

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan penggerak utama bagi setiap perusahaan untuk menjalankan kegiatan atau aktivitas kerja perusahaan. Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan bagian penting serta bertanggung jawab penuh dalam pengelolaan sumber daya manusia yang ada di perusahaan. Pencapaian tujuan perusahaan akan terlaksana bila sumber daya manusianya menunjukkan performansi kerja yang tinggi. Untuk mencapai hal tersebut, maka perusahaan harus mampu menciptakan kondisi yang dapat mendorong dan memungkinkan karyawan untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan serta ketrampilan yang dimiliki secara optimal (Silalahi, 2015).

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 dibandingkan dengan pemeliharaan sumber daya manusia. Selain pemeliharaan, terkadang mereka perlu motivasi agar memiliki kualitas yang tinggi sebagai karyawan. Salah satu untuk motivasinya adalah dengan adanya promosi jabatan di dalam perusahaan/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).

Variabel yang perlu diperhatikan terkait dengan karyawan yang layak untuk mendapatkan promosi jabatan atau tidak dari perusahaan atau atasan adalah melihat kedisiplinan dari karyawan tersebut. Fathoni (2009:16) mengemukakan kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Disiplin yang dimaksud adalah kepatuhan pada tata tertib atau peraturan yang telah ditetapkan, patuh terhadap atasan dan terhadap prosedur dalam menggunakan maupun memelihara inventaris kantor. Karyawan merupakan bagian penting dalam suatu perusahaan, oleh karena itu, karyawan dituntut agar disiplin dalam kerja karena kurangnya kedisiplinan kerja karyawan dapat menyulitkan perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan tersebut.

Variabel lain dalam memilih promosi jabatan adalah pengalaman kerja. pengalaman kerja juga merupakan faktor dalam menentukan karyawan layak atau tidak mendapatkan promosi jabatan. Pengalaman kerja adalah proses pembentukan pengetahuan atau keterampilan tentang metode suatu pekerjaan karena keterlibatan karyawan tersebut dalam pelaksanaan tugas pekerjaan (Manullang, 2013). Karyawan yang dipromosikan lebih cepat dari yang lain dikarenakan memiliki pengalaman kerja. Berbekal pengalaman 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 disiplin kerja dan pengalaman kerja, loyalitas karyawan merupakan hal yang penting bagi sebuah perusahaan. Pada dasarnya ada ikatan antara karyawan dengan perusahaan tempat dimana ia bekerja sehingga di antara keduanya tidak dapat dipisahkan. Loyalitas kepada perusahaan dapat diartikan sama dengan pengertian *commitment*, yaitu sejauh mana seorang karyawan mengidentifikasi tempat kerjanya dan berkeinginan untuk tetap mempertahankan keanggotaannya dalam perusahaan tersebut. Robbins (2009) mengemukakan bahwa loyalitas kerja karyawan adalah kesetiaan karyawan dengan tidak meninggalkan, membelot atau tidak mengkhianati yang lain pada waktu diperlukan.

Prestasi kerja merupakan salah satu variabel keberhasilan operasional organisasi dalam mencapai tujuan. Prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dengan melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan, serta waktu (Hasibuan 2010:94). Prestasi kerja sebagai tolak ukur bagaimana rasa tanggung jawab seorang karyawan terhadap pekerjaannya. Karyawan berprestasi tinggi akan selalu sadar secara penuh mengenai tanggung jawabnya dan berusaha melaksanakan segala tugas yang diberikan kepadanya dengan baik sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya untuk mendapatkan hasil kerja yang maksimal. Prestasi kerja seorang karyawan sangat diperlukan di berbagai lembaga pemerintah maupun swasta untuk meningkatkan hasil kerja yang lebih baik lagi sehingga tujuan perusahaan akan tercapai sesuai yang diharapkan.

PT. Kudus Istana *Furniture* merupakan perusahaan perseroan yang didirikan pada tanggal 27 September 1987 dan produksi komersial dimulai pada tahun 1988. Perusahaan ini lebih dikenal dengan PT. Rotan karena pada awal berdirinya perusahaan ini lebih mengedepankan produk berbahan baku rotan. Namun dengan perkembangan zaman dan banyaknya jenis barang *furniture* maka perusahaan ini berusaha mengaplikasikan bahan baku rotan dengan bahan baku lainnya agar tetap bersaing dengan perusahaan besar lainnya. Saat ini perusahaan dikepalai oleh Ir.Yopie Susanto. Jumlah karyawan pada tahun 2019 sebanyak 1.243 orang karyawan yang terbagi kedalam beberapa bagian, yaitu staf 154 orang, harian 695 orang dan borong 394 orang. Dalam penelitian ini mengambil responden karyawan PT Kudus Istana *Furniture* bagian Procurement Departemen, PPIC Departemen dan HRD & GA Departemen. Berikut disajikan data jumlah karyawan bagian Procurement Departemen, PPIC Departemen dan HRD & GA Departemen.

Tabel 1.1
Karyawan Bagian Procurement Departemen,
PPIC Departemen dan HRD & GA Departemen

Keterangan	Jumlah
Procurement Departemen	
Staf/Karyawan	47
PPIC Departemen	
Staf/Karyawan	43
HRD & GA Departemen	
Staf/Karyawan	32
Jumlah	122

Sumber : PT Kudus Istana *Furniture*, 2019

Berdasarkan tabel 1.1 dapat diketahui jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 122 karyawan. Procurement Departemen terdiri 47 karyawan, PPIC

Departemen terdiri 43 karyawan dan HRD & GA Departemen terdiri 32 karyawan.

Fenomena yang terjadi pada karyawan PT Kudus Istana *Furniture* bagian Procurement Departemen, PPIC Departemen dan HRD & GA Departemen berkaitan dengan disiplin kerja adalah beberapa karyawan yang tidak tepat waktu saat masuk kerja dan melakukan mangkir kerja atau tidak masuk kerja tanpa keterangan. Padahal disiplin yang baik juga mencerminkan besarnya rasa tanggungjawab seseorang terhadap peraturan perusahaan, sehingga mempengaruhi perusahaan dalam memberikan promosi jabatan. Berikut adalah data kehadiran karyawan PT Kudus Istana *Furniture* dapat dilihat pada tabel 1.2 di bawah ini:

Tabel 1.2
Rekapitulasi Kehadiran Karyawan PT Kudus Istana *Furniture* Bagian Procurement Departemen, PPIC Departemen dan HRD & GA Departemen Januari sampai dengan Juni 2019

Bulan	Keterangan				
	Jumlah Karyawan	Jumlah Keterlambatan (karyawan)	(%)	Mangkir / Tidak Masuk Kerja Tanpa Keterangan (karyawan)	(%)
Januari	122	8	6,55	1	0,81
Februari	122	5	4,09	2	1,63
Maret	122	5	4,09	2	1,63
April	122	7	5,73	3	2,45
Mei	122	9	7,37	4	3,27
Juni	122	11	9,01	6	4,91

Sumber : PT Kudus Istana *Furniture*, 2019

Pada tabel 1.2 menunjukkan terjadinya fluktuasi pada jumlah keterlambatan dan jumlah karyawan yang tidak masuk kerja tanpa ijin selama periode Januari sampai dengan Juni 2019. Pada bulan Januari 2019 jumlah keterlambatan karyawan sebanyak 8 orang (6,55%). Pada bulan Juni 2019

keterlambatan karyawan meningkat yaitu 11 orang (9,01%). Begitu juga yang terjadi pada jumlah karyawan tidak masuk kerja tanpa keterangan. Pada bulan Januari 2019 sebanyak 1 orang (0,81%). Meningkat pada bulan Juni 2019 menjadi 6 orang (4,91%). Hal tersebut menunjukkan bahwa tingkat kedisiplinan karyawan PT Kudus Istana *Furniture* bagian Procurement Departemen, PPIC Departemen dan HRD & GA Departemen rendah. Dilihat dari tingkat kedisiplinan karyawan yang rendah maka dapat dikatakan loyalitas karyawan PT Kudus Istana *Furniture* bagian Procurement Departemen, PPIC Departemen dan HRD & GA Departemen juga rendah. Rendahnya disiplin dan loyalitas karyawan PT Kudus Istana *Furniture* bagian Procurement Departemen, PPIC Departemen dan HRD & GA Departemen dapat mempengaruhi tingkat promosi jabatan.

Sedangkan fenomena pada karyawan PT Kudus Istana *Furniture* bagian Procurement Departemen, PPIC Departemen dan HRD & GA Departemen yang berkaitan dengan pengalaman kerja adalah promosi jabatan yang masih berdasarkan senioritas, dimana karyawan yang sudah berumur akan lebih di prioritaskan dalam promosi jabatan. Seseorang yang belum dapat dikategorikan senior ternyata mampu berprestasi lebih baik. Berikut data masa kerja karyawan PT Kudus Istana *Furniture* dapat dilihat pada tabel 1.3 di bawah ini:

Tabel 1.3
Masa Kerja Karyawan PT Kudus Istana *Furniture* Bagian
Procurement Departemen, PPIC Departemen dan HRD & GA
Departemen

Masa Kerja	Jumlah (Karyawan)	Persentase
------------	-------------------	------------

1-2 tahun	2	1,64
3-5 tahun	36	29,51
> 5 tahun	84	68,85
Total	122	100

Sumber : PT Kudos Istana *Furniture*, 2019

Tabel 1.3 karyawan PT Kudos Istana *Furniture* bagian Procurement Departemen, PPIC Departemen dan HRD & GA Departemen diketahui sebagian besar memiliki masa kerja antara 1-2 tahun sebanyak 2 karyawan (1,64%), masa kerja 3-5 tahun sebanyak 36 karyawan (29,51%) dan masa kerja di atas 5 tahun sebanyak 84 karyawan (68,85%). Kesimpulan tabel 3 adalah karyawan yang memiliki pengalaman kerja 1-2 tahun lebih sedikit dibandingkan dengan yang memiliki pengalaman kerja 3-5 tahun dan lebih dari 5 tahun. Hal ini sangat berpengaruh terhadap promosi jabatan karyawan PT Kudos Istana *Furniture*, karena semakin tinggi pengalaman kerja karyawan maka menunjukkan tingginya keahlian dalam bekerja sehingga perusahaan akan memberikan promosi jabatan berdasarkan masa kerja karyawan.

Research gap mengenai disiplin kerja adalah penelitian yang dilakukan oleh Zaenal Mustafa Elqadri *et al.* (2015) menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif terhadap promosi jabatan karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Ilham Thaief *et al.* (2015) menyatakan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh negatif terhadap promosi jabatan. Penelitian Ida Ayu Nithya Medhiantari (2014) menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh negatif terhadap prestasi kerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Ilham Thaief *et al.* (2015) menyatakan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh negatif terhadap prestasi kerja karyawan.

Penelitian Ida Ayu Nithya Medhiantari (2014) menunjukkan bahwa pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan karyawan. Sedangkan Yurasti dan Mahdona (2017) menyatakan bahwa pengalaman kerja tidak memiliki pengaruh negatif terhadap promosi jabatan. Zaenal Mustafa Elqadri *et al.* (2015) menyatakan bahwa pengalaman kerja berpengaruh positif terhadap prestasi kerja karyawan. Berbeda dengan penelitian Ida Ayu Nithya Medhiantari (2014) menunjukkan bahwa pengalaman kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap prestasi kerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Amalia Purwaningsih dan Betty Magdalena (2017) yang menyatakan bahwa loyalitas kerja yang diukur dengan taat pada peraturan, melaksanakan pekerjaan dengan baik, siap menerima resiko dan memiliki mental yang baik berpengaruh terhadap promosi jabatan. Penelitian Ernyta Silalahi (2015) menjelaskan bahwa terdapat hubungan yang kuat dan positif antara loyalitas kerja terhadap promosi jabatan. Sedangkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Medhiantari (2014) menyatakan bahwa tidak adanya pengaruh pada loyalitas kerja terhadap promosi jabatan. Yurasti dan Mahdona (2017) menyatakan bahwa loyalitas kerja pengaruh positif terhadap prestasi kerja. Berbeda dengan penelitian Ernyta Silalahi (2015) menunjukkan bahwa loyalitas kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap prestasi kerja.

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Disiplin Kerja, Pengalaman Kerja, Loyalitas Kerja Terhadap Promosi Jabatan Pada PT. Kudus Istana Furniture Dengan Prestasi Kerja Sebagai Variabel Intervening”**.

1.2. Ruang Lingkup

Ruang lingkup dalam penelitian ini adalah sebagai berikut ini:

- a. Penelitian ini menggunakan disiplin kerja, pengalaman kerja dan loyalitas kerja sebagai variabel eksogen dan prestasi kerja dan promosi jabatan sebagai variabel endogen.
- b. Obyek dalam penelitian adalah PT Kudus Istana *Furniture*.
- c. Subyek dalam penelitian adalah data karyawan tahun 2019 bagian *Procurement Department*, *PPIC Department* dan *HRD & GA Departement* yang berjumlah 122 karyawan.
- d. Penelitian ini dilakukan selama 4 bulan setelah proposal disetujui.

1.3. Perumusan Masalah

Perumusan masalah dalam penelitian ini adalah naiknya keterlambatan dan mangkir pada bulan Januari sampai Juni tahun 2019. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kedisiplinan karyawan rendah dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan rendah sehingga menjadi catatan yang kurang baik, dan menyebabkan terhambatnya proses prestasi kerja dan promosi jabatan karyawan tersebut. Berdasarkan uraian permasalahan pada PT Kudus Istana *Furniture*, maka pertanyaan penelitian adalah sebagai berikut:

- a. Bagaimana pengaruh disiplin kerja terhadap prestasi kerja pada PT Kudus Istana *Furniture*?
- b. Bagaimana pengaruh pengalaman kerja terhadap prestasi kerja pada PT Kudus Istana *Furniture*?

- c. Bagaimana pengaruh loyalitas kerja terhadap prestasi kerja pada PT Kudus Istana *Furniture*?
- d. Bagaimana pengaruh disiplin kerja terhadap promosi jabatan pada PT Kudus Istana *Furniture*?
- e. Bagaimana pengaruh pengalaman kerja terhadap promosi jabatan pada PT Kudus Istana *Furniture*?
- f. Bagaimana pengaruh loyalitas kerja terhadap promosi jabatan pada PT Kudus Istana *Furniture*?
- g. Bagaimana pengaruh prestasi kerja terhadap promosi jabatan pada PT Kudus Istana *Furniture*?

1.4. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai peneliti adalah sebagai berikut:

- a. Menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap prestasi kerja PT Kudus Istana *Furniture*.
- b. Menganalisis pengaruh pengalaman kerja terhadap prestasi kerja PT Kudus Istana *Furniture*.
- c. Menganalisis pengaruh loyalitas kerja terhadap prestasi kerja PT Kudus Istana *Furniture*.
- d. Menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap promosi jabatan PT Kudus Istana *Furniture*.
- e. Menganalisis pengaruh pengalaman kerja terhadap promosi jabatan PT Kudus Istana *Furniture*.

- f. Menganalisis pengaruh loyalitas kerja terhadap promosi jabatan PT Kudus Istana *Furniture*.
- g. Menguji pengaruh prestasi kerja terhadap promosi jabatan PT Kudus Istana *Furniture*.

1.5. Manfaat Penelitian

a. Manfaat Teoritis

Memberikan kontribusi terhadap ilmu manajemen sumber daya manusia khususnya terkait dengan pengaruh disiplin kerja, pengalaman kerja, loyalitas kerja terhadap promosi jabatan pada PT Kudus Istana Furniture dengan prestasi kerja sebagai variabel intervening.

b. Manfaat Praktis

Memberikan informasi dan kontribusi pemikiran kepada karyawan yang berhubungan dengan pengaruh disiplin kerja, pengalaman kerja, loyalitas kerja terhadap promosi jabatan pada PT Kudus Istana Furniture dengan prestasi kerja sebagai variabel intervening.

