

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Manusia merupakan sumber daya yang sangat berbeda dengan sumber daya organisasi / perusahaan yang lain dan sudah pasti pengelolaan sumber daya manusia memiliki tingkat kesulitan yang tinggi. Dimana organisasi / perusahaan dihadapkan pada persoalan latar belakang, pemikiran, keinginan dan sifat individu yang sangat beragam. Hal yang sering menjadi perhatian perusahaan adalah usaha karyawan untuk meraih prestasi demi meningkatkan kualitas diri dan mampu mencapai tujuan perusahaan dengan usaha yang maksimum. Perhatian terhadap karir karyawan ini memiliki pengaruh yang besar apabila tepat dalam pengelolaannya. Tujuannya adalah menciptakan sumber daya manusia yang lebih berkualitas disertai kinerja dan prestasi kerja yang baik dan memberikan kontribusi dan pengaruh positif atas aktivitas perusahaan.

Pelaksanaan promosi jabatan termasuk dalam program pengembangan sumber daya manusia yang didalamnya telah tersistem dan terencanakan oleh perusahaan. Melalui pelaksanaan promosi jabatan, perusahaan berupaya memelihara karyawan yang memiliki potensi dan memberikan kesempatan untuk mengisi lowongan jabatan yang ada. Hal ini bagus untuk meningkatkan motivasi, semangat, daya saing dan tingkat partisipasi karyawan dalam aktivitasnya di perusahaan. Apabila dalam pelaksanaan promosi jabatan ini diperhatikan dan dikelola dengan baik maka akan terjadi simbiosis mutualisme antara karyawan dan perusahaan.

Dengan adanya sistem dan perencanaan promosi jabatan, seolah hal ini menjawab harapan seluruh pegawai yang ingin karirnya berkembang dan ingin meraih kesejahteraan diri di dalam organisasi. Dimana karyawan merasa dipercaya dan dihargai atas prestasi kerja yang baik. Kualitas sumber daya manusia benar – benar diperhitungkan dalam pelaksanaan promosi jabatan ini, sehingga perusahaan dapat secara tepat dan mengetahui secara pasti siapa saja karyawan yang berhak mendapat kesempatan promosi. Pengaruh positif dari pelaksanaan promosi mampu meningkatkan semangat kerja, disiplin kerja, kepuasan kerja bagi tiap pegawai dan tercapainya tujuan perusahaan.

Kesempatan promosi jabatan tidak terbatas pada jabatan manajerial tetapi juga pada jabatan teknikal dan non manajerial. Namun harus ada hal – hal yang menjadi dasar persyaratan dan kriteria bagi pegawai atas deskripsi jabatan yang dipromosikan. Pelaksanaan promosi jabatan yang merata mampu menciptakan kepuasan kerja yang menjadi kunci semangat, etos, dan prestasi kerja pegawai serta tercapainya tujuan perusahaan dengan maksimal.

Kedua variabel di atas memiliki keterkaitan sebagaimana dijelaskan oleh Hasibuan (1993:127) bahwa promosi memberikan kemampuan, jabatan dan imbalan jasa yang semakin besar kepada pegawai yang berprestasi tinggi, sehingga menimbulkan kepuasan, kebanggaan dan juga status sosial yang semakin tinggi. Hariandja (2005:291) juga menjelaskan bahwa faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja meliputi beberapa aspek, salah satunya adalah promosi. Yaitu kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan.

Perum Jasa Tirta 1 Malang merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bertugas menyelenggarakan pemanfaatan umum atas air dan sumber – sumber air yang bermutu dan memadai bagi kebutuhan hidup masyarakat serta pengelolaan daerah aliran sungai (DAS). Dalam kegiatannya, Perum Jasa Tirta 1 Malang melakukan kegiatan utama berupa pelayanan dan penyediaan air baku untuk air minum, industri, pertanian, pembangkit tenaga listrik dan kebutuhan lainnya.

Perum Jasa Tirta 1 Malang memiliki kompleksitas dengan tingkat pekerjaan yang tinggi dan jumlah pegawai yang sangat banyak. Hal ini secara tidak langsung menuntut Perum Jasa Tirta 1 Malang untuk benar – benar memperhatikan setiap permasalahan sumber daya manusia yang terjadi terkait keberagaman tingkat pekerjaan dan banyaknya jumlah pegawai tersebut. Kebijakan – kebijakan fungsional maupun non-fungsional seringkali tidak terwujud dengan baik, sehingga memungkinkan munculnya konflik – konflik yang terjadi baik secara vertikal maupun horizontal.

Salah satu dari sekian banyak kebijakan adalah kebijakan pelaksanaan promosi jabatan sebagai upaya pengembangan sumber daya manusia. Dimana dalam pelaksanaan promosi jabatan tersebut harus memperhatikan dasar – dasar dan syarat/kriteria yang diterapkan guna mencapai hasil positif baik bagi karyawan dan perusahaan. Perum Jasa Tirta 1 Malang melaksanakan promosi jabatan berdasarkan kriteria – kriteria yang ditetapkan seperti pendidikan, kecakapan, loyalitas dan prestasi kerja karyawan.

Kebijakan promosi jabatan untuk karyawan BUMN sebelum tahun 2011 memang berdasarkan senioritas atau lama kerja. Dalam 4 tahun terakhir ini kebijakan pelaksanaan promosi jabatan menurut keputusan kementerian BUMN sudah menggunakan perpaduan aspek senioritas dan prestasi kerja/kompetensi kerja, yang diharapkan mampu meningkatkan kualitas SDM yang menempati posisi strategis sesuai dengan kompetensinya.

Peneliti menemukan peningkatan tingkat ketidakhadiran kerja karyawan Perum Jasa Tirta 1 Malang bulan Februari, Maret dan April dari daftar absensi yang peneliti dapatkan. Adapun bentuk datanya sebagai berikut :

Tabel 1.1
Presentase Ketidakhadiran Karyawan
Divisi SPAM
Perum Jasa Tirta 1 Malang
2014

No	Jenis Absen	Februari (28 Hari)		Maret (31 Hari)		April (30 Hari)	
		Frekuensi	Jumlah Karyawan	Frekuensi	Jumlah Karyawan	Frekuensi	Jumlah Karyawan
1	Pulang Awal	5	20	5	20	6	20
2	Izin	4	20	3	20	5	20
3	Sakit	3	20	3	20	2	20
4	Absen	2	20	3	20	4	20
Jumlah		14	20	14	20	17	20
Presentase Ketidakhadiran		19,6%	100%	21,7%	100%	25,5%	100%

Sumber : Bagian Personalia Perum Jasa Tirta 1 Malang

Berdasarkan Tabel 1.1 diatas diketahui frekuensi ketidakhadiran karyawan divisi SPAM selama bulan Februari, Maret dan April. Pada bulan Februari, total frekuensi adalah 14 ketidakhadiran dari karyawan yang sama maupun berbeda, yang berarti 19,6% dari 100% tingkat kehadiran karyawan Divisi SPAM yang

berjumlah 20 orang. Pada bulan Maret mengalami peningkatan 2,1% ketidakhadiran, total frekuensi adalah 14 ketidakhadiran dari karyawan yang sama maupun berbeda, yang berarti 21,7% dari 100% tingkat kehadiran karyawan Divisi SPAM yang berjumlah 20 orang. Selanjutnya pada bulan April total ketidakhadiran karyawan meningkat kembali sebesar 3,8%, total frekuensi adalah 17 ketidakhadiran dari karyawan yang sama maupun berbeda, dan 25,5% dari 100% tingkat kehadiran karyawan divisi SPAM yang berjumlah 20 orang.

Tabel 1.2
Presentase Ketidakhadiran Karyawan
Sub-Divisi Perencanaan dan Pengembangan SPAM
Perum Jasa Tirta 1 Malang
2014

No	Jenis Absen	Februari (28 Hari)		Maret (31 Hari)		April (30 Hari)	
		Orang	Jumlah Karyawan	Orang	Jumlah Karyawan	Orang	Jumlah Karyawan
1	Pulang Awal	5	29	10	29	9	29
2	Izin	4	29	5	29	7	29
3	Sakit	4	29	4	29	4	29
4	Absen	4	29	3	29	3	29
Jumlah		17	29	22	29	23	29
Presentase Ketidakhadiran		16,4%	100%	23,5%	100%	24%	100%

Sumber : Bagian Personalia Perum Jasa Tirta 1 Malang

Berdasarkan Tabel 1.2 diatas diketahui frekuensi ketidakhadiran karyawan Sub-Divisi Perencanaan dan Pengembangan SPAM selama bulan Februari, Maret dan April. Pada bulan Februari, total frekuensi adalah 17 ketidakhadiran dari karyawan yang sama maupun berbeda, yang berarti 16,4% dari 100% tingkat kehadiran karyawan Sub-Divisi Perencanaan dan Pengembangan SPAM yang berjumlah 29

orang. Pada bulan Maret, total frekuensi adalah 22 ketidakhadiran dari karyawan yang sama maupun berbeda, yang berarti 23,5% dari 100% tingkat kehadiran karyawan Sub-Divisi Perencanaan dan Pengembangan SPAM yang berjumlah 29 orang. Selanjutnya pada bulan April, total frekuensi adalah 23 ketidakhadiran dari karyawan yang sama maupun berbeda, dan 24% dari 100% tingkat kehadiran karyawan Sub-Divisi Perencanaan dan Pengembangan SPAM yang berjumlah 29 orang.

Berdasarkan data diatas, membuktikan adanya peningkatan angka presentase ketidakhadiran maka kriteria kedisiplinan dan tanggung jawab yang menjadi kunci pelaksanaan promosi jabatan yang tidak dijalankan dengan baik.

Fenomena yang ada dalam Perum Jasa Tirta 1 adalah tingkat senioritas / lama kerja pegawai Perum Jasa Tirta 1 yang tidak disertai peningkatan kecakapan dan intelegensia/kompetensi namun tetap mendapat kesempatan promosi, daripada pegawai lain. Sehingga mengindikasikan tidak objektifnya kriteria promosi yang diberlakukan untuk pegawai, Dasar dari pelaksanaan promosi jabatan saat ini telah diubah yakni menggunakan perpaduan aspek senioritas dan prestasi kerja, sementara sebelumnya pelaksanaan promosi jabatan bagi karyawan BUMN hanya berdasar senioritas atau lama kerja. Hal ini mampu menyebabkan kecemburuan dan sikap indiscipliner akibat tidak meratanya kesempatan promosi.

Hal tersebut tentu saja mempengaruhi tingkat kepuasan kerja pegawai Perum Jasa Tirta 1 Malang dilihat dari segi *turnover* karyawan, yang seharusnya ada kesiapan dari karyawan yang mendapatkan promosi untuk menunjukkan integritas dan peningkatan diri. Dan jika dibiarkan terlalu lama maka dapat berimbas pada

penurunan motivasi dan kinerja pegawai. Dasar promosi yang digunakan Perum Jasa Tirta 1 pada awalnya adalah senioritas atau lama kerja karyawan, yang kemudian ikut berubah sesuai keputusan kementerian BUMN untuk menggunakan aspek senioritas dan prestasi kerja dalam pelaksanaannya. Namun dengan adanya fenomena tersebut, terdapat kontradiksi antara syarat – syarat promosi jabatan dengan implementasinya.

Peneliti juga mengacu pada 2 judul penelitian yang berobjek pada Perum Jasa Tirta 1 Malang. Yang pertama penelitian oleh Erna Ika Muktiyany, *Pengaruh Pelatihan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada Perum Jasa Tirta 1 Malang (2009)* yang membuktikan bahwa pelatihan memiliki pengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan Perum Jasa Tirta 1 Malang. Selanjutnya penelitian oleh Yudo Wiranto, *Pengaruh Prestasi Kerja Karyawan Terhadap Promosi Jabatan Karyawan Perum Jasa Tirta 1 Malang (2012)* dimana prestasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap pelaksanaan promosi jabatan di Perum Jasa Tirta 1 Malang.

Peneliti menemukan keterkaitan dimulai dari *Pelaksanaan Pelatihan – Penilaian Prestasi Kerja – Pelaksaaan Promosi Jabatan – Tingkat Kepuasan Kerja*. Dan ingin melanjutkan tren positif sebagaimana yang telah dibuktikan 2 penelitian yang memiliki kesinambungan dan mengetahui pengaruh atas pelaksanaan promosi terhadap kepuasan kerja karyawan Perum Jasa Tirta 1 Malang.

B. Perumusan Masalah

1. Bagaimana pelaksanaan promosi jabatan di Perum Jasa Tirta 1 Malang?
2. Bagaimana kepuasan kerja karyawan di Perum Jasa Tirta 1 Malang?
3. Apakah terdapat pengaruh signifikan pelaksanaan promosi jabatan terhadap tingkat kepuasan kerja pegawai Perum Jasa Tirta 1 Malang?

C. Pembatasan Masalah

Masalah yang menjadi objek penelitian dibatasi hanya pada analisis pengaruh pelaksanaan promosi jabatan terhadap kepuasan kerja karyawan Perum Jasa Tirta 1 Malang. Adapun konsep pemahamannya :

1. Peneliti membatasi obyek penelitian dari populasi yang ada, yakni hanya pada jabatan struktural 1 level (Divisi SPAM) dan 2 level (Sub-Divisi Perencanaan dan Pengembangan SPAM) di bawah direksi untuk dijadikan responden dalam penelitian ini.
2. Pelaksanaan Promosi Jabatan merupakan upaya pengembangan sumber daya manusia untuk memberikan motivasi dan penghargaan kepada karyawan / pegawai yang memiliki prestasi kerja yang baik. Dengan adanya promosi jabatan akan memperbesar *authority* dan *responsibility* karyawan, sehingga kewajiban, hak, status dan penghasilan akan semakin besar pula (Hasibuan, 2007). Syarat – syarat pelaksanaan promosi jabatan menurut Siagian (2009) adalah pengalaman, tingkat pendidikan, loyalitas, kejujuran, tanggung jawab, pandai bergaul, prestasi kerja dan inisiatif dan kreatif. Adapun indikator yang digunakan untuk mengukur promosi jabatan menurut Fathoni (2006) memiliki syarat berupa kejujuran, disiplin, prestasi

kerja, kerja sama, kecakapan, loyalitas, kepemimpinan, komunikatif dan pendidikan.

3. Kepuasan kerja karyawan adalah sikap dimana karyawan mampu menyalurkan segala aspirasi dan mengeksplorasi kemampuan semaksimal mungkin melalui tugas yang diberikan organisasi dan berdampak baik bagi pencapaian tujuan perusahaan. Indikator yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja menurut Mangkunegara (2002) adalah perputaran Tenaga Kerja (Turnover), tingkat ketidakhadiran (absen) kerja dan tingkat pekerjaan.

D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan dari penelitian ini adalah :

- a. Untuk mengetahui pelaksanaan promosi jabatan di Perum Jasa Tirta 1 Malang
- b. Untuk mengetahui kepuasan kerja karyawan di Perum Jasa Tirta 1 Malang
- c. Untuk menganalisis signifikansi pengaruh pelaksanaan promosi jabatan terhadap tingkat kepuasan kerja pegawai Perum Jasa Tirta 1 Malang

2. Manfaat dari penelitian ini :

- a. Bagi Instansi atau Perusahaan

Menambah masukan dan referensi kepada Instansi terkait dengan bidang SDM yang terfokus pada masalah pelaksanaan promosi jabatan terhadap tingkat kepuasan kerja pegawai agar dapat digunakan sebagai pertimbangan dalam pengambilan keputusan.

b. Bagi Peneliti Lain

Dapat menjadi referensi bagi peneliti lain yang mengangkat permasalahan pelaksanaan promosi jabatan dan pengaruhnya terhadap kepuasan kerja karyawan.