

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan asset terpenting dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hal tersebut dikarenakan sumber daya manusia mampu menggerakkan, mengendalikan, dan mengembangkan organisasi ke arah yang lebih maju. Namun, sumber daya manusia pula yang dapat menjadi penyebab terjadinya pemborosan dalam organisasi. Karena itu, memberikan perhatian kepada sumber daya manusia merupakan salah satu tuntutan dalam upaya meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang lebih baik dalam persangan kerja.

Perkembangan zaman yang ditandai dengan perkembangan ilmu dan teknologi tidak hanya menuntut perusahaan yang bersaing dengan ketat, tetapi juga menuntut sumber daya manusia untuk bersaing dengan ketat. Sumber daya manusia yang berkualitas akan lebih unggul dari yang lain. Keunggulan tersebut dapat dicapai dengan melampaui target-target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Oleh sebab itu setiap perusahaan selalu menuntut unit-unit organisasinya maupun individu-individu sumber daya manusianya bisa menunjukkan target prestasi yang dibebankan kepadanya. Target yang dituntutkan tersebut merupakan ukuran efisiensi dan efektivitas perusahaan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Untuk tuntutan itu, perusahaan memberikan *reward* dalam bentuk promosi jabatan.

Promosi jabatan adalah kesempatan yang didapatkan oleh seorang karyawan untuk memiliki posisi jabatan yang lebih tinggi dari sebelumnya. Menurut Siagian (2010:169), promosi jabatan adalah apabila seseorang dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatan hierarki jabatan lebih tinggi, dan penghasilannya pun lebih besar. Promosi jabatan memberikan peran penting bagi karyawan, bahkan menjadi suatu hal yang sangat dinantikan. Dengan promosi membuktikan bahwa adanya kepercayaan dan pengakuan terhadap pencapaian prestasi kerja karyawan yang bersangkutan. Dengan demikian, promosi akan memberikan status social, wewenang, tanggung jawab, serta penghasilan yang semakin besar bagi karyawan.

Variabel yang mempengaruhi promosi jabatan dan prestasi kerja menurut Handoko (2012:12) adalah pengalaman kerja, disiplin kerja dan loyalitas kerja. Pengalaman kerja adalah pengetahuan atau keterampilan yang telah diketahui dan dikuasai seseorang yang akibat dari perbuatan atau pekerjaan yang telah dilakukan selama beberapa waktu tertentu, Trijoko (2010: 82). Semakin banyak pengalaman yang dimiliki akan semakin terampil dia dalam menjalankan pekerjaannya. Untuk mengukur tingkat pengalaman yang ada dapat melihat dengan tingkat pengetahuan yang dimiliki dan tingkat keterampilan yang telah dikuasai seorang karyawan. Sedangkan disiplin kerja menurut Fathoni (2010:16) adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kedisiplinan dapat diartikan bilamana karyawan selalu datang dan pulang tepat waktu, mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik, mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Pengertian loyalitas kerja menurut Robbins (2012:30) adalah kesetiaan karyawan dengan tidak meninggalkan, membelot atau tidak mengkhianati yang lain pada waktu diperlukan. Menurut Utomo (2010: 4) seorang karyawan yang baru bekerja 3 tahun di perusahaan, selama kurun waktu tersebut bekerja jujur, menyimpan rapat rahasia perusahaan, bekerja lebih dari yang diminta, dan mengerti akan kesulitan perusahaan, karyawan tersebut adalah karyawan yang setia atau loyal.

Penelitian ini mengambil objek PT Sinar Indah Kertas. PT Sinar Indah Kertas adalah industry yang bergerak di bidang daur ulang kertas dan produk termasuk kategori kertas kasar (*medium liner*) yang biasa digunakan untuk pembuatan Box dan ataupun kertas pelapis. PT Sinar Indah Kertas berbentuk Perseroan Terbatas dengan status Penanaman modal Dalam Negeri (PMDN), beroperasi tahun 2012 dengan TDP 11.051.21.00165 menempati lahan seluas 74.617 m², beralamatkan di Jl. Raya Kudus Pati Km 14 Desa Gondoharum Kecamatan Jekulo Kabupaten Kudus Provinsi Jawa Tengah.

Dalam penelitian ini mengambil responden karyawan PT Sinar Indah Kertas bagian *IT Staff, Marketing Staff, Technical Sales Staff, Finance Staff, Accounting Staff, SDM Staff, Logistic Staff*.

Tabel 1.1
Karyawan Bagian *IT Staff, Marketing Staff,*
Technical Sales Staff, Finance Staff, Accounting
Staff, SDM Staff, Logistic Staff.

Keterangan	Jumlah
IT Staff	7
Marketing Staff	43
Technical Sales Staff	22
Finance Staff	5
Accounting Staff	9
SDM Staff	17
Logistic Staff	29
Jumlah	132

Sumber : PT Sinar Indah Kertas, 2020

Berdasarkan tabel 1.1 dapat diketahui jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 132 karyawan. IT staff terdiri 7 karyawan, marketing staff terdiri 43 karyawan, technical sales staff terdiri 22 karyawan, finance staff terdiri 5 karyawan, accounting staff terdiri 9 karyawan, SDM staff terdiri 17 karyawan dan logistic staff terdiri 29 karyawan. Fenomena terkait dengan pengalaman kerja yang terjadi pada karyawan PT Sinar Indah Kertas bagian *IT Staff, Marketing Staff, Technical Sales Staff, Finance Staff, Accounting Staff, SDM Staff, Logistic Staff* dapat dilihat dari data masa kerja karyawan pada tabel 1.2 di bawah ini.

Tabel 1.2
Masa Kerja Karyawan PT Sinar Indah Kertas bagian *IT Staff, Marketing*
Staff, Technical Sales Staff, Finance Staff, Accounting Staff, SDM Staff,
Logistic Staff

Masa Kerja	Jumlah (Karyawan)	Persentase
1-2 tahun	2	1,52
3-5 tahun	98	74,24
> 5 tahun	32	24,24
Total	132	100,00

Sumber : PT Sinar Indah Kertas, 2020

Tabel 1.2 karyawan PT Sinar Indah Kertas bagian *IT Staff, Marketing Staff, Technical Sales Staff, Finance Staff, Accounting Staff, SDM Staff, Logistic Staff* diketahui sebagian besar memiliki masa kerja antara 1-2 tahun sebanyak 8 karyawan (6,06%), masa kerja 3-5 tahun sebanyak 98 karyawan (74,24%) dan masa kerja di atas 5 tahun sebanyak 32 karyawan (24,24%). Kesimpulan tabel 2 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 Sinar Indah Kertas, karena semakin tinggi pengalaman kerja karyawan maka menunjukkan tingginya keahlian dalam bekerja sehingga perusahaan akan memberikan promosi jabatan berdasarkan masa kerja karyawan.

Fenomena yang terjadi pada karyawan PT Sinar Indah Kertas bagian *IT Staff, Marketing Staff, Technical Sales Staff, Finance Staff, Accounting Staff, SDM Staff, Logistic Staff* 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 Sinar Indah Kertas bagian *IT Staff, Marketing Staff, Technical Sales Staff, Finance Staff, Accounting Staff, SDM Staff, Logistic Staff* dapat dilihat pada tabel 1.3 di bawah ini:

Tabel 1.3
Rekapitulasi Kehadiran Karyawan PT Sinar Indah Kertas bagian *IT Staff, Marketing Staff, Technical Sales Staff, Finance Staff, Accounting Staff, SDM Staff, Logistic Staff* Juli sampai dengan Desember 2019

Bulan	Keterangan				
	Jumlah Karyawan	Jumlah Keterlambatan (karyawan)	(%)	Mangkir / Tidak Masuk Kerja Tanpa Keterangan (karyawan)	(%)
Juli	132	12	9,09	3	2,27
Agustus	132	5	3,79	2	1,52
September	132	9	6,82	5	3,79
Oktober	132	9	6,82	4	3,03
November	132	11	8,33	6	4,55
Desember	132	15	11,36	9	6,82

Sumber : PT Sinar Indah Kertas, 2020

Pada tabel 1.3 menunjukkan terjadinya fluktuasi pada jumlah keterlambatan dan jumlah karyawan yang tidak masuk kerja tanpa ijin selama periode Juli sampai dengan Desember 2019. Pada bulan Agustus 2019 jumlah keterlambatan karyawan sebanyak 5 orang (3,79%). Pada bulan September 2019 keterlambatan karyawan meningkat menjadi 9 orang (6,82%), dan mengalami peningkatan terus menerus sampai bulan Desember 2019 menjadi 15 orang (11,36%). Begitu juga yang terjadi pada jumlah karyawan tidak masuk kerja tanpa keterangan. Pada bulan Juli 2019 sebanyak 3 orang (2,27%). Meningkat pada bulan September 2019 menjadi 5 orang (3,79%). Hal tersebut menunjukkan bahwa tingkat kedisiplinan karyawan PT Sinar Indah Kertas bagian *IT Staff, Marketing Staff, Technical Sales Staff, Finance Staff, Accounting Staff, SDM Staff, Logistic Staff* terbilang rendah. Dilihat dari tingkat kedisiplinan karyawan yang rendah maka dapat dikatakan loyalitas karyawan PT Sinar Indah Kertas bagian *IT Staff, Marketing Staff, Technical Sales Staff, Finance Staff, Accounting Staff, SDM Staff,*

Logistic Staff juga rendah. Rendahnya disiplin dan loyalitas karyawan dapat mempengaruhi tingkat prestasi kerja dan promosi jabatan.

Research gap mengenai pengalaman kerja adalah Penelitian Yurasti dan Mahdona (2017) menyebutkan bahwa pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Narotama (2017) menyatakan bahwa pengalaman kerja memiliki pengaruh negatif terhadap prestasi kerja. Sedangkan penelitian Narotama (2017) yang menyatakan bahwa pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan. Bertolak belakang dengan penelitian yang dilakukan oleh Zahid Noor (2015) menyatakan bahwa pengalaman kerja memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap promosi jabatan.

Research gap mengenai disiplin kerja adalah penelitian yang dilakukan oleh Andi Setiawan (2018) yang menyatakan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap prestasi kerja. Berbeda dengan penelitian Carnila (2017) menjelaskan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Syamsir (2017) menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan. Bertolak belakang dengan penelitian yang dilakukan oleh Elqadri (2015) menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap promosi jabatan.

Research gap mengenai loyalitas kerja adalah penelitian yang dilakukan oleh Alexander Trisule (2017) yang menyatakan bahwa loyalitas kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap prestasi kerja. Berbeda dengan penelitian Hendra Wijayanto (2016) menjelaskan bahwa loyalitas kerja

berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Alexander Trisule (2017) menyatakan bahwa loyalitas kerja tidak berpengaruh terhadap promosi jabatan. Bertolak belakang dengan penelitian yang dilakukan oleh Ni Komang (2016) menyatakan bahwa loyalitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan.

Berdasarkan uraian fenomena bisnis dan *research gap* diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Pengalaman Kerja, Disiplin Kerja dan Loyalitas Kerja Terhadap Promosi Jabatan pada PT Sinar Indah Kertas dengan Prestasi Kerja Sebagai Variabel Intervening”**.

1.2. Ruang Lingkup

Ruang lingkup dalam penelitian ini adalah sebagai berikut ini:

- a. Variabel dalam penelitian ini menggunakan pengalaman kerja, disiplin kerja dan loyalitas kerja sebagai variabel eksogen dan prestasi kerja dan promosi jabatan sebagai variabel endogen.
- b. Obyek dalam penelitian adalah karyawan PT. Sinar Indah Kertas.
- c. Penelitian ini dilakukan selama 4 bulan setelah proposal disetujui.

1.3. Perumusan Masalah

Fenomena yang terjadi pada PT. Sinar Indah Kertas bagian *IT Staff*, *Marketing Staff*, *Technical Sales Staff*, *Finance Staff*, *Accounting Staff*, *SDM Staff*, *Logistic Staff* yaitu karyawan merasa tidak puas bekerja di perusahaan

dikarenakan perusahaan tidak kunjung melakukan promosi jabatan kepada mereka. Namun, perusahaan memiliki alasan tertentu tidak melakukan promosi jabatan yaitu rendahnya prestasi kerja. Hal tersebut dipengaruhi oleh beberapa fenomena bisnis sebagai berikut.

- a) Fenomena bisnis terkait pengalaman kerja (tabel 1.2). 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 Sinar Indah Kertas, karena semakin tinggi pengalaman kerja karyawan maka menunjukkan tingginya keahlian dalam bekerja sehingga perusahaan akan memberikan promosi jabatan berdasarkan masa kerja karyawan.
- b) Fenomena bisnis terkait disiplin kerja (tabel 1.3). 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.
- c) Fenomena bisnis terkait loyalitas karyawan (tabel 1.3). Dilihat dari tingkat kedisiplinan karyawan yang rendah maka dapat dikatakan loyalitas karyawan juga rendah. Rendahnya disiplin dan loyalitas karyawan dapat mempengaruhi tingkat prestasi kerja dan promosi jabatan.

Berdasarkan uraian permasalahan pada PT. Sinar Indah Kertas, maka pertanyaan penelitian adalah sebagai berikut:

- a. Apakah ada pengaruh pengalaman kerja terhadap prestasi kerja pada PT. Sinar Indah Kertas?
- b. Apakah ada pengaruh disiplin kerja terhadap prestasi kerja pada PT. Sinar Indah Kertas?
- c. Apakah ada pengaruh loyalitas kerja terhadap prestasi kerja pada PT. Sinar Indah Kertas?
- d. Apakah ada pengaruh pengalaman kerja terhadap promosi jabatan pada PT. Sinar Indah Kertas?
- e. Apakah ada pengaruh disiplin kerja terhadap promosi jabatan pada PT. Sinar Indah Kertas?
- f. Apakah ada pengaruh loyalitas kerja terhadap promosi jabatan pada PT. Sinar Indah Kertas?
- g. Apakah ada pengaruh prestasi kerja terhadap promosi jabatan pada PT. Sinar Indah Kertas?

1.4. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai peneliti adalah sebagai berikut:

- a. Menguji pengaruh pengalaman kerja terhadap prestasi kerja pada PT. Sinar Indah Kertas.
- b. Menguji pengaruh disiplin kerja terhadap prestasi kerja pada PT. Sinar Indah Kertas.
- c. Menguji pengaruh loyalitas kerja terhadap prestasi kerja pada PT. Sinar Indah Kertas.

- d. Menguji pengaruh pengalaman kerja terhadap promosi jabatan pada PT. Sinar Indah Kertas.
- e. Menguji pengaruh disiplin kerja terhadap promosi jabatan pada PT. Sinar Indah Kertas.
- f. Menguji pengaruh loyalitas kerja terhadap promosi jabatan pada PT. Sinar Indah Kertas.
- g. Menguji pengaruh prestasi kerja terhadap promosi jabatan pada PT. Sinar Indah Kertas.

1.5. Manfaat Penelitian

- a. 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.

- b. Bagi Praktisi

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