

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 LATAR BELAKANG**

Manusia sebagai sumber daya adalah komponen penting dalam sebuah organisasi, karena mereka berperan dalam menjalankan seluruh aktivitas operasional perusahaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sekarang, setiap perusahaan harus merancang pendekatan dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia serta mencari cara untuk mengembangkan kompetensi karyawan agar memiliki kualitas yang unggul. Hal ini bertujuan untuk mendorong kemajuan perusahaan dan memberikan kesempatan kenaikan jabatan kepada karyawan agar mereka lebih termotivasi dalam menjalankan pekerjaannya. Selain itu, karyawan juga perlu meningkatkan kecerdasan dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Pengetahuan dan ide-ide segar sangat penting untuk mendukung perkembangan perusahaan.

1. Promosi jabatan adalah tahapan yang berlangsung secara dinamis dilakukan untuk memilih individu berbakat guna memaksimalkan kinerja organisasi serta memperkuat daya saingnya. Promosi ini berfungsi sebagai alat untuk memotivasi karyawan agar lebih baik dan lebih bersemangat dalam menjalankan tugas di lingkungan perusahaan. Promosi membuat karyawan merasa mendapat pengakuan, penghargaan, perhatian, dan dipandang penting oleh manajemen atas kemampuan yang mereka miliki, yang pada gilirannya mendorong mereka untuk menghasilkan capaian yang tinggi. Berdasarkan

penelitian Purwaningsih & Magdalena (2017), promosi jabatan diartikan sebagai pengalihan karyawan dari satu posisi ke posisi yang lebih tinggi, disertai dengan peningkatan tanggung jawab, wewenang, dan tugas yang lebih besar. Selain itu, peningkatan gaji dan fasilitas juga diberikan sebagai bentuk apresiasi perusahaan terhadap karyawan dengan kinerja unggul. Oleh karena itu, promosi jabatan dapat meningkatkan status sosial karyawan [2]. Berdasarkan pandangan Hasibuan (2012), promosi jabatan adalah perubahan posisi yang memberikan peningkatan otoritas dan tanggung jawab karyawan ke tingkat yang lebih tinggi dalam suatu organisasi, sehingga tanggung jawab, hak, status, dan pendapatannya juga bertambah [3]. Menurut Siagian (2008), promosi adalah ketika seorang pegawai dialihkan dari satu tugas ke tugas lain yang memiliki tanggung jawab lebih besar, posisi yang lebih tinggi dalam struktur organisasi, serta peningkatan kompensasi [4]. Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa promosi jabatan diindikasikan oleh kenaikan posisi ke tingkatan yang lebih tinggi. Perubahan ini membawa sejumlah perubahan lain, termasuk peningkatan kewajiban, hak, peran, dan kekuasaan, serta kenaikan pendapatan yang disertai dengan peningkatan fasilitas lainnya.

Promosi jabatan tidak hanya bermanfaat bagi karyawan, tetapi juga bagi perusahaan. Dengan adanya jalur karir yang jelas dalam manajemen, perusahaan akan lebih mudah mempertahankan dan mengembangkan karyawan yang ada, sehingga mengurangi kesulitan dalam merekrut karyawan baru. Hal ini juga meningkatkan daya tarik perusahaan bagi para pencari kerja.

Biasanya, promosi jabatan dilakukan sesuai dengan kebutuhan perusahaan untuk menghindari ketidakseimbangan atau ketidaksesuaian dalam alokasi sumber daya manusia di setiap divisi. Selain itu, perusahaan perlu menetapkan kriteria tertentu sebagai acuan untuk promosi karyawan, seperti senioritas, disiplin kerja, dan prestasi kerja.

Senioritas dalam sebuah instansi secara alami berkembang seiring dengan lama waktu seorang pegawai bertugas. Instansi sering menggunakan senioritas sebagai salah satu faktor dalam menentukan promosi jabatan, karena pegawai yang telah lama berkontribusi dipandang memiliki pengalaman dan kompetensi yang lebih tinggi. Senioritas pegawai berkaitan erat dengan masa kerja dan pengalaman yang dimiliki. Umumnya, pegawai senior memiliki tingkat pengetahuan dan pengalaman yang lebih tinggi dibandingkan dengan anggota tim yang lebih baru. Berdasarkan Wahyudi (2002), senioritas mengacu pada lamanya waktu kerja yang diterima sebagai pengakuan oleh organisasi, baik di posisi tertentu maupun di seluruh organisasi. Selain itu, senioritas juga meliputi aspek usia dan pengalaman kerja seseorang. [5]. Menurut Nitisemito (2002), senioritas diartikan dengan durasi masa kerja seseorang yang diakui dengan cara yang positif dalam posisi jabatan tertentu maupun di seluruh organisasi.

Selain senioritas, faktor lain yang memengaruhi promosi jabatan adalah disiplin kerja. Disiplin kerja memiliki peran kunci dalam menentukan tingkat kinerja seorang individu di perusahaan (Rivai & Veitzhal, 2013). Disiplin kerja juga dapat dipandang sebagai penerapan pedoman-pedoman organisasi (Keith

Davis, 1985). Karyawan perlu mematuhi dan mengikuti aturan yang ada di organisasi mengindikasikan bahwa prestasi kerja yang tinggi dapat dicapai seiring dengan tingkat kedisiplinan karyawan yang semakin baik. Kedisiplinan mencerminkan kesadaran dan kesiapan seorang pegawai untuk mematuhi semua norma yang berlaku dalam organisasi (Hasibuan, 2012).

Prestasi kerja adalah hasil dari performa individu saat melaksanakan kewajibannya sesuai dengan pedoman yang ditetapkan oleh perusahaan. Untuk mencapai prestasi kerja yang baik, karyawan perlu menguasai keterampilan serta motivasi yang tinggi sehingga mereka dapat menerapkan konsep dan ide dengan hasil yang optimal dan sumber daya yang minimal, dengan tujuan memenuhi target perusahaan. Menurut Sutrisno (2016), prestasi kerja adalah hasil dari perilaku aktivitas kerja seorang karyawan dalam melaksanakan tanggung jawabnya. Tugas-tugas yang diselesaikan dengan tepat dan cepat mencerminkan prestasi kerja yang baik, dan hal ini dapat membuka peluang untuk karyawan guna mendapatkan kenaikan jabatan. Menurut Hasibuan (2012), prestasi kerja merupakan hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan, yang bergantung pada keterampilan, dedikasi, dan waktu. Sistem penilaian prestasi kerja karyawan yang ada di setiap organisasi berfungsi sebagai mekanisme utama bagi manajemen untuk menetapkan target, standar kinerja, dan memberikan dorongan kepada karyawan. Penilaian ini berfungsi sebagai cara untuk menilai Kesuksesan dalam melaksanakan tugas-tugas karyawan dan dapat digunakan untuk

membuat keputusan personalia serta memberikan umpan balik mengenai kinerja mereka. Dengan demikian, prestasi kerja menjadi faktor penting dalam kerangka promosi jabatan, karyawan dengan prestasi yang tinggi memiliki peluang lebih besar untuk dipromosikan ke posisi yang lebih tinggi.

BPR Harta Swadiri adalah perusahaan di bidang pelayanan finansial yang berlokasi di Pandaan Pasuruan. Perusahaan ini terdiri dari enam kantor kas yang tersebar di wilayah Pasuruan, yaitu Gondang Wetan, Beji, Gempol, Bangil, Sukorejo, dan Pohjentrek. Dengan adanya banyak kantor kas, perusahaan juga memiliki jumlah sumber daya manusia yang relatif besar. Dalam operasionalnya, perusahaan tidak hanya fokus pada pencapaian hasil bisnis, tetapi juga sangat memperhatikan kemajuan karir dan kesejahteraan pegawai. Hal ini terbukti dari adanya sistem promosi jabatan di seluruh divisi, sesuai Sesuai dengan syarat dan ketentuan yang diatur oleh manajemen.

Namun, setelah wawancara dengan karyawan BPR Harta Swadiri Pasuruan, diketahui bahwa promosi jabatan tidak dilakukan secara rutin dan belum terdapat kriteria – kriteria khusus untuk dapat menentukan seseorang dapat dipromosikan, namun proses promosi jabatan dilakukan hanya dalam kondisi di mana perusahaan memerlukan karyawan untuk mengisi posisi yang spesifik yang memang sesuai dengan kemampuannya. Dalam proses ini, perusahaan sering dihadapkan pada berbagai tantangan dan dilema, terutama terkait dengan faktor senioritas dan disiplin kerja yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan.

Pada BPR Harta Swadiri, karyawan yang memiliki senioritas tinggi biasanya dianggap lebih berpengalaman dan memiliki pemahaman yang mendalam tentang operasi perusahaan serta budaya organisasi. Mereka juga sering dianggap lebih loyal terhadap perusahaan. Akan tetapi, kelebihan ini tidak selalu sejalan dengan produktivitas atau kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan dan tantangan baru. Di sisi lain, disiplin kerja menjadi semakin relevan dalam menentukan kinerja dan efektivitas karyawan. Disiplin kerja menggambarkan kepatuhan karyawan terhadap peraturan perusahaan, ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas, serta komitmen dan tanggung jawab dalam menjalankan pekerjaannya. Karyawan yang disiplin cenderung lebih produktif, mampu bekerja secara efektif dalam tim, dan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

Permasalahan muncul ketika perusahaan harus menyeimbangkan antara penghargaan terhadap senioritas dan pengakuan terhadap prestasi kerja serta disiplin karyawan dalam proses promosi jabatan. Terlalu mengutamakan senioritas dapat menyebabkan tidak adanya perubahan dan kurangnya inovasi dalam organisasi, sedangkan fokus yang berlebihan pada prestasi kerja dan disiplin tanpa mempertimbangkan pengalaman dapat mengabaikan nilai dari pengetahuan dan stabilitas yang dibawa oleh karyawan senior. Oleh karena itu, penelitian tentang pengaruh senioritas dan disiplin kerja terhadap promosi jabatan melalui prestasi kerja menjadi penting. Penelitian ini diharapkan dapat membantu perusahaan dalam merumuskan kebijakan promosi yang lebih adil

dan efektif, yang tidak hanya mengakui pengalaman dan loyalitas karyawan, tetapi juga mendorong produktivitas, inovasi, dan komitmen terhadap kinerja yang unggul. Dengan demikian, perusahaan dapat mengembangkan sistem promosi yang lebih komprehensif dan mendukung pencapaian tujuan strategis jangka panjang.

Berdasarkan latar belakang diatas maka peneliti akan melakukan penelitian dengan mengangkat judul “Pengaruh Senioritas dan Disiplin Kerja Terhadap Promosi Jabatan Melalui Prestasi Kerja Sebagai Variabel Intrvening Pada PT. BPR Harta Swadiri”.

## **1.2 RUMUSAN MASALAH**

Dengan mempertimbangkan latar belakang tersebut, masalah penelitian dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Apakah Senioritas Berpengaruh Terhadap Promosi Jabatan?
2. Apakah Disiplin Kerja Berpengaruh Terhadap Promosi Jabatan?
3. Apakah Senioritas Berpengaruh Terhadap Prestasi Kerja?
4. Apakah Disiplin Kerja Berpengaruh Terhadap Prestasi Kerja?
5. Apakah Senioritas Berpengaruh Terhadap Promosi Jabatan Melalui Prestasi Kerja?
6. Apakah Disiplin Kerja Berpengaruh Terhadap Promosi Jabatan Melalui Prestasi Kerja?

### **1.3 TUJUAN PENELITIAN**

Dengan memperhatikan rumusan masalah yang telah disampaikan, tujuan penelitian dapat ditetapkan sebagai berikut:

1. Untuk Mengetahui Pengaruh Senioritas Terhadap Promosi Jabatan.
2. Untuk Mengetahui Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Promosi Jabatan.
3. Untuk Mengetahui Pengaruh Senioritas Terhadap Prestasi Kerja.
4. Untuk Mengetahui Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Prestasi Kerja.
5. Untuk Mengetahui Pengaruh Senioritas Terhadap Promosi Jabatan Melalui Prestasi Kerja.
6. Untuk Mengetahui Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Promosi Jabatan Melalui Prestasi Kerja.

### **1.4 MANFAAT PENELITIAN**

Dengan penelitian ini, diharapkan ada manfaat yang dapat diperoleh dalam berbagai aspek, seperti:

1. Bagi Mahasiswa

Untuk memperluas pemahaman mengenai proses promosi jabatan yang diterapkan di sebuah perusahaan, mahasiswa dapat menggambarkan tantangan yang sedang dihadapi dan menyarankan solusi untuk perusahaan tersebut.

2. Bagi Perusahaan

Memberikan informasi kepada perusahaan mengenai apakah keputusan dan kebijakan yang diambil dalam proses promosi jabatan telah tepat, serta menilai dampaknya terhadap fungsi manajemen sumber daya manusia.

### 3. Bagi Lembaga

Untuk membangun hubungan antara Universitas, khususnya Fakultas Ekonomi, dengan PT BPR Harta Swadiri, serta menyediakan informasi terkait promosi jabatan secara menyeluruh dan sebagai referensi untuk penelitian di masa depan.