

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan hal yang sangat erat kaitannya dengan aktivitas perusahaan. Karena sumber daya manusia merupakan unsur yang paling dominan menentukan berhasil tidaknya suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Menurut Hasibuan (2008:2) unsur-unsur manajemen yaitu 6M, yang terdiri dari *men, money, methods, materials, machine and market* dan manusia berada di urutan pertama dari ke enam unsur tersebut. Jika melihat peran sumber daya manusia yang sangat penting tersebut maka perusahaan harus dapat mengelola atau memajemen pegawainya dengan baik, sehingga pegawai merasa dihargai, mendapat penghargaan dan pengakuan dari perusahaan berupa balas jasa agar pegawai dapat lebih baik lagi dalam bekerja.

Pegawai juga harus mampu meningkatkan kemampuan dirinya melalui kesempatan memanfaatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan serta pengalaman dalam suatu pekerjaan yang dibebankan kepadanya sehingga menghasilkan prestasi kerja yang tinggi. Dengan mempertimbangkan dari hasil prestasi kerja tersebut, perusahaan bisa memberikan balas jasa berupa materi maupun non-materi, salah satunya melalui promosi jabatan.

Pada dasarnya promosi jabatan ini ditujukan untuk memotivasi pegawai agar meningkatkan prestasi kerjanya. Dan untuk melaksanakan promosi jabatan

masing-masing perusahaan mempunyai kriteria-kriteria yang harus dipenuhi oleh karyawannya agar tidak salah sasaran.

Namun terkadang pelaksanaan promosi jabatan yang terjadi kurang perencanaan, persiapan, dan kurang diinformasikan dengan baik, sehingga pegawai yang dipromosikan cenderung salah sasaran sehingga mereka tidak siap dan tidak maksimal dalam menduduki jabatan barunya. Jika hal tersebut dibiarkan maka akan menyebabkan kebiasaan kerja yang kurang efektif dan lebih jauh lagi akan menghambat tujuan perusahaan.

Maka untuk menghindari masalah tersebut setiap pimpinan harus jeli dalam melihat prestasi kerja yang diraih oleh setiap pegawainya. Pimpinan dapat melihat dari daftar hasil penilaian masing-masing pegawai yang telah dilakukan sebelumnya, daftar penilaian tersebut bermanfaat untuk mengevaluasi pekerjaan dan memotivasi pegawai, serta terpenting untuk dilakukannya promosi jabatan seorang pegawai. Sehingga semakin tinggi prestasi kerja yang diraihnya semakin besar peluang untuk dia dipromosikan.

Penyusunan suatu program promosi jabatan pegawai dalam suatu perusahaan harus dilakukan dengan memperhatikan kemungkinan yang terjadi dan kesempatan yang akan diambil agar tercapai keseimbangan antara kepentingan individu pegawai dan kepentingan perusahaan. Sehingga promosi jabatan yang dilakukan akan menghasilkan keuntungan bagi kedua belah pihak. Bagi individu diharapkan dapat memperbaiki kualitas kehidupannya, sedangkan bagi perusahaan diharapkan adanya kualitas sumber daya manusia yang meningkat sehingga efektif dan optimal untuk mewujudkan pencapaian tujuan

perusahaan. Berdasarkan uraian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa prestasi kerja berpengaruh positif terhadap promosi jabatan pegawai.

Dinas Pertanian dan Perikanan Kabupaten Majalengka dipimpin oleh seorang Kepala Dinas yang berkedudukan dibawah serta bertanggung jawab kepada bupati melalui sekretaris daerah yang mempunyai tugas pokok merumuskan, menyelenggarakan, membina dan mengevaluasi urusan pemerintahan daerah berdasarkan asas desentralisasi dan tugas pembantuan pada bidang pertanian yang meliputi bidang tanaman pangan, hortikultura dan perikanan. Dengan visi ***“Terwujudnya Ketahanan Pangan Berbasis Agribisnis Sebagai Andalan dan Penggerak Pembangunan Ekonomi Kerakyatan”*** dan misi memberdayakan sumber daya manusia yang profesional dan mandiri. Mengembangkan komoditas unggulan dalam kawasan sentra-sentra produksi yang berkelanjutan dan berwawasan lingkungan, meningkatkan kuantitas, kualitas, dan kontinuitas produksi, efisiensi usaha tani, serta nilai tambah usaha tani dengan diversifikasi usaha tani secara komprehensif dan meningkatkan sarana prasarana, menata sistem informasi agribisnis, mendorong tumbuh kembangnya asosiasi agribisnis dan investasi dalam agroindustri serta menciptakan iklim kerja yang kondusif dan pelayanan prima kepada masyarakat

Melihat dari tugas dan fungsi serta visi dan misi tersebut. maka seorang pegawai dituntut untuk menghasilkan prestasi kerja yang baik agar dapat menciptakan iklim kerja yang kondusif dan pelayan prima kepada masyarakat. Adapun cara yang efektif untuk memotivasi pegawai guna meningkatkan prestasi kerja pegawainya yaitu dengan cara melalui program promosi jabatan untuk

kenaikan jenjang jabatan dengan kriteria yang telah ditetapkan oleh Dinas Pertanian dan Perikanan Kabupaten Majalengka.

Adapun kriteria yang dijadikan standar dalam persyaratan untuk promosi jabatan salah satunya yaitu dilihat dari prestasi kerja pegawai dan pimpinan harus melihat prestasi kerja pegawai dari penilaian prestasi kerja seorang PNS berdasarkan dari kebijakan pemerintah sebagai penyempurnaan PP No 10 Tahun 1979 yang mengatur tentang Penilaian Prestasi kerja sebagai alat pengendali agar setiap kegiatan pelaksanaan tugas pokok oleh setiap PNS selaras dengan tujuan yang ditetapkan dalam Renstra dan Renja Organisasi.

Namun dalam pelaksanaannya program promosi jabatan yang dilakukan di Dinas Pertanian Dan Perikanan belum berjalan dengan efektif, karena dalam prosesnya pegawai mengeluhkan ada beberapa pegawai yang seharusnya masuk sesuai dengan kriteria tetapi tidak diajukan untuk seleksi kenaikan jenjang jabatan. Fenomena yang kemudian muncul kepermukaan adalah penilaian prestasi kerja masih belum dianggap penting. Anggapan tersebut ditunjang oleh hasil penilaian prestasi kerja yang belum dijadikan bahan pertimbangan proses manajemen sumber daya manusia, seperti perencanaan karir, diklat, kompensasi, promosi, PHK, dan sebagainya. Hal tersebut dikemukakan oleh Hastho Joko dan Meilan Sugiarto (2007:70).

Kondisi seperti ini tentunya akan berpengaruh terhadap pelaksanaan promosi, sementara dalam pelaksanaan promosi jabatan akan dapat berjalan dengan baik dan tepat apabila didukung dan didasarkan atas informasi yang

akurat mengenai kondisi prestasi pegawainya.

Sedangkan standar penilaian prestasi kerja yang dipergunakan oleh organisasi pemerintah dan organisasi swasta pada dasarnya adalah sama yaitu dengan menggunakan skala seratus (*T. Score/hundred score standard*). Sedangkan untuk Pegawai Negeri Sipil (PNS) berdasarkan PP No.10 Tahun 1979 tentang penilaian prestasi kerjanya menggunakan sistem Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) yang dinyatakan dengan sebutan dan angka sebagai berikut:

- a. Amat baik (91-100)
- b. Baik (76-90)
- c. Cukup (61-75)
- d. Sedang (51-60)
- e. Kurang (50 ke bawah)

Program penilaian prestasi kerja pegawai termasuk salah satu aktivitas pengembangan sumber daya manusia (*Human Resources Development*) dalam setiap organisasi pemerintah ataupun swasta.

Di bawah ini merupakan tabel pelaksanaan promosi jabatan di Dinas Pertanian dan Perikanan Kabupaten Majalengka pada tahun 2012 yang diduga dalam pelaksanaannya masih kurang efektif.

Tabel 1.1
Data Jumlah Pegawai Dinas Pertanian dan Perikanan Kabupaten Majalengka yang Dipromosikan pada tahun 2012

Bulan	Lowongan yang tersedia	Usulan Pegawai yang dipromosikan	Realisasi Jumlah Pegawai yang telah Dipromosikan	
			Berdasarkan	Berdasarkan

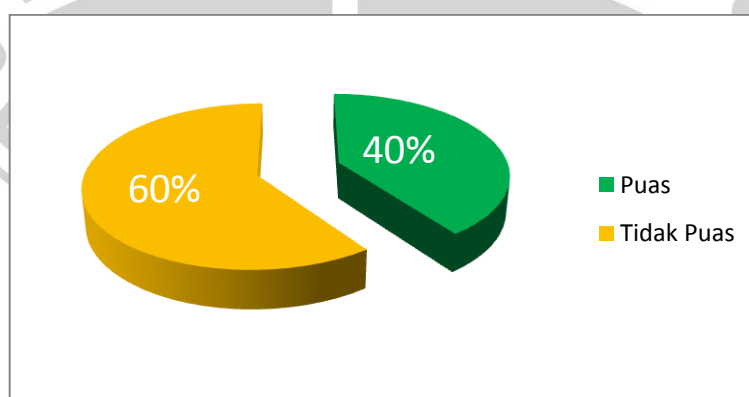
			Usulan	Penunjukkan Atasan
Maret	3 orang	3 orang	2 orang	1 orang
September	2 orang	2 orang	1 orang	1 orang

Sumber: Daftar Nominatif Pegawai Negeri Sipil Jabatan Struktura/Fungsional umum, Dinas Pertanian dan Perikanan Kabupaten Majalengka, 2012

Dalam menambah informasi yang jelas dan terarah penulis telah melakukan pra penelitian berupa penyebaran angket kepada 30 orang pegawai di Dinas Pertanian dan Perikanan Kabupaten Majalengka agar dapat diketahui gambaran promosi jabatan serta faktor yang mempengaruhinya.

Didalam angket ini diberikan dua pertanyaan, Berikut rekapitulasi pertanyaan dan jawaban dari hasil angket pra penelitian tersebut:

1. Apakah anda puas dengan pelaksanaan promosi jabatan yang dilakukan di Dinas Pertanian dan Perikanan Kabupaten Majalengka?



Gambar 1.1

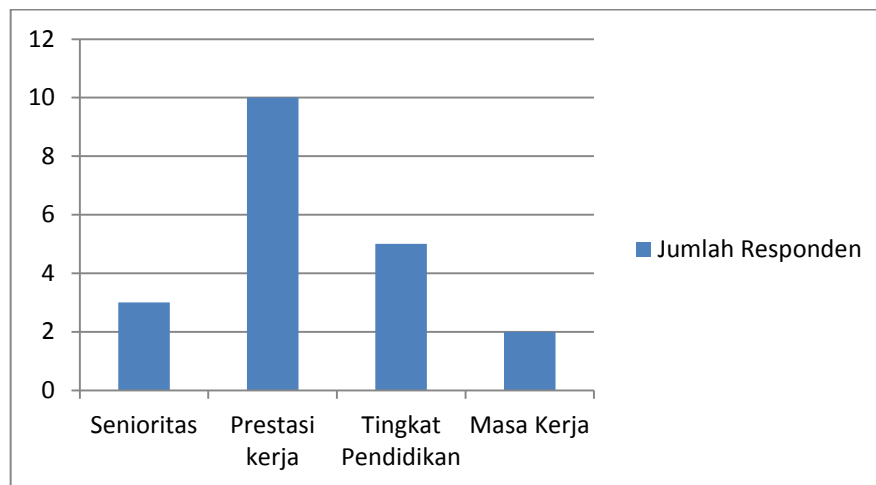
Grafik Tingkat Kepuasan Pelaksanaan Promosi Jabatan

Sumber: Diolah dari Data Rekapitulasi Jawaban Angket Pra Penelitian 2012

Berdasarkan Gambar 1.1 telah diketahui bahwa dari 30 orang pegawai Dinas Pertanian dan Perikanan Kabupaten Majalengka yang dijadikan responden pra penelitian ini, ternyata sebanyak 18 orang atau sebesar 60 % dari jumlah sampel menyatakan tidak puas dalam pelaksanaan promosi jabatan, sisanya sebanyak 12 atau sebesar 40 % menyatakan sudah puas dengan promosi jabatan yang telah dilakukan. Dilihat dari Penjelasan Gambar 1.1 terdapat suatu indikasi yang menunjukkan adanya ketidakpuasan dalam pelaksanaan promosi jabatan. Maka agar diketahui faktor apa yang mempengaruhinya, penulis menyajikan pertanyaan berikutnya untuk mengetahui faktor-faktor utama penyebab ketidakpuasan dalam pelaksanaan promosi jabatan.

2. Jika anda merasa tidak puas dalam pelaksanaan promosi jabatan, faktor apa yang mempengaruhinya?

Faktor Penyebab Ketidakpuasaan	Jumlah Responden
Senioritas	3
Prestasi Kerja	10
Tingkat Pendidikan	3
Masa Kerja	2



Gambar 1.2

Faktor Penyebab Ketidakpuasaan dalam pelaksanaan Promosi Jabatan

Sumber : Diolah dari Data Rekapitulasi Jawaban Angket Pra Penelitian, 2012

Berdasarkan Gambar 1.2 diperoleh informasi bahwa faktor dominan yang menyebabkan ketidakpuasaan dalam pelaksanaan promosi jabatan adalah tingkat prestasi kerja pegawai yang tidak sesuai dengan kriteria dalam promosi jabatan, yaitu sebanyak 10 orang. sisanya senioritas yang belum sesuai dinyatakan ketidakpuasaan sebanyak 3 orang. Tingkat pendidikan dinyatakan tidak puas oleh 2 orang dan masa kerja seorang pegawai dinyatakan oleh 2 orang.

Maka apabila prestasi kerja yang merupakan faktor dominan ketidakpuasaan pegawai dalam pelaksanaan promosi jabatan, maka terindikasi bahwa pimpinan tersebut kurang memperhatikan kinerja seorang pegawai untuk dijadikan salah satu kriteria dalam penunjukan pegawai untuk dipromosikan. Jika masalah ini terus dibiarkan maka jelas akan berdampak langsung kepada pegawai berupa penurunan motivasi bekerja sehingga prestasi kerja pegawai juga akan menurun.

Diperkuat oleh data hasil wawancara penulis dengan KASUBAG Umum dan SDM yang menjelaskan tugas pokok Dinas Pertanian dan Perikanan Kabupaten Majalengka secara teknis melaksanakan bimbingan dan penyuluhan untuk menambah dan meningkatkan pengetahuan, sikap dan keterampilan petani dalam budi daya tanaman padi. Namun pada akhir tahun ini keadaan dilapangan banyak pegawai yang bolos dan lalai untuk terjun ke lapangan guna melakukan penyuluhan dan bimbingan. Sehingga hal ini dapat menghambat visi dan misi dinas tersebut.

Disamping itu pula diperkuat oleh data tingkat kehadiran pegawai berdasarkan absensi kerja yang mengalami penurunan. Dapat dilihat dari tabel berikut ini:

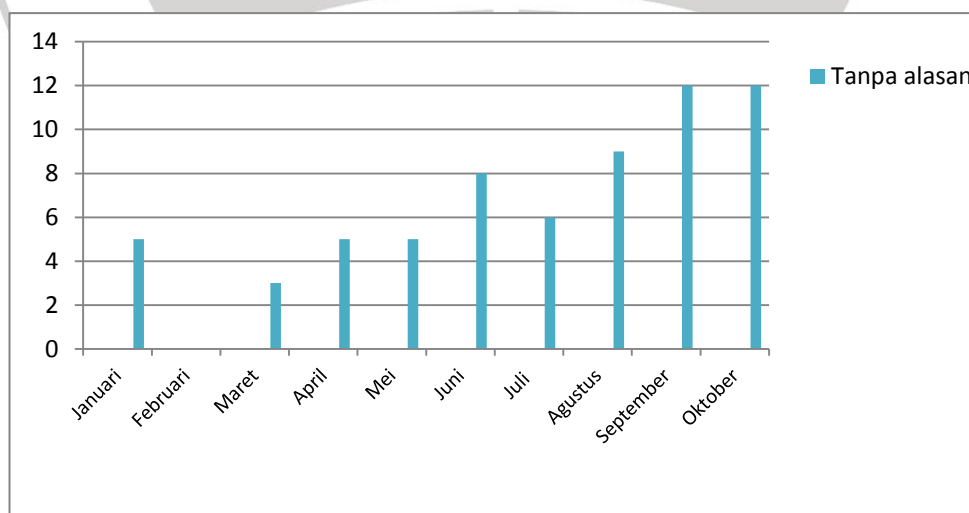
Tabel 1.2 Data Absensi Pegawai Dinas Pertanian dan Perikanan Kabupaten Majalengka Periode Tahun 2012

No	Jumlah Pegawai	Bulan	Jumlah Hari kerja	Total Kehadiran	Jumlah Ketidak hadiran	Persen Ketidak hadiran
1	87	Januari	20	1740	70	4%
2	87	Februari	19	1653	0	0%
3	87	Maret	22	1944	39	2%
4	87	April	21	1827	91	5%
5	87	Mei	22	1944	108	6%
6	87	Juni	21	1827	97	6%
7	87	Juli	22	1944	120	7%
8	87	Agustus	21	1827	146	8%
9	87	Septemb	20	1740	120	7%
10	87	oktober	22	1944	155	8%

Sumber: absensi kerja Dinas Pertanian dan Perikanan Kabupaten Majalengka tahun 2012

Berdasarkan tabel di atas terlihat bahwa tingkat kehadiran pegawai yang cenderung menurun, hal tersebut dapat dilihat dari data absensi yang mengalami fluktuasi setiap bulannya, yaitu pada bulan Januari persentasi ketidakhadiran pegawai sebesar 4%, kemudian bulan Februari menunjukkan penurunan absensi sebesar 0% dan pada bulan Maret sampai oktober persentasi ketidakhadiran pegawai cenderung meningkat. Dengan adanya peningkatan ketidakhadiran pegawai dapat mengakibatkan penyelesaian tugas-tugas tidak terselesaikan dengan baik.

Ketidakhadiran pegawai yang membolos atau tanpa alasan mengalami peningkatan yang cukup tajam, hal tersebut dapat dilihat dari grafik berikut:



Gambar 1.3

Data rekapitulasi absensi perbulan tahun 2012

Sumber: absensi kerja Dinas Pertanian dan Perikanan Kabupaten

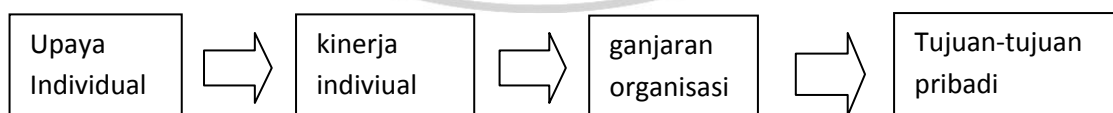
Majalengka 2012

Data penurunan absensi pegawai tersebut merupakan salah satu dampak dari ketidakpuasan pegawai dalam pelaksanaan promosi jabatan. Tentunya masalah ini harus segera diselesaikan oleh para pelaksana atau pimpinan di Dinas tersebut.

Colquitt, *et al* (20013:46) mengungkapkan hubungan antara kinerja dengan Promosi Jabatan, yaitu: “evaluasi dari prestasi kerja memegang peranan penting dalam proses menentukan pembayaran gaji dan promosi”.

Dalam memecahkan suatu masalah perlu digunakan suatu pendekatan, dalam hal ini penulis menggunakan teori motivasi dari Stephen Robbins (2010:230) yang disebut juga teori pengharapan. Teori ini mengatakan bahwa seorang pegawai akan termotivasi untuk menjalankan tingkat upaya yang tinggi bila ia meyakini upaya tersebut akan menghantar ke suatu penilaian kinerja yang baik, suatu penilaian yang baik akan mendorong ganjaran-ganjaran organisasional seperti bonus, kenaikan gaji, atau promosi, dan ganjaran itu akan memuaskan tujuan pribadi pegawai.

Oleh karena itu teori ini memfokuskan pada tiga hubungan yang dijelaskan pada gambar 1.4



Gambar 1.4
Teori Harapan

Sumber: Stephen Robbins (2010:230)

Kunci teori harapan adalah pemahaman tujuan-tujuan seorang individu dan keterkaitan antara upaya dan kinerja, antara upaya dan ganjaran dan akhirnya antara ganjaran dan dipuaskannya tujuan individual.

Dari teori tersebut dapat dilihat bahwa pegawai dimotivasi untuk menjalani tingkat upaya yang lebih tinggi bila dia meyakini upaya tersebut akan mengantarkan kepada suatu penilaian kinerja yang baik, dan penilaian kinerja yang baik akan mendapatkan penghargaan atau ganjaran yang akan memuaskan tujuan pribadi pegawai dalam hal ini berupa promosi jabatan.

Penulis menduga pelaksanaan promosi jabatan di Dinas Pertanian dan Perikanan Kabupaten Majalengka yang belum efektif ada kaitannya dengan buruknya penerapan kriteria promosi jabatan yang belum mengutamakan prestasi kerja sebagai faktor yang menentukan dalam kebijakan pengusulan promosi jabatan seorang pegawai dan belum diperhatikan oleh pimpinan sebagai sesuatu yang penting. Mengingat pentingnya unsur prestasi kerja pegawai dalam pengambilan keputusan usulan promosi jabatan pegawai maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai **“Pengaruh Prestasi Kerja Pegawai Terhadap Promosi Jabatan Pegawai di Dinas Pertanian dan Perikanan Kabupaten Majalengka”**.

1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah

Adapun permasalahan yang penulis ingin teliti adalah mengenai pengaruh promosi jabatan terhadap prestasi kerja pegawai yang bekerja di Dinas Pertanian dan Perikanan Kabupaten Majalengka yang nantinya akan

ditemukan suatu solusi yang dapat dijadikan tolak ukur bagi dinas yang bersangkutan untuk meningkatkan kualitas dan prestasi kerja pegawai di dinas.

Melihat latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas dan untuk memperoleh kejelasan terhadap masalah yang akan di teliti, serta agar tidak menimbulkan perbedaan penafsiran terhadap masalah yang di teliti, maka perlu adanya perumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana gambaran tingkat prestasi kerja pegawai di Dinas Pertanian dan Perikanan Kabupaten Majalengka ?
2. Bagaimana gambaran tingkat keefektifan promosi jabatan di kantor Dinas Pertanian dan Perikanan Kabupaten majalengka?
3. Bagaimana pengaruh tingkat prestasi kerja terhadap keefektifan promosi jabatan di Dinas Pertanian dan Perikanan Kabupaten majalengka?

1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan permasalahan yang telah dipaparkan di atas, maka tujuan yang ingin dicapai penulis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk memperoleh gambaran mengenai tingkat prestasi kerja pegawai di Dinas Pertanian dan Perikanan Kabupaten majalengka?
2. Untuk memperoleh gambaran mengenai tingkat keefektifan promosi jabatan di Dinas Pertanian dan Perikanan Kabupaten majalengka?
3. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh tingkat prestasi kerja pegawai terhadap keefektifan promosi jabatan di Dinas Pertanian dan Perikanan Kabupaten majalengka?

1.4 Kegunaan Hasil Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Diharapkan dapat memberikan masukan dalam pengembangan ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia serta memperluas wawasan yang berkaitan dengan pengaruh prestasi kerja terhadap promosi jabatan di Dinas Pertanian dan Perikanan Kabupaten majalengka.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada berbagai pihak yaitu:

1. Perusahaan atau instansi terkait untuk dapat dijadikan bahan masukan terhadap peningkatan prestasi kerja pegawai dalam bentuk promosi jabatan, sehingga pegawai dapat memberikan hasil yang optimal bagi perusahaan di masa mendatang.
2. Bagi peneliti sebagai tambahan pengetahuan dan pengalaman sehingga dapat mengoptimalkan teori yang dimiliki untuk mencoba menganalisis data fakta dan peristiwa yang terjadi.