

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 perekrutan karyawan menjadikan perusahaan melakukan pemeliharaan sumber daya manusia. Salah satu untuk memelihara karyawan adalah 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). Cressida, dkk (2017) menyatakan bahwa promosi jabatan merupakan sarana yang dapat mendorong karyawan untuk lebih baik atau lebih bersemangat dalam melakukan suatu pekerjaan dalam suatu lingkungan perusahaan. Dengan adanya promosi jabatan, karyawan akan merasa dihargai, diperhatikan, dibutuhkan dan diakui kemampuan kerjanya oleh manajer sehingga mereka akan menghasilkan keluaran yang tinggi. Bagi perusahaan, promosi jabatan bertujuan untuk meregenerasi sumber daya manusia yang dimiliki demi kelangsungan perusahaan tersebut.

Kondisi promosi jabatan secara umum di beberapa perusahaan masih berdasarkan senioritas, dimana karyawan yang sudah berumur akan lebih mudah di prioritaskan dalam promosi jabatan. Namun tidak semua seperti itu, ada juga perusahaan yang tidak menggunakan senioritas, karena perusahaan menganggap senioritas tidak menjamin sepenuhnya prestasi kerja yang lebih baik. Sering terjadi bahwa seseorang yang belum dapat dikategorikan senior ternyata mampu berprestasi lebih baik.

Prestasi kerja karyawan yang menunjukkan peningkatan dapat membantu karyawan tersebut untuk di promosikan jabatannya, karena syarat promosi jabatan adalah prestasi kerja yang dapat dilihat dari catatan-catatan kerja selama ini yang ada. Cressida, dkk (2017) menyebutkan bahwa prestasi kerja merupakan hasil kerja karyawan dalam melaksanakan tanggungjawabnya sesuai tujuan perusahaan. Prestasi kerja yang baik menunjukkan sumber daya yang kompeten, dan memiliki loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan. Prestasi kerja ini sangat diperlukan oleh perusahaan. 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.

Salah satu faktor yang mempengaruhi promosi jabatan dan prestasi kerja adalah kompetensi. Wibowo (2013:86) mengatakan kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang

dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai sesuatu yang terpenting, sebagai unggulan bidang tersebut. Kompetensi merupakan kemampuan menjalankan tugas atau pekerjaan dengan dilandasi oleh pengetahuan, keterampilan, dan didukung oleh sikap yang menjadi karakteristik individu yang berdampak pada prestasi kerja dan nantinya akan mempengaruhi promosi jabatan.

Selain kompetensi, dalam menacapai prestasi kerja dan promosi jabatan adalah kemampuan kerja. Kemampuan kerja yang baik dapat menunjang keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Sebab melalui adanya faktor tersebut akan menciptakan tingkat produktifitas kerja yang tinggi sehingga dapat menunjang keberhasilan perusahaan. Kemampuan merupakan salah satu unsur kemampuan yang berkaitan dengan pengetahuan dan ketrampilan yang diperoleh dari pendidikan, pelatihan dan pengalaman (Thoah, 2010). Kemampuan kerja yang baik akan berpengaruh pada prestasi kerja dan berdampak pada promosi jabatan.

Selain kedua faktor diatas, disiplin kerja juga dapat mempengaruhi prestasi kerja dan promosi jabatan. Disiplin kerja merupakan bentuk dari tanggung jawab individu-individu atas tugas yang diterimanya dan harus dilaksanakan dengan baik (Sukandi dan Dwiputri, 2017). Kristanto dan Santoso (2013) menyebutkan bahwa kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Disiplin dapat meningkatkan

prestasi kerja karena disiplin menyangkut unsur ketaatan, kepatuhan dalam pelaksanaan pekerjaan. Pelaksanaan disiplin kerja dilaksanakan dengan segala konsekuensi yang akan memberikan manfaat bagi perusahaan. Bittel dan Newstrom (dalam Musadieg, 2014) menegaskan bahwa pelaksanaan disiplin mendorong para karyawan untuk mencapai standar kinerja yang telah ditetapkan serta berperilaku baik dan aman ditempat kerja. Karyawan yang produktif dalam bekerja akan mengalami pengembangan karier atau prestasi kerja. Karyawan yang berprestasi adalah karyawan yang mematuhi dan melaksanakan segala tugas yang diberikan dengan baik dan tepat waktu.

PT. Dasplast Nusantara Jepara merupakan perusahaan yang bergerak di industri pembuatan karung plastik. Perusahaan ini lebih dari 35 tahun pengalaman dalam memproduksi karung goni untuk kemasan gula dan beras. Ditengah keeksistensinya, PT. Dasplast Nusantara Jepara memiliki permasalahan yang dihadapi, penelitian ini difokuskan pada bagian produksi. Fenomena pada PT. Dasplast Nusantara Jepara adalah 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 yang dapat dilihat realisasi dan target produksi. Berikut ada data mengenai hasil realisasi dan target produksi pada PT. Dasplast Nusantara Jepara yang disajikan pada tabel 1.1 berikut ini:

Tabel 1.1

**Target dan Realisasi Produksi
PT. Dasplast Nusantara Jepara pada tahun 2019**

Bulan	Target Produksi	Realisasi Produksi
Juli	510 Ton	515 Ton
Agustus	510 Ton	496 Ton
September	510 Ton	520 Ton
Oktober	510 Ton	500 Ton
November	510 Ton	513 Ton
Desember	510 Ton	495 Ton

Sumber: PT. Dasplast Nusantara Jepara, 2020.

Dari tabel 1.1 diatas dapat diketahui bahwa sering terjadi fluktuasi jumlah produksi dengan target produksi yang PT. Dasplast Nusantara Jepara sebesar 510 ton. Pada bulan Juli, September dan November realisasi produk melebihi target yang ditentukan yaitu masing-masing sebesar 515 ton, 520 ton dan 513 ton. Sedangkan bulan Agustus, Oktober dan Desember realisasi produk tidak memenuhi target yang telah ditetapkan perusahaan yaitu masing-masing sebesar 496, 500 dan 495. Hal tersebut membuktikan bahwa prestasi kerja karyawan rendah dikarenakan tidak dapat memenuhi target yang telah ditetapkan, sehingga mempengaruhi perusahaan dalam memberikan promosi jabatan. Namun rendahnya prestasi kerja dan promosi jabatan dipengaruhi beberapa faktor, salah satunya adalah kompetensi. Berikut data kompetensi pada karyawan PT. Dasplast Nusantara Jepara yang disajikan pada tabel 1.2. berikut ini:

Tabel 1.2
Kompetensi Karyawan
PT. Dasaplast Nusantara Jepara

No	Keahlian Yang Dimiliki	Divisi	Jumlah karyawan	Jumlah Karyawan Memiliki Keahlian	Persentase (%)
1.	Keahlian administrasi dan pelaporan keuangan	Adminisrasi dan Keuangan	15	8	53,3
2.	Keahlian produksi dan <i>Quality Control</i>	Produksi	134	67	50,0
3.	Keahlian Psikologi dan MSDM	HRD	8	5	62,5
4.	Keahlian Pemasaran	Pemasaran	18	7	38,8
5.	Keahlian Peraturan Hukum	Hukum	8	4	50,0
Total			183	91	49,7

Sumber: PT. Dasaplast Nusantara Jepara, 2020.

Berdasarkan tabel 1.2 diatas, dapat diketahui bahwa jumlah karyawan PT. Dasaplast Nusantara Jepara sebanyak 183 karyawan, sedangkan jumlah karyawan yang memiliki keahlian sebanyak 91 karyawan, sehingga dapat di total persentase kompetensi yang dimiliki karyawan PT. Dasaplast Nusantara Jepara secara keseluruhan hanya sebesar 49,7%, yang artinya kompetensi pada PT. Dasaplast Nusantara Jepara tergolong rendah sehingga prestasi kerja pun rendah dan menyebabkan rendahnya promosi jabatan.

Selain kompetensi, faktor yang dapat mempengaruhi prestasi kerja dan promosi jabatan adalah kemampuan kerja. Pada tabel 1.1, terjadi fluktuasi realisasi dengan target perusahaan, pada beberapa bulan realisasi produksi tidak mencapai

target yang telah ditetapkan. Kesimpulannya bahwa kemampuan kerja karyawan PT. Dasaplast Nusantara Jepara pun rendah sehingga mempengaruhi prestasi kerja dan berdampak pada promosi jabatan. Namun, tidak hanya kompetensi dan kemampuan kerja, faktor yang mempengaruhi prestasi kerja dan promosi jabatan adalah disiplin kerja. Disiplin kerja dapat dilihat pada rekapitulasi absensi karyawan yang dijelaskan pada tabel berikut:

Tabel 1.3
Rekapitulasi Absensi Karyawan
PT. Dasaplast Nusantara Jepara Pada Tahun 2019

Bulan	Jumlah Karyawan	Keterlambatan (karyawan)	Tidak Masuk Kerja Tanpa Keterangan (karyawan)
Januari	183	10	5
Februari	183	5	3
Maret	183	6	0
April	183	12	3
Mei	183	5	2
Juni	183	4	2
Juli	183	10	5
Agustus	183	6	8
September	183	20	8
Oktober	183	12	4
November	183	18	6
Desember	183	20	7

Sumber : PT. Dasaplast Nusantara Jepara, 2020.

Tabel 1.3. menunjukkan trend peningkatan jumlah keterlambatan dan jumlah karyawan yang tidak masuk kerja tanpa ijin selama periode Januari-Desember 2019. Hal tersebut menunjukkan bahwa disiplin kerja karyawan PT. Dasaplast Nusantara Jepara rendah, sehingga mempengaruhi rendahnya prestasi kerja dan berdampak promosi jabatan yang rendah.

Research gap dalam penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh Lakmana (2018) menyatakan bahwa kompetensi memiliki pengaruh terhadap prestasi kerja. Sedangkan penelitian Evi (2017) yang menyatakan bahwa tidak ada pengaruh kompetensi terhadap prestasi kerja. Penelitian Sasmita dan Mujiati (2016) menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan. Berbanding terbalik dengan hasil penelitian Ngatimun dan Sutrisno (2016) yang menyatakan kompetensi berpengaruh negatif terhadap promosi jabatan.

Afifi, dk (2016) menyebutkan bahwa kemampuan kerja berpengaruh terhadap prestasi kerja. Sebaliknya, penelitian yang dilakukan oleh Fahmi (2017) menyatakan bahwa kemampuan kerja tidak memiliki pengaruh terhadap prestasi kerja. Siska dan Suryalena (2017) menyatakan bahwa kemampuan kerja memiliki pengaruh terhadap promosi jabatan. Berbanding terbalik dengan penelitian yang dilakukan oleh Rismadi (2018) yang menyatakan bahwa kemampuan kerja tidak memiliki pengaruh terhadap promosi jabatan.

Andi (2018) menyebutkan disiplin kerja memiliki pengaruh terhadap prestasi kerja. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Lakmana (2018) menyatakan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh terhadap prestasi kerja. Penelitian Andi (2018) menyatakan bahwa disiplin kerja memiliki pengaruh terhadap promosi jabatan. Berbanding terbalik dengan penelitian yang dilakukan oleh Asmarani (2016) yang menyatakan bahwa disiplin kerja tidak berpengaruh 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 hasil penelitian Mandiangan dan Rahyuda (2016) bahwa prestasi kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap promosi jabatan karyawan.

Berdasarkan uraian latar belakang dan penelitian terdahulu tersebut, peneliti mengambil judul penelitian **Pengaruh Kompetensi, Kemampuan Kerja, dan Disiplin Kerja Terhadap Promosi Jabatan Melalui Prestasi Kerja sebagai Variabel Intervening Pada PT. Dasaplast Nusantara Jepara.**

1.2. Ruang Lingkup

Ruang lingkup dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Variabel eksogen terdiri dari kompetensi, prestasi kerja dan disiplin kerja. Adapun variabel endogen adalah promosi jabatan, sedangkan variabel intervening adalah prestasi kerja.
- b. Penelitian mengambil obyek penelitian pada seluruh bagian di PT. Dasaplast Nusantara Jepara yang meliputi bagian HRD, Produksi, Pemasaran dan Administrasi Keuangan.
- c. Responden yang diteliti adalah seluruh karyawan pada PT. Dasaplast Nusantara Jepara yang berjumlah 126 karyawan.
- d. Waktu penelitian dilaksanakan selama 3 bulan sejak bulan November 2020 sampai Januari 2021.

1.3. Perumusan Masalah

Fenomena pada PT. Dasplast Nusantara Jepara adalah 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 yang dapat dilihat realisasi dan target produksi. Rendahnya prestasi kerja disebabkan karena kompetensi yang dimiliki karyawan rendah, kemampuan kerja karyawan yang rendah dan rendahnya disiplin kerja karyawan. Hal tersebut membuat perusahaan yang tidak kunjung melakukan promosi jabatan. Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka dapat dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

- a. Apakah ada pengaruh kompetensi terhadap semangat kerja pada karyawan PT. Dasplast Nusantara Jepara?
- b. Apakah ada pengaruh kemampuan kerja terhadap semangat kerja pada karyawan PT. Dasplast Nusantara Jepara?
- c. Apakah ada pengaruh disiplin kerja terhadap semangat kerja pada karyawan PT. Dasplast Nusantara Jepara?
- d. Apakah ada pengaruh kompetensi terhadap promosi jabatan pada karyawan PT. Dasplast Nusantara Jepara?
- e. Apakah ada pengaruh kemampuan kerja terhadap promosi jabatan pada karyawan PT. Dasplast Nusantara Jepara?
- f. Apakah ada pengaruh disiplin terhadap promosi jabatan pada karyawan PT. Dasplast Nusantara Jepara?

- g. Apakah ada pengaruh prestasi kerja terhadap promosi jabatan pada karyawan PT. Dasplast Nusantara Jepara?

1.4. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai peneliti dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Menganalisis pengaruh kompetensi terhadap semangat kerja pada karyawan PT. Dasplast Nusantara Jepara.
- b. Menganalisis pengaruh kemampuan kerja terhadap semangat kerja pada karyawan PT. Dasplast Nusantara Jepara.
- c. Menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap semangat kerja pada karyawan PT. Dasplast Nusantara Jepara.
- d. Menganalisis pengaruh kompetensi terhadap promosi jabatan pada karyawan PT. Dasplast Nusantara Jepara.
- e. Menganalisis pengaruh kemampuan kerja terhadap promosi jabatan pada karyawan PT. Dasplast Nusantara Jepara.
- f. Menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap promosi jabatan pada karyawan PT. Dasplast Nusantara Jepara.
- g. Menganalisis pengaruh prestasi kerja terhadap promosi jabatan pada karyawan PT. Dasplast Nusantara Jepara.

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 kompetensi, prestasi kerja dan disiplin kerja terutama pengaruhnya terhadap prestasi kerja dan promosi jabatan.

