

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Keteraturan dan keharmonisan tercipta oleh karena adanya sikap, perilaku dan perbuatan yang baik sebagai wujud dari ketaatan setiap anggota organisasi dalam menerapkan kedisiplinan. Salah satu kunci keberhasilan dalam pencapaian tujuan organisasi adalah kedisiplinan. Prestasi kerja yang tinggi dapat dicapai para karyawan, baik secara efektif dan efisien adanya kesediaan dan kesadaran dalam mengerjakan tugas tugasnya, oleh karena adanya disiplin yang baik. Sutrisno (2016: 87) menyatakan bahwa dalam meningkatkan efisiensi semaksimal mungkin merupakan tujuan utama dari disiplin. Keterlambatan, ketidakmampuan dan kurang perhatian merupakan kesalahan dan keteledoran yang dapat diatasi melalui kedisiplinan. Hasil yang optimal dapat diperoleh karena tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas karena adanya disiplin kerja. Dalam melaksanakan pekerjaan, semangat kerja akan bertambah sehingga diperoleh suasana kerja yang menyenangkan bagi karyawan.

Rivai (2014: 74) mengatakan bahwa dalam rangka pencapaian karir yang diinginkan perlu ditingkatkan proses pencapaian kemampuan kerja individu yang disebut dengan pengembangan karir. Produktivitas kerja karyawan sangat dipengaruhi pengembangan karir, karena keseimbangan antara kepentingan organisasi secara keseluruhan dan karir individu merupakan usaha yang formal dan terorganisir serta terencana yang dapat dilakukan organisasi. Hal ini juga dilakukan untuk menjamin pengalaman, kemampuan dan klasifikasi yang sesuai

dengan yang dibutuhkan. Promosi, mutasi, pelatihan dan pengembangan merupakan program yang dapat dilakukan dalam pengembangan diri. Dalam melaksanakan pekerjaan prestasi kerja dapat ditingkatkan melalui disiplin kerja yang tinggi. Norma norma sosial yang berlaku dan semua peraturan perusahaan ditaati dengan kesediaan dan kesadaran seseorang merupakan suatu disiplin.

Silaen (2021: 13) menyatakan bahwa pencapaian hasil kerja seseorang dalam menyelesaikan tanggung jawabnya merupakan pengertian dari produktivitas kerja. Tingkat keberhasilan seseorang dalam menjalankan tugas secara keseluruhan di periode tertentu disebut juga dengan produktivitas kerja. Produktivitas kerja juga merupakan tanggung jawab dan penyelesaian tugas dari sekelompok orang dalam suatu organisasi. Proses karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dan pengembangan karyawan secara individual dalam hal kepangkatan dan jenjang jabatan dapat dicapai dalam masa kerja tertentu melalui penilaian produktivitas kerja karyawan yang baik dan bukan hanya dilihat dari hasil yang sudah dikerjakannya. Adanya pengaruh disiplin kerja dan motivasi untuk peningkatan produktivitas kerja, variabel lain yaitu pengembangan karir juga sangat dibutuhkan bagi perusahaan dalam pencapaian produktivitas kerja yang maksimal. Perusahaan swasta maupun pemerintahan menerapkan pengembangan karir dikarenakan tantangan bisnis semakin banyak pesaing juga tuntutan untuk mencapai target.

Tugas karyawan harus mewujudkan pengembangan karir secara individu dan merupakan kegiatan manajemen sumber daya manusia secara organisasi. Para pekerja yang potensial diberikan bantuan untuk mencapai jenjang karir sesuai

dengan usahanya mewujudkan pengembangan karir supaya organisasi mendapatkan tenaga kerja yang kompetatif (Sadili, 2014: 40). Adanya pengaruh disiplin kerja dan motivasi untuk peningkatan produktivitas kerja, variabel lain yaitu pengembangan karir juga sangat dibutuhkan bagi perusahaan dalam pencapaian produktivitas kerja yang maksimal. Perusahaan swasta maupun pemerintahan menerapkan pengembangan karir dikarenakan tantangan bisnis di masa sekarang semakin banyak pesaing juga tuntutan untuk mencapai target.

Hasibuan (2015: 21) mendefinisikan disiplin sebagai suatu keadaan tertib dimana orang-orang tergabung dalam organisasi tunduk pada peraturan yang telah ditetapkan dengan senang hati. Dalam suatu perusahaan, disiplin bisa dikatakan efektif apabila karyawan juga memperhatikan peraturan yang berlaku. Disiplin kerja karyawan tercermin dari ketaatan dan kepatuhan terhadap ketentuan-ketentuan yang ditetapkan oleh manajemen yang mengarah kepada peningkatan produktivitas kerja perusahaan secara keseluruhan. Karena disiplin merupakan suatu prosedur yang mengoreksi atau memberi sanksi kepada yang melanggar aturan maka disiplin kerja karyawan sebaiknya dipupuk oleh perusahaan, guna memicu produktivitas kerja yang layak sesuai dengan aturan yang ada. Dengan demikian, disiplin adalah suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku karyawan sehingga para karyawan tersebut secara sukarela berusaha bekerja kooperatif dengan yang lain serta meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

Program pengembangan karir dapat meningkatkan keterampilan, pengetahuan dan pengalaman karyawan terhadap pekerjaannya. Karyawan yang

memiliki kompetensi terhadap pekerjaannya akan mendapatkan kesempatan untuk mengikuti tahapan jenjang karir dan akan mencapai jenjang karir yang baik. Perencanaan karir adalah dimana proses menentukan tujuan karir dan jalur untuk mencapai tujuan tersebut sehingga membantu mewujudkan peluang kerja dengan jenjang yang lebih tinggi. Pengembangan karir merupakan rangkaian posisi atau jabatan yang ditempati seseorang selama masa bekerja baik di lingkungan perusahaan swasta maupun di pemerintahan. Pengembangan karir sebagai kegiatan manajemen SDM memiliki tujuan untuk dapat memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan organisasi (Siagian, 2014: 27).

PT. Tosan Mash Kudus merupakan sebuah perusahaan yang bergerak dibidang pelayanan jasa seperti pembuatan Part/barang elektronik yang meliputi *shaft, bush, as, gear, screw, thread, bolt, nut, klem* dan mengikuti desain yang diinginkan pelanggan, serta melayani pembuatan tangki dari logam seperti bentuk yang konsumen inginkan, diantaranya seperti pembuatan Tangki Air, Ketel Uap, Tangki BBM untuk kendaraan, serta melayani jasa pembuatan *guardrail, blower, kanopi* dan lain sebagainya. PT. Tosan Mash beralamat di Jl. Kudus – Purwodadi Km.1 Tanjungkarang RT 05 RW 06 Kecamatan Jati. *Guardrail* merupakan pagar pengaman jalan dan bisa disebut Sistem pengaman orang atau kendaraan yang terbuat dari rel besi atau baja panjang sebagai pagar pada jalan – jalan yang berbahaya seperti jalan bebas hambatan (Toll) Pegunungan, sungai, jurang dan lainlain. Fungsinya sebagai pelindung supaya kendaraan yang melewatinya

terlindungi dari terjatuh ke jurang, sungai dan lainnya. Berikut adalah jumlah karyawan PT. Tosan Mash Kudus dalam beberapa tahun terakhir:

Tabel 1.1
Data Jumlah Karyawan Tahun 2019-2023

Tahun	Jumlah Karyawan	Karyawan Keluar	Karyawan Masuk	Turnover	Prosentase
2019	145	12	-	-12	-8,28%
2020	133	28	-	-28	-21,05%
2021	105	5	12	7	6,67%
2022	112	-	10	10	8,93%
2023	120	2	-	-2	-1,64%

Sumber: PT. Tosan Mash Kudus, 2023.

Berdasarkan pada tabel 1.1 menunjukkan bahwa pada tahun 2023 jumlah karyawan PT. Tosan Mash sebanyak 120 karyawan yang bekerja di lokasi atau departemen tertentu dalam operasional perusahaan. Banyaknya karyawan yang masuk dan keluar menunjukkan bahwa pengalaman kerja yang didapat masih kurang. Pengalaman kerja biasanya merujuk pada pekerjaan penuh waktu yang dilakukan oleh seseorang dalam jangka waktu tertentu. Jika karyawan memiliki banyak pengalaman kerja, maka kemampuan yang dimiliki karyawan akan sesuai dengan pekerjaan yang diberikan, sehingga mengacu pada hasil kerja (Sofyan, 2014: 16).

Fenomena yang ditemui dari pihak perusahaan yaitu kurangnya kompetensi yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan. Kurangnya kompetensi membuat karyawan tidak dapat mencapai target, padahal target akan sangat membantu karyawan untuk menjadi lebih produktif. Hal ini dikarenakan target akan membantu karyawan untuk menentukan prioritas pekerjaan mereka dan dapat mengatur waktu untuk mengerjakannya. Sehingga pekerjaan menjadi lebih efektif

dan efisien tanpa ada waktu yang terbuang dan berdampak pada hasil produksi.

Berikut adalah hasil target produksi karyawan selama Tahun 2023:

Tabel 1.2
Data Target Produksi Tahun 2023

No.	Unit	Target Produksi	Man Power
1	Galvanis	8 ton/hari	22
2	PJU	1000 pKS/ bulan	45

Sumber: PT. Tosan Mash Kudus, 2023.

Berdasarkan pada tabel 1.2 menunjukkan bahwa target produksi untuk Galvanis sebanyak 8 ton setiap harinya dan dikerjakan sebanyak 22 karyawan, sedangkan untuk target pembuatan PJU (Lampu penerangan jalan umum) harus dapat membuat 1000 pKS setiap bulannya dengan hari libur sesuai dengan kalender. Faktor manusia merupakan operator yang sebagai pemegang kendali mesin mempunyai tanggung jawab yang sangat besar terhadap keberlangsungan proses mesin produksi, apabila berjalan banyak kelalaian maka akan sangat berdampak dengan output hasil produksi. Berikut adalah hasil produksi galvanis tahun 2023:

Tabel 1.3
Data Produksi Galvanis Tahun 2023

Bulan	Hasil Produksi			
	Target	Batas Minimal	Produk Cacat	Prosentase
Januari	8000	7500	105	1,31%
Februari	8000	7500	117	1,46%
Maret	8000	7500	181	2,26%
April	8000	7500	114	1,43%
Mei	8000	7500	123	1,54%
Juni	8000	7500	187	2,34%
Juli	8000	7500	193	2,41%
Agustus	8000	7500	202	2,53%
September	8000	7500	178	2,23%
Oktober	8000	7500	196	2,45%

Sumber: PT. Tosan Mash Kudus, 2023.

Berdasarkan pada tabel 1.3 menunjukkan bahwa terdapat data cacat produk tersebut dapat diketahui banyaknya *waste (reject)* di setiap bulannya mengingat bahwa batas target maksimal cacat produk (*reject*) dari konsumen adalah 0,5% yang sepenuhnya ditanggung oleh konsumen, sehingga apabila cacat produk (*reject*) lebih dari 0,5%, maka perusahaan yang akan menggantinya, oleh sebab itu perusahaan akan merugi mengingat bahwa PT Tosan Mash merupakan perusahaan jasa dan harus mengganti produk *reject* yang harga tiap 1 *pKS beam* serta harus menambah waktu produksi dan biaya gaji karyawan untuk memenuhi target produksi setiap bulannya. Pada proses produksi *part beam* berjalan secara *continue* dan produksinya sangat berhubungan dengan mesin. Produk cacat disebabkan oleh *human error*, produk *reject* disebabkan karena faktor manusia (operator) sendiri, terlihat dari hasil *reject* bahwa *coil reject* dikarenakan panjang

coil tidak sesuai ukuran yang ditentukan. Berikut adalah hasil produksi pembuatan PJU tahun 2023:

Tabel 1.4
Data Produksi PJU Tahun 2023

Bulan	Target Bulanan	Target Harian	Produk <i>Reject</i>	Prosentase
Januari	10000	400	38	9,50%
Februari	10000	400	35	8,75%
Maret	10000	400	41	10,25%
April	10000	400	50	12,50%
Mei	10000	400	59	14,75%
Juni	10000	400	61	15,25%
Juli	10000	400	63	15,75%
Agustus	10000	400	42	10,50%
September	10000	400	66	16,50%
Oktober	10000	400	70	17,50%

Sumber: PT. Tosan Mash Kudus, 2023.

Berdasarkan pada tabel 1.4 menunjukkan bahwa banyaknya *waste (reject)* di setiap bulannya meningkat karena dengan jumlah karyawan dan sumber daya yang ada mereka harus memperbaiki barang *reject* dan mengejar target produksi setiap bulannya. Batas target maksimal cacat produk (*reject*) dari konsumen adalah 0,5% yang sepenuhnya ditanggung oleh konsumen seperti halnya galvanis. Sebanyak 67 karyawan mengerjakan pekerjaan yang menjadi target perusahaan sedangkan sisanya sebanyak 13 karyawan produksi akan melaksanakan pekerjaan harian seperti mengelas, membuat plat siku box, dan lainnya.

Hasibuan (2015: 34) menyatakan bahwa presensi karyawan merupakan salah satu tolak ukur metode pengembangan karir karyawan, jika presensi karyawan setelah mengikuti pengembangan karir menurun, maka metode pengembangan karir yang dilakukan baik, sebaliknya jika presensi karyawan

tetap berarti pengembangan karir yang diterapkan kurang baik. Pengembangan karir kerja dapat diukur melalui presensi/presensi pegawai di tempat kerja, tanggung jawabnya terhadap pekerjaan, disiplin kerja, kerja sama dengan pimpinan atau teman sejawat dalam organisasi serta tingkat prestasi kerjanya. Berikut adalah presensi karyawan dari Bulan April sampai September tahun 2023:

Tabel 1.5
Data Presensi Karyawan Tahun 2023

No.	Bulan	Prosentase (%)
1	April	98,92
2	Mei	98,37
3	Juni	98,97
4	Juli	98,5
5	Agustus	98,28
6	September	98,05

Sumber: PT. Tosan Mash Kudus, 2023.

Berdasarkan tabel 1.5 menjelaskan bahwa rata-rata prosentase presensi Bulan Juni 2023 menunjukkan jumlah kehadiran tertinggi dibanding dengan beberapa bulan lainnya. Pada Bulan September menunjukkan tingkat ketidakhadiran yang tertinggi. Hal ini menegaskan bahwa selama 6 bulan karyawan tidak pernah berangkat dalam keadaan yang lengkap dan hadir semua di perusahaan. Tingkat ketidakhadiran yang tinggi di tempat kerja dapat menunjukkan disiplin kerja karyawan PT. Tosan Mash yang buruk dan perlu dibenahi.

Beberapa penelitian terdahulu yang dijadikan sebagai *research gap* dan berhubungan dengan faktor-faktor yang mempengaruhi nilai perusahaan manufaktur adalah penelitian oleh Novita (2021) menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan, sedangkan

penelitian yang dilakukan oleh Yanita dan Desi (2022) menyatakan bahwa kompetensi tidak berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Lumbanbatu, et. al (2021) menyatakan bahwa pengalaman kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan. Sedangkan Penelitian yang dilakukan oleh Arifudin, et. al (2021) menyatakan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan di antara pengalaman kerja pada prestasi kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Wardani dan Permatasari (2022) menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap pengembangan karir. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Sholikhah dan Nurhidayati (2020) menyatakan bahwa pengembangan karir secara parsial berpengaruh positif tidak signifikan terhadap prestasi kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Luki, et. al (2021), menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Aisyah, et. al (2021) menyatakan bahwa kompetensi tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Krisnaldi, et. al (2022), menunjukkan bahwa pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Arumsari, et. al (2022), menunjukkan bahwa pengalaman kerja berpengaruh negatif signifikan terhadap prestasi kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Alamsyah (2019) menunjukkan bahwa secara parsial terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari pengembangan karir terhadap prestasi kerja. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Mukhlis,

et. al (2018), menunjukkan bahwa pengembangan karir berpengaruh secara tidak langsung terhadap prestasi kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Nurmuin dan Sari (2021) menunjukkan bahwa pengembangan karir paling berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan. Berdasarkan latar belakang diatas maka penulis tertarik menulis judul **“PENGARUH DISIPLIN KERJA, PENGALAMAN KERJA DAN KOMPETENSI TERHADAP PENGEMBANGAN KARIR MELALUI PRESTASI KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA KARYAWAN PT. TOSAN MASH KUDUS.”**

1.2. Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup dalam penelitian ini disesuaikan agar tujuan penelitian bisa tercapai. Kriteria batasan yang ditentukan yaitu sebagai berikut:

- 1.2.1. Objek penelitian ini adalah karyawan PT. Tosan Mash Kudus.
- 1.2.2. Variabel eksogen yang diteliti dalam penelitian ini adalah disiplin kerja, pengalaman kerja, dan kompetensi. Sedangkan variabel endogen adalah prestasi kerja dan pengembangan karir sebagai variabel intervening.
- 1.2.3. Penelitian dilakukan 1 bulan setelah proposal disetujui dosen pembimbing.

1.3. Perumusan Masalah

Berdasarkan fenomena penelitian yang telah diuraikan, maka dapat diidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Banyaknya *turnover* karyawan menunjukkan bahwa pengalaman kerja yang didapat masih kurang dan beberapa karyawan belum mahir dalam bekerja.

2. Kurangnya kompetensi mengakibatkan banyaknya *waste (reject)* di setiap bulannya meningkat karena dengan jumlah karyawan dan sumber daya yang ada mereka harus memperbaiki barang *reject* dan mengejar target produksi.
3. Tingkat ketidakhadiran yang tinggi di tempat kerja dapat menunjukkan disiplin kerja karyawan PT. Tosan Mash yang buruk dan perlu dibenahi.

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan di atas, maka pertanyaan yang diangkat dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1.3.1. Bagaimana pengaruh disiplin kerja terhadap prestasi kerja karyawan PT. Tosan Mash Kudus?
- 1.3.2. Bagaimana pengaruh pengalaman kerja terhadap prestasi kerja karyawan PT. Tosan Mash Kudus?
- 1.3.3. Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap prestasi kerja karyawan PT. Tosan Mash Kudus?
- 1.3.4. Bagaimana pengaruh disiplin kerja terhadap pengembangan karir karyawan PT. Tosan Mash Kudus?
- 1.3.5. Bagaimana pengaruh pengalaman kerja terhadap pengembangan karir karyawan PT. Tosan Mash Kudus?
- 1.3.6. Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap pengembangan karir karyawan PT. Tosan Mash Kudus?
- 1.3.7. Bagaimana pengaruh prestasi kerja terhadap pengembangan karir karyawan PT. Tosan Mash Kudus?
- 1.3.8. Bagaimana pengaruh disiplin kerja terhadap pengembangan karir

karyawan PT. Tosan Mash Kudus yang dimediasi oleh prestasi kerja?

1.3.9. Bagaimana pengaruh pengalaman kerja terhadap pengembangan karir

karyawan PT. Tosan Mash Kudus yang dimediasi oleh prestasi kerja?

1.3.10. Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap pengembangan karir

karyawan PT. Tosan Mash Kudus yang dimediasi oleh prestasi kerja?

1.4. Tujuan Penelitian

Tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini ialah memperoleh data informasi yang tepat untuk menganalisis data. Secara khusus penelitian ini bertujuan untuk:

1.4.1. Untuk menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap prestasi kerja karyawan PT. Tosan Mash Kudus.

1.4.2. Untuk menganalisis pengaruh pengalaman kerja terhadap prestasi kerja karyawan PT. Tosan Mash Kudus.

1.4.3. Untuk menganalisis pengaruh kompetensi terhadap prestasi kerja karyawan PT. Tosan Mash Kudus.

1.4.4. Untuk menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap pengembangan karir karyawan PT. Tosan Mash Kudus.

1.4.5. Untuk menganalisis pengaruh pengalaman kerja terhadap pengembangan karir karyawan PT. Tosan Mash Kudus.

1.4.6. Untuk menganalisis kompetensi terhadap pengembangan karir karyawan PT. Tosan Mash Kudus.

1.4.7. Untuk menganalisis pengaruh prestasi kerja terhadap pengembangan

karir karyawan PT. Tosan Mash Kudus.

1.4.8. Untuk menganalisis pengaruh disiplin kerja terhadap pengembangan karir karyawan PT. Tosan Mash Kudus yang dimediasi oleh prestasi kerja.

1.4.9. Untuk menganalisis pengaruh pengalaman kerja terhadap pengembangan karir karyawan PT. Tosan Mash Kudus yang dimediasi oleh prestasi kerja.

1.4.10. Untuk menganalisis kompetensi terhadap pengembangan karir karyawan PT. Tosan Mash Kudus yang dimediasi oleh prestasi kerja.

1.5. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan bisa memberikan manfaat antara lain:

1.5.1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan bisa menambah wawasan pengetahuan yang berpengaruh dengan disiplin kerja, kompetensi, pengalaman kerja, serta prestasi kerja yang berpengaruh terhadap pengembangan karir karyawan di suatu perusahaan. Hasil dari penelitian ini nantinya diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan kajian penelitian selanjutnya serta dapat memberikan masukan pemikiran khususnya para pengambil keputusan.

1.5.2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan bisa memberikan masukan kepada pimpinan PT. Tosan Mash Kudus sebagai bahan pertimbangan, bahan masukan, bahan informasi serta rekomendasi dalam mengambil kebijakan untuk selanjutnya menjadi referensi bagi perusahaan yang berkaitan dengan prestasi kerja karyawan.