

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/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). Promosi jabatan merupakan sarana yang dapat mendorong karyawan untuk lebih baik atau lebih bersemangat dalam melakukan suatu pekerjaan dalam suatu lingkungan perusahaan. Pihak-pihak yang berkepentingan terhadap promosi jabatan adalah karyawan, manajer, perusahaan. Dengan adanya promosi jabatan, karyawan akan merasa dihargai, diperhatikan, dibutuhkan dan diakui kemampuan kerjanya oleh manajer sehingga mereka akan menghasilkan keluaran (output) yang tinggi (Rivai, 2014:112). Bagi manajer, promosi jabatan yang diberikan kepada karyawan sebagai hadiah atas kinerja yang

dilakukan oleh karyawan dalam melaksanakan tanggung jawabnya. Bagi perusahaan, promosi jabatan bertujuan untuk meregenerasi sumber daya manusia yang dimiliki demi kelangsungan perusahaan tersebut. (Nawawi, 2011:47). Demi menunjang keberhasilan dari program promosi jabatan pada suatu perusahaan tersebut perlu adanya penilaian dari beberapa aspek, diantaranya prestasi kerja. Kesuksesan suatu perusahaan atau organisasi salah satunya dapat terlihat dari prestasi kerja karyawannya.

Siska dan Suryalena (2017) menyebutkan prestasi kerja merupakan salah satu indikator keberhasilan operasional organisasi dalam mencapai tujuan. Prestasi kerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Karyawan dapat dikatakan memiliki prestasi kerja yang baik apabila dapat memberikan hasil terbaik untuk pekerjaannya artinya karyawan tersebut dapat mencapai atau melebihi standar atau kriteria tertentu yang ditetapkan organisasi. Peningkatan prestasi kerja seorang karyawan sangat perlu dilakukan baik secara individu maupun secara kelompok sebagai upaya untuk meningkatkan hasil kerja yang lebih baik.

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi promosi jabatan dan prestasi kerja adalah pengalaman kerja. 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). Berbekal pengalaman tersebut diharapkan setiap karyawan lebih mudah dalam mengerjakan pekerjaan dan memenuhi standar perusahaan, sehingga mampu meningkatkan prestasi kerja yang akan berdampak pada promosi jabatan.

Selain pengalaman kerja, dalam mencapai prestasi kerja dan promosi jabatan maka harus memerlukan kompetensi yang baik. 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. Kompetensi sangat diperlukan dalam setiap proses sumber daya manusia. Semakin banyak kompetensi dipertimbangkan, maka semakin meningkat kinerja karyawan sehingga prestasi kerja pun meningkat dan nantinya akan berdampak pada promosi jabatan.

Selain kedua faktor diatas, pendidikan juga dapat mempengaruhi prestasi kerja dan promosi jabatan. Pendidikan merupakan salah satu upaya yang harus dipertimbangkan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Sedarmayanti (2011:32) 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.

PR Sukun Kudus adalah salah satu pabrik rokok yang berada di Kabupaten Kudus, yang didirikan Bapak MC Wartono dan salah satu dari beberapa industri rokok yang cukup besar di Kudus. Fenomena yang terjadi pada PR Sukun Kudus 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 yang dapat dilihat realisasi dan target produksi. Berikut tabel yang menjelaskan tentang target perusahaan dan realisasinya selama tahun 2015 sampai dengan tahun 2019 adalah sebagai berikut:

Tabel 1.1
Target dan Realisasi Produksi
PR. Sukun Kudus Tahun 2015-2019

Tahun	Target Produksi (per batang)	Realisasi Produksi(per batang)	Persentase(%)
2015	8 Juta	8,2 Juta	102,5
2016	8 Juta	7,5 Juta	93,7
2017	8 Juta	8 Juta	100,0
2018	8 Juta	7,8 Juta	97,5
2019	8 Juta	7,5 Juta	93,7

Sumber: PR. Sukun Kudus, 2020.

Berdasarkan tabel 1.1 diatas dapat diketahui bahwa sering terjadi fluktuasi jumlah produksi dengan target produksi yang ditentukan PR. Sukun Kudus sebesar 8 juta batang rokok. Pada tahun 2015 dan 2017 perusahaan mampu mencapai target yang ditentukan yaitu masing-masing sebesar 8,2 juta dan 8 juta batang rokok. Sedangkan pada tahun 2016, 2018 dan 2019 realisasi produksi tidak memenuhi target hanya sebesar 7,5 juta, 8 juta dan 7,8 juta batang rokok. Hal tersebut membuktikan bahwa prestasi kerja karyawan rendah sehingga mempengaruhi perusahaan yang tak kunjung memberikan promosi jabatan. Namun rendahnya prestasi kerja dan promosi jabatan dipengaruhi beberapa faktor, salah satunya adalah pengalaman kerja. Berikut data masa kerja pada karyawan PR. Sukun Kudus yang disajikan pada tabel 1.2. berikut ini:

Tabel 1.2
Data Masa Kerja Karyawan PR. Sukun Kudus

Masa Kerja	Jumlah Karyawan	Persentase (%)
3-5 tahun	203	55,0
6-8 tahun	125	33,8
> 8 tahun	41	11,2
Total	369	100,0

Sumber : PR. Sukun Kudus, 2020.

Berdasarkan tabel 1.2 menunjukkan sebagian besar karyawan PR. Sukun Kudus memiliki masa kerja antara 3-5 tahun sebanyak 203 karyawan (55,0%), masa kerja 6-8 tahun sebanyak 125 karyawan (33,8%) dan masa kerja di atas 8 tahun sebanyak 41 karyawan (11,2%). Kesimpulannya, 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 prestasi karyawan menurun dan menyebabkan promosi jabatan yang diberikan perusahaan pun ikut menurun. Selain pengalaman kerja, kompetensi karyawan juga berpengaruh terhadap promosi jabatan. Berikut kompetensi yang dimiliki karyawan PR. Sukun Kudus jika dilihat pada data pendidikan pada tabel 1.3 sebagai berikut:

Tabel 1.3
Tingkat Pendidikan pada Karyawan PR. Sukun Kudus

Tingkat Pendidikan	Jumlah Karyawan	Persentase (%)
SMA/SMK	173	47,0
Diploma	109	29,5
Sarjana	87	23,5
Total	369	100,0

Sumber : PR. Sukun Kudus, 2020.

Berdasarkan tabel 1.3 diatas, dapat diketahui bahwa jika karyawan PR. Sukun Kudus memiliki tingkat pendidikan jenjang SMA/SMK sebesar 173 karyawan dengan persentase 47,0%, Diploma sebesar 109 karyawan dengan persentase 29,5% dan Sarjana sebesar 87 karyawan dengan persentase 23,5%. Hal tersebut menunjukkan bahwa tingkat pendidikan pada karyawan karyawan PR. Sukun Kudus lebih dominan pada SMA/SMK, sementara pada era sekarang sangat dibutuhkan karyawan yang memiliki pengetahuan dan keterampilan yang tinggi guna meningkatkan kemampuan kerja dan menunjang pekerjaannya. Maka dapat disimpulkan bahwa kompetensi pada karyawan PR. Sukun Kudus tergolong rendah sehingga berpengaruh pada prestasi kerja dan hal tersebut menjadi bahan pertimbangan perusahaan dalam melakukan promosi jabatan.

Selain kedua faktor diatas, pendidikan juga berpengaruh terhadap prestasi kerja dan promosi jabatan. Berikut data pendidikan yang telah dilakukan oleh PR. Sukun Kudus dapat dilihat pada tabel 1.4 dibawah ini:

Tabel 1.4
Data Pendidikan yang telah dilakukan PR. Sukun Kudus

No	Jenis Pendidikan	Jumlah Karyawan Mengikuti		
		2017	2018	2019
1.	Pendidikan administrasi dan pelaporan keuangan	15	25	20
2.	Pendidikan teknis perawatan dan <i>maintenance</i>	50	30	15
3.	Pendidikan <i>soft skill</i> dan <i>hard skill</i> karyawan	25	20	15
Total		90	75	50

Sumber : PR. Sukun Kudus, 2020.

Berdasarkan tabel 1.4 diatas, dapat diketahui bahwa pada tahun 2017 hingga 2019, pendidikan yang dilakukan oleh PR. Sukun Kudus hanya diikuti masing-masing pertahun sebesar 90, 75 dan 50 karyawan dengan total keseluruhan karyawan 369. Dari data tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa pendidikan yang dilakukan PR. Sukun Kudus untuk karyawannya tergolong rendah, hal ini berkaitan dengan kemampuan yang dimiliki karyawan sehingga prestasi kerja rendah dan mempengaruhi promosi jabatan pada perusahaan pun rendah.

Research GAP pada penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh Hutama, dkk (2016) menyebutkan bahwa pengalaman kerja berpengaruh terhadap prestasi kerja. Sebaliknya, penelitian yang dilakukan oleh Aristanti (2018) menyatakan bahwa pengalaman kerja memiliki pengaruh negatif terhadap prestasi

kerja. Sedangkan penelitian Fahmi dan Hariasih (2017) yang menyatakan bahwa pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap promosi jabatan. Syahputra (2018) menyatakan bahwa pengalaman kerja memiliki pengaruh 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.

Penelitian yang dilakukan oleh Lakmana (2018) menyatakan bahwa kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja. Sedangkan penelitian Dhermawan, dkk (2017) yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh negatif terhadap prestasi kerja. Sedangkan penelitian Sasmita dan Mujiati (2016) menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan. Berbeda dengan hasil penelitian Ngatimun dan Sutrisno (2016) yang menyatakan kompetensi berpengaruh negatif terhadap promosi jabatan.

Penelitian Armawansyah (2016) menyebutkan pendidikan memiliki pengaruh terhadap prestasi kerja. Putri (2018) menyatakan bahwa pendidikan berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Mardiyanti (2017) menyatakan bahwa pendidikan berpengaruh negatif terhadap prestasi kerja. Sedangkan penelitian Medhiantari dan Yuniari (2016) yang menyatakan bahwa pendidikan berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan. Putri (2018) menyatakan bahwa pendidikan berpengaruh signifikan terhadap promosi jabatan. Penelitian yang dilakukan

Yurasti dan Mahdona (2017) juga menyatakan bahwa bahwa pendidikan tidak berpengaruh terhadap promosi jabatan.

Penelitian 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 PENGALAMAN KERJA, KOMPETENSI DAN PENDIDIKAN TERHADAP PROMOSI JABATAN PADA PR. SUKUN KUDUS MELALUI PRESTASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING.**

1.2. Ruang Lingkup

Ruang lingkup dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Variabel eksogen terdiri dari kompetensi, pengalaman kerja dan pendidikan. Adapun variabel endogen adalah prestasi kerja dan promosi jabatan.
- b. Penelitian mengambil obyek pada PR Sukun Kudus.
- c. Responden pada penelitian ini adalah seluruh karyawan PR Sukun Kudus sejumlah 150 karyawan.
- d. Waktu penelitian dilaksanakan selama 3 bulan sejak bulan Oktober sampai bulan Desember 2020.

1.3. Perumusan Masalah

Fenomena yang terjadi pada PR Sukun Kudus yaitu karyawan merasa kurang terpenuhi keinginan promosi jabatan di perusahaan dikarenakan perusahaan jarang melakukan promosi jabatan kepada karyawan. Namun, perusahaan memiliki beberapa alasan tertentu dalam melakukan promosi jabatan adalah sebagai berikut:

1. Rendahnya prestasi kerja yang dapat dilihat sering terjadi fluktuasi realisasi produksi dengan target produksi dan pada tahun 2016, 2018 dan 2019 realisasi produksi tidak memenuhi target.
2. Rendahnya pengalaman kerja pada karyawan PR. Sukun Kudus dengan memiliki masa kerja paling dominan 3 tahun – 5 tahun.
3. Rendahnya kompetensi jika dilihat pada tingkat pendidikan dimana karyawan PR. Sukun Kudus memiliki latar belakang pendidikan lebih dominan pada SMA/SMK.
4. Selain itu, pendidikan yang dilakukan oleh PR. Sukun Kudus pun rendah, hanya diikuti masing-masing pertahun sebesar 90, 75 dan 50 karyawan dengan total keseluruhan karyawan 369.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka dapat dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

- a. Bagaimana pengaruh pengalaman kerja terhadap prestasi kerja pada karyawan PR. Sukun Kudus?
- b. Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap prestasi kerja pada karyawan PR. Sukun Kudus?

- c. Bagaimana pengaruh pendidikan terhadap prestasi kerja pada karyawan PR. Sukun Kudus?
- d. Bagaimana pengaruh pengalaman kerja terhadap promosi jabatan pada karyawan PR. Sukun Kudus?
- e. Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap promosi jabatan pada karyawan PR. Sukun Kudus?
- f. Bagaimana pengaruh pendidikan terhadap promosi jabatan pada karyawan PR. Sukun Kudus?
- g. Bagaimana pengaruh prestasi kerja terhadap promosi jabatan pada karyawan PR. Sukun Kudus?

1.4. Tujuan Penelitian

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

- a. Menganalisis pengaruh pengalaman kerja terhadap prestasi kerja pada karyawan PR. Sukun Kudus.
- b. Menganalisis pengaruh kompetensi terhadap prestasi kerja pada karyawan PR. Sukun Kudus.
- c. Menganalisis pengaruh pendidikan terhadap prestasi kerja pada karyawan PR. Sukun Kudus.
- d. Menganalisis pengaruh pengalaman kerja terhadap promosi jabatan pada karyawan PR Sukun Kudus.

- e. Menganalisis pengaruh kompetensi terhadap promosi jabatan pada karyawan PR. Sukun Kudus.
- f. Menganalisis pengaruh pendidikan terhadap promosi jabatan pada karyawan PR. Sukun Kudus.
- g. Menganalisis pengaruh prestasi kerja terhadap promosi jabatan pada karyawan PR. Sukun Kudus.

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, pengalaman kerja dan pendidikan terutama pengaruhnya terhadap prestasi kerja dan promosi jabatan.