

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Perusahaan-perusahaan saat ini menghadapi persaingan yang semakin ketat dalam bidang operasinya. Organisasi dapat berkembang berkat peran penting sumber daya manusia (SDM) dalam meningkatkan kinerja karyawan dan mencapai tujuan organisasi. Untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat, penting untuk memberdayakan dan menggali potensi SDM yang dimiliki oleh karyawan. Namun, potensi SDM ini tidak akan memberikan hasil maksimal tanpa dukungan karyawan yang bekerja secara optimal (Kadek et al., 2019).

Kinerja karyawan adalah hasil kerja individu yang sesuai dengan peran atau tugasnya dalam instansi selama periode tertentu, yang diukur berdasarkan nilai atau standar tertentu yang ditetapkan oleh instansi tersebut (Nauli, 2021). Kinerja mencakup hasil yang dicapai seseorang, baik dari segi kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diembannya. Kinerja kerja memiliki peran penting dalam perkembangan organisasi atau Perusahaan. Penurunan kinerja karyawan dapat berdampak negatif pada organisasi atau perusahaan tersebut (Riandani, 2015). Menurut Adisasmita (2019), keberhasilan organisasi dalam mencapai kinerja yang ditetapkan ditentukan oleh orang-orang di dalam organisasi tersebut. Sumber daya manusia dengan kompetensi tinggi, motivasi kerja yang kuat serta komitmen terhadap organisasi menjadi faktor penentu kinerja yang baik dalam pelaksanaan tugas.

Peran kompetensi sangat penting dalam pencapaian kinerja karyawan. Karyawan dengan kompetensi kerja yang baik akan lebih mudah melaksanakan tanggung jawab pekerjaannya. Karyawan operator dibagian produksi ini juga mampu mengidentifikasi situasi dan masalah yang terjadi dalam pekerjaan, memberikan respons yang tepat serta menyesuaikan diri dengan baik terhadap lingkungan kerja mereka (Asmin & Supu, 2019). Kompetensi karyawan berperan penting dalam keberhasilan karir. Karyawan yang memiliki keterampilan yang tepat untuk pekerjaannya seringkali memiliki peluang karir yang lebih baik (Dedi Rianto Rahadi & Muhammad mifta Farid, 2021). Kompetensi ini merupakan modal penting bagi karyawan untuk bekerja secara profesional. Kompetensi tersebut perlu terus diasah dan ditingkatkan, agar kontribusi karyawan terhadap perusahaan semakin baik di masa mendatang. (Pramularso, 2018). Kompetensi karyawan memiliki pengaruh besar terhadap kinerja organisasi. Karyawan yang kurang kompeten dapat memberikan dampak negatif pada kinerja organisasi, sedangkan karyawan yang kompeten cenderung memiliki kinerja yang tinggi (Cesilia et al., 2017). Ketika karyawan merasa didukung dan mempunyai kesempatan untuk berkembang, akan secara proaktif meningkatkan kemampuannya. Dukungan ini mencakup pelatihan, umpan balik konstruktif dan pengakuan atas pencapaian. Dalam suasana ini, karyawan merasa termotivasi untuk memperluas pengetahuannya, mengembangkan keterampilan baru, dan meningkatkan keterampilan yang relevan dengan tugasnya (Yanti & Mursidi, 2021).

Kompetensi yang kuat merupakan landasan yang sangat berguna untuk membantu perusahaan meningkatkan kualitasnya. Semakin tinggi kompetensi yang dimiliki, maka semakin meningkat pula kinerjanya. *Job promotion* adalah proses di mana seseorang dinaikkan ke posisi yang lebih tinggi dalam hierarki organisasi. Ini dapat berarti naik dari jabatan yang lebih rendah ke yang lebih tinggi. Dengan kata lain *Job promotion* adalah pengakuan terhadap hasil kerja karyawan dalam bentuk kenaikan jabatan sebagai bentuk penghargaan (Fahmi 2016). *Job promotion* dalam pekerjaan sebagai bentuk pengakuan atas prestasi yang baik merupakan motivasi penting bagi karyawan untuk mencapai hasil yang lebih baik. Ketika karyawan merasa usaha diakui dan dihargai, cenderung lebih termotivasi dan bertekad untuk mencapai hasil yang lebih baik. *Job promotion* juga membawa peningkatan tanggung jawab yang signifikan. Dengan tugas yang lebih kompleks dan bertanggung jawab, karyawan mempunyai kesempatan untuk menunjukkan kemampuannya. Hal ini memotivasi karyawan untuk berusaha lebih keras dalam menjalankan tanggung jawabnya sehingga membantu meningkatkan kinerja (Ratnasari, 2019).

Pada penelitian terdahulu ditemukan adanya research gap, dimana beberapa penelitian sebelumnya menemukan hasil penelitian yang dilakukan oleh Azizah et al (2022) dan Putra (2021) menyatakan Kompetensi karyawan mendapat pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan menurut penelitian Yanti et al (2022) dan Nababan et al (2020) kompetensi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian menurut Kurniawan & Fadhillah (2024) menyatakan bahwa kompetensi karyawan

memiliki pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap *job promotion*. Berdasarkan pada research gap penelitian tersebut maka dalam penelitian ini memasukkan variabel pemediasi untuk mengatasi gap tersebut. Penelitian ini menggunakan *job promotion* sebagai variabel mediasi. *Job promotion* dilakukan untuk memaksimalkan pemanfaatan sumber daya manusia yang tersedia di suatu perusahaan (Ayu et al., 2016). Beberapa hasil penelitian sebelumnya penilaian Rahadi & Farid (2021) dan Kurniawan & Fitriyani (2021) menunjukkan bahwa *job promotion* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang berarti semakin sering atau semakin baik *job promotion* yang diberikan kepada karyawan semakin meningkat pula kinerja mereka dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab di tempat kerja, sehingga variabel ini diharapkan mampu menjadi mediasi dari kompetensi karyawan terhadap *job promotion*.

Kinerja karyawan operator di bagian produksi masih belum mencapai target yang diharapkan oleh perusahaan. Hal ini terlihat dari data kinerja yang menunjukkan bahwa hasil produksi berada di bawah standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan dengan satuan yang mengukur volume bahan atau material (BCM/hour).

Tabel 1. 1 Target PT. Pamapersada Nusantara yang Dicapai di Bulan Juni

NOMOR ALAT BERAT	TARGET BULAN JUNI		
	TARGET	TERCAPAI	PENCAPAIAN
EXCAVATOR 1753	900 BCM/h	650,2 BCM/h	72%
EXCAVATOR 1805	900 BCM/h	568,7 BCM/h	63%
EXCAVATOR 1750	900 BCM/h	747,6 BCM/h	83%
EXCAVATOR 1835	900 BCM/h	646,2 BCM/h	72%
<b>SUBTOTAL</b>	<b>900 BCM/h</b>	<b>653 BCM/h</b>	<b>73%</b>

Sumber: Data primer 2024

Berdasarkan tabel 1.1 dapat disimpulkan bahwa target yang telah ditetapkan oleh Perusahaan PT. Pamapersada Nusantara belum sepenuhnya terpenuhi dengan baik. Perusahaan menargetkan untuk setiap unit alat berat dapat memperoleh bongkahan tanah yang mengandung batu bara sebesar 900 BCM/h pada bulan Juni, tetapi karyawan operator dibagian produksi yang bertanggung jawab atas pengerukan dan pengambilan tanah bermaterialkan batubara hanya dapat memperoleh rata-rata 653 BCM/h dalam bulan Juni. Hal ini menunjukkan bahwa masih ada aspek-aspek tertentu yang memerlukan perbaikan dan perhatian lebih lanjut khususnya dalam kompetensi karyawan untuk memastikan pencapaian target sesuai dengan harapan dan rencana yang telah ditetapkan.

Kompetensi karyawan merupakan salah satu aspek yang membuat kinerja karyawan operator dibagian produksi menjadi tidak maksimal dan tidak dapat memenuhi target dari perusahaan. Banyaknya permintaan batu bara dari luar negeri mengakibatkan target perusahaan meningkat sesuai permintaan pasarnya. Karyawan operator dibagian produksi yang menggali batu bara menjadi salah satu kunci kesuksesan perusahaan agar dapat memenuhi target dari perusahaan. Kompetensi karyawan dapat menunjang kinerja karyawan operator dibagian produksi apabila karyawan tersebut memiliki kompetensi sesuai dengan pekerjaannya dilapangan. Berikut keluhan para karyawan operator dibagian produksi tentang indikator kompetensi seperti pengetahuan, keterampilan dan sifat dengan perbedaan umur dan lama berkerja operator di tambang.

Tabel 1. 2 Hasil Pra Survei Indikator Kompetensi

No	Indikator Kompetensi	Usia	Lama Berkerja	Keluhan
1	Pengetahuan	25 Tahun	3 Tahun	Karena kurangnya persiapan pengetahuan dan hanya lulusan SMK, maka pengetahuan dibidang pertambangan masih kurang dan cukup kesulitan ketika menyelesaikan target produksi dari perusahaan. Ketika ada kesalahan atau permasalahan yang terjadi di pertambangan, karyawan cukup kesulitan untuk menemukan solusi yang baik dan efisien untuk permasalahan tersebut, contohnya ketika ada keadaan tidak aman yaitu slipery ketika hujan, maka yang turun tangan mengurus permasalahan tersebut adalah atasan operator yang memiliki keterampilan dan pengetahuan terhadap permasalahan tersebut.
2	Keterampilan	28 Tahun	5 Tahun	Kesulitan dalam memahami bahasa pertambangan seperti <i>copy</i> , <i>BCM/hour</i> , <i>tango</i> , dan lainnya sehingga terjadi kesalahan komunikasi yang ada di pertambangan. Kurangnya pelatihan pasca FGDP menyebabkan kurangnya pengetahuan karyawan. Karyawan seringkali menampilkan sifat yang kurang baik kesesama karyawan karena tekanan pekerjaan yang banyak dan cuaca di tambang yang berdebu dan panas sehingga meningkatkan kemungkinan sifat yang kurang baik.
3	Sifat	27 Tahun	4 Tahun	Karena tidak adanya persiapan pengetahuan, karyawan masi cukup sering kebingunan akan masalah yang dihadapinya, contohnya ketika ada batuan yang cukup keras dan lapisan tanah yang susah digali ada teknik khusus untuk bagaimana batu

No	Indikator Kompetensi	Usia	Lama Berkerja	Keluhan
				atau lapisan tersebut dapat terbuka. Karena karyawan kurang akan pengetahuan dan keterampilan maka proses pemecahan batu harus dilakukan oleh yang ahli dalam hal tersebut sehingga kinerja dilapangan jadi berkurang karena untuk memecahkan batu saja butuh karyawan lain untuk mengerjakannya

Sumber: Data primer 2024

Berdasarkan table 1.2 menyatakan bahwa karyawan operator masih membutuhkan pengetahuan dan keterampilan untuk pekerjaan yang karyawan operator kerjakan sehingga kinerja karyawan dilapangan dapan berjalan dengan baik. Pengetahuan dan keterampilan karyawan operator dibagian produksi semuanya adalah lulusan SMA dan SMK yang belum memiliki pengetahuan tentang dunia pertambangan dan alat berat sehingga mereka sama sekali tidak mengetahui tentang pengetahuan pertambangan dan keterampilan untuk menguasai alat berat di pertambangan. Karyawan operator dibagian produksi ini sebelum masuk memulai aktifitas pertambangan diberi training selama 4 bulan untuk mempelajari dunia pertambangan dan mengoprasikan alat berat, tetapi tidak menjanjikan mereka dapat mengambil keputusan ketika ada permasalahan di tambang. Dari ketiga karyawan operator menyatakan bahwa kurangnya pengetahuan dan keterampilan mereka menjadi hambatan kinerja dilapangan. Hal ini yang menjadi kinerja karyawan dilapangan tidak tinggi dan target dari Perusahaan PT. Pamapersada tidak tercapai.

Faktor pendidikan menjadi salah satu penyebab rendahnya kinerja karyawan operator di bagian produksi. Rendahnya tingkat kinerja ini

mengakibatkan kesulitan bagi karyawan operator untuk memperoleh kenaikan jabatan, karena kinerja yang rendah disebabkan oleh kurangnya pengetahuan mengenai pertambangan serta keterampilan yang belum memadai di lapangan. Permasalahan ini diperkuat oleh data berikut yang menunjukkan kondisi kinerja karyawan operator dibagian produksi.

Tabel 1. 3 Karyawan Operator dibagian Produksi PT. Pamapersada Bontang Berdasarkan Kenaikan Jabatan

No	Nomor Karyawan	Mulai Presentasi	Hasil Presentasi
1	61092070	01/07/23	LULUS
2	6108852	01/03/23	LULUS
3	6112606	01/03/23	LULUS
4	61112403	01/03/23	LULUS
5	6107111	01/05/23	LULUS
6	6107641	01/05/23	LULUS
7	6109622	01/06/23	LULUS
8	1R09038	01/06/23	LULUS
9	6109860	01/07/23	LULUS
10	1R10070	01/08/23	LULUS
11	6111654	01/09/23	TIDAK LULUS
12	61092068	01/09/23	TIDAK LULUS
13	6105334	01/12/23	TIDAK LULUS
14	1R07051	01/12/23	TIDAK LULUS
15	6105021	01/12/23	TIDAK LULUS
16	61112122	01/01/24	TIDAK LULUS
17	8407025	01/01/24	TIDAK LULUS
18	1R07023	01/03/24	TIDAK LULUS
19	1R10025	01/03/24	TIDAK LULUS
20	1R08063	01/03/24	TIDAK LULUS
21	1R07025	01/03/24	TIDAK LULUS
22	1R11044	01/04/24	TIDAK LULUS
23	6110573	01/04/24	TIDAK LULUS
24	61101547	01/04/24	TIDAK LULUS
25	8407026	01/04/24	TIDAK LULUS
26	61111475	01/04/24	TIDAK LULUS
27	61112138	01/04/24	TIDAK LULUS
28	1R07008	01/04/24	TIDAK LULUS
29	61111873	01/06/24	TIDAK LULUS
30	6110835	01/06/24	TIDAK LULUS



Sumber: Data primer 2024

Berdasarkan table 1.3 Dapat diketahui bahwa kenaikan jabatan operator di PT. Pamapersada Nusantara dalam setahun hanya 10 karyawan yang lulus dalam penilaian untuk naik jabatan dari 30 karyawan yang di tes dalam bentuk presentasi membuat SOP atau kegiatan baru untuk menunjang operasional perusahaan agar lebih efektif dan efisien. Proses seleksi dan penilaian yang ketat dalam penilaian presentasi untuk kenaikan jabatan membuat jumlah karyawan yang berhasil naik jabatan relatif sedikit. Tabel diatas menggambarkan bagaimana kompetensi karyawan dan kinerja yang dihasilkan oleh karyawan dengan gambaran proses kenaikan jabatannya. Hal ini menunjukkan betapa pentingnya pengembangan kompetensi dan kualifikasi yang memadai bagi karyawan yang ingin berkarier lebih tinggi di perusahaan ini.

Berdasarkan tabel 1.1, tabel 1.2, dan tabel 1.3, dapat disimpulkan bahwa target PT. Pamapersada Nusantara belum sepenuhnya terpenuhi, menunjukkan perlunya perbaikan, terutama dalam kompetensi karyawan. Karyawan operator PT. Pamapersada Nusantara masih belum memenuhi target yang diberikan oleh atasannya. Adapun faktor kompetensi yang mempengaruhi kinerja karyawan membuat mereka tidak bisa memenuhi target yang sudah ditentukan oleh perusahaan. Kinerja dan kompetensi juga mempengaruhi kenaikan jabatan karyawan. Apabila karyawan tidak memiliki kompetensi yang sesuai dengan bidangnya dan tidak memenuhi target, perusahaan akan kesulitan untuk memberikan jabatan yang lebih tinggi. Hal ini menunjukkan pentingnya pengembangan kompetensi yang berkelanjutan dan fokus pada peningkatan kinerja untuk mencapai target yang ditetapkan oleh perusahaan.

Berdasarkan fenomena yang terjadi dan uraian diatas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul: “**Pengaruh Kompetensi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan dengan *Job Promotion* sebagai Variabel Intervening di PT. Pamapersada Nusantara Site Indo Bontang**”

## **B. Rumusan masalah**

Berdasarkan latar belakang, peneliti merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah kompetensi karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
2. Apakah kompetensi karyawan berpengaruh terhadap *job promotion*?
3. Apakah *job promotion* berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah kompetensi karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang di mediasi oleh *job promotion*?

## **C. Tujuan penelitian**

1. Untuk menganalisis kompetensi karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
2. Untuk menganalisis kompetensi karyawan berpengaruh terhadap *job promotion*.
3. Untuk menganalisis *job promotion* berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
4. Untuk menganalisis kompetensi karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang di mediasi oleh *job promotion*.

## **D. Manfaat penelitian**

### **1. Bagi Praktisi**

Hasil penelitian ini dapat digunakan oleh PT Pamapersada Nusantara dan perusahaan lain untuk merumuskan strategi pengembangan sumber daya

manusia yang lebih efektif, khususnya dalam meningkatkan kompetensi karyawan dan merancang sistem promosi jabatan yang adil dan motivatif. Penelitian ini dapat memberikan panduan bagi perusahaan dalam merumuskan kebijakan promosi jabatan yang tidak hanya berdasarkan tingkat pendidikan formal tetapi juga mempertimbangkan kompetensi dan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga akan membantu merancang sistem penilaian kinerja yang lebih akurat dan objektif, serta menciptakan kebijakan *job promotion* yang adil.

## **2. Bagi Akademis**

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya mengenai hubungan antara kompetensi karyawan, promosi jabatan, dan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya yang ingin mengkaji topik serupa atau memperdalam penelitian ini dengan variabel dan metode yang berbeda. Dengan cara ini, tinjauan kinerja dapat lebih obyektif dan mendorong perbaikan berkelanjutan untuk mencapai tujuan perusahaan.