

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

PT. Pertamina Patra Niaga Regional Jawa Bagian Barat (Sales Area Retail) Bandung, sebagai salah satu perusahaan BUMN (Badan Usaha Milik Negara) yang beroperasi di sektor energi, memiliki sejarah panjang dan reputasi yang kuat. Namun, untuk mempertahankan dan meningkatkan daya saingnya, perusahaan ini perlu terus memperbaiki manajemen sumber daya manusia, termasuk pengelolaan pada promosi jabatan dan pengembangan karir.

Peran manusia sebagai sumber daya manusia dalam organisasi dan perusahaan sangatlah penting dan diperlukan. Seiring berjalannya waktu, era globalisasi telah menyongsong dan kita terpaksa harus bersaing untuk mendapatkan posisi sebagai penentu perekonomian saat ini. Perkembangan usaha dicapai melalui dukungan sumber daya manusia yang unggul. Kinerja pekerja dipersepsikan dan diberikan kepada pemangku kepentingan tertentu sehingga sejauh mana pencapaian hasil lembaga berkaitan dengan misi yang dijalankan organisasi dan diakui dampak positif dan negatif dari kebijakan operasional yang diambil dan dikomunikasikan.

Organisasi adalah suatu organisasi yang didirikan agar mencapai tujuan yang diharapkan. Pencapaian tujuan tersebut memerlukan pengelolaan yang tepat agar organisasi dapat bekerja secara efektif dan efisien. Organisasi perlu memiliki perencanaan yang sudah direncanakan dengan baik dalam mengelola sumber daya manusia. Dalam pengelolaan sumber daya manusia perlu memerlukan kepastian

bahwa sumber daya yang ada seperti pekerjaan, waktu, dan anggaran pun digunakan dengan sebaik-baik mungkin.

Selain itu, sistem dan upaya suatu organisasi memerlukan kemampuan untuk mengoordinasikan aktivitas dan kerja sama antar anggota agar mencapai tujuan. Maka dari itu, agar tujuan organisasi bisa tercapai maka perlu memperhatikan aspek-aspek dalam memberikan promosi jabatan dan pengembangan karir.

Promosi merupakan suatu sarana yang dapat membantu mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik atau lebih aktif di lingkungan perusahaan. (Andriani & Muzakki, 2022). Menurut (Syarief et al, 2021) Dengan adanya target promosi, karyawan akan merasa dihargai, diperhatikan, dibutuhkan dan diakui kemampuan kerjanya oleh atasan sehingga mereka akan menghasilkan keluaran (output) yang tinggi. Promosi jabatan dilaksanakan untuk mengoptimalkan sumber daya manusia yang dimiliki organisasi, selain itu promosi jabatan bertujuan untuk meregenerasi sumber daya manusia dalam organisasi demi kelangsungan organisasi tersebut. Selain itu, promosi jabatan dapat dikatakan sebagai wujud perhatian dari perusahaan sehingga dari sini dapat diharapkan semangat kerja yang tinggi tetap terpelihara. “Pengembangan SDM merupakan cara organisasi agar dapat mempertahankan eksistensi kerja semua komponen organisasi. Sebuah organisasi harus mampu mengoptimalkan kemampuan sumber daya manusia yang dimilikinya agar pencapaian sasaran atau target dapat terlaksana, namun hal tersebut tidaklah sederhana perlu pemahaman yang baik tentang organisasi, perlu ada strategi pengembangan yang matang agar SDM yang dimiliki sebuah organisasi terpakai

sesuai kebutuhan. Pengembangan SDM dapat dilakukan dengan berbagai cara, salahsatunya adalah dengan melalui promosi jabatan.. Seorang karyawan yang berkinerja baik dan merasa mempunyai prestasi yang tinggi dalam pekerjaannya akan sangat menginginkan promosi jabatan. Untuk menunjang keberhasilan program promosi pada suatu perusahaan, perlu dilakukan penilaian kinerja yang proporsional dan berkesinambungan. Penilaian kinerja merupakan suatu proses dimana manajemen perusahaan mengukur hasil kerja karyawan dari segi kuantitas dan kualitas sesuai standar yang ditetapkan perusahaan dalam jangka waktu tertentu. Melalui penilaian kinerja, perusahaan dapat memahami seberapa sukses karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Dikarenakan dalam perusahaan promosi jabatan merupakan satu hal yang dilihat sebagai apresiasi atas kinerja terbaik dan sebagai suatuakuan atas keunggulan dan kemampuan karyawan untuk mendapatkan posisi yang lebih di atas pada suatu jabatan.

Menurut Hasibuan dalam (Supomo & Nurhayati, 2018) menyatakan bahwa pengembangan karir merupakan suatu usaha untuk peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral seorang karyawan melalui Pendidikan dan pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan. Dan menurut (Ramadhan & Narimawati, 2021) salah satu variabel yang mempengaruhi SDM adalah peningkatan vokasi, peningkatan profesi merupakan suatu kehormatan yang diberikan oleh asosiasi kepada perwakilan karena kemampuan yang ditunjukkan oleh pekerja dalam menyelesaikan kewajiban dan kewajiban yang diberikan oleh perintis. (Opadeyi & Akpa, 2021) berpendapat bahwa pengembangan karyawan merupakan landasan di mana kepercayaan diri dan kompetensi individu staf

dibangun. Dan Menurut (Victor, Anna, Terhile, 2023) dalam jurnal mereka mengemukakan bahwa Pengembangan karir tidak hanya memberikan manfaat bagi individu karyawan, namun juga organisasi. Melalui program pengembangan karir yang konsisten, suatu organisasi terjamin akan tersedianya karyawan yang memenuhi syarat dan berkomitmen di masa depan untuk menggantikan karyawan tingkat atas yang cenderung untuk kembali. Pengembangan karir dapat membantu memotivasi dan mempertahankan karyawan melalui proses pengembangan karir; karyawan dibantu dalam menetapkan tujuan yang realistis dan untuk mengembangkan keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk posisi target (Xu & Thomas, 2011). Pada perencanaan dan pengembangan karir sangat bermanfaat bagi individu maupun pada organisasi. Dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas pada karyawan, mengurangi pada bandingan antara masuk dan pemberhentiannya karyawan dan meningkatkan peluang kemajuan karyawan, hal tersebut akan dilalui pada program pengembangan karir suatu perusahaan.

Kinerja karyawan dipengaruhi oleh macam-macam faktor yang penting untuk meningkatkan kinerja, dan faktor-faktor tersebut merupakan tanggung jawab perusahaan tempat karyawan bekerja. Menurut (Wulantika & Ayuningtias, 2019) Agar suatu perusahaan dapat diandalkan, maka kinerja karyawan akan sangat penting, karena keberhasilan perusahaan tergantung pada bagaimana kinerja karyawan dapat bertahan dengan baik. Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan wewenang dan tugas tanggung jawab

masing-masing, guna mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara sah, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika.

Menurut (Maryati & Syaroni, 2018) Kinerja karyawan merupakan serangkaian kegiatan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan. Menurut (Rizaldi, 2021) Banyak aspek yang mempengaruhi keberhasilan suatu kinerja seperti kejelasan peran, tingkat kompetensi, keadaan lingkungan, dan faktor lainnya seperti nilai dan budaya, imbalan dan penghargaan. Pengetahuan, ketrampilan, motivasi dan kemampuan merupakan kompetensi yang bersifat dasar, yaitu karakter dari seseorang untuk mampu menunjukkan kinerja yang efektif atau superior di dalam pekerjaan dan tugasnya. Dengan kinerja yang meningkat, yang artinya kinerja yang baik dan akan memberikan umpan balik kepada perusahaan dan motivasi pekerja pada tahap selanjutnya. Dengan salah satu usaha yang diharapkan untuk meningkatkan kinerja pekerja yaitu melalui promosi jabatan dan pengembangan karir yang ada di PT Pertamina Persero (Sales Area Retail) Bandung.

Dalam konteks ini, promosi jabatan dan pengembangan karir merupakan dua variabel yang dianggap memiliki peran penting dalam memengaruhi kinerja pekerja. Promosi jabatan dapat membantu pekerja meningkatkan kompetensinya, meningkatkan produktivitas, dan meningkatkan kepuasan kerja. Sementara itu, pengembangan karir memberikan motivasi dan insentif bagi pekerja untuk bertahan di perusahaan dan mencapai pencapaian-pencapaian yang lebih tinggi.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi dan menganalisis sejauh mana promosi jabatan dan pengembangan karir berkontribusi terhadap

kinerja karyawan PT Pertamina Patra Niaga Regional Jawa Bagian Barat (Sales Area Retail). Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan panduan kepada manajemen perusahaan dalam mengembangkan kebijakan yang lebih efektif untuk meningkatkan retensi pekerja dan memastikan kelangsungan operasional perusahaan yang sukses. Untuk mengetahui bagaimana pra-masalah yang terjadi pada karyawan di dalam perusahaan dan diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 1. 1 Hasil Survey Awal

Survey Awal Kinerja (Y)					
No	Pertanyaan	jawaban			
		Ya	Presentase	Tidak	Presentase
1.	Saya merasa puas ketika berhasil mencapai atau melebihi target kuantitas kerja	19	100%	-	-
2.	Saya merasa bahwa kualitas hasil kerja saya telah meningkat seiring dengan promosi jabatan	16	84,2%	3	15,8%
3.	Saya merasa tekanan untuk bekerja lebih efisien dapat menyebabkan stres	14	73,7%	5	26,3%
4.	Disiplin kerja membantu saya menyelesaikan tugas tepat waktu	19	100%	-	-
5.	Saya merasa inisiatif yang saya ambil membuat pekerjaan lebih menyenangkan dan menantang	18	94,7%	1	5,3%
6.	Ketelitian yang berlebihan membuat saya merasa terlalu perfeksionis dan sulit puas dengan hasil kerja	9	47,4%	10	52,6%
7.	Pemimpin saya terkadang tidak adil dalam mengambil keputusan	10	52,6%	9	47,4%
8.	Kejujuran dalam kinerja saya memberikan saya peluang untuk promosi dan pengembangan karir	15	78,9%	4	21,1%
9.	Kreativitas membantu saya menyelesaikan tugas dengan lebih efektif	18	94,7%	1	5,3%
Survey Awal Promosi Jabatan (X1)					
No	Pertanyaan	Jawaban			
		Ya	Presentase	Tidak	Presentase
1.	Saya merasa kebutuhan saya dalam pekerjaan terpenuhi sehingga meningkatkan kinerja saya	18	94,7%	1	5,3%
2.	Saya merasa lebih loyal terhadap perusahaan karena kepercayaan dalam proses promosi	17	89,5%	2	10,5%
3.	Saya merasa proses promosi jabatan terkadang tidak adil atau tidak transparan	17	89,5%	2	10,5%
Survey Awal Pengembangan Karir (X2)					
No	Pertanyaan	Jawaban			
		Ya	Presentase	Tidak	Presentase
1.	Perencanaan karir membantu saya memahami tujuan karir jangka panjang saya	17	89,5%	2	10,5%
2.	Bimbingan yang saya terima dari manajer cenderung bersifat memihak atau subjektif	8	42,1%	11	57,9%

Survey Awal Pengembangan Karir (X2)					
No	Pertanyaan	Jawaban			
		Ya	Presentase	Tidak	Presentase
	Pengembangan karir pribadi terkadang membuat saya merasa kelelahan atau stres karena beban kerja tambahan.	5	26,3%	14	73,7%
4.	Saya merasa diperhatikan oleh manajer dalam pengembangan karir saya	14	73,7%	5	26,3%
5.	Saya merasa umpan balik yang saya terima tidak selalu objektif dan adil.	11	57,9%	8	42,1%

Sumber Data diolah peneliti (2024)

Berdasarkan hasil survey awal pada Promosi jabatan dengan melakukan penyebaran kuesioner secara langsung. Dari responden 17 orang dengan presentase 89,5% menyatakan Ya. Sedangkan dari 2 orang dengan presentase 10,5% menyatakan Tidak. Dapat diartikan bahwa, Sebagian besar karyawan merasa proses promosi jabatan terkadang tidak adil dan tidak transparan. Hal ini dikarenakan terkadang adanya nepotisme dan favoritisme yang artinya memiliki kekuasaan dalam pengambilan keputusan promosi yang biasanya dipengaruhi seperti, hubungan pribadi, keluarga atau favoritisme.

Berdasarkan hasil survey awal pada Pengembangan Karir dengan melakukan penyebaran kuesioner secara langsung. Dari responden 11 orang dengan presentase 57,9% menyatakan Ya. Sedangkan dari 8 orang dengan presentase 42,1% menyatakan Tidak. Sebagian besar karyawan merasa umpan balik yang mereka terima tidak selalu objektif dan adil. Hal ini terkadang adanya bias pribadi atau memiliki preferensi atau ketidaksukaan pribadi yang mempengaruhi penilaian karyawan.

Berdasarkan hasil survey awal pada Kinerja dengan melakukan penyebaran kuesioner secara langsung. Dari responden 10 orang dengan presentase 52,6% menyatakan Ya. Sedangkan dari 9 orang dengan presentase 47,4% menyatakan

Tidak. Sebagian besar karyawan merasa pemimpin mereka terkadang tidak adil dalam mengambil keputusan. Hal ini terkadang pada pemimpin adanya ketidakmampuan mengelola konflik atau perbedaan pendapat dengan adil, sehingga keputusan yang diambil cenderung berpihak.

Berikut beberapa data penilaian kinerja karyawan pada PT Pertamina Patra Niaga Regional Jawa Bagian Barat Sales Area Retail Bandung :

Tabel 1. 2 Beberapa Data Sistem Manajemen Kinerja (SMK) Karyawan PT Pertamina Patra Niaga Regional Jawa Bagian Barat (Sales Area Retail) Bandung

NO.	POSITIONS	FUNGSI	LOKASI	Sistem Manajemen Kinerja (SMK)
1.	SAM Retail Bandung	Retail Sales JBB	Bandung	5
2.	Sr Supervisor Sales Area Marketing Supp	Retail Sales JBB	Bandung	5
3.	Jr Officer General Services	Retail Sales JBB	Bandung	5
4.	Officer Sales Administration	Retail Sales JBB	Bandung	6
5.	Jr Officer LPG Stock & Cylinder Mngmt	Retail Sales JBB	Bandung	5
6.	SBM Rayon I Bandung	Retail Sales JBB	Bandung	5
7.	SBM Rayon II Bandung	Retail Sales JBB	Bandung	6
8.	SBM Rayon III Bandung	Retail Sales JBB	Bandung	6
9.	SBM Rayon IV Bandung	Retail Sales JBB	Tasikmalaya	5
10.	SBM Rayon V Bandung	Retail Sales JBB	Tasikmalaya	5
11.	SBM Rayon VI Bandung	Retail Sales JBB	Tasikmalaya	5
12.	SBM Rayon VII Bandung	Retail Sales JBB	Tasikmalaya	5

Dan adapun surat peraturan dari Kementrian Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Republik Indonesia NOMOR PER-12/MBU/08/2021 TENTANG PETUNJUK TEKNIS JABATAN FUNGSIONAL PENATA KELOLA PERUSAHAAN NEGARA sebagai berikut :



MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA
REPUBLIK INDONESIA

SALINAN
PERATURAN MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA
REPUBLIK INDONESIA
NOMOR PER-12/MBU/08/2021
TENTANG
PETUNJUK TEKNIS JABATAN FUNGSIONAL
PENATA KELOLA PERUSAHAAN NEGARA

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA

MENTERI BADAN USAHA MILIK NEGARA REPUBLIK INDONESIA,

Menimbang : a. bahwa untuk pengembangan karir profesionalisme Jabatan Fungsional Penata Kelola Perusahaan Negara, menjamin objektivitas, kualitas, transparansi, dan tertib administrasi kepegawaian, serta kelancaran pelaksanaan kegiatan di bidang penatakelolaan perusahaan negara, perlu disusun petunjuk teknis Jabatan Fungsional Penata Kelola Perusahaan Negara;
b. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud dalam huruf a, perlu menetapkan Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara tentang Petunjuk Teknis Jabatan Fungsional Penata Kelola Perusahaan Negara;

Gambar 1. 1 Surat Peraturan Kementerian Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Republik Indonesia tentang petunjuk teknis jabatan fungsional penata kelola Perusahaan Negara

Berdasarkan dari latar belakang tersebut dan berserta data tabel kuesioner penelitian awal, dan data beberapa data (SMK) karyawan yang telah didapat. Oleh karena itu, Peneliti menemukan permasalahan yang dapat di angkat yaitu untuk mengetahui pengaruh promosi jabatan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan PT Pertamina Patra Niaga Regional Jawa Bagian Barat (Sales Area Retail) Bandung. Maka dari itu, peneliti memutuskan untuk mengangkat judul **“PENGARUH PROMOSI JABATAN DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT PERTAMINA PATRA NIAGA REGIONAL JAWA BAGIAN BARAT (SALES AREA RETAIL) BANDUNG”**

1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

Adapun identifikasi masalah yang peneliti ambil berdasarkan identifikasi masalah tersebut, yang dimana antara lain :

1. Pada indikator keadilan masih ada beberapa karyawan yang merasa proses promosi jabatan terkadang tidak adil dan tidak transparannya. Hal ini dikarenakan terkadang adanya nepotisme dan favoritisme yang artinya memiliki kekuasaan dalam pengambilan keputusan promosi yang biasanya dipengaruhi seperti, hubungan pribadi, keluarga atau favoritisme
2. Pada indikator Peran Umpan Balik terhadap Kinerja terdapat beberapa karyawan merasa umpan balik yang mereka terima tidak selalu objektif dan adil. Hal ini terkadang adanya bias pribadi atau memiliki preferensi atau ketidaksukaan pribadi yang mempengaruhi penilaian karyawan
3. Pada indikator Kepemimpinan masih adanya karyawan merasa pemimpin mereka terkadang tidak adil dalam mengambil keputusan. Hal ini terkadang pada pemimpin adanya ketidakmampuan mengelola konflik atau perbedaan pendapat dengan adil, sehingga keputusan yang diambil cenderung berpihak

1.2.2 Rumusan Masalah

1. Bagaimana promosi jabatan , pengembangan karir dan kinerja karyawan pada PT Pertamina Patra Niaga Regional Jawa Bagian Barat (Sales Area Retail) Bandung.
2. Apakah terdapat pengaruh secara parsial Promosi jabatan terhadap kinerja karyawan pada PT Pertamina Patra Niaga Regional Jawa Bagian Barat

(Sales Area Retail) Bandung.

3. Apakah terdapat pengaruh secara parsial Pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PT Pertamina Patra Niaga Regional Jawa Bagian Barat (Sales Area Retail) Bandung.
4. Apakah Promosi jabatan dan Pengembangan karir terdapat pengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PT Pertamina Patra Niaga Regional Jawa Bagian Barat (Sales Area Retail) Bandung.

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk mengumpulkan data serta memahami secara mendalam pada pengaruh promosi jabatan dan pengembangan karir terhadap karyawan di PT. Pertamina Patra Niaga Regional Jawa Bagian Barat (Sales Area Retail) Bandung. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis sejauh mana promosi jabatan dan pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada perusahaan.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian berdasarkan latar belakang masalah, dan identifikasi tersebut, untuk mengetahui :

1. Untuk mengetahui promosi jabatan dan pengembangan karir dan kinerja karyawan pada PT. Pertamina Patra Niaga Regional Jawa Bagian Barat (Sales Area Retail) Bandung.

2. Untuk mengetahui pengaruh secara parsial promosi jabatan terhadap kinerja karyawan secara parsial pada PT. Pertamina Patra Niaga Regional Jawa Bagian Barat (Sales Area Retail) Bandung.
3. Untuk mengetahui pengaruh secara parsial pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PT. Pertamina Patra Niaga Regional Jawa Bagian Barat (Sales Area Retail) Bandung.
4. Untuk mengetahui pengaruh secara simultan promosi jabatan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PT. Pertamina Patra Niaga Regional Jawa Bagian Barat (Sales Area Retail) Bandung.

1.4 Kegunaan Penelitian

Pada penelitian kali ini, diharapkan mempunyai manfaat yang berguna bagi penulis maupun Perusahaan dan para akademis untuk sebagai bahan referensi di masa akan datang

1.4.1 Kegunaan Praktisi

1. Bagi Penulis
 - a. Menambah ilmu pengetahuan dan wawasan yang luas bagi penulis agar mendapatkan suatu hal-hal baru yang tidak di dapat di bangku kuliah
 - b. Peneliti dapat mengembangkan keterampilan penelitian, seperti perancangan penelitian, pengumpulan dan analisis data, serta kemampuan untuk merumuskan dan mengartikulasikan temuan penelitian dengan jelas.

2. Bagi Universitas

Untuk meningkatkan reputasi Universitas dalam bidang penelitian dan kontribusi terhadap pemahaman ilmiah

3. Bagi Perusahaan/instansi

Mengoptimalisasikan program pelatihan untuk mengevaluasi dan meningkatkan efektivitas program pelatihan yang mereka terapkan, sehingga dapat lebih baik memenuhi kebutuhan pekerja dan organisasi

1.4.2 Kegunaan Akademis

1. Penelitian ini dapat memberikan kontribusi pada literatur ilmiah dalam bidang manajemen sumber daya manusia dan menjadi referensi bagi penelitian dan akademisi lainnya
2. Temuan penelitian dapat menjadi dasar untuk peneliti lanjutan atau penelitian komparatif yang melibatkan perusahaan lain atau konteks industry yang berbeda
3. Penelitian ini juga dapat memebantu dalam pengembangan atau peyempurnaan teori dan model yang ada terkait factor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan

1.5 Lokasi dan Waktu Penelitian

Pada lokasi dan waktu penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan tempat penulis melakukan penelitian serta mengetahui waktu penelitian penulis menyelesaikan penelitian ini, dan disertai berupa table jadwal penelitian agar penelitian ini bisa diselesaikan dengan baik dan tepat waktu.

1.5.1 Lokasi Penelitian

Pada penelitian ini di dilaksanakan di beberapa Fungsi pada PT. Pertamina Patra Niaga Regional Jawa Bagian Barat (Sales Area Retail) Bandung yang berlokasi di Jl. Wirayuda Timur No. 1, Lebakgede, Kecamatan Coblong, Kota Bandung, Jawa Barat 40132

1.5.2 Waktu Penelitian

Penelitian ini dimulai pada bulan Maret 2024 sampai dengan agustus 2024

Tabel 1. 3
Jadwal Kegiatan Penelitian

[illegible]

