

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Manajemen sumber daya manusia bukanlah suatu yang baru dilingkarkan suatu organisasi atau perusahaan, khususnya dibidang bisnis. Dimana sumber daya manusia adalah potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal di dalam organisasi bisnis yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi pada setiap perusahaan. Faktor sumber daya manusia merupakan bagian yang cukup penting dalam mencapai tujuan organisasi, baik itu perusahaan besar maupun kecil jadi bagaimana pun perusahaan memiliki peralatan yang modern dengan teknologi tinggi, manusia merupakan faktor penggerak, tanpa manusia suatu perusahaan tidak akan berfungsi.

Manajemen sumber daya manusia penting untuk mencapai tujuan suatu organisasi atau perusahaan. Umumnya pimpinan perusahaan mengharapkan setiap karyawannya dapat bekerja dengan baik dalam tugas yang diberikan oleh perusahaan. Perusahaan menyadari bahwa sumber daya manusia merupakan modal dasar untuk mendirikan perusahaan bahkan berskala nasional. Oleh karena itu, setiap perusahaan perlu memikirkan bagaimana caranya mengembangkan sumber daya manusia untuk mendorong kemajuan perusahaan, dan bagaimana agar para karyawan tersebut memiliki produktivitas yang lebih tinggi, yang tentunya menjadi tugas bagi pimpinan perusahaan untuk memotivasi karyawan. Salah satunya adalah dengan promosi jabatan. Untuk dapat menjalankan program promosi jabatan, organisasi perlu mengetahui kompetensi dan kondisi prestasi kerja para karyawannya.

Oleh karena itu , setiap perusahaan perlu melakukan penilaian prestasi kerja karyawan yang dilakukan secara adil dan wajar yang nantinya akan menggambarkan prestasi kerja dalam periode waktu tertentu. Faktor penilaian prestasi kerja karyawan tersebut berpengaruh terhadap kesempatan para karyawan

untuk mendapatkan promosi jabatan. Faktor lain yang mempengaruhi promosi jabatan selain penilaian prestasi kerja karyawan adalah kompetensi . Dalam menilai prestasi kerja karyawan, kompetensi memiliki peran cukup signifikan, karena manajer dapat menilai karyawan dari seberapa banyak kompetensi yang dimilikinya yang dapat menunjang kinerja nya dalam bekerja . Kompetensi yang dimiliki karyawan dapat menunjang mereka dalam melakukan pekerjaannya, yang akan berimbas pada meningkatnya kinerja yang akan mendorong prestasi kerja. Prestasi kerja tersebut akan mendorong manajer dalam pengambilan keputusan promosi jabatan atas penilaian prestasi kerja karyawan yang telah dilakukan sebelumnya

Kompetensi merupakan aspek kemampuan seseorang yang meliputi pengetahuan, keterampilan, sikap, nilai atau karakteristik pribadi yang memungkinkan pekerja mencapai keberhasilan dalam menyelesaikan pekerjaan mereka melalui pencapaian hasil atau keberhasilan dalam menyelesaikan tugas-tugas. Kompetensi mempunyai peranan yang amat penting, karena pada umumnya kompetensi menyangkut kemampuan dasar seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan. Kompetensi merupakan hal yang paling sulit ditiru, karena karakteristiknya yang memang berbeda dan spesifik bagi masing - masing individu. Di era globalisasi berbasis pengetahuan sekarang ini, kompetensi merupakan aset utama dalam organisasi, sebagai sumber untuk membangun dan meraih keunggulan bersaing secara berkelanjutan

Kompetensi menjelaskan apa yang dilakukan karyawan di tempat kerja pada berbagai tingkatan dan memperinci standar masing-masing tingkatan, mengidentifikasi karakteristik pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan individual yang memungkinkan menjalankan tugas dan tanggung jawab secara efektif sehingga mencapai standar kualitas profesional dalam bekerja dan menghasilkan kinerja yang baik. Kompetensi dapat tercapai dengan cara memberikan pelatihan kepada karyawan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaannya dan tujuan organisasi.

Kompetensi yang kuat merupakan landasan yang sangat berguna yang membantu perusahaan meningkatkan kinerjanya. Kompetensi dibutuhkan dalam setiap proses manajemen sumber daya manusia. Semakin banyak kompetensi yang dimasukkan, semakin baik kinerjanya. Berdasarkan hasil tersebut, perusahaan dapat mengembangkan perencanaan sumber daya manusia yang komprehensif untuk menghadapi masa depan perusahaan

Penilaian prestasi kerja karyawan sebagai suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Misalnya, kebijakan perusahaan yang dapat diperoleh dari adanya sistem penilaian prestasi kerja karyawan adalah pada proses pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, pemberhentian, dan penetapan remunerasi bagi karyawan. Melalui penilaian prestasi kerja karyawan akan diketahui seberapa baik ia telah melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya, sehingga perusahaan dapat menentukan remunerasi yang sesuai dengan prestasi kerjanya.

Dalam suatu organisasi, penilaian prestasi kerja karyawan biasanya dikaitkan dengan usaha penentuan nilai suatu pekerjaan. Dengan adanya penilaian prestasi kerja karyawan maka pemimpin perusahaan dapat mengetahui tingkat potensi dan kemampuan yang ada pada masing-masing karyawan yang akan menjadi salah satu pertimbangan dasar bagi pemimpin dalam memberikan kompensasi, penempatan, promosi dan mutasi. Setelah karyawan diterima, ditempatkan, dan dipekerjakan maka tugas manajer selanjutnya adalah melakukan penilaian prestasi kerja karyawan. Penilaian prestasi kerja karyawan mutlak harus dilakukan untuk mengetahui prestasi yang dapat dicapai setiap karyawan

Penilaian prestasi kerja karyawan menghadapi beberapa masalah potensial yang apabila tidak diperhatikan akan sangat mempengaruhi kualitas dari penilaiannya. Menurut Rivai (2010: 283) Kesalahan-kesalahan yang ditimbulkan karena penilaian dapat dibedakan menjadi

1. Kesalahan hallo (*hallo error*); penilai dalam menilai aspek-aspek yang terdapat dalam formulir (barang) penilaian kinerja dipengaruhi oleh satu aspek yang dianggap menonjol dan yang telah dinilai oleh penilai.
2. Kesalahan konstan (*constant error*); kesalahan yang dilakukan oleh penilai secara konstan setiap kali menilai orang lain. Ada tiga macam kesalahan konstan, yaitu :
  - a. Adanya kecenderungan untuk memberikan nilai yang terkumpul sekitar nilai tengah (*central tendency*).
  - b. Kecenderungan untuk memberikan nilai terlalu mahal (*strictness*)
  - c. Kecenderungan untuk memberikan nilai terlalu murah (*leniency*)
3. Berbagai prasangka, misalnya prasangka terhadap karyawan yang masa kerjanya telah lama, prasangka kesukuan, agama, jenis kelamin, pendidikan dan sebagainya.

Jadi, kesalahan dalam melakukan penilaian secara garis besar ada tiga, yakni *halo error*, *constant error*, dan prasangka yang dapat bersumber pada bentuk penilaian kinerja yang digunakan dan penilainya.

Promosi jabatan merupakan pemindahan karyawan dari suatu jabatan tertentu ke jabatan lainnya yang lebih tinggi baik dalam hal jenjang karir, kompensasi, wewenang, tanggung jawab dan level pekerjaan. Promosi jabatan umumnya dilakukan untuk pengembangan karir karyawan maupun pengembangan organisasi. Promosi jabatan juga dilakukan jika ada posisi yang kosong pada jabatan tertentu. Promosi jabatan merupakan salah satu cara perusahaan dalam mengapresiasi kinerja karyawannya. Jika kebijakan promosi jabatan tidak dilakukan dengan baik dan sesuai dengan aturan maka dapat menimbulkan ketidakpuasan dikalangan karyawan sehingga motivasi karyawan menjadi berkurang dalam memberikan kinerja yang optimal bagi perusahaan.

PT Bank Perkreditan Rakyat (BPR) Solider Cabang Pancur Batu adalah suatu perusahaan swasta yang bergerak di bidang keuangan dibawah naungan Bank Indonesia yang terletak di Jalan Jamin Ginting No.18 A, Kecamatan Pancur

Batu Medan. Adapun tujuan dan tugas BPR Solider yaitu menghimpun dana pihak ketiga berbentuk tabungan maupun deposito berjangka serta melayani kredit baik konsumtif maupun produktif kepada masyarakat. PT BPR Solider adalah bank non devisa yang mempunyai visi, misi, dan nilai-nilai yang mencerminkan budaya untuk mencapai tujuan perusahaan . Promosi jabatan memberikan peran penting bagi setiap karyawan, bahkan menjadi idaman yang diinginkan karyawan agar mendapatkan posisi yang sesuai dengan impian.

PT Bank Perkreditan Rakyat Solider memiliki beberapa kantor yaitu kantor pusat, 2 kantor cabang, dan kantor kas yang berarti setiap karyawan memiliki kesempatan untuk dipromosikan ke kantor lainnya. Setiap kantor memiliki struktur organisasi yang telah ditetapkan oleh Kantor Pusat. Secara umum dapat dilihat struktur organisasi PT. Bank Perkreditan Rakyat Solider berbentuk garis dan staf dimana terdapat garis-garis saluran perintah yang menunjukkan dari siapa menerima perintah dan kepada siapa harus bertanggung jawab sehingga tidak terjadi tumpang tindih dalam pekerjaan, karena setiap bagian telah memiliki wewenang dan tugasnya masing-masing dimana setiap sumber daya manusianya ditetapkan berdasarkan prinsip *the right man on the right place*. Dengan struktur organisasi yang diterapkan, diharapkan dapat menempatkan sumber daya manusia yang tepat agar dapat meningkatkan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan yang diinginkan

**Tabel 1.1 Daftar Jumlah Promosi Jabatan PT. BPR Solider Cabang Pancur Batu**

| Tahun | Jumlah Karyawan | Jumlah Karyawan Yang Dipromosikan | Persentase |
|-------|-----------------|-----------------------------------|------------|
| 2015  | 28              | 2                                 | 7,14%      |
| 2016  | 28              | 2                                 | 7,14%      |
| 2017  | 29              | 1                                 | 3,44%      |
| 2018  | 28              | 1                                 | 3,57%      |
| 2019  | 30              | 1                                 | 3,33%      |
| 2020  | 30              | 2                                 | 6,66%      |

Sumber : PT. BPR Solider Cabang Pancur Batu (2021)

Dasar pemberian promosi jabatan tidak dapat dilepaskan dari penilaian prestasi kerja karyawan yang bersangkutan. Adapun dimensi promosi jabatan pada PT BPR Solider Cabang Pancur batu yaitu watak baik, prestasi, loyalitas, dan memenuhi standar kompetensi kerja. Adapun metode promosi jabatan pada PT BPR Solider Cabang Pancur batu yaitu dengan menggunakan metode *Rating Scale* yaitu penilaian yang dilakukan oleh atasan atau supervisor untuk mengukur karakteristik, misalnya mengenai inisiatif, ketergantungan, kematangan, dan kontibusinya terhadap tujuan kerjanya. yang memiliki kelemahan yaitu pengisian lembar penilaian dalam waktu singkat membuat pemimpin melupakan tujuan evaluasi kinerja, kriteria yang dipergunakan untuk penilaian kurang akurat

Bank Perkreditan Rakyat Solider Cabang Pancur Batu menjadikan Penilaian Prestasi Kerja Karyawan dan Kompetensi sebagai faktor penting dalam kebijakan promosi jabatan. Dalam kebijakan promosi jabatan PT Bank Perkreditan Rakyat Solider mensyaratkan karyawan memiliki masa kerja minimal 5 tahun. Pada Tabel 1.2 berikut dapat dilihat jumlah karyawan yang layak dipromosikan berdasarkan masa kerja:

**Tabel 1.2 Data Karyawan Yang Layak Dipromosikan Berdasarkan Masa Kerja**

| Jabatan         | Masa Kerja |            |             |           | Total |
|-----------------|------------|------------|-------------|-----------|-------|
|                 | 5 Tahun    | 6-10 Tahun | 11-15 Tahun | >15 Tahun |       |
| Back Office     | 1          | 2          | 0           | 0         | 3     |
| Branch Manager  | 0          | 0          | 0           | 1         | 1     |
| CSO             | 1          | 0          | 1           | 0         | 2     |
| Teller          | 1          | 1          | 1           | 0         | 3     |
| Surveyor        | 0          | 1          | 1           | 0         | 2     |
| Admin Kredit    | 0          | 0          | 1           | 1         | 2     |
| Kasie Ops       | 0          | 0          | 0           | 1         | 1     |
| Kasie Kredit    | 0          | 0          | 0           | 1         | 1     |
| Account Officer | 2          | 2          | 2           | 2         | 8     |

|          |   |   |   |   |    |
|----------|---|---|---|---|----|
| Security | 1 | 0 | 1 | 0 | 2  |
| Total    | 6 | 6 | 7 | 6 | 25 |

Sumber: PT BPR Cabang Pancur Batu (2020)

Dari Tabel 1.2 terlihat bahwa terdapat 25 karyawan dengan masa kerja minimal 5 tahun. Batas minimal masa kerja ini bagi sebagian karyawan dianggap kurang adil, karena meskipun memiliki prestasi kerja yang tinggi bahkan mampu melampaui target yang diberikan perusahaan, otomatis tidak memiliki hal untuk dipromosikan. Fenomena lainnya dalam kebijakan promosi jabatan adalah jika hasil penilaian prestasi kerja karyawan yang dilakukan kurang objektif atau adanya kesalahan penilaian dapat menimbulkan persepsi yang kurang baik dari karyawan tentang hasil penilaian yang dilakukan, demikian juga halnya dengan kompetensi,

karyawan yang kompeten sering dipercaya untuk menangani tugas-tugas tertentu yang membutuhkan kompetensi tinggi, namun tidak serta merta karyawan tersebut mendapatkan prioritas untuk dipromosikan, demikian juga dengan karyawan yang telah mengabdikan cukup lama belum tentu mendapat prioritas dalam promosi jabatan, kedekatan dengan atasan, adanya rekomendasi dari pejabat tertentu, maupun kebijakan perusahaan yang terkadang lebih memilih merekrut karyawan dari luar perusahaan untuk mengisi kekosongan pada jabatan tertentu di Bank Perkreditan Rakyat Solider Cabang Pancur Batu, padahal masih ada kesempatan untuk dipromosikan ke cabang lain ataupun kantor pusat Bank Perkreditan Rakyat Solider.

Dari latar belakang pemikiran di atas, penulis bermaksud mengadakan penelitian tentang pengaruh kompetensi dan penilaian prestasi kerja karyawan dalam kaitannya dengan promosi jabatan karyawan, dari penelitian tersebut penulis berniat untuk menulis skripsi yang berjudul: “Pengaruh Kompetensi dan Penilaian Prestasi Kerja Karyawan terhadap Promosi Jabatan pada PT Bank Perkreditan Rakyat Solider Cabang Pancur Batu”

## 1.2 Rumusan Masalah

Rumusan Masalah dalam Penelitian ini adalah :

- a. Apakah ada pengaruh kompetensi terhadap promosi jabatan karyawan pada PT BPR SOLIDER Cabang Pancur Batu?
- b. Apakah ada pengaruh penilaian prestasi kerja karyawan terhadap promosi jabatan karyawan pada PT BPR SOLIDER Cabang Pancur Batu ?
- c. Apakah ada pengaruh kompetensi dan penilaian prestasi kerja karyawan secara bersama sama terhadap promosi jabatan karyawan pada PT BPR SOLIDER Cabang Pancur Batu ?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan uraian rumusan masalah diatas , maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui :

- a. Untuk mengetahui sejauh mana pengaruh kompetensi terhadap promosi jabatan karyawan pada PT BPR SOLIDER Cabang Pancur Batu?
- b. Untuk mengetahui sejauh mana pengaruh penilaian prestasi kerja karyawan terhadap promosi jabatan karyawan pada PT BPR SOLIDER Cabang Pancur Batu ?
- c. Untuk mengetahui sejauh mana pengaruh kompetensi dan penilaian prestasi kerja karyawan secara bersama-sama terhadap promosi jabatan karyawan pada PT BPR SOLIDER Cabang Pancur Batu ?

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Akan ada banyak hal positif yang dapat diambil dari penelitian ini, yaitu:

1. Perusahaan.  
Untuk mengetahui sejauh mana pelaksanaan kompetensi, penilaian prestasi kerja karyawan, dan promosi yang dilakukan telah sesuai dengan peraturan dan undang-undang yang ada sehingga apa yang diharapkan perusahaan dapat tercapai
2. Penulis
  - a. Merupakan syarat guna memperoleh gelar sarjana manajemen Universitas Quality
  - b. Penelitian ini bermanfaat untuk memperluas wawasan dan pola pikir dalam menganalisis promosi jabatan Perusahaan



### 3. Bagi Peneliti Lain

Sebagai bahan referensi bagi peneliti yang nantinya dapat memberikan perbandingan dalam mengadakan penelitian lebih lanjut dimasa yang akan datang

