

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Globalisasi memiliki dampak signifikan pada perubahan lingkungan strategis, yang mencakup organisasi publik, bisnis, dan sosial. Kondisi ini tak dapat dihindari dan memicu persaingan di berbagai sektor. Untuk mencapai keunggulan kompetitif, setiap perusahaan harus siap berkembang, beradaptasi dengan perubahan lingkungan, dan mendorong kreativitas serta inovasi (Halisa, 2019).

Menurut Sucipto et al (2021) pembangunan pengetahuan, pola pikir, dan keterampilan sumber daya manusia adalah aset yang paling berharga dalam sebuah organisasi pendidikan menekankan kreativitas, inovasi, dan penemuan baru. Evaluasi terus-menerus terhadap faktor sumber daya manusia menjadi kunci untuk menciptakan individu yang mampu berpikir progresif dan mendukung kemajuan organisasi pendidikan.

Untuk meningkatkan daya saing dan kualitas sebuah perusahaan, peningkatan dan pengembangan kinerja karyawan menjadi prioritas dan tantangan utama dalam menghadapi era globalisasi. Kinerja yang baik akan menghasilkan hasil yang lebih efektif dan efisien, agar tujuan perusahaan bisa tercapai dengan baik. Oleh karena itu, penerapan praktik manajemen sumber daya manusia yang kompeten sangat diperlukan untuk memberikan pembinaan dan pengembangan kepada karyawan, sehingga kinerja mereka meningkat dan kualitas perusahaan serta karyawan itu sendiri dapat terus berkembang. (Putri et al, 2022).

Menurut Amelia et al (2022) sumber daya manusia diperlukan untuk meningkatkan efisiensi tenaga kerja dalam organisasi, dengan tujuan menyediakan unit kerja yang efisien. Studi manajemen sumber daya manusia membahas strategi perusahaan dalam memiliki,

mengembangkan, merekrut, mengevaluasi, dan mempertahankan jumlah (kuantitas) serta jenis (kualitas) karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Langkah-langkah ini bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang optimal dan mendukung tujuan keseluruhan organisasi.

Menurut Putra (2021) perusahaan merupakan suatu bentuk organisasi formal dan merupakan wadah dimana sistem kerjasama dilakukan dalam melaksanakan berbagai aktivitas, untuk meraih tujuan dan sasaran organisasi yang diharapkan. Salah satu kebutuhan pegawai yang sangat penting dipenuhi perusahaan adalah kebutuhan akan penghargaan atas prestasi yang telah dicapainya, kemudian Promosi (*promotion*) berperan penting bagi setiap pegawai. Oleh karena itu, promosi diharapkan dapat meningkatkan status sosial (*social status*), memberikan lebih banyak wewenang (*authority*), memperbesar tanggung jawab (*responsibility*), serta meningkatkan penghasilan bagi pegawai.

Kinerja adalah cerminan dari tingkat pencapaian dalam pelaksanaan suatu kegiatan atau kebijakan untuk mewujudkan suatu sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang tercermin dalam perumusan skema strategis organisasi tersebut. Secara umum, kinerja dapat diartikan sebagai pencapaian yang diraih oleh organisasi dalam periode tertentu. Salah satu hal untuk dapat meningkatkan kinerja adalah melalui promosi jabatan, mutasi, dan pengakuan prestasi yang telah diberikan oleh perusahaan. Promosi ini bertujuan untuk memberikan tanggung jawab yang lebih besar kepada karyawan dengan memindahkan mereka dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang sudah dianggap setingkat ataupun sederajat (Basira et al, 2023).

Menurut Suhartini (2018) menyatakan arti "*performance*" adalah kinerja, hasil, atau prestasi. Makna kinerja secara lebih luas, bukan sekedar hasil kerja, melainkan juga mengenai proses berlangsungnya. Kinerja ialah hasil kerja yang berkaitan erat dengan pencapaian visi misi organisasi, kontribusi ekonomi, dan kepuasan pelanggan.

Beberapa faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, dengan penekanan khusus pada faktor promosi jabatan. Faktor ini diidentifikasi sebagai berpengaruh dalam kegiatan operasional perusahaan.

Sekretariat Direktorat Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan sebagai salah satu unit eselon II yang mempunyai tugas melaksanakan untuk koordinasi pelaksanaan tugas dan juga dukungan strategis kepada semua unsur di lingkungan Direktorat Jenderal Perbendaharaan yang berlokasi di Jalan Lapangan Banteng Timur No. 2-4 Jakarta. Sekretariat Direktorat Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan visi dan misi yang dimiliki adalah menjadi pengelola keuangan negara guna mewujudkan perekonomian Indonesia yang produktif, kompetitif, inklusif, dan berkeadilan dan mewujudkan tata kelola sumber daya, proses bisnis, dan sistem teknologi informasi perbendaharaan yang modern, efektif, dan adaptif.

Namun pada faktanya Sekretariat Direktorat Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan RI memiliki permasalahan terkait kinerja pegawai yang tidak mencapai standar yang diharapkan oleh perusahaan. Oleh karena itu ditentukan beberapa indikator penilaian dalam mengembangkan tugas masing-masing pegawai.

Tabel 1. 1 Penilaian Kinerja Pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan RI

No.	Indikator Penilaian	Target	Realisasi		
			2021	2022	2023
1	Indeks efektivitas edukasi dan komunikasi terealisasi	100%	94,36%	94,21%	93,43%
2	Nilai kinerja pelaksanaan anggaran K/L	100%	93,30%	92,32%	94,26%
3	Indeks efektivitas pelaksanaan tugas khusus	100%	93,76%	95,97%	93,52%
4	Indeks integritas organisasi	100%	93,34%	91,02%	91,69%
Rata-rata			93,69%	93,38%	93,22%

Sumber : Data diolah oleh Subbagian umum Sekretariat DJPb

Berdasarkan Tabel 1.1 di atas, pada tahun 2021–2023 Sekretariat Direktorat Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan RI mengalami penurunan kinerja karyawan yang diukur dari rata-rata pencapaian kinerja. Rata-rata pencapaian kinerja pada tahun 2021 mencapai 93,69%, tahun 2022 mencapai 93,38%, sedangkan di tahun 2023 mengalami penurunan sebesar 93,22%. Oleh karena itu, manajemen mencari cara terbaik untuk meningkatkan kinerja pegawai dan memastikan bahwa tujuan perusahaan yang telah direncanakan dapat tercapai.

Promosi jabatan merupakan salah satu metode untuk mengapresiasi sumber daya manusia di sebuah instansi. Setiap pegawai ingin terus berkembang, meraih jabatan yang lebih tinggi, memperoleh upah atau gaji yang lebih baik, serta mendapatkan berbagai peningkatan lainnya.

Menurut Siswanto (2018:18) promosi jabatan terjadi ketika seorang karyawan berpindah ke posisi yang lebih tinggi, dengan wewenang, kekuasaan, dan tanggung jawab yang lebih besar dibandingkan dengan jabatannya sebelumnya. Pada dasarnya, manusia memiliki keinginan untuk berkembang dan maju dari posisi yang saat ini dimiliki. Kesempatan untuk maju dalam suatu organisasi sering kali disebut sebagai promosi.

Promosi mengacu pada perpindahan dari satu posisi ke posisi lain yang kedudukan dan tanggung jawabnya lebih tinggi. Tujuan promosi adalah untuk meningkatkan kinerja pegawai agar siap bekerja dan berperilaku baik sesuai keinginan perusahaan. meningkatkan produktivitas perusahaan.

Sedangkan menurut Mangare et al (2023) promosi jabatan merupakan salah satu impian setiap pegawai, karena melalui promosi ini, mereka mendapatkan hal-hal yang diinginkan. Dengan adanya promosi, pegawai akan merasa dihargai, diperhatikan, dibutuhkan, dan diakui kemampuannya. Hal ini akan mendorong mereka untuk menghasilkan *output* yang tinggi serta meningkatkan loyalitas atau kesetiaan terhadap instansi.

Promosi jabatan merupakan kenaikan posisi pekerja dari jabatan saat ini ke jabatan yang lebih tinggi dengan tujuan meningkatkan pendapatan dan memenuhi kebutuhan hidup yang lebih baik. Proses promosi jabatan melibatkan pemindahan karyawan ke posisi yang memiliki status dan tanggung jawab lebih tinggi dibanding sebelumnya.

Menurut Hasibuan (2019) promosi jabatan memiliki tujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan semangat kerja pegawai. Pemberian promosi kepada pegawai berprestasi tinggi dapat meningkatkan motivasi mereka, sehingga diharapkan tercapai kinerja yang tinggi di perusahaan. Perusahaan memilih pegawai terbaik untuk promosi jabatan, memberikan insentif dan fasilitas lebih baik kepada yang dipromosikan. Namun, promosi berarti tanggung jawab yang lebih besar bagi pegawai yang bersangkutan.

Merasakan kejenuhan dalam pekerjaan, terutama jika pekerjaan bersifat monoton atau pegawai berada dalam posisi yang sama dalam waktu yang lama. Kejenuhan ini dapat berdampak negatif pada hasil kerja. Perusahaan mengelola pegawai dengan berbagai kegiatan, semuanya bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan dan kinerja pegawai. Untuk mengatasi rutinitas pekerjaan, perusahaan melakukan mutasi pegawai dengan tujuan meningkatkan pemahaman dan kemampuan mereka di berbagai bidang. Mutasi juga memungkinkan penempatan pegawai sesuai dengan latar belakang pendidikan mereka (Mufti,2023).

Hasil penelitian terdahulu tentang promosi jabatan oleh (Iko Oktafiasari, 2017) bahwa terkait dengan adanya promosi jabatan memiliki dampak signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil tersebut menunjukkan bahwa promosi jabatan yang dilakukan dengan baik dapat memberikan dukungan yang berarti bagi kinerja pegawai dalam mencapai kesuksesan perusahaan.

Selanjutnya yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah mutasi, karena yang diarahkan sesuai peraturan perusahaan agar karyawan tetap berada dalam radar pencapaian tujuan perusahaan. Menurut Sastrohadiwirjoyo (2018) mutasi dalam konteks kepegawaian

adalah kegiatan yang berkaitan erat dengan fungsi yang digantikan, tanggung jawab, dan status seseorang sebagai tenaga kerja, yang bertujuan memberikan kepuasan terhadap pekerjaan. Mutasi dianggap sebagai bentuk penghargaan atas pencapaian kerja yang optimal terhadap organisasi, melibatkan perpindahan dari satu situasi ke situasi lainnya.

Mutasi memiliki tujuan untuk mengembangkan sumber daya manusia dan memengaruhi kinerja pegawai secara positif. Melalui mutasi, kemampuan dan prestasi pegawai dapat ditingkatkan melalui pengembangan sumber daya manusia. Proses mutasi melibatkan pelatihan pegawai dalam mendekati tugas dengan kreativitas dan inovasi. Faktor-faktor negatif seperti tugas berulang, suasana kerja pasif, dan kurangnya keakraban antar rekan kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Mutasi, sebagai perpindahan tugas dan/atau lokasi, diakui sebagai kebijakan yang mampu mengungkap potensi pegawai dan membantu instansi menemukan individu yang tepat untuk pekerjaan yang sesuai. Untuk mengembangkan bakat pegawai, instansi perlu melaksanakan program pelatihan dan menempatkan individu berbakat pada posisi yang sesuai untuk mencapai efektivitas organisasi Basira et al (2023).

Hasil penelitian terdahulu tentang mutasi oleh (I Gusti Ayu Diah Krisna Yanti 2020) bahwa terkait dengan adanya mutasi memiliki dampak signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini menegaskan bahwa mutasi memegang peran penting dalam membentuk organisasi yang beroperasi secara efektif dan efisien.

Faktor berikutnya yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah disiplin kerja. Menurut Hamali (2018) menyatakan bahwa disiplin kerja merupakan kekuatan yang tumbuh di dalam diri karyawan dan mengakibatkan karyawan mampu dengan sukarela menyesuaikan diri terhadap keputusan, peraturan, serta nilai-nilai yang tinggi terkait pekerjaan dan perilaku. Kesungguhan dan kecakapan karyawan dalam menjalankan tugas-tugas tersebut menjadi faktor penentu terhadap disiplin kerja yang dicapai dan keaktifan dan kerja keras dalam mencapai kinerja tidak harus menimbulkan dampak negatif. Penting untuk memiliki

mekanisme yang efektif dalam mengatasi potensi dampak negatif yang mungkin muncul.

Disiplin sangat penting untuk pegawai, Sekretariat Direktorat Jenderal Perbendaharaan adalah organisasi yang bertugas merumuskan serta melaksanakan manajemen organisasi, manajemen sumber daya manusia (SDM), dan manajemen keuangan yang tepat akan menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya dalam membangun hubungan ketenagakerjaan yang baik dengan para pegawai, salah satunya dengan melakukan pengembangan kinerja pegawai yaitu melalui pelaksanaan promosi jabatan dan mutasi sebagai salah satu cara untuk pencapaian misi yang dicita-citakan Sekretariat Direktorat Jenderal Perbendaharaan.

Menurut penelitian terdahulu oleh (Karnadi & Satrio Wiji Pradana, 2018) menunjukkan bahwa disiplin kerja memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil analisis data menunjukkan bahwa tingkat disiplin kerja berkontribusi secara positif terhadap kinerja pegawai. Ini mengindikasikan bahwa tingkat disiplin kerja yang baik yang dipraktikkan oleh pegawai berpengaruh positif terhadap kualitas kinerja mereka.

Faktor-faktor yang dijelaskan pada latar belakang ini sangat menarik penulis untuk membahasnya dalam kesempatan ini. Untuk judul yang diambil adalah **“Pengaruh Promosi Jabatan, Mutasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan RI”**.

B. Rumusan Masalah

Pada latar belakang yang sudah dijelaskan secara singkat, penulis merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah promosi jabatan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan RI?
2. Apakah mutasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan RI?

3. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan RI?

C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang ditetapkan, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Tujuan Penelitian

- a. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh promosi jabatan terhadap kinerja pegawai.
- b. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh mutasi terhadap kinerja pegawai.
- c. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja pegawai.

2. Kegunaan Penelitian

a. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi informasi kepada perusahaan sebagai pemikiran sekaligus bahan pertimbangan dalam mengatasi masalah yang berhubungan dengan peningkatan kinerja pegawai Sekretariat Direktorat Jenderal Perbendaharaan Kementerian Keuangan RI.

b. Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan pengetahuan, serta dapat memberikan masukan dan informasi kepada pihak yang melakukan penelitian.

c. Bagi Pihak Lain

Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi yang relevan untuk penelitian selanjutnya.