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, 2015:61).

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 pengabdiannya (Santoso, 2012:98).

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 (2010:16) 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, 2013:39). 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, Kompetensi juga merupakan factor yang mempengaruhi prestasi kerja dan promosi jabatan. 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. Komeptensi merupakan merupakan kemampuan menjalankan tugas atau pekerjaan dengan dilandasi oleh pengetahuan, keterampilan, dan didukung oleh sikap yang menjadi karakteristik individu yang berdapak pada prestasi kerja dan nantinya akan mempengaruhi promosi jabatan. Robbins (2010:82) mengemukakan bahwa kompetensi karyawan adalah kesetiaan karyawan dengan tidak meninggalkan, membelot atau tidak menghianati 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 meningatkan hasil kerja yang lebih baik lagi sehingga tujuan perusahaan akan tercapai sesuai yang diharapkan.

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

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

pengalaman kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap prestasi kerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Amalia Purwaningsih dan Betty Magdalena (2017) yang menyatakan bahwa kompetensi yang diukur dengan taat pada peraturan, melaksanakan pekerjaan dengan baik, siap menerima resiko dan memiliki mental yang baik berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan. Penelitian Ernyta Silalahi (2015) menjelaskan bahwa terdapat hubungan yang kuat dan positif antara kompetensi terhadap promosi jabatan. Sedangkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ni Komang Tri Astiti (2016) menyatakan bahwa tidak adanya pengaruh pada kompetensi terhadap promosi jabatan. Yurasti dan Mahdona (2017) menyatakan bahwa kompetensi pengaruh positif terhadap prestasi kerja. Berbeda dengan penelitian Harmania, H.M. Lo and Nessa, H.C. L (2016) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif tidak signifikan terhadap prestasi kerja.

Pabrik Gula Trangkil (PG Trangkil) merupakan salah satu pabrik gula yang terdapat di Jawa Tengah dan merupakan pabrik gula dengan produksi terbesar di Jawa Tengah. PG Trangkil terletak di desa Trangkil, Kecamtan Trangkil, Kabupaten Pati, Jawa Tengah. Pengelola dan direksinya adalah Badan Hukum PT Kebon Agung dengan kepemilikan saham oleh Yayasan Kesejahteraan Karyawan Bank Indonesia (YKK-BI). Dalam penelitian ini mengambil responden karyawan PG. Trangkil Pati bagian Personalia, Rumah Tangga Dan Umum, Akuntansi, Pengolahan Data Elektronik, dan Logistik. Berikut disajikan data jumlah

karyawan bagian Personalia, Rumah Tangga Dan Umum, Akuntansi, Pengolahan Data Elektronik, dan Logistik.

Tabel 1.1
Karyawan Bagian Personalia, Rumah Tangga Dan Umum, Akuntansi, Pengolahan Data Elektronik, dan Logistik

Keterangan	Jumlah
Personalia	
Staf/Karyawan	15
Rumah Tangga dan Umum	
Staf/Karyawan	33
Akuntansi	
Staf/Karyawan	28
Pengolahan Data Elektronik	
Staf/Karyawan	17
Logistik	
Staf/Karyawan	32
Jumlah	**125**

Sumber : PG. Trangkil Pati, 2022

Berdasarkan tabel 1.1 dapat diketahui jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 125 karyawan. Personalia terdiri 15 karyawan, Rumah Tangga Dan Umum terdirir 33 karyawan, Akuntansi terdiri 28 karyawan, Pengolahan Data Elektronik terdirir 17 karyawan, dan Logistik 32 karyawan.

Fenomena yang terjadi pada PG. Trangkil Pati salah satunya adalah pengalaman kerja. 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. Berikut ini disajikan tabel 1.2 yang berisi masa kerja karyawan PG. Trangkil Pati bagian Personalia, Rumah Tangga Dan Umum, Akuntansi, Pengolahan Data Elektronik, dan Logistik.

Tabel 1.2
Masa Kerja Karyawan PG. Trangkil Pati Bagian Personalia, Rumah Tangga Dan Umum, Akuntansi, Pengolahan Data Elektronik, dan Logistik

Masa Kerja	Jumlah (Karyawan)	Persentase
1-2 tahun	7	5,6
3-5 tahun	97	77,6
> 5 tahun	21	16,8
Total	**125**	**100**

Sumber : PG. Trangkil Pati, 2022

Tabel 1.2 karyawan PG. Trangkil Pati bagian Personalia, Rumah Tangga Dan Umum, Akuntansi, Pengolahan Data Elektronik, dan Logistik diketahui sebagian besar memiliki masa kerja antara 1-2 tahun sebanyak 7 karyawan (5,6%), masa kerja 3-5 tahun sebanyak 97 karyawan (77,6%) dan masa kerja di atas 5 tahun sebanyak 21 karyawan (16,8%). 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 PG. Trangkil Pati, karena semakin tinggi pengalaman kerja karyawan maka menunjukkan tingginya keahlian dalam bekerja sehingga perusahaan akan memberikan promosi jabatan berdasarkan masa kerja karyawan.

Selain pengalaman kerja, fenomena yang terjadi pada PG. Trangkil Pati bagian Personalia, Rumah Tangga Dan Umum, Akuntansi, Pengolahan Data Elektronik, dan Logistik adalah kompetensi karyawan dinilai kurang. Berikut data kompetensi pada karyawan PG. Trangkil Pati yang disajikan pada tabel 1.3. berikut ini:

Tabel 1.3
Kompetensi Karyawan
PG. Trangkil Pati

Keterangan	Jumlah	Jumlah Karyawan yang Memiliki Keahlian
Personalia		
Staf/Karyawan	15	7
Rumah Tangga dan Umum		
Staf/Karyawan	33	27
Akuntansi		
Staf/Karyawan	28	26
Pengolahan Data Elektronik		
Staf/Karyawan	17	13
Logistik		
Staf/Karyawan	32	29

Sumber: PG. Trangkil Pati, 2022

Berdasarkan tabel 1.3 diatas, dapat diketahui bahwa kompetensi yang dimiliki karyawan PG Trangkil Pati dinilai kurang, dimana karyawan bagian personalia yang berjumlah 15 orang, hanya 7 orang yang memiliki keahlian, begitu juga dengan karyawan bagian rumah tangga dan umum yang berjumlah 33 orang namun hanya 27 orang yang memiliki keahlian. Sama halnya dengan bagian akuntansi, pengolahan data elektrik dan logistik. Dari data diatas secara keseluruhan kompetensi hanya memiliki persentase dibawah 100% sehingga disimpulkan bahwa kompetensi PG Trangkil Pati dinilai kurang.

Selain pengalaman kerja, fenomena yang terjadi pada PG. Trangkil Pati adalah kedisiplinan karyawan. Karyawan dituntut agar disiplin dalam kerja karena kurangnya kedisiplinan kerja karyawan dapat menyulitkan perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan tersebut. Berikut adalah data kehadiran karyawan PG. Trangkil Pati bagian Personalia, Rumah Tangga Dan Umum, Akuntansi, Pengolahan Data Elektronik, dan Logistik Bulan September 2020 sampai Februari 2021 dapat dilihat pada tabel 1.4 di bawah ini:

Tabel 1.4
Rekapitulasi Kehadiran Karyawan PG. Trangkil Pati Bagian Personalia, Rumah Tangga Dan Umum, Akuntansi, Pengolahan Data Elektronik, dan Logistik Bulan September 2020 sampai Februari 2021

Bulan	Keterangan			
	Jumlah Karyawan	Jam Masuk Kerja	Jumlah Keterlambatan (karyawan)	(%)
September	125	07.00 WIB	13	10,4
Oktober	125	07.00 WIB	21	16,8
November	125	07.00 WIB	9	7,2
Desember	125	07.00 WIB	23	18,4
Januari	125	07.00 WIB	28	22,4
Februari	125	07.00 WIB	19	15,2

Sumber : PG. Trangkil Pati, 2022

Pada tabel 1.4 menunjukkan terjadinya fluktuasi pada jumlah keterlambatan selama bulan September 2020 sampai dengan Februari 2021. Pada bulan September 2020 jumlah keterlambatan karyawan sebanyak 13 orang (10,4%). Pada bulan Oktober 2020 keterlambatan karyawan meningkat yaitu 21 orang (16,8%). Bulan November 2020 keterlambatan karyawan menurun yaitu 9 orang (7,2%). Bulan Desember 2020 keterlambatan karyawan meningkat sampai bulan

Januari 2021 yaitu 23 orang (18,4%) dan 28 orang (22,4%). Menurun pada bulan Februari 2021 menjadi 19 orang (15,2%). Jika jumlah keterlambatan karyawan selalu meningkat dapat mengakibatkan rendahnya prestasi kerja karyawan sehingga dapat mempengaruhi rendahnya promosi jabatan karyawan.

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul "**Pengaruh Pengalaman Kerja, Kompetensi, Dan Disiplin Kerja Terhadap Promosi Jabatan Karyawan PG. Trangkil Pati dengan Prestasi Kerja sebagai Variabel Intervening**".

1.2. Ruang Lingkup

Ruang lingkup dalam penelitian ini adalah sebagai berikut ini:

a. Penelitian ini menggunakan pengalaman kerja, kompetensi, dan disiplin kerja sebagai variabel eksogen dan prestasi kerja dan promosi jabatan sebagai variabel endogen.
b. Obyek dalam penelitian adalah PG. Trangkil Pati.
c. Subyek dalam penelitian adalah karyawan bagian Personalia, Rumah Tangga Dan Umum, Akuntansi, Pengolahan Data Elektronik, dan Logistik yang berjumlah 125 karyawan.
d. Penelitian ini dilakukan selama 4 bulan setelah proposal disetujui yaitu bulan Oktober 2020 sampai Januari 2021.

1.3. Perumusan Masalah

Identifikasi masalah yang terjadi di PG Trangkil Pati adalah karyawan yang memiliki masa kerja 1-2 tahun lebih sedikit dibandingkan dengan karyawan yang memiliki masa kerja 3-5 tahun. Selain itu kompetensi karyawan dinilai kurang karena jumlah karyawan yang memiliki keahlian memiliki persentase dibawah 100%. Serta terjadinya keterlambatan masuk kerja karyawan yang mengakibatkan prestasi kerja karyawan menurun sehingga berdampak pada rendahnya promosi jabatan karyawan. Berdasarkan uraian permasalahan pada PG. Trangkil Pati, maka pertanyaan penelitian adalah sebagai berikut:

a. Apakah pengalaman kerja berpengaruh terhadap promosi jabatan PG. Trangkil Pati?
b. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap promosi jabatan PG. Trangkil Pati?
c. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap promosi jabatan PG. Trangkil Pati?
d. Apakah pengalaman kerja berpengaruh terhadap prestasi kerja PG. Trangkil Pati?
e. Apakah kompetensi berpengaruh terhadap prestasi kerja PG. Trangkil Pati?
f. Apakah disiplin kerja berpengaruh terhadap prestasi kerja PG. Trangkil Pati?
g. Apakah prestasi kerja berpengaruh terhadap promosi jabatan PG. Trangkil Pati?

1.4. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai peneliti adalah sebagai berikut:

a. Menguji pengaruh pengalaman kerja terhadap promosi jabatan PG. Trangkil Pati.
b. Menguji pengaruh kompetensi terhadap promosi jabatan PG. Trangkil Pati.
c. Menguji pengaruh disiplin kerja terhadap promosi jabatan PG. Trangkil Pati.
d. Menguji pengaruh pengalaman kerja terhadap prestasi kerja PG. Trangkil Pati.
e. Menguji pengaruh kompetensi terhadap prestasi kerja PG. Trangkil Pati.
f. Menguji pengaruh disiplin kerja terhadap prestasi kerja PG. Trangkil Pati.
g. Menguji pengaruh prestasi kerja terhadap promosi jabatan PG. Trangkil Pati.

1.5. Manfaat Penelitian

a. Bagi Manajemen PG. Trangkil Pati.

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan masukan atau pertimbangan bagi pimpinan PG. Trangkil Pati dalam meningkatkan kualitas karyawan dengan promosi jabatan dan prestasi kerja berdasarkan pengalaman kerja, kompetensi, dan disiplin kerja.

b. Bagi Peneliti

Penelitian ini merupakan kesempatan yang baik bagi peneliti untuk dapat menerapkan ilmu yang telah diperoleh selama menjalani perkuliahan dan memperluas wahana berpikir ilmiah dalam bidang manajemen sumber daya manusia bagi kayawan PG. Trangkil Pati.

c. Bagi Peneliti Lanjutan

Sebagai bahan referensi bagi penelitian lebih lanjut guna memperbaiki penelitian ini.

UNIVERSITAS MURIA KUDUS