

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah Penelitian**

Pelatihan dan pengembangan karyawan sebagai aset manusia di perusahaan memiliki peran yang signifikan dalam menentukan suksesnya perkembangan daerah, termasuk dalam hal pembangunan infrastruktur dan program-program lainnya. Ini didasarkan pada fakta bahwa pegawai perusahaan merupakan komponen krusial dalam daerah, sehingga keberhasilan pembangunan daerah dalam mencapai tujuan masyarakat yang adil dan makmur sesuai dengan nilai-nilai Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945 sangat tergantung pada bagaimana tugas-tugas mereka dijalankan. Untuk menjalankan tugas dengan baik, pembinaan karyawan tujuannya adalah untuk memperbaiki kualitas tenaga kerja dengan membentuk sikap dan perilaku yang mencakup pengabdian, kejujuran, tanggung jawab, disiplin, dan integritas. Ini krusial agar mereka dapat memberikan pelayanan yang memenuhi kebutuhan perkembangan masyarakat.. Sistem perusahaan yang berlaku selama ini belum mampu menampung aspirasi dan tuntutan warga daerah secara keseluruhan, sehingga menimbulkan berbagai fenomena seperti munculnya krisis kepercayaan, krisis ekonomi, rendahnya profesionalisme birokrat yang pada akhirnya menimbulkan disintegrasi daerah sebagai wujud ketidakpuasan rakyat terhadap perusahaan daerah.

Perumda Air Minum Tirta Hita Buleleng didirikan untuk memajukan ekonomi daerah, menyediakan akses air minum yang sehat dan bersih, serta layanan telekomunikasi, sesuai dengan ketentuan Peraturan Daerah Kabupaten Buleleng

Nomor 4 Tahun 2008 tentang pembentukan, struktur organisasi, dan tata kerja perusahaan daerah. Perusahaan ini dipimpin oleh seorang Direktur Utama. Visi dan misi Perumda Air Minum Tirta Hita Buleleng mencakup komitmen untuk meningkatkan kualitas hidup masyarakat melalui pelayanan yang berkualitas dan berkelanjutan dalam pengelolaan sumber daya air dan telekomunikasi. Visi Perumda Air Minum Tirta Hita Buleleng menjadi salah satu BUMD Air Minum terbaik di Indonesia yang sehat, mandiri, inovatif, lestari, dan etika (*smile*). Misi yang dimiliki Perumda Air Minum Tirta Hita Buleleng yaitu (1) Menyediakan air minum yang memenuhi kualitas, kuantitas dan kontinuitas yang dapat dipertanggungjawabkan dengan pelayanan prima, (2) Menghasilkan kinerja terbaik dan mampu memberikan kontribusi terhadap peningkatan pendapatan asli daerah (PAD), dan (3) Melakukan pengelolaan usaha secara profesional dengan teknologi tepat guna dan prinsip-prinsip manajemen yang berwawasan global.

Di dalam pelaksanaan suatu pekerjaan perlu penilaian pelaksanaan seluruh kegiatan yang telah direncanakan sebelumnya. Keberhasilan penentuan pencapaian tugas terhadap individu akan dapat mengarahkan penetapan tujuan perusahaan, karena setiap orang/pegawai tentu menginginkan promosi jabatan karena dengan promosi jabatan akan memperbesar penghasilan yang diterima, dengan penghasilan yang lebih besar akan dapat memenuhi kebutuhan hidup pegawai beserta keluarganya. Hal ini secara langsung akan dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya, sedangkan menurut Singodimedjo dengan disiplin yang tinggi diharapkan akan dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Kondisinya nyata di lapangan pada saat melakukan observasi awal dan wawancara pada Perumda Air Minum Tirta Hita Buleleng masih belum maksimal.

Hal ini didukung oleh Laporan Sasaran Kerja Pegawai Perusahaan Tahun 2023.

Seperti nampak pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1  
Data Pencapaian Kinerja Pegawai Setelah Dipromosikan Tahun 2024  
Perumda Air Minum Tirta Hita Buleleng

No.	Unit Kerja	Jabatan	Standar Kinerja (Nilai)	Realisasi Kinerja (Nilai)	Kategori Kinerja
1.	Cab. Lovina	Kepala Cab.Lovina	76,00	84,37	Sudah Maksimal
2.	Bag. Distribusi	Ka Su Bag. Meter air	76,00	75,67	Belum Maksimal
3.	Bag.Perencana Teknik	Ka Su Bag. P Teknik	76,00	75,47	Belum Maksimal
4.	Bag. Pelayanan	Ka Su Bag. Pelanggan	76,00	74,05	Belum Maksimal
5.	Cab. Kubutmbhn	Ka SieAdm Cab. Kbt	76,00	74,05	Belum Maksimal
6.	Bag. Keuangan	Staf Sub Bag. Ak	76,00	73,05	Belum Maksimal
7.	Bag. Distribusi	Staf Sub Bag.Mt Air	76,00	75,10	Belum Maksimal
8.	Bag.Perencana Teknik	Staf Su Bag. Pengawasan	76,00	72,14	Belum Maksimal
9.	Bag. Keuangan	Staf Sub Bag. Ak	76,00	75,28	Belum Maksimal
10.	Cab. Lovina	Staf Sie Tk Cab.Lovina	76,00	75,67	Belum Maksimal
<b>Rata-rata</b>			76,00	75,17	Belum Maksimal

Sumber : Bagian Personalia Perumda Air Minum Tirta Hita Buleleng 2024

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa kinerja pegawai di Perumda Air Minum Tirta Hita Buleleng tidak sesuai dengan harapan perusahaan. Hanya satu dari sepuluh pegawai yang diamati yang berhasil mencapai standar kinerja yang telah ditetapkan, sementara rata-rata realisasi kinerja mereka adalah 75,17, sedikit di bawah standar minimal yang ditetapkan sebesar 76,00. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai masih belum mencapai tingkat maksimal yang diharapkan.

Hal ini disimpulkan bahwa rata-rata dari kinerja pegawai bersumber dari rata-rata yang dipergunakan untuk mengukur kinerja di Perumda Air Minum Tirta Hita Buleleng.

Kinerja pegawai di Perumda Air Minum Tirta Hita Buleleng belum mencapai tingkat maksimal disebabkan oleh ketidaksesuaian dalam promosi jabatan dan kurangnya disiplin kerja. Menurut Eko Siswanto (2018), promosi jabatan merupakan perpindahan seorang karyawan ke posisi yang memiliki tanggung jawab, wewenang, dan kekuasaan yang lebih besar dari jabatan sebelumnya. Manusia secara umum memiliki dorongan untuk terus berkembang dan maju dari posisi saat ini, yang sering kali disebut sebagai promosi atau naik pangkat. Afandi (2016) menggambarkan bahwa promosi jabatan terjadi ketika seorang pimpinan memutuskan untuk meningkatkan jabatan seorang pegawai atau karyawan ke level yang lebih tinggi, dengan menambahkan tanggung jawab dan kekuasaan yang lebih besar, setelah melalui proses evaluasi atau penilaian. Menurut Siagian (2017), promosi jabatan merujuk pada perpindahan seorang karyawan dari satu pekerjaan ke pekerjaan yang lebih tinggi, yang biasanya disertai dengan tanggung jawab dan penghasilan yang lebih besar. Setiap karyawan umumnya menginginkan kesempatan untuk dipromosikan karena promosi dianggap sebagai penghargaan atas pencapaian hasil kinerja yang baik dan sebagai bentuk pengakuan terhadap prestasi kerjanya. Dengan demikian, karyawan berhak menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi setelah berhasil dalam penilaian atau evaluasi yang dilakukan oleh atasan mereka, Siagian (2017).

Promosi dianggap sebagai hal yang sangat penting bagi setiap karyawan karena merupakan bentuk kepercayaan dan pengakuan terhadap kemampuan serta

kecakapan mereka untuk mengemban tanggung jawab di jabatan yang lebih tinggi. Dengan demikian, promosi memberikan status sosial, wewenang, tanggung jawab yang lebih besar, serta penghasilan yang meningkat bagi karyawan. Keberadaan promosi jabatan dalam sebuah perusahaan juga berperan penting dalam menarik minat calon pelamar, sehingga proses perekrutan menjadi lebih mudah bagi perusahaan tersebut. Sebaliknya, jika peluang promosi terbatas atau tidak ada, maka motivasi, semangat kerja, disiplin, dan prestasi kerja karyawan cenderung menurun. Perusahaan juga akan menghadapi kesulitan dalam menarik dan merekrut karyawan yang berkualitas. Oleh karena itu, peran promosi sangat strategis bagi kesuksesan perusahaan, dan manajer HR perlu merancang program promosi yang jelas dan mengkomunikasikannya dengan baik kepada seluruh karyawan. Hal ini dapat menjadi motivasi bagi karyawan untuk terus meningkatkan kinerja mereka (Hasibuan, 2016).

Berdasarkan penelitian awal dan wawancara dengan Direksi Perumda Air Tirta Hita Buleleng serta sepuluh pegawai, terungkap bahwa promosi jabatan yang dilakukan tidak sesuai dengan tingkat keahlian yang dimiliki oleh pegawai. Hal ini menyebabkan ketidakcocokan antara kemampuan yang dimiliki dengan jabatan yang diterima saat ini. Melalui data yang telah dirangkum dalam observasi awal, maka informasi ketidaksesuaian jabatan dengan tingkat keahlian pegawai dapat penulis jabarkan dalam bentuk Tabel 1.2

Tabel 1.2  
Promosi Jabatan dengan Tingkat Keahlian Pegawai pada  
Perumda Air Minum Tirta Hita Buleleng 2024

No.	Unit Kerja	Jabatan Setelah Promosi	Tingkat Keahlian	Kategori Promosi Jabatan
-----	------------	-------------------------	------------------	--------------------------

1.	Cab. Lovina	Kepala Litbang	Adm dan Umum	Tidak Sesuai
2.	Bag. Distribusi	Kep. Cab Gerokgak	Hukum dan Masyarakat	Tidak Sesuai
3.	Bag. Perencana Teknik	Ka Unit Sambirenteng	Adm dan Umum	Tidak Sesuai
4.	Bag. Pelayanan	Ka Sub Bag. Personalia	Adm dan Umum	Tidak Sesuai
5.	Cab. Kubutmbhn	Ka Su bag. Pelayanan	Hukum dan Masyarakat	Tidak Sesuai
6.	Bag. Keuangan	Ka Sie Adm Cab. Lovina	Hukum dan Masyarakat	Tidak Sesuai
7.	Bag. Distribusi	Ka Su Bag. Meter Air	Manajemen SDM	Tidak Sesuai
8.	Bag. Perencana Teknik	Ka Su Bag. Pengawasan	Keu dan Akuntansi	Tidak Sesuai
9.	Bag. Keuangan	Ka Su Bag. Pr Keuangan	Keu dan Akuntansi	Sesuai
10.	Cab. Lovina	Ka Sie Tknk Cab. Lovina	Manajemen SDM	Tidak Sesuai

Sumber: Bagian Personalia Perumda Air Minum Tirta Hita Buleleng 2024

Berdasarkan pada Tabel 1.2, menunjukkan bahwa terdapat ketidaksesuaian antara tingkat keahlian dengan jabatan atau unit kerjanya. Sebagai salah satu contoh pada Bagian Perencana Teknik, promosi jabatan yang dicari adalah Ka Sub Bag. Pengawasan, sedangkan yang mendapatkan posisi tersebut tingkat keahliannya sebagai Keuangan dan Akuntansi. Fenomena tersebut menjadi bukti bahwa ketidaksesuaian promosi jabatan dengan tingkat keahlian dapat menurunkan kinerja pegawai, karena pegawai tidak mendalami pekerjaan tersebut.

Promosi jabatan mencerminkan fokus pada pendidikan, keterampilan, dan pengalaman kerja sebagai faktor yang menentukan keberhasilan. Jika proses promosi tersebut berjalan dengan hasil yang positif, maka dapat meningkatkan kinerja pegawai. Namun, sebaliknya, jika proses promosi tidak tepat atau hasilnya negatif, hal ini dapat mengakibatkan kemunduran yang memerlukan perbaikan dalam pengembangan karir. Adanya promosi jabatan diharapkan dapat mengikuti

paradigma kepegangannya dalam administrasi publik, menghindari nepotisme yang dapat menimbulkan ketimpangan dalam penempatan jabatan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa promosi jabatan dan tingkat disiplin kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai (Adrizayani, 2014).

Faktor lain yang diyakini mempengaruhi penurunan kinerja pegawai adalah tingkat disiplin. Laporan tentang pelanggaran disiplin pegawai pada tahun 2023 menunjukkan bahwa masih terjadi banyak pelanggaran terhadap peraturan tata tertib. Jumlah pelanggaran yang dilaporkan pegawai melebihi standar yang telah ditetapkan oleh instansi, seperti yang tercantum dalam Tabel 1.3.

Tabel 1.3  
Data Pelanggaran Disiplin Kerja Pegawai  
Perumda Air Minum Tirta Hita Buleleng Tahun 2024

No.	Jenis Pelanggaran Kedisiplinan			Standarisasi Pelanggaran	Kategori Pel. Disiplin Kerja
	Jam Kerja	Berpakaian & Atribut	Waktu Istirahat		
1.	10	8	4	3	Tinggi
2.	6	5	6	3	Tinggi
3.	7	6	5	3	Tinggi
4.	10	5	8	3	Tinggi
5.	7	5	4	3	Tinggi
6.	8	5	6	3	Tinggi
7.	6	4	6	3	Tinggi
8.	8	4	4	3	Tinggi
9.	8	6	7	3	Tinggi
10.	6	5	5	3	Tinggi
<b>Rata-rata</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>Tinggi</b>

Sumber: Bagian Personalia Perumda Air Minum Tirta Hita Buleleng 2024

Berdasarkan data yang nampak pada Tabel 1.3 tersebut di atas, menunjukkan bahwa masih adanya pelanggaran kedisiplinan yang dilakukan pegawai dalam pelaksanaan kewajibannya.

Kinerja pegawai mencerminkan keberhasilan atau kegagalan dalam mencapai tujuan yang telah direncanakan dan ditetapkan. Ini adalah hal yang individual karena kemampuan setiap pegawai berbeda dalam menjalankan tugasnya. Kinerja pegawai bisa ditingkatkan dengan memberikan teladan yang baik dari seorang pemimpin yang mampu memotivasi pegawai dan selalu memperhatikan mereka saat bekerja.. Absensi atau ketidakhadiran pegawai adalah faktor yang dapat mempengaruhi kinerja mereka. Flippo (2016) menyatakan bahwa tingkat absensi yang ideal adalah antara 0 hingga 2 persen dianggap baik, antara 3 hingga 10 persen dianggap tinggi, dan lebih dari 10 persen dianggap tidak wajar, sehingga perlu mendapatkan perhatian serius dari pihak perusahaan. Pegawai bertanggung jawab terhadap kualitas pekerjaan mereka, termasuk disiplin dalam hal kehadiran. Di Perumda Air Minum Tirta Hita Buleleng, terdapat masalah dengan kehadiran pegawai yang sering terlambat dan tingkat kedisiplinan yang dinilai belum optimal, terutama dalam mematuhi peraturan kerja.. Hal ini dapat dilihat dari absensi pegawai pada tahun 2023 nampak pada Tabel 1.4.

Tabel 1.4  
Jumlah Pegawai Perusahaan dan Tingkat Absensi  
Perumda Air Minum Tirta Hita Buleleng Januari-Desember 2024

Bulan	Jumlah Pegawai	Jumlah Hari Kerja/Bulan	Jumlah Seluruh Hari Kerja	Jumlah Absen	Persentase Tingkat Absen (%)
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4 = 2×3</b>	<b>5</b>	<b>6 = (5/4)×100%</b>
Januari	93	22	2046	3	0.15
Februari	93	19	1767	3	0.17
Maret	93	18	1674	2	0.12
April	93	22	2046	2	0.10
Mei	93	22	2046	3	0.15
Juni	93	21	1953	3	0.15
Juli	93	22	2046	4	0.20
Agustus	93	20	1860	3	0.16
September	93	19	1767	3	0.17
Oktober	93	23	2139	3	0.14

November	93	20	1860	2	0.11
Desember	93	20	1860	2	0.11
<b>Total</b>					<b>1.72</b>
<b>Rata-rata</b>					<b>0.14</b>

Sumber: Bagian Personalia Perumda Air Minum Tirta Hita Buleleng 2024

Berdasarkan tabel 1.4 di atas, dapat disimpulkan bahwa tingkat absensi di Perumda Air Minum Tirta Hita Buleleng selama 10 bulan tersebut berada pada kondisi rendah, karena nilai rata-rata baru mencapai skor 0,14 dari standar skor 5. Sehingga dapat dikatakan tingkat absensi masih kurang baik dan tidak berhasil. Batas waktu masuk kantor yang telah ditetapkan oleh Pusdiklat adalah jam 07.30 WITA, sementara batas waktu pulang adalah jam 16.00 WITA, dengan total jam kerja selama 7 jam 30 menit. Namun, dalam kenyataannya, banyak pegawai yang sering terlambat masuk dan juga pulang lebih awal dari waktu yang telah ditentukan. Hal ini disebabkan karena pada bulan tersebut pegawai yang mempunyai anak sekolah sibuk mengurus anaknya untuk mencari sekolah, sehingga pegawai harus minta izin (absen) untuk tidak ke kantor.

Berdasarkan penjelasan latar belakang masalah di atas, terdapat kekosongan dalam penelitian sebelumnya yang perlu diisi. Aldaman (2017) menyatakan bahwa promosi jabatan memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, sementara Yulianto (2022) menemukan bahwa promosi jabatan berdampak negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai. Sukmasari (2016) mengungkapkan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, yang mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat disiplin, semakin baik kinerjanya. Namun, menurut Isnowati (2022), disiplin kerja berdampak negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga hipotesisnya tidak terbukti.

Dengan berdasarkan pada latar belakang masalah tersebut, diperlukan penelitian lebih lanjut dengan judul **“Promosi Jabatan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Perumda Air Minum Tirta Hita Buleleng.”**

### **1.2 Identifikasi Masalah Penelitian**

Berdasarkan pada latar belakang yang telah dipaparkan tersebut, maka dapat diidentifikasi beberapa permasalahan yang terjadi pada Perumda Air Minum Tirta Hita Buleleng sebagai berikut.

- (1) Kinerja pegawai Perumda Air Minum Tirta Hita Buleleng dikategorikan masih belum maksimal.
- (2) Disiplin kerja pegawai Perumda Air Minum Tirta Hita Buleleng masih belum maksimal.
- (3) Promosi jabatan yang tidak sesuai dengan tingkat keahlian yang dimiliki pegawai Perumda Air Minum Tirta Hita Buleleng.

### **1.3 Pembatasan Masalah Penelitian**

Batasan masalah yang diteliti ada pada fokusnya yakni pengaruh promosi jabatan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Perumda Air Minum Tirta Hita Buleleng.

### **1.4 Rumusan Masalah Penelitian**

Berdasarkan uraian latar belakang masalah penelitian di atas, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut.

- (1) Bagaimana pengaruh promosi jabatan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Perumda Air Minum Tirta Hita Buleleng?

- (2) Bagaimana pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja pegawai Perumda Air Minum Tirta Hita Buleleng?
- (3) Bagaimana pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Perumda Air Minum Tirta Hita Buleleng?

### 1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka dibuatlah tujuan penelitian untuk menguji hal-hal sebagai berikut.

- (1) Pengaruh promosi jabatan dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Perumda Air Minum Tirta Hita Buleleng.
- (2) Pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja pegawai Perumda Air Minum Tirta Hita Buleleng.
- (3) Pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Perumda Air Minum Tirta Hita Buleleng.

### 1.6 Manfaat Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat sebagai berikut.

- (1) Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dalam pengembangan ilmu ekonomi pada bidang manajemen sumber daya manusia mengenai promosi jabatan, disiplin kerja dan kinerja pegawai

- (2) Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi sumbangan bagi Perumda Air Minum Tirta Hita Buleleng sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil dan

menentukan suatu kebijaksanaan mengenai promosi jabatan dan disiplin kerja yang baik agar dapat meningkatkan kinerja pegawai.

