BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Sumber daya manusia merupakan faktor terpenting dalam setiap kegiatan perusahaan, karena bagaimanapun canggihnya teknologi yang digunakan tanpa didukung oleh manusia sebagai pelaksana kegiatan operasionalnya tidak akan mampu menghasilkan *output* yang sesuai dengan tingkat efisiensi yang diharapkan. Peranan sumber daya manusia dalam organisasi sebenarnya sudah ada sejak dikenalnya organisasi sebagai wadah usaha bersama dalam mencapai suatu tujuan. Dengan berbagai macam individu yang ada dalam suatu organisasi perusahaan, dimana terdapat perbedaan dalam latar belakang seseorang seperti pendidikan, pengalaman, ekonomi, status, kebutuhan, harapan dan lain sebagainya menuntut pimpinan perusahaan untuk dapat mengelola dan memanfaatkannya sedemikian rupa sehingga tidak menghambat tujuan organisasi yang ingin dicapai.

Oleh karena itu, sumber daya manusia perlu dikelola dan dikembangkan secara terus menerus agar diperoleh sumber daya manusia yang bermutu dalam arti yang sebenarnya, yaitu pekerjaan yang dilaksanakannya akan menghasilkan sesuatu yang memang dikehendaki. Bermutu bukan hanya berarti pandai saja tetapi memenuhi semua syarat kualitas yang dituntut pekerjaan itu sehingga pekerjaan itu benar – benar dapat diselesaikan sesuai rencana (Sedarmayanti, 2001 : 17).

Dalam usaha mengelola dan memanfaatkan sumber daya manusia diperlukan adanya manajemen yang baik, karena manusia sebagai makhluk sosial mempunyai karakter yang sangat berbeda dengan alat produksi lainnya. Manusia sebagai makhluk sosial juga mempunyai pemikiran dan keinginan yang berbeda-beda, sedangkan perusahaan mengharapkan karyawannya dapat bekerja dengan baik, dan memiliki produktivitas yang tinggi serta mampu menjabarkan visi dan misi yang telah disepakati bersama dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan. Hal ini dapat tercapai apabila setiap karyawan memiliki keterampilan dan semangat kerja yang tinggi pula. Menurut Schuller, Dowling, Smart dan Hubber yang dikutip oleh Jusuf Irianto (2002:3) manajemen sumber daya manusia merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan penggunaan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa sumber daya manusia tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat.

Apalagi di waktu sekarang yang merupakan era globalisasi sumber daya manusia (sdm) memegang peranan yang sangat dominan dalam aktivitas atau kegiatan perusahaan. Berhasil atau tidaknya perusahaan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan sebelumnya sangat tergantung pada kemampuan sumber daya manusianya (karyawan) dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Oleh karena itu, setiap perusahaan perlu memikirkan bagaimana cara yang dapat dilakukan untuk mengembangkan sumber daya manusianya agar dapat mendorong kemajuan bagi perusahaan dan bagaimana caranya agar karyawan

tersebut memiliki produktivitas yang tinggi, yang tentunya pimpinan perusahaan perlu memotivasi semangat kerja karyawannya. Salah satu cara yang dapat ditempuh oleh manajemen adalah dengan promosi jabatan bagi mereka yang mampu memberikan prestasi kerja lebih baik sehingga akan meningkatkan semangat kerja karyawan tersebut.

Promosi merupakan kesempatan untuk berkembang dan maju yang dapat mendorong pegawai untuk lebih baik atau lebih bersemangat dalam melakukan suatu pekerjaan dalam lingkungan organisasi atau perusahaan. Sehingga kita perlu menyadari betapa pentingnya promosi jabatan dilakukan di suatu perusahaan, hal ini didasari dari dampak positif yang muncul dari program tersebut.

Sedangkan semangat kerja dapat diartikan juga sebagai suatu iklim atau suasana kerja yang terdapat di dalam suatu organisasi yang menunjukkan rasa kegairahan di dalam melaksanakan pekerjaan dan mendorong mereka untuk bekerja secara lebih baik dan lebih produktif.

Dengan adanya target promosi jabatan, pasti karyawan akan merasa dihargai, diperhatikan, dibutuhkan dan diakui kemampuan kerjanya oleh manajemen perusahaan sehingga mereka akan menghasilkan keluaran *(output)* yang tinggi serta akan mempertinggi loyalitas (kesetiaan) pada perusahaan. Oleh karena itu, pimpinan harus menyadari pentingnya promosi jabatan dalam peningkatan semangat kerja yang harus dipertimbangkan secara objektif. Jika pimpinan telah menyadari dan mempertimbangkan, maka perusahaan akan terhindar dari masalah-masalah yang menghambat peningkatan keluaran dan dapat merugikan perusahaan seperti: ketidakpuasan karyawan, Adanya keluhan,

tidak adanya semangat kerja, menurunnya disiplin kerja, tingkat absensi yang tinggi atau bahkan masalah-masalah pemogokan kerja dan *turn over* tinggi. Untuk dapat memutuskan imbalan yang sepenuhnya diberikan kepada seorang karyawan atas hasil kerjanya, maka perusahaan harus memiliki sesuatu sistem balas jasa yang tepat guna dalam meningkatkan semangat kerja karyawan.

Salah satunya melalui pelaksanaan program promosi jabatan yang akan berdampak terhadap semangat kerja karyawan setelah melihat apa yang telah karyawan laksanakan dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya, sehingga perusahaan dapat menetapkan balas jasa yang sepantasnya atas prestasi kerja tersebut. Semangat kerja juga dapat digunakan perusahaan untuk mengetahui kekurangan dan potensi seorang karyawan. Dari hasil tersebut, perusahaan dapat mengembangkan suatu perencanaan sumber daya manusia secara menyeluruh dalam menghadapi masa depan perusahaan. Perencanaan sumber daya manusia secara menyeluruh tersebut berupa jalur-jalur karir atau promosi-promosi jabatan para karyawannya.

PT. PLN (Persero) Bandung adalah salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) penyedia listrik bagi masyarakat luas yang senantiasa menjaga layanan bagi *customer* salah satunya dengan pembinaan bagi karyawannya. Hal ini dikarenakan PT. PLN (Persero) selalu berusaha menciptakan sumber daya manusia yang unggul guna tercapainya tujuan perusahaan. Salah satunya terlihat dengan surat direksi PLN No. 387.K/DIR/2008, tanggal 1 Desember 2008 sebagai dasar dalam pelaksanaan program promosi jabatan bagi karyawan yang bekerja dengan baik, hal ini bertujuan agar karyawan memiliki peningkatan semangat

kerja yang tinggi sehingga akan menghasilkan *output* kerja yang berkualitas. Dengan *output* kerja yang berkualitas dari karyawan maka secara langsung atau tidak langsung akan mendorong tercapainya tujuan perusahaan dari segi *profit oriented* dan *non-profit oriented*. *Profit Oriented* perusahaan yang akan tercapai berupa laba maksimum yang diperoleh dan *non-profit oriented* berupa tercapainya tujuan karyawan dan lingkungan masyarakat (terutama *customer*) yang telah menjadi bagian dari perusahaan yang tidak dapat dipisahakan.

Berdasarkan survei awal yang penulis lakukan di PT. PLN (Persero) Bandung diperoleh informasi mengenai ketentuan karyawan yang berhak mendapatkan promosi jabatan. Karyawan berprestasilah yang berhak mendapatkan promosi jabatan, berprestasi disini yaitu terdiri dari beberapa kriteria, diantaranya adalah MUK (Manajemen Unjuk Kerja) , masa kerja, dan pendidikan formal. Hal ini sesuai dengan pandangan menurut Abdurrahmat Fathoni (2006:121) yang menyatakan promosi jabatan didasarkan atas beberapa indikator, yaitu : kejujuran, disiplin, prestasi kerja, loyalitas, pendidikan, kepemimpinan, komunikatif. Karena tidak semua karyawan suatu perusahaan dapat dipromosikan. Prinsip *"The right man on the right place"* harus dipenuhi agar perusahaan dapat berjalan dengan efisien dan efektif.

Namun dari wawancara dengan karyawan PT. PLN (Persero) terdapat pandangan belum optimalnya pelaksanaan program promosi jabatan yang dilakukan perusahaan karena adakalanya ketika pelaksanaan program promosi jabatan terjadi ketidaksesuaian dengan ketentuan yang ada, contoh : adakalanya seorang karyawan yang kurang berprestasi mendapatkan promosi jabatan karena

dekat dengan atasan. Hal ini dikhawatirkan bisa terjadi penurunan semangat kerja bagi beberapa karyawan yang merasa tidak puas dengan apa yang terjadi tidak sesuai dengan ketentuan yang ada. Dengan pelaksanaan program promosi jabatan tidak sesuai dengan ketentuan yang ada maka dapat dilihat dari menurunnya semangat kerja karyawan melalui indikator disiplin yang menurun, sikap dan minat kerja karyawan berkurang, dimana berdampak pada kualitas kerja yang tidak optimal. Salah satu contohnya adalah : Masuk kerja jam 7 sedangkan mulai bekerja jam 8 atau 9. Tentunya hal ini perlu digaris bawahi sebagai bukti menurunya semangat kerja dikarenakan ketidaksesuian dengan ketentuan pelaksanaan program promosi jabatan dimana karyawan sudah tidak optimis lagi dalam bersaing mendapatkan promosi jabatan. Untuk lebih jelas bisa dilihat tabel di bawah ini :

Tabel 1.1
Fenomena Promosi Jabatan Yang Belum Optimal Berdasarkan Survei Awal Penelitian Pada PT. PLN (Persero) Bandung

No	Variabel	Keterangan
1	Promosi Jabatan	▪ Adakalanya seorang karyawan yang kurang berprestasi mendapatkan promosi jabatan karena kedekatan dengan atasan. ▪ Adakalanya seorang karyawan dengan MUK(Manajemen Unjuk Kerja) yang sama dengan karyawan lainnya mendapatkan promosi jabatan karena kedekatan dengan atasan.
2	Semangat Kerja	▪ Dari pelaksanaan program promosi jabatan yang tidak optimal hal ini terlihat dari penurunan semangat kerja karyawan yang ditunjukkan dengan disiplin, sikap dan minat kerja yang menurun. ▪ Contohnya : Masuk kerja jam 7 sedangkan mulai bekerja jam 8 atau 9, Kurangnya apresiasi karyawan ketika ada program promosi jabatan.
Kesimpulan		**Kurang optimal**

Sumber : Data survei awal terhadap 20 karyawan PT. PLN (Persero) Bandung.

Berdasarkan tabel diatas dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan program promosi jabatan pada PT PLN (Persero) Bandung dapat dikatakan kurang optimal, karena berdasarkan survei awal yang telah dilakukan penulis ternyata terdapat ketidaksesuaian dalam pelaksanaan program promosi jabatan sesuai dengan ketentuannya. Jadi jelaslah bahwa akibat dari program promosi jabatan yang tidak berjalan secara optimal salah satunya dapat menyebabkan menurunnya semangat kerja karyawan. Bagaimanapun semangat kerja karyawan sangat dibutuhkan oleh suatu perusahaan dalam mencapai tujuan yang diharapkan.

Berdasarkan uraian di atas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai promosi jabatan dan semangat kerja dengan judul : "**Analisis Pelaksanaan Program Promosi Jabatan Dampaknya Terhadap Semangat Kerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Bandung".**

1.2. Identifikasi dan Rumusan Masalah

1.2.1. Identifikasi Masalah

Adanya pelaksanaan program promosi jabatan yang tidak berjalan secara tepat dengan ketentuan yang sudah ditetapkan yang salah satunya dikarenakan kedekatan antara seorang karyawan dengan atasan yang kemudian dijadikan acuan dalam promosi jabatan. Hal ini dapat berakibat terhadap semangat kerja karyawan yang tidak optimal.

1.2.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan dari latar belakang penelitian dan identifikasi masalah di atas, maka dapat dirumuskan permasalahan dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Bagaimana tanggapan responden mengenai pelaksanaan program promosi jabatan pada PT. PLN (Persero) Bandung.
2. Bagaimana semangat kerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Bandung.
3. Seberapa besar dampak pelaksanaan program promosi jabatan terhadap semangat kerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Bandung.

1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1. Maksud Penelitian

Maksud dari penelitian ini adalah untuk memperoleh data dan informasi yang diperlukan guna diolah, dianalisis, dan diinterpretasikan, tentang analisis pelaksanaan program promosi jabatan dampaknya terhadap semangat kerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Bandung, sehingga dapat dijadikan sebagai usulan penelitian dalam memenuhi salah satu syarat skripsi program studi Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Komputer Indonesia Bandung.

1.3.2. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan uraian pada latar belakang dan rumusan masalah di atas, maka tujuan yang ingin penulis capai dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui tanggapan responden mengenai pelaksanaan program promosi jabatan pada PT. PLN (Persero) Bandung.
2. Untuk mengetahui semangat kerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Bandung.

3. Untuk menganalisis dampak pelaksanaan program promosi jabatan terhadap semangat kerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Bandung.

1.4. Kegunaan Penelitian

1.4.1. Kegunaan Praktis

Penelitian ini diharapkan berguna bagi :

1. Perusahaan

   Hasil penelitian ini diharapkan menjadi salah satu informasi kepada PT. PLN (Persero) Bandung dalam pengambilan keputusan terkait dengan peningkatan semangat kerja karyawan dengan mempertimbangkan pelaksanaan program promosi jabatan.

2. Karyawan

   Hasil penelitian ini diharapkan menjadi salah satu informasi tentang pentingnya pelaksanaan program promosi jabatan terhadap semangat kerja karyawan.

1.4.2. Kegunaan Akademis

Dalam kegunaan akademis ini diharapkan dapat berguna bagi :

1. Pengembangan Ilmu Manajemen

   Diharapkan dapat memberi pengetahuan tentang ilmu pengetahuan manajemen spesialisasi Manajemen Sumber Daya Manusia tentang keterkaitan antara pelaksanaan program promosi jabatan terhadap semangat kerja karyawan.

2. Penulis

   - Memberi pengetahuan mengenai pelaksanaan program promosi jabatan terhadap semangat kerja karyawan, dan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh nilai skripsi program studi manajemen sumber daya manusia.
   - Membandingkan antara ilmu pengetahuan dan teori-teori sumber daya manusia dan perilaku organisasi yang telah dipelajari dengan kenyataan empiris yang terjadi dalam dunia nyata.

3. Penulis lainnya

   Memberi informasi kepada penulis lain yang ingin mengkaji dalam bidang yang sama mengenai analisis pelaksanaan program promosi jabatan dampaknya terhadap semangat kerja karyawan.

1.5. Lokasi dan Waktu Penelitian

Dalam penyusunan usulan penelitian untuk skripsi ini, penulis melakukan penelitian pada PT. PLN (Persero) Bandung, yang berlokasi di Jalan Soekarno - Hatta No.436 Bandung 40225. Waktu pelaksanaan kegiatan penelitian dilaksanakan selama bulan Maret 2010 sampai dengan Juli 2010, selengkapnya dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 1.2
Waktu Pelaksanaan Kegiatan Penelitian

No	Jadwal / Kegiatan	Maret 2010				April 2010				Mei 2010				Juni 2010				Juli 2010			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Usulan Penelitian																				
2	Pelaksanaan Penelitian																				
3	Pengumpulan Data																				
4	Pengolahan dan Analisis data																				
5	Penyusunan Laporan Sidang																				