

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan bagian penting serta bertanggung jawab penuh dalam pengelolaan sumber daya manusia yang ada di perusahaan. Selain itu, sumber daya manusia juga merupakan faktor yang sangat mempengaruhi perusahaan dari segi operasionalnya terutama pada saat perekrutan karyawan. Mahalnya biaya pada saat perekrutan mempunyai peran penting oleh perusahaan dalam pemeliharaan sumber daya manusia. Perusahaan mengetahui bahwa biaya perekrutan lebih mahal dari pada pemeliharaan sumber daya manusia. Salah satu untuk memelihara karyawan adalah adanya promosi jabatan di dalam perusahaan atau organisasi (Nitisemito, 2010:51).

Promosi atau kenaikan jabatan merupakan sesuatu yang sangat didambakan oleh seorang karyawan karena dianggap suatu penghargaan atas jasa dan pengabdianya (Santoso, 2012). Proses promosi pada umumnya akan mempertimbangkan prestasi kerja yang telah dicapai oleh karyawan, pendidikan dan pengalaman kerja yang dimiliki, serta kompetensi yang ditunjukkan dalam mengerjakan dan menyelesaikan pekerjaannya.

Pendidikan merupakan salah satu upaya yang harus dipertimbangkan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Soedarmayanti (2009:32) mengemukakan bahwa melalui pendidikan, seseorang dipersiapkan untuk memiliki bekal agar siap tahu, mengenal dan mengembangkan metode berpikir secara sistematis agar dapat memecahkan masalah yang akan dihadapi dalam kehidupan dikemudian hari. Pendidikan yang dimiliki menjadikan karyawan berinovasi terus demi tercapainya tujuan perusahaan, sehingga mereka mendapatkan prestasi dan berpengaruh terhadap promosi jabatan.

Prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dengan melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu (Hasibuan, 2012:94). Prestasi kerja ini sangat diperlukan oleh berbagai lembaga-lembaga pemerintahan maupun swasta. Karyawan yang memiliki prestasi

kerja tinggi akan selalu sadar secara penuh mengenai tanggung jawabnya masing-masing dan berusaha melaksanakan segala tugas yang diberikan kepadanya dengan baik sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya untuk mendapatkan hasil kerja yang maksimal. Sebaliknya apabila seorang karyawan tidak mempunyai prestasi kerja hanya akan memberikan dampak negatif bagi karyawan itu sendiri maupun lembaga tempat ia bekerja. Peningkatan prestasi kerja seorang karyawan sangat perlu dilakukan baik secara individu maupun secara kelompok sebagai upaya untuk meningkatkan hasil kerja yang lebih baik.

Pengalaman kerja adalah sebagai suatu ukuran tentang lama waktu atau masa kerjanya yang telah ditempuh seseorang dalam memahami tugas-tugas suatu pekerjaan dan telah melaksanakannya dengan baik. Pengalaman kerja merupakan kunci pembuka untuk menciptakan prestasi kerja yang baik bagi perusahaan, dengan adanya pengalaman kerja dapat menempatkan karyawan sesuai dengan persyaratan jabatan sehingga dapat bekerja dengan baik dan berprestasi (Ardana,dkk, 2011:84). Orang yang berpengalaman merupakan calon karyawan yang siap pakai. Berbekal pengalaman tersebut diharapkan tiap-tiap karyawan mempunyai kualitas sumber daya manusia yang tinggi dalam meningkatkan prestasi kerja lebih tinggi, *skill* yang dimiliki karyawan lebih mudah dalam mengerjakan pekerjaan dengan efisiensi menggunakan alat-alat maupun pikirannya, sehingga diharapkan akan dapat meningkatkan kemampuan kerja, baik dalam kecepatan kerja maupun dalam mutu hasilnya.

Selain itu, karyawan juga dituntut agar kompeten dalam melaksanakan tugasnya. Kompetensi adalah karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan seorang karyawan/pegawai mengeluarkan kinerja yang maksimal dalam pekerjaannya. Makna kompetensi mengandung bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang dengan perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan, untuk memprediksi karyawan yang bekerja baik dan kurang baik dapat diukur dari kriteria atau standar yang digunakan.

Promosi merupakan kesempatan untuk berkembang dan maju yang dapat mendorong karyawan untuk lebih baik atau lebih bersemangat dalam melakukan suatu pekerjaan dalam

lingkungan organisasi atau perusahaan. Dengan adanya target promosi, 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 dalam peningkatan produktivitas yang harus dipertimbangkan secara objektif.

Promosi jabatan sangatlah dibutuhkan bagi perusahaan swasta maupun pemerintahan karena promosi jabatan berorientasi pada tantangan bisnis di masa yang akan datang dalam menghadapi pesaing. Pengembangan karier memiliki eksistensi dimasa depan yang tergantung pada sumber daya manusia itu sendiri sehingga dengan adanya promosi jabatan maka akan meningkatkan kualitas kerja karyawan.

PT. Handal Sukses Karya Jepara merupakan industri alas kaki dan komponen sepatu. Fenomena yang terjadi pada PT Handal Sukses Karya Jepara adalah karyawan merasa tidak puas bekerja di perusahaan sehingga ketidakpuasan tersebut membuat mereka mangkir dari pekerjaannya. Berikut adalah data rekapitulasi kehadiran karyawan.

Tabel'1.1.

**Rekapitulasi Kehadiran Karyawan PT Handal Sukses Karya Jepara
Januari sampai dengan Juni 2019**

Keterangan	Bulan					
	Jan	Feb	Maret	April	Mei	Juni
Keterlambatan (karyawan)	2	4	5	5	6	9
Tidak Masuk Kerja Tanpa Keterangan (karyawan)	1	1	2	1	3	4

Sumber : PT Handal Sukses Karya Jepara, 2019

Tabel'1.1. menunjukkan tren peningkatan jumlah keterlambatan dan jumlah karyawan yang absen kerja selama periode Januari-Juni 2019, sebagai akibat dari ketidakpuasan karyawan terhadap perusahaan. Ketidakpuasan karyawan tersebut disebabkan karena merasa perusahaan tidak kunjung memberikan promosi jabatan pada karyawan. Namun kendati demikian perusahaan mempunyai alasan tertentu dalam melakukan promosi jabatan, salah

satunya adalah pendidikan. Berikut data pendidikan karyawan pada PT. Handal Sukses Karya Jepara dapat dilihat pada tabel'1.2 sebagai berikut:

Tabel'1.2
Data Pendidikan Karyawan PT Handal Sukses Karya Jepara

Tingkat Pendidikan	Jumlah (Karyawan)	Persentase (%)
SMU/SMK	281	70,1
Diploma	63	15,7
Sarjana	57	14,2
Total	401	100,0

Sumber : PT Handal Sukses Karya Jepara, 2019

Tabel'1.2 karyawan di bagian produksi PT Handal Sukses Karya Jepara diketahui sebagian besar memiliki pendidikan SMU/SMK sebanyak 281 karyawan (70,1%), diploma sebanyak 63 responden (15,7%) dan sarjana sebanyak 57 karyawan (14,2%). Dapat disimpulkan bahwa tingkat pendidikan karyawan di PT. Handal Sukses Karya Jepara lebih banyak SMU/SMK. Hal ini berkaitan dengan kemampuan yang dimiliki karyawan sehingga tingkat promosi jabatan pada perusahaan sangat rendah.

Namun faktor yang mempengaruhi promosi jabatan tidak hanya dapat diukur dari tingkat pendidikan, melainkan prestasi kerja pun memiliki pengaruh terhadap promosi. Prestasi kerja dapat dilihat dari hasil produksi yang mencapai target yang telah ditetapkan. Berikut adalah perbandingan target dan realisasi hasil produksi PT Handal Sukses Karya Jepara.

Tabel'1.3
Target dan Realisasi Produksi PT Handal Sukses Karya Jepara

	Target Produksi	Realisasi Produksi
Januari	510 Ton	515 Ton
Februari	510 Ton	496 Ton
Maret	510 Ton	520 Ton
April	510 Ton	500 Ton
Mei	510 Ton	513 Ton
Juni	510 Ton	495 Ton

Sumber: PT. Handal Sukses Karya Jepara, 2019.

Dari tabel'1.3 diatas dapat diketahui bahwa sering terjadi fluktuasi jumlah produksi dengan target produksi yang PT. Handal Sukses Karya Jepara sebesar 510 ton. Pada bulan Januari, Maret dan Juni realisasi produk melebihi target yang ditentukan yaitu masing-masing sebesar 515, 520, dan 513 ton. Bulan Februari, April dan Mei realisasi produk tidak memenuhi target hanya sebesar 496, 500 dan 495. Hal tersebut membuktikan bahwa prestasi kerja karyawan rendah sehingga mempengaruhi rendahnya promosi jabatan. Tidak hanya pendidikan dan prestasi kerja, pengalaman yang dimiliki karyawan juga berpengaruh. Pengalaman kerja dapat dilihat dari masa kerja karyawan. Berikut masa kerja yang dimiliki karyawan PT Handal Sukses Karya Jepara dapat dilihat tabel'1.4 sebagai berikut:

Tabel'1.4

Data Masa Kerja Karyawan PT. Handal Sukses Karya Jepara

Masa Kerja	Jumlah (Karyawan)	Persentase (%)
3-5 tahun'	203	50,6
6-8 tahun'	127	31,7
> 8 tahun'	71	17,7
Total	401	100,0

Sumber : PT Handal Sukses Karya Jepara, 2019

Tabel'1.4 karyawan bagian produksi PT Handal Sukses Karya Jepara diketahui sebagian besar memiliki masa kerja antara 3-5 tahun'. sebanyak 203 karyawan (50,6%), masa kerja 6-8 tahun' sebanyak 127 karyawan (31,7%) dan masa kerja di atas 8 tahun' sebanyak 71 karyawan (17,7%). Kesimpulan tabel'diatas adalah karyawan yang memiliki pengalaman kerja 3-5 tahun' lebih banyak dibandingkan dengan yang memiliki pengalaman kerja lebih dari 8 tahun'. Hal ini sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan, karena semakin rendah pengalaman kerja karyawan maka menunjukkan keterampilan dalam bekerja sedikit sehingga kinerja karyawan menurun dan menyebabkan promosi jabatan yang diberikan perusahaan pun ikut menurun. Selain ketiga faktor diatas kompetensi karyawan juga berpengaruh terhadap promosi jabatan. Berikut kompetensi yang dimiliki karyawan PT Handal Sukses Karya Jepara dapat dilihat pada tabel'1.5 sebagai berikut:

Tabel'1.5

Kompetensi Karyawan
PT. Handal Sukses Karya Jepara

No	Jenis Pelatihan	Divisi	Jumlah karyawan	Jumlah Karyawan Memiliki Keahlian	Persentase
1.	Keahlian administrasi dan pelaporan keuangan	Produksi	20	12	60%
2.	Keahlian produksi dan teknis perawatan	Produksi	350	245	70%
3.	Keahlian <i>Quality Control</i>	Produksi	31	27	87%
Total			401	284	70%

Sumber: PT Handal Sukses Karya Jepara, 2019.

Berdasarkan tabel 1.5 di atas, dapat diketahui bahwa kompetensi yang dimiliki karyawan produksi pada PT Handal Sukses Karya diantaranya adalah administrasi dengan jumlah karyawan yang memiliki keahlian adalah 12 karyawan atau dalam persentase sebesar 60% dari jumlah seluruh karyawan administrasi pada divisi produksi. Kemudian, keahlian produksi dan teknis perawatan adalah 245 karyawan atau dalam persentase sebesar 70% karyawan produksi dan perawatan pada divisi produksi. Selain itu, PT Handal Sukses Karya Jepara memiliki karyawan dengan keahlian *quality control* yang dimiliki 27 karyawan QC atau dalam persentase sebesar 87% dari jumlah karyawan QC pada divisi produksi. Kompetensi pada PT. Handal Sukses Karya tergolong rendah sehingga menyebabkan rendahnya promosi jabatan.

Riset gap yang berkaitan dengan penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh Prabowo (2016) yang menyatakan bahwa pendidikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan. Sedangkan penelitian yang dilakukan Yurasti dan Mahdona (2017) menyatakan pendidikan tidak berpengaruh signifikan terhadap promosi jabatan. Sasmita dan Mujiati (2016) melakukan penelitian dengan hasil menunjukkan bahwa prestasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan karyawan. Hal ini berbeda dengan penelitian Mandiangan, dan Rahyuda (2015) yang menyatakan prestasi kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap promosi jabatan karyawan.

Penelitian mengenai pengalaman kerja dari Medhiantari dan Yuniari (2014) yang menyatakan bahwa pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi

jabatan. Berbeda dengan hasil penelitian Yurasti dan Mahdona (2017) yang mendapatkan hasil bahwa pengalaman kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap promosi jabatan. Kemudian terdapat penelitian Sasmita dan Mujiati (2016), Rukmini dan Sri Murniyanti (2010) dan Prabowo (2016), hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan. Berbanding terbalik dengan hasil penelitian Ngatimun dan Sutrisno (2016) yang mengatakan bahwa hasil penelitian menunjukkan kompetensi berpengaruh negatif terhadap promosi jabatan.

Berdasarkan uraian tersebut, peneliti mengambil judul penelitian **PENGARUH PENDIDIKAN, PRESTASI KERJA, PENGALAMAN KERJA DAN KOMPETENSI TERHADAP .PROMOSI .JABATAN DI PT. HANDAL SUKSES KARYA JEPARA.”**

1.2. Ruang Lingkup

Ruang lingkup dalam penelitian ini terdiri sebagai berikut:

- 1.2.1. Variabel independen terdiri dari pendidikan, prestasi kerja, pengalaman kerja dan kompetensi adapun variabel dependen adalah promosi jabatan.
- 1.2.2. Penelitian mengambil obyek penelitian di PT. Handal Sukses Karya Jepara.
- 1.2.3. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan di bagian produksi PT. Handal Sukses Karya Jepara.

1.3. Perumusan Masalah

Fenomena yang terjadi pada PT Handal Sukses Karya Jepara adalah karyawan merasa tidak puas bekerja di perusahaan sehingga ketidakpuasan tersebut membuat mereka mangkir dari pekerjaannya. Ketidakpuasan karyawan tersebut disebabkan karena merasa perusahaan tidak kunjung memberikan promosi jabatan pada karyawan. Namun kendati demikian perusahaan mempunyai alasan tertentu dalam melakukan promosi jabatan. Latar belakang pendidikan yang rendah, prestasi kerja yang rendah, pengalaman kerja yang kurang mumpuni dan kompetensi kerja yang kurang berkompeten menjadi faktor yang mempengaruhi rendahnya promosi jabatan yang di lakukan perusahaan. Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka dapat dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

- 1.3.1. Apakah terdapat pengaruh positif pendidikan terhadap promosi jabatan karyawan pada PT. Handal Sukses Karya Jepara?
- 1.3.2. Apakah terdapat pengaruh prestasi kerja terhadap promosi jabatan karyawan pada PT. Handal Sukses Karya Jepara?
- 1.3.3. Apakah terdapat pengaruh positif pengalaman kerja terhadap promosi jabatan karyawan pada PT. Handal Sukses Karya Jepara?
- 1.3.4. Apakah terdapat pengaruh positif kompetensi terhadap promosi jabatan karyawan pada PT. Handal Sukses Karya Jepara?
- 1.3.5. Apakah terdapat pengaruh pendidikan, prestasi kerja, pengalaman kerja dan kompetensi terhadap promosi jabatan karyawan pada PT. Handal Sukses Karya Jepara secara berganda?

1.4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah dalam penelitian ini, maka tujuan yang akan dicapai adalah:

- 1.4.1. Menguji pengaruh pendidikan terhadap promosi jabatan karyawan pada PT. Handal Sukses Karya Jepara.
- 1.4.2. Menguji pengaruh prestasi kerja terhadap promosi jabatan karyawan pada PT. Handal Sukses Karya Jepara.
- 1.4.3. Menguji pengaruh pengalaman kerja terhadap promosi jabatan karyawan pada PT. Handal Sukses Karya Jepara.
- 1.4.4. Menguji pengaruh kompetensi terhadap promosi jabatan karyawan pada PT. Handal Sukses Karya Jepara.
- 1.4.5. Menguji pengaruh pendidikan, prestasi kerja, pengalaman kerja dan kompetensi terhadap promosi jabatan karyawan pada PT. Handal Sukses Karya Jepara secara berganda.

1.5. Kegunaan Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan mempunyai manfaat baik secara teoritis maupun praktis.

Adapun manfaat dari penelitian sebagai berikut:

1.5.1. Bagi Akademis

Hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan referensi bagi pihak-pihak yang membutuhkan terutama yang berkaitan dengan masalah yang terjadi dalam penelitian dan juga dapat digunakan sebagai bahan informasi dan pengembangan untuk penelitian selanjutnya serta menambah keilmuan bagi para mahasiswa.

1.5.2. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan acuan dalam membuat kebijakan menyangkut nilai-nilai strategis mengenai pendidikan, prestasi kerja, pengalaman kerja dan kompetensi terutama pengaruhnya terhadap promosi jabatan.

