pada penelitian ini yaitu sebagai berikut:

- 1.3.1. Apakah Prestasi Kerja Pegawai berpengaruh terhadap Promosi Jabatan Pada Dinas Koperasi, Ukm, Perindustrian Dan Perdagangan Provinsi Gorontalo?
- 1.3.2. Apakah Pengalaman Kerja berpengaruh terhadap Promosi Jabatan Pada Dinas Koperasi, Ukm, Perindustrian Dan Perdagangan Provinsi Gorontalo?

- 1.3.3. Apakah Prestasi Kerja Pegawai dan Pengalaman Kerja berpengaruh terhadap Promosi Jabatan pada Pada Dinas Koperasi, Ukm, Perindustrian Dan Perdagangan Provinsi Gorontalo?

1.4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang, identifikasi masalah, dan rumusan masalah, maka tujuan penelitian ini tak lain yaitu:

- 1.4.1. Untuk mengetahui pengaruh prestasi kerja pegawai terhadap promosi jabatan Pada Dinas Koperasi, Ukm, Perindustrian Dan Perdagangan Provinsi Gorontalo.
- 1.4.2. Untuk mengetahui pengaruh pengalaman kerja terhadap promosi jabatan Pada Dinas Koperasi, Ukm, Perindustrian Dan Perdagangan Provinsi Gorontalo.
- 1.4.3. Untuk mengetahui pengaruh prestasi kerja pegawai dan pengalaman kerja terhadap promosi jabatan Pada Dinas Koperasi, Ukm, Perindustrian Dan Perdagangan Provinsi Gorontalo.

1.5. Manfaat Penelitian

Penelitian ini terdiri dari dua jenis manfaat, yaitu;

- 1.4.4. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan menjadi acuan dan dapat tambahan informasi bagi peneliti selanjutnya, khususnya yang berkaitan dengan pengaruh prestasi kerja pegawai dan pengalaman kerja terhadap promosi jabatan.

1.4.5. Manfaat Praktis

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan informasi bagi instansi dalam pengelolaan SDM kearah yang lebih lebih baik serta menjadi pertimbangan pegawai untuk meraih kesempatan promosi jabatan.