

## **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).

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.

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 variabel yang dapat mempengaruhi promosi jabatan dan prestasi kerja adalah loyalitas karyawan. Loyalitas karyawan merupakan hal yang penting

bagi sebuah perusahaan. Pada dasarnya ada ikatan antara karyawan dengan perusahaan tempat dimana ia bekerja sehingga diantara 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 (2012) mengemukakan bahwa loyalitas kerja karyawan adalah kesetiaan karyawan dengan tidak meninggalkan, membelot atau tidak mengkhianati yang lain pada waktu diperlukan.

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 loyalitas dan 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. 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.

PT. Indomaju Textindo Kudus merupakan perusahaan yang bergerak dibidang produksi karung plastik dan *supplier* pabrik tepung (Bogasari). Fenomena yang terjadi pada PT. Indomaju Textindo 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 yaitu rendahnya prestasi kerja yang dapat dilihat penilaian prestasi kerja yang dilakukan perusahaan. Berikut tabel 1.1 yang menjelaskan tentang prestasi kerja adalah sebagai berikut:



**Tabel 1.1**  
**Data Prestasi Kerja Karyawan**  
**PT. Indomaju Textindo Kudus**

No.	Bagian Karyawan	Jumlah karyawan	Prestasi Kerja	Keterangan
1.	Gudang Barang Jadi	24	72	Cukup
2.	HRD	35	82	Baik
3.	Pengiriman	32	73	Cukup
4.	Pemasaran	50	75	Cukup
5.	Gudang Bahan Baku	56	78	Cukup
6.	Pembelian Bahan Baku	27	75	Cukup
7.	Produksi	114	78	Cukup
<b>Total</b>		338	-	-

Sumber: PT. Indomaju Textindo Kudus, 2020.

**Tabel 1.2**  
**Standar Kualifikasi Penilaian Prestasi Kerja**  
**PT. Indomaju Textindo Kudus**

Nilai	Kualifikasi
90-100	Sangat Baik
80-89	Baik
70-79	Cukup
60-69	Kurang
59-keawah	Buruk

Sumber: PT. Indomaju Textindo Kudus, 2020.

Berdasarkan tabel 1.1 dan 1.2 dapat diketahui bahwa prestasi kerja karyawan PT. Indomaju Textindo Kudus. Penilaian ini dilakukan berdasarkan pada ketepatan waktu, komitmen, disiplin dan kerjasama. Tabel 1.1 menunjukkan bahwa prestasi karyawan cenderung belum memenuhi standar baik yang ditetapkan dikarenakan hanya terdapat satu divisi yang memiliki nilai prestasi baik yaitu bagian HRD saja, sedangkan bagian lainnya belum dapat mencapai prestasi yang diharapkan perusahaan yaitu bagian gudang barang jadi, pengiriman, pemasaran, gudang bahan baku, pembelian bahan baku dan produksi. Hal itu membuktikan bahwa prestasi kerja karyawan rendah sehingga mempengaruhi perusahaan yang tak kunjung memberikan promosi jabatan, misalnya biasanya

perusahaan mengadakan kenaikan jabatan dari karyawan produksi biasa menjadi pengawas produksi untuk karyawan pilihan yang memiliki pengalaman kerja 3 tahun dibidangnya juga memiliki prestasi kerja yang diatas rata-rata menurut penilaian perusahaan. Namun rendahnya prestasi kerja dan promosi jabatan dipengaruhi beberapa indikator, salah satunya adalah rendahnya loyalitas kerja karyawan pada PT. Indomaju Textindo Kudus. Berikut data absensi karyawan PT. Indomaju Textindo Kudus adalah sebagai berikut:

**Tabel 1.3**  
**Rekapitulasi Kehadiran Karyawan PT. Indomaju Textindo Kudus**  
**Pada Tahun 2015-2019**

Tahun	Keterangan				
	Jumlah Karyawan	Jumlah Keterlambatan (karyawan)	Persentase (%)	Mangkir / Tidak Masuk Kerja Tanpa Keterangan (karyawan)	Persentase (%)
2015	338	18	5,32	10	2,95
2016	338	15	4,43	9	2,66
2017	338	12	3,55	12	3,55
2018	338	17	5,02	8	2,36
2019	338	9	2,66	10	2,95
Total		71	21,00	49	14,49

Sumber : PT. Indomaju Textindo Kudus, 2020.

Pada tabel 1.3 menunjukkan terjadinya fluktuasi pada jumlah keterlambatan dan jumlah karyawan pada PT. Indomaju Textindo Kudus yang tidak masuk kerja tanpa ijin selama periode 2015-2019. Pada periode 2015-2019, jumlah keterlambatan karyawan sebanyak 71 orang (21,00%) sedangkan jumlah karyawan mangkir/tidak masuk kerja tanpa keterangan sebanyak 49 orang (14, 49%). Hal tersebut menunjukkan rendahnya loyalitas kerja karyawan pada perusahaan jika dilihat pada rekapitulasi kehadiran karyawan pada tabel 1.2 PT.

Indomaju Textindo Kudus. Seperti yang diungkapkan oleh Sudimin (2009: 5) menyebutkan bahwa loyalitas kerja karyawan berarti kesediaan karyawan dengan seluruh kemampuan, ketrampilan, pikiran dan waktu untuk ikut serta mencapai tujuan organisasi serta tidak melakukan tindakan-tindakan yang merugikan perusahaan selama ia masih berstatus sebagai karyawan. Pernyataan tersebut menunjukkan bahwa terjadinya fluktuasi absensi karyawan yang terjadi pada PT. Indomaju Textindo Kudus membuktikan loyalitas kerja karyawan rendah dimana tindakan terlambat dan mangkir merupakan tindakan merugikan perusahaan. Karyawan yang loyal akan menunjukkan dukungan dan kepatuhan yang konstan kepada perusahaan tempatnya bekerja.

Selain loyalitas kerja, pengalaman kerja juga turut mempengaruhi prestasi kerja dan promosi jabatan. Berikut data masa kerja pada karyawan PT. Indomaju Textindo Kudus yang disajikan pada tabel 1.4 berikut ini:

**Tabel 1.4**  
**Data Masa Kerja Karyawan PT. Indomaju Textindo Kudus**

<b>Masa Kerja</b>	<b>Jumlah Karyawan</b>	<b>Persentase (%)</b>
3-5 tahun	192	57,00
6-8 tahun	115	25,00
> 8 tahun	61	18,00
Total	338	100,0

Sumber : PT. Indomaju Textindo Kudus, 2020.

Berdasarkan tabel 1.4 menunjukkan sebagian besar karyawan PT. Indomaju Textindo Kudus memiliki masa kerja antara 3-5 tahun sebanyak 192 karyawan (57,00%), masa kerja 6-8 tahun sebanyak 115 karyawan (25,00%) dan masa kerja di atas 8 tahun sebanyak 61 karyawan (18,00%). 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 loyalitas kerja dan pengalaman kerja, kompetensi karyawan juga berpengaruh terhadap promosi jabatan. Berikut data pendidikan yang dimiliki karyawan PT. Indomaju Textindo Kudus dapat dilihat pada tabel 1.5 sebagai berikut:

**Tabel 1.5**  
**Data Pendidikan PT. Indomaju Textindo Kudus**

<b>Tingkat Pendidikan</b>	<b>Jumlah Karyawan</b>	<b>Persentase (%)</b>
SMA/SMK	143	42,4
Diploma	109	32,2
Sarjana	86	25,4
Total	338	100,0

Sumber : PT. Indomaju Textindo Kudus, 2020.

Berdasarkan tabel 1.5, dapat diketahui bahwa karyawan PT. Indomaju Textindo Kudus diketahui sebagian besar memiliki pendidikan SMA/SMK sebanyak 143 karyawan (42,4%), diploma sebanyak 109 karyawan (32,2%) dan sarjana sebanyak 86 karyawan (25,4%). Karyawan PT. Indomaju Textindo Kudus memiliki latar belakang pendidikan yang mayoritas tamatan 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 kompetensikaryawan PT. Indomaju Textindo Kudus tergolong rendah sehingga



berpengaruh pada prestasi kerja dan hal tersebut menjadi bahan pertimbangan perusahaan dalam melakukan promosi jabatan.

*Researchgap* mengenai loyalitas kerja adalah penelitian yang dilakukan oleh Amalia Purwaningsih dan Betty Magdalena (2017) yang menyatakan bahwa loyalitas kerja 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. Yurastidan 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.

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

## **1.2. Ruang Lingkup**

Ruang lingkup dalam penelitian ini adalah sebagai berikut ini:

- a. Penelitian ini menggunakan loyalitas kerja, pengalaman kerja dan kompetensi sebagai variabel eksogen dan prestasi kerja dan promosi jabatan sebagai variabel endogen.
- b. Responden dalam penelitian adalah karyawan PT. Indomaju Textindo Kudus yang berjumlah 132 karyawan.
- c. Obyek penelitian pada PT. Indomaju Textindo Kudus
- d. Penelitian ini dilakukan selama 4 bulan sejak bulan Mei sampai September tahun 2020.

### 1.3. Perumusan Masalah

Fenomena yang terjadi di PT. Indomaju Textindo 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

1. Prestasi karyawan cenderung belum memenuhi standar baik yang ditetapkan dikarenakan hanya terdapat satu divisi yang memiliki nilai prestasi baik yaitu bagian HRD saja.
2. Jumlah keterlambatan dan jumlah karyawan pada PT. Indomaju Textindo Kudus yang tidak masuk kerja tanpa ijin selama periode 2015-2019 mengalami fluktuasi.
3. Sebagian besar karyawan PT. Indomaju Textindo Kudus memiliki masa 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.
4. Karyawan PT. Indomaju Textindo Kudus diketahui sebagian besar memiliki mayoritas tamatan SMA/SMK, sementara pada era sekarang sangat dibutuhkan karyawan yang memiliki pengetahuan dan keterampilan yang tinggi guna meningkatkan kemampuan kerja dan menunjang pekerjaannya.

Berdasarkan uraian permasalahan pada PT. Indomaju Textindo Kudus, maka pertanyaan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh loyalitas kerja terhadap prestasi kerja pada PT. Indomaju Textindo Kudus?
2. Bagaimana pengaruh pengalaman kerja terhadap prestasi kerja pada PT. Indomaju Textindo Kudus?
3. Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap prestasi kerja pada PT. Indomaju Textindo Kudus?
4. Bagaimana pengaruh loyalitas kerja terhadap promosi jabatan pada PT. Indomaju Textindo Kudus?
5. Bagaimana pengaruh pengalaman kerja terhadap promosi jabatan pada PT. Indomaju Textindo Kudus?
6. Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap promosi jabatan pada PT. Indomaju Textindo Kudus?
7. Bagaimana pengaruh prestasi kerja terhadap promosi jabatan pada PT. Indomaju Textindo Kudus?

#### **1.4. Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai peneliti adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh loyalitas kerja terhadap prestasi kerja pada PT. Indomaju Textindo Kudus.
2. Menganalisis pengaruh pengalaman kerja terhadap prestasi kerja pada PT. Indomaju Textindo Kudus.
3. Menganalisis pengaruh kompetensi terhadap prestasi kerja pada PT. Indomaju Textindo Kudus.



4. Menganalisis pengaruh loyalitas kerja terhadap promosi jabatan pada PT. Indomaju Textindo Kudus.
5. Menganalisis pengaruh pengalaman kerja terhadap promosi jabatan pada PT. Indomaju Textindo Kudus.
6. Menganalisis pengaruh kompetensi terhadap promosi jabatan pada PT. Indomaju Textindo Kudus.
7. Menganalisis pengaruh prestasi kerja terhadap promosi jabatan pada PT. Indomaju Textindo Kudus.

### **1.5. Manfaat Penelitian**

a. Bagi Manajemen Perusahaan

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

b. Bagi Karyawan Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan pengetahuan karyawan mengenai kompetensi, pengalaman kerja dan pendidikan terutama pengaruhnya terhadap prestasi kerja dan promosi jabatan.

c. Bagi Peneliti Lanjutan

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.

