

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Era globalisasi membutuhkan pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia untuk kemajuan organisasi. Sumber daya manusia adalah asset terpenting dalam suatu perusahaan karena sumber daya manusia sebagai roda terjalannya suatu kegiatan operasional perusahaan. Sumber daya manusia berperan besar dalam kesuksesan dan keberhasilan sebuah perusahaan, sehingga perusahaan meyakini bahwa manusia dapat menjadi keunggulan daya saing bagi perusahaan (Hana, 2021). Sebuah perusahaan dituntut untuk memperoleh dan mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas dengan tujuan agar perusahaan dapat bertahan dalam memenangkan persaingan yang semakin ketat diberbagai sektor. Salah satu sektor yang mengalami kemajuan dan persaingan yang tinggi adalah sektor perbankan (Erlina, 2019).

Peningkatan kemajuan dalam sektor perbankan membutuhkan kesiapan dalam menghadapi banyak persaingan. Bank berperan dalam mendukung program pemerintah dalam menyalurkan dana pemerintah kepada masyarakat dalam bentuk kredit modal kerja atau investasi. Oleh karena itu, sebuah perusahaan perbankan akan dituntut untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang ada agar mampu menunjang dan memuaskan keinginan baik dari pegawai maupun dari perusahaan agar karyawan memiliki produktivitas yang tinggi. Pengembangan sumber daya manusia dapat dilakukan dengan berbagai cara, salah satunya melalui promosi jabatan (Anggraini, 2019).

Promosi jabatan adalah pemindahan pegawai dari satu jabatan atau posisi kepada jabatan atau posisi yang lebih tinggi serta diikuti oleh tugas, tanggung jawab, dan wewenang lebih tinggi dari jabatan yang diduduki sebelumnya (Adnan, 2019). Promosi jabatan adalah perpindahan yang memperbesar *authority* dan *responsibility* karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi sehingga kewajiban, hak, status dan penghasilannya semakin besar. Promosi akan memberikan status sosial, wewenang dan tanggung jawab serta penghasilan yang lebih besar serta fasilitas yang lain bagi karyawan. Sungkono (2019) menyatakan bahwa promosi jabatan memainkan peran penting, dengan adanya promosi jabatan karyawan akan merasa dihargai dan termotivasi dalam bekerja, dibutuhkan, diperhatikan, dan diakui kemampuan kerjanya, sehingga karyawan akan menghasilkan *output* yang tinggi. Dari *output* yang tinggi oleh karyawan, akan berdampak positif terhadap bagaimana tingkat pelayanan yang profesional kepada konsumen khususnya dalam sektor perbankan. Promosi jabatan dilakukan oleh setiap sektor perbankan salah satunya pada Bank Jatim Kantor Cabang Ponorogo dengan bertujuan untuk meregenerasi sumber daya manusia yang dimiliki.

Bank Jatim Kantor Cabang Ponorogo merupakan salah satu lembaga keuangan yang berperan dalam menyalurkan dana pemerintah kepada masyarakat dalam bentuk modal ataupun investasi. Sebagai salah satu perusahaan perbankan yang beroperasi di Kabupaten Ponorogo, Bank Jatim Kantor Cabang Ponorogo membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas. Penempatan jabatan menjadi salah satu aspek penting agar terjadi kesesuaian antara jabatan dengan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan. Adapun data terkait jumlah promosi jabatan di Bank Jatim Kantor Cabang Ponorogo pada

tahun 2018 sampai dengan tahun 2022 mengalami fluktuasi. Pada tahun 2018 jumlah karyawan sebanyak 37 orang dengan karyawan yang melakukan mutasi sebanyak 2 orang dan karyawan yang mendapatkan kesempatan promosi jabatan hanya 1 orang. Pada tahun 2019 jumlah karyawan mengalami kenaikan yaitu sebanyak 44 orang dengan 3 karyawan yang melakukan mutasi dan tidak ada karyawan yang diberikan kesempatan melakukan promosi jabatan. Tahun 2020 jumlah karyawan juga mengalami kenaikan menjadi 47 orang dengan karyawan yang melakukan mutasi sebanyak 2 orang dan karyawan yang mendapatkan promosi jabatan sebanyak 1 orang. Selanjutnya pada tahun 2021 jumlah karyawan mengalami penurunan yaitu sebanyak 47 orang dengan karyawan yang melakukan mutasi sebanyak 1 orang dan tidak ada karyawan yang diberikan kesempatan melakukan promosi jabatan. Tahun 2022 jumlah karyawan mengalami kenaikan yaitu sebanyak 50 orang dengan 3 orang melakukan mutasi dan 1 karyawan yang diberikan kesempatan melakukan promosi jabatan (Data karyawan Bank Jatim Kantor Cabang Ponorogo, 2022).

Pemimpin Bank Jatim Cabang Ponorogo menyatakan bahwa permasalahan yang terjadi pada promosi jabatan adalah pelaksanaan promosi tidak berdasarkan prinsip profesionalisme dan syarat obyektif yang ditetapkan, dimana terkadang jabatan yang diberikan tidak sesuai dengan keahlian dan latar belakang pendidikan karyawan yang bersangkutan. Pengakuan dalam hal ini bersifat relatif artinya seseorang dapat dipromosikan karena dianggap mempunyai prestasi rata-rata lebih tinggi dari karyawan lain, meskipun penilaian dari pimpinan belum memuaskan. Selain itu, pimpinan cenderung melakukan penilaian bukan berdasarkan prestasi kerja tetapi lebih pada faktor kedekatan (persaudaraan) dan juga faktor suka tidak suka. Berdasarkan fenomena tersebut

mengakibatkan beberapa jabatan eselon seperti pemimpin cabang, pemimpin bidang operasional, pemimpin bidang kredit, pemimpin cabang pembantu, penyelia & pemimpin kantor fungsional tidak sepenuhnya memenuhi persyaratan yang ditetapkan, sehingga pelaksanaan sistem promosi pada Bank Jatim Kantor Cabang Ponorogo tidak mencerminkan rasa keadilan bagi karyawan. Hal ini tentunya akan berimplikasi pada menurunnya kinerja karyawan, oleh karena itu setiap perusahaan harus memiliki sistem promosi yang baik.

Faktor yang mempengaruhi promosi jabatan karyawan diantaranya *training development* (Aulia, 2020). *Training development* merupakan cara yang strategis sebagai upaya dalam promosi jabatan. *Training development* mempunyai tujuan untuk memperbaiki penguasaan keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja. *Training development* dilakukan sebagai wujud pemberian bantuan (bimbingan karir) kepada karyawan agar dapat meningkatkan produktivitas dan semangat kerja. Adanya kegiatan *training development* dapat dijadikan standar karyawan untuk mendapatkan promosi jabatan. Semakin baik *training development* yang dilakukan dalam sebuah perusahaan maka akan meningkatkan *soft skill* maupun *hard skill* pada karyawan, sehingga akan memberikan peluang untuk dilakukan promosi jabatan (Anggraini, 2019). Bank Jatim Cabang Ponorogo melakukan berbagai langkah strategis untuk memberikan *training development* kepada para karyawan untuk mengimplementasikan *performance management system* yang berbasis proses bisnis untuk meningkatkan *skill*, kualitas karyawan, dan *partner* konsultan bagi nasabah Bank Jatim. Selain itu Bank Jatim Cabang Ponorogo juga mengoptimalkan talenta karyawan dalam berbagai kegiatan internal dan

eksternal seperti melibatkan karyawan untuk menjadi moderator atau narasumber seminar atau kompetisi olahraga maupun seni antar institusi dalam kegiatan *work life balance*.

Para karyawan di Bank Jatim Cabang Ponorogo diberikan kesempatan untuk belajar berbagai ilmu perbankan baik secara daring maupun luring serta melanjutkan pendidikan ke luar negeri. Pendidikan dan pelatihan yang memadai dan berkesinambungan tersebut diharapkan dapat mendukung peningkatan kompetensi teknis, non- teknis, serta kepemimpinan pegawai disesuaikan dengan arah pengembangan bisnis dan kompetensi jabatan yang dibutuhkan.

Bank menyusun silabus pendidikan dan pelatihan yang dituangkan dalam Kalender Pendidikan dan Pelatihan setiap tahun berjalan. Pelaksanaan Aktivitas Pendidikan dan Pelatihan terdiri dari beberapa cakupan, seperti Cakupan Kompetensi Fungsional (*Functional Competencies*). Pelaksanaan aktivitas pendidikan dan pelatihan dalam cakupan kompetensi fungsional (*functional competencies*) dilaksanakan secara *in-house public*, maupun secara mandiri melalui platform pembelajaran yang disediakan Bank Jatim.

Pelaksanaan aktivitas pendidikan dan pelatihan dalam cakupan kompetensi fungsional dilakukan melalui prosedur: a) Inisiator Divisi Human Capital, Pelaksanaan aktivitas pendidikan dan pelatihan digolongkan sebagai crash program b) Inisiator Unit Kerja Terkait Disampaikan kepada *Divisi Human Capital*. Pelaksanaan aktivitas pendidikan dan pelatihan digolongkan sebagai crash program. Contoh pelaksanaan aktivitas pendidikan dan pelatihan yang telah dilakukan antara lain berupa Pelatihan Taksasi Agunan Bagi Pegawai yang Menjalankan Fungsi Taksasi Agunan 5-8 tahun 2023 yang diselenggarakan pada hari Sabtu-Minggu; tanggal 26-27 November 2023 pukul 07.30 WIB-

selesai di Pusdiklat Bank Jatim, Prigen Pasuruan, Jawa Timur. Pelatihan ini diikuti oleh 35 pegawai Bank Jatim se Jawa Timur. Pelatihan Berbagai langkah tersebut membuat para karyawan merasa puas dan dapat memberikan kinerja terbaiknya.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Anggraini (2019) yang menyatakan bahwa *training development* berpengaruh positif terhadap promosi jabatan artinya jika *training development* dilakukan secara maksimal maka peluang promosi jabatan akan meningkat.

Faktor selanjutnya yang mempengaruhi promosi jabatan karyawan adalah loyalitas karyawan (Adnan, 2019). Loyalitas adalah sifat yang dimiliki oleh seorang karyawan dan akan muncul pada saat bekerja dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Loyalitas karyawan dapat dilihat dari kemampuan dan keahlian dalam melaksanakan tugas dengan tanggung jawab, disiplin, serta jujur. Hariyanti (2019) menyatakan bahwa tingginya rasa loyalitas tumbuh seiring kondisi dan perlakuan perusahaan terhadap karyawan yang kondusif. Sebuah usaha perbankan dapat mengelola karyawan secara biasa saja tetapi karyawan yang kompeten dapat mendorong bisnis memperoleh pencapaian pada tingkat yang lebih tinggi. Bank Jatim Cabang Ponorogo juga melakukan sistem promosi jabatan berlandaskan pada loyalitas karyawan. Bank Jatim Cabang Ponorogo menyeleksi karyawan berdasarkan jumlah minimum masa kerja yaitu 2 tahun di setiap jenjangnya. Selain itu Bank Jatim Cabang Ponorogo juga melihat kesediaan *over time* karyawan demi penyelesaian tugas tambahan. Hal ini dilakukan agar karyawan dapat bekerja sesuai standar yang ditentukan perusahaan dan dapat meningkatkan kualitas kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Mandiangan (2020) menyatakan bahwa loyalitas berpengaruh positif

terhadap promosi jabatan artinya semakin tinggi loyalitas karyawan maka semakin mudah karyawan untuk bekerja sama dengan perusahaan sehingga perusahaan akan memberikan kesempatan promosi jabatan kepada karyawan.

Faktor lain yang mempengaruhi promosi jabatan adalah prestasi kerja karyawan (Nurlina, 2020). Prestasi kerja merupakan hasil kerja karyawan berbentuk barang atau jasa, kualitas atau kuantitas, maupun perilaku dalam keseluruhan kegiatan yang dilaksanakan sehingga mempersembahkan nilai yang baik untuk mewujudkan tujuan perusahaan (Pratama, 2018). Penilaian prestasi kerja dilaksanakan berdasarkan hasil yang telah dicapai dalam pelaksanaan pekerjaan karyawan di perusahaan selama periode tersebut. Penilaian prestasi kerja dimaksudkan agar karyawan lebih termotivasi untuk meningkatkan prestasi kerjanya dimasa mendatang karena akan menentukan besarnya bonus (*reward*) yang akan diberikan perusahaan. Melalui prosedur penilaian tertentu akan diketahui seberapa baik karyawan mampu menyelesaikan pekerjaannya. Penilaian prestasi kerja turut membantu perusahaan melihat kekurangan maupun potensi seseorang terkait target promosi jabatan (Andriani, 2018). Bank Jatim Cabang Ponorogo menggunakan metode *Key Process Indikator* (KPI) untuk memproses penilaian kinerja pada seluruh karyawan di setiap devisinya. Bank Jatim Cabang Ponorogo menyediakan dua *form* kinerja karyawan yaitu pertama *form* hasil penilaian kinerja bulanan yang berisi *informasi* mengenai pencapaian kinerja karyawan yang dapat diukur penilaiannya sehingga akan menunjukkan tingkat keberhasilan kinerja yang dicapai. Kedua *form* deskripsi *rating* yang berisi *informasi* mengenai sasaran yang harus dicapai oleh karyawan untuk mendapatkan penilaian. Berdasarkan penilaian dari kedua *form* tersebut dapat

dilihat tingkat prestasi masing-masing karyawan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya.

Dalam keseharian diketahui bahwa karyawan Bank Jatim Cabang Ponorogo berusaha menunjukkan prestasi kerja yang terbaik dari hari ke hari; karyawan yang bertugas sebagai *customer* berusaha melayani pasien dengan ramah dan menjelaskan apapun yang ingin diketahui konsumen dengan lengkap dan mudah, karyawan yang mengurus kredit berusaha menyalurkan kredit dengan cara termudah dan tercepat, sementara karyawan yang menangani administrasi dengan jeli menyelesaikan berbagai catatan dan kelengkapan data yang diperlukan Bank, baik terkait konsumen ataupun rekapan bank agar sesuai dengan waktu dan peruntukannya. Kesemua prestasi tersebut menunjukkan kinerja karyawan yang layak untuk dipromosikan karena telah membawa Bank Jatim Cabang Ponorogo menjadi bank terdepan dalam jajaran bank berprestasi di Indonesia. Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rifai (2021) menyatakan bahwa prestasi kerja berpengaruh positif terhadap promosi jabatan karyawan, artinya semakin tinggi tingkat prestasi kerja karyawan maka semakin tinggi juga peluang promosi jabatan yang diberikan perusahaan.

Berdasarkan uraian latar belakang diatas peneliti tertarik untuk melakukan penelitian terkait faktor-faktor yang dapat mempengaruhi promosi jabatan. Penelitian ini merupakan kompilasi dari penelitian yang dilakukan oleh Aulia (2020), Adnan (2019), dan Nurlina (2020) dengan perbedaan penelitian terletak pada objek penelitian yang digunakan. Penelitian ini mengambil objek penelitian pada karyawan Bank Jatim Kantor Cabang Ponorogo. Oleh karena itu peneliti tertarik mengambil judul “**Pengaruh *Training Development*, *Loyalitas***

dan Prestasi Kerja Terhadap Promosi Jabatan di Bank Jatim Kantor Cabang Ponorogo”.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, maka perumusan masalah pada penelitian ini adalah:

1. Apakah *training development* berpengaruh terhadap promosi jabatan di Bank Jatim Kantor Cabang Ponorogo?
2. Apakah loyalitas berpengaruh terhadap promosi jabatan di Bank Jatim Kantor Cabang Ponorogo?
3. Apakah prestasi kerja berpengaruh terhadap promosi jabatan di Bank Jatim Kantor Cabang Ponorogo?
4. Apakah *training development*, loyalitas, dan prestasi kerja secara simultan berpengaruh terhadap promosi jabatan di Bank Jatim Kantor Cabang Ponorogo?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, tujuan dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui apakah *training development* berpengaruh terhadap promosi jabatan di Bank Jatim Kantor Cabang Ponorogo.
2. Untuk mengetahui apakah loyalitas berpengaruh terhadap promosi jabatan di Bank Jatim Kantor Cabang Ponorogo.
3. Untuk mengetahui apakah prestasi kerja berpengaruh terhadap promosi jabatan di Bank Jatim Kantor Cabang Ponorogo.

4. Untuk mengetahui apakah *training development*, loyalitas, dan prestasi kerja secara simultan berpengaruh terhadap promosi jabatan di Bank Jatim Kantor Cabang Ponorogo.

1.3.2 Manfaat Penelitian

1. Bagi Universitas Muhammadiyah Ponorogo

Hasil penelitian ini diharapkan mampu menambah referensi di Universitas Muhammadiyah Ponorogo, sebagai perbandingan bagi peneliti lain dengan materi yang berhubungan dengan manajemen sumber daya manusia serta tambahan bagi perpustakaan yang sudah ada.

2. Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini diharapkan dapat mengembangkan kemampuan dan pengetahuan peneliti mengenai manajemen sumber daya manusia.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat membantu peneliti berikutnya untuk digunakan sebagai referensi penelitian dalam ruang lingkup yang sama.