

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Untuk mencapai tujuan perusahaan, masalah manajemen tidak hanya terletak pada bahan baku, peralatan, mesin penghasil uang dan lingkungan kerja, tetapi juga melibatkan pekerja atau karyawan yang mengendalikan faktor-faktor produksi lainnya tersebut. Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan faktor yang sangat penting bahkan tidak dapat dipisahkan dari organisasi, baik institusi maupun perusahaan. Sumber daya manusia juga merupakan kunci yang menentukan perkembangan perusahaan. Pada dasarnya sumber daya manusia adalah orang-orang yang bekerja dalam organisasi sebagai penggerak tercapainya tujuan organisasi.

Sumber daya manusia harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi, yang merupakan salah satu fungsi bisnis yang dikenal dengan manajemen sumber daya manusia. Menurut Hamali (2016:2) menyatakan bahwa sumber daya manusia adalah salah satu sumber daya yang terdapat dalam suatu organisasi, termasuk semua orang yang terlibat dalam kegiatan tersebut.

Secara umum, konsep sumber daya manusia dikemukakan oleh Ansory (2018:59) adalah orang yang berperan dalam suatu organisasi, baik lembaga maupun perusahaan, sebagai penggerak dan sumber daya yang kompetensinya harus dilatih dan dikembangkan. Manajemen sumber daya manusia adalah bagaimana perusahaan menggunakan individu untuk mencapai tujuan (*goal*)

bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat secara optimal dengan menggunakan ilmu atau cara yang efektif dan efisien. Sumber Daya Manusia didasarkan pada gagasan bahwa setiap karyawan adalah manusia, bukan mesin dan bukan hanya sumber daya bisnis perusahaan.

Perusahaan dituntut menciptakan tenaga kerja yang mempunyai loyalitas tinggi dimana menurut Riyanti (2017:6), mengatakan bahwa loyalitas kerja karyawan adalah tekad dan kemampuan untuk mengikuti dengan penuh kesadaran, tanggung jawab, tekad dan kemampuan yang harus ditunjukkan dalam sikap dan perilaku sehari-hari, dan dalam pelaksanaan tugas. Pendapat ini dimaknai bahwa loyalitas karyawan terhadap pekerjaan timbul secara internal serta loyalitas terhadap perusahaan tempatnya bekerja karena tanggung jawab dan kemampuannya.

Agar loyalitas meningkat, perlu adanya faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan aktivitas tertentu, salah satunya yaitu kompetensi. Menurut Wibowo (2016:271), 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.

Selain kompetensi, prestasi kerja sangat diperlukan oleh perusahaan. Prestasi kerja yang baik menunjukkan sumber daya yang kompeten, dan memiliki loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan. Hasibuan (2017:94) mengatakan bahwa, prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam

melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Promosi atau kenaikan jabatan merupakan sesuatu yang sangat didambakan oleh seorang karyawan karena dianggap suatu penghargaan atas jasa dan pengabdianya. Hasibuan (2017:107) menyatakan: “Promosi jabatan berarti perpindahan yang memperbesar wewenang dan tanggung jawab ke yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi yang diikuti dengan kewajiban, hak, status, dan penghasilan yang lebih besar”. Dengan adanya promosi jabatan, karyawan akan merasa dihargai, diperhatikan, dibutuhkan dan diakui kemampuan kerjanya oleh manajer sehingga mereka akan menghasilkan keluaran yang tinggi.

Penelitian ini dilakukan pada PT. Enggal Subur Kertas Kudus yang merupakan sebuah perusahaan manufaktur yang bergerak dalam bidang produksi dan pengelolaan kertas bungkus. Kertas produksi yang dihasilkan yaitu jenis Medium Liner, *Corrugating* Medium, dan Medium seperti karton/kardus yang bagian tengah/bergelombang. Proses produksinya didukung oleh dua unit *paper machine* yang mempunyai kapasitas produksi tinggi dibidangnya sehingga dihasilkan produk yang berkualitas. Bahan baku kertas yang digunakan sebagian besar impor dari luar negeri dan lokal. Perusahaan ini terletak di Jalan Raya Kudus - Pati Km 12,5 Terban Kudus.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan pada PT. Enggal Subur Kertas Kudus diketahui bahwa loyalitas kerja karyawan belum maksimal. Hal ini diperkuat dengan data *turnover* karyawan PT. Enggal Subur Kertas Kudus bulan Juli sampai dengan bulan Desember tahun 2023 pada tabel 1.1 sebagai berikut:

Tabel 1.1
Data *Turnover* Karyawan Produksi PT. Enggal Subur Kertas Kudus
Bulan Juli s/d Desember 2023

Bulan	Jumlah Karyawan Awal	Jumlah Karyawan Keluar	Jumlah Karyawan Masuk	Jumlah Karyawan Akhir
Juli	204	0	0	204
Agustus	204	0	0	204
September	204	0	0	204
Oktober	204	20	0	184
November	184	0	0	184
Desember	184	0	0	184

Sumber: PT.Enggal Subur Kertas Kudus, 2023

Berdasarkan data pada tabel 1.1 terlihat bahwa selama bulan Juli – Desember 2023, ada sebanyak 20 karyawan yang keluar. Hal tersebut menunjukkan loyalitas karyawan yang belum maksimal. Berdasarkan informasi dari HRD, karyawan mengundurkan diri dari perusahaan dikarenakan perusahaan kurang memberikan penghargaan terhadap prestasi karyawan. Faktor lainnya adalah karyawan yang meninggal dunia dan karyawan yang purna tugas (pensiun).

Tabel 1.2
Data Produksi
Target dan Realisasi Jumlah Produk Yang Dihasilkan Karyawan
PT. Enggal Subur Kertas Kudus Tahun 2023

Bulan	Target Produksi	Realisasi Produksi
Januari	10.000 ton	9.000 ton
Februari	10.000 ton	9.600 ton
Maret	10.000 ton	9.250 ton
April	10.000 ton	9.500 ton
Mei	9.000 ton	6.500 ton
Juni	9.900 ton	7.000 ton
Juli	10.000 ton	8.500 ton
Agustus	10.000 ton	9.000 ton
September	10.000 ton	8.700 ton
Oktober	10.000 ton	9.500 ton
November	10.000 ton	9.000 ton
Desember	9.900 ton	7.300 ton

Sumber: PT.Enggal Subur Kertas Kudus, 2023

Berdasarkan data pada tabel 1.2 terlihat bahwa selama tahun 2023 target produksi tidak tercapai sama sekali. Hal ini menunjukkan kompetensi karyawan PT. Enggal Subur Kertas Kudus belum maksimal.

Tabel 1.3
Tingkat Ketidakhadiran Hari Kerja Karyawan PT. Enggal Subur Kertas Kudus
Bulan Januari s/d Desember 2023

Bulan	Jumlah Karyawan	Absensi				Persentase Kehadiran	Persentase Ketidakhadiran
		Sakit	Izin	Alpa	Jumlah		
Januari	206	15	40	-	55	98,98 %	1,02 %
Februari	204	13	35	-	48	99,1%	0,9 %
Maret	204	15	37	-	52	99 %	1 %
April	204	13	150	-	163	97 %	3 %
Mei	204	20	100	-	120	97,8 %	2,2 %
Juni	204	17	50	-	67	98,8 %	1,2 %
Juli	204	18	52	-	70	98,7 %	1,3 %
Agustus	204	25	35	-	60	98,9 %	1,1 %
September	204	14	47	-	61	98,9 %	1,1 %
Oktober	184	13	39	-	52	99 %	1 %
November	184	13	35	-	48	99 %	1 %
Desember	184	17	40	-	57	98,9 %	1,1 %
Rata-Rata					71	98,7 %	1,3 %

Sumber: PT.Enggal Subur Kertas Kudus, 2023

Berdasarkan tabel 1.3 dapat dilihat bahwa tingkat ketidakhadiran hari kerja karyawan PT. Enggal Subur Kertas Kudus bulan Januari s/d Desember 2023 mengalami fluktuasi. Tingkat ketidakhadiran hari kerja karyawan tertinggi terjadi

pada bulan April 2023 yaitu 3 % dan tingkat ketidakhadiran hari kerja karyawan terendah terjadi pada Februari 2023 yaitu 0,9%. Berdasarkan wawancara dengan HRD PT. Enggal Subur Kertas Kudus, hal ini disebabkan karena karyawan sakit, mengambil cuti atau izin seperti adanya keluarga yang meninggal atau opname. Semakin tinggi tingkat ketidakhadiran karyawan, maka tugas dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan terhadap karyawan tidak dapat terselesaikan dengan baik.

Tabel 1.4
Data Keterlambatan Kerja Karyawan PT. Enggal Subur Kertas Kudus
Tahun 2023

Bulan	Jumlah Hari Kerja	Jumlah Karyawan	Jumlah Keterlambatan	Persentase Keterlambatan
Januari	26	206	1,92	0,93%
Februari	23	204	1,96	0,96%
Maret	26	204	1,54	0,75%
April	23	204	2,13	1,04%
Mei	25	204	1,76	0,86%
Juni	24	204	1,88	0,92%
Juli	25	204	2,20	1,08%
Agustus	26	204	1,73	0,85%
September	25	204	1,80	0,88%
Oktober	26	184	1,96	1,07%
November	26	184	1,54	0,84%
Desember	25	184	2,20	1,20%

Rata-Rata	0,95%
------------------	--------------

Sumber: PT.Enggal Subur Kertas Kudus, 2023

Berdasarkan data pada tabel 1.4 dapat dilihat bahwa persentase keterlambatan kerja karyawan PT. Enggal Subur Kertas Kudus mengalami fluktuasi. Rata-rata keterlambatan karyawan adalah 0,95%. Berdasarkan wawancara dengan HRD PT. Enggal Subur Kertas Kudus, keterlambatan karyawan disebabkan adanya macet, ban bocor dan kepentingan keluarga sehingga karyawan yang datang terlambat mendapatkan sanksi berupa tidak mendapatkan tunjangan kehadiran. Hal ini menjadi salah satu faktor tidak adanya jenjang karir (promosi jabatan) bagi karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Gea dan Daulay (2021) dengan judul “Pengaruh Kompetensi Dan Prestasi Kerja Terhadap Promosi Jabatan Karyawan Pada PT. Tor Ganda Medan” menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap promosi jabatan. Berbanding terbalik dengan hasil penelitian Febriyani et al (2022) yang berjudul “Pengaruh *Self of Efficacy*, Pengalaman Kerja Dan Kompetensi Kerja Karyawan Terhadap Promosi Jabatan Pada BSI” yang menyatakan bahwa kompetensi tidak berpengaruh terhadap promosi jabatan.

Sungkono dan Dewi (2017) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Prestasi Kerja, Loyalitas Kerja Terhadap Promosi Jabatan di PT. Bali Pawiwahan Coco Group” menunjukkan prestasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap promosi jabatan. Hal ini berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh

Widodo dan Jaelani (2023) yang berjudul “Pengaruh Prestasi Kerja Dan Pengalaman Kerja Terhadap Promosi Jabatan (Studi Kasus Pada Toyota Auto 2000 Cab. Kramat Jati)” menunjukkan bahwa prestasi kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap promosi jabatan.

Di sisi lain penelitian yang dilakukan oleh I Ngatman (2018) yang berjudul “Pengaruh Kompetensi, Komunikasi, Dan Kepemimpinan Terhadap Loyalitas Karyawan Pada CV Andalas Komputer Surakarta” menunjukkan bahwa kompetensi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan. Hal ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Rahmawati dan Fauzi (2016) dengan judul “Pengaruh Pelayanan, Kompetensi Sumber Daya Manusia, dan Pemasaran Terhadap Kepuasan dan Loyalitas Anggota di KSPPS Amanah Ummah Karah Agung Surabaya” menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap loyalitas.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Lilis Agustin (2017) yang berjudul “Pengaruh Stres Kerja, Pengawasan Dan Penilaian Prestasi Kerja Terhadap Loyalitas Kerja Karyawan Pada PDAM Kabupaten Nganjuk” menyatakan bahwa prestasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas karyawan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Gultom et al (2021) dalam penelitian yang berjudul “Pengaruh Kesejahteraan, Hubungan Antar Rekan Kerja dan Pimpinan, Mutu Supervisi dan Promosi Terhadap Loyalitas Karyawan (Studi Kasus Di Kantor Direksi PT. Perkebunan Nusantara III Medan, Sumatera Utara)” menyatakan bahwa promosi tidak berpengaruh signifikan terhadap loyalitas karyawan.

Michael et al (2022) “Pengaruh Promosi Jabatan Dan Reward Terhadap Loyalitas Kerja Karyawan PT. Esa Sentosa Abadi Indonesia Medan” menyatakan bahwa promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas kerja. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Sumarsono (2019) dengan judul “Pengaruh Mutasi, Promosi Dan Remunerasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Loyalitas Pegawai Direktorat Jendral Pajak Di KPP Madya Malang” menyatakan bahwa promosi berpengaruh negatif terhadap loyalitas pegawai KPP Madya Malang.

Berdasarkan uraian latar belakang dan penelitian terdahulu tersebut, peneliti mengambil judul penelitian **“Pengaruh Kompetensi Dan Prestasi Kerja Terhadap Loyalitas Kerja Melalui Promosi Jabatan Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Enggal Subur Kertas Kudus.”**

1.2 Ruang Lingkup

Ruang lingkup dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah:
 1. Variabel eksogen adalah kompetensi dan prestasi kerja.
 2. Variabel endogen adalah loyalitas kerja.
 3. Variabel intervening adalah promosi jabatan.
- b. Peneliti mengambil obyek penelitian di PT. Enggal Subur Kertas Kudus yang bertempat di Jl. Raya Kudus – Pati Km. 12,5 Terban, Jekulo, Kudus, Jawa Tengah, Indonesia.
- c. Responden dalam penelitian ini adalah karyawan bagian produksi PT. Enggal Subur Kertas Kudus.

d. Penelitian ini dilakukan 4 bulan setelah proposal disetujui.

1.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka permasalahan yang dihadapi perusahaan adalah sebanyak 20 karyawan yang mengundurkan diri pada bulan Juli s/d Desember 2023. Hal tersebut dapat dilihat pada tabel 1.1, dimana hal tersebut menunjukkan karyawan tidak loyal. Kemudian kompetensi karyawan yang belum maksimal juga menjadi permasalahan pada perusahaan. Hal tersebut dapat dilihat pada tabel 1.2 dimana selama bulan Januari s/d Desember 2023 realisasi produksi tidak dapat mencapai target sama sekali. Selain itu perusahaan juga kurang memberikan penghargaan terhadap prestasi karyawan sehingga loyalitas karyawan belum maksimal. Dan keterlambatan karyawan saat bekerja juga menjadi salah satu faktor tidak adanya jenjang karir (promosi jabatan) bagi karyawan.

Berdasarkan perumusan masalah tersebut, maka dapat dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap promosi jabatan pada PT. Enggal Subur Kertas Kudus?
2. Bagaimana pengaruh prestasi kerja terhadap promosi jabatan pada PT. Enggal Subur Kertas Kudus?
3. Bagaimana pengaruh kompetensi terhadap loyalitas kerja pada PT. Enggal Subur Kertas Kudus?
4. Bagaimana pengaruh prestasi kerja terhadap loyalitas kerja pada PT. Enggal Subur Kertas Kudus?

5. Bagaimana pengaruh promosi jabatan terhadap loyalitas kerja pada PT. Enggal Subur Kertas?

1.4 Tujuan Penelitian

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

1. Untuk menganalisis pengaruh kompetensi terhadap promosi jabatan pada PT. Enggal Subur Kertas Kudus.
2. Untuk menganalisis pengaruh prestasi kerja terhadap promosi jabatan pada PT. Enggal Subur Kertas Kudus.
3. Untuk menganalisis pengaruh kompetensi terhadap loyalitas kerja pada PT. Enggal Subur Kertas Kudus.
4. Untuk menganalisis pengaruh prestasi kerja terhadap loyalitas kerja pada PT. Enggal Subur Kertas Kudus.
5. Untuk menganalisis pengaruh promosi jabatan terhadap loyalitas kerja pada PT. Enggal Subur Kertas Kudus.

1.5 Manfaat Penelitian

1.5.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat mengembangkan ilmu pengetahuan tentang manajemen sumber daya manusia khususnya yang berkenaan dengan kompetensi, prestasi kerja, promosi jabatan dan loyalitas kerja.

1.5.2 Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan informasi yang bermanfaat sebagai masukan dan bahan pertimbangan bagi PT. Enggal Subur Kertas Kudus untuk memecahkan masalah di dalam organisasi atau perusahaan dan mengetahui pentingnya kompetensi dan prestasi kerja terhadap loyalitas kerja melalui promosi jabatan pada perusahaan.

