

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Peranan sumber daya manusia (SDM) mempunyai kedudukan yang sangat penting di dalam organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi. Sumber daya manusia sangat penting bagi perusahaan dalam mengelola, mengatur dan memanfaatkan karyawan, sehingga dapat berfungsi secara produktif untuk tercapainya tujuan perusahaan. Maka upaya-upaya organisasi dalam mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik harus terus dilakukan, dengan adanya karyawan yang bekerja secara baik, maka diharapkan hasil kerja yang baik juga.

Untuk memperoleh karyawan yang mempunyai kinerja yang baik, perusahaan perlu melakukan usaha-usaha dalam memenuhi kebutuhan karyawannya. Salah satunya melalui kompetensi dan pengembangan karir karyawannya. Untuk mencapai tujuan perusahaan diperlukan dorongan kepada karyawan agar dapat termotivasi, misalnya diberikan penghargaan seperti pengembangan karir, promosi, maupun insentif untuk karyawan tersebut. Salah satu strategi yang harus diimplementasikan oleh pihak manajemen adalah membuat perencanaan dan pengembangan karir bagi karyawan selama mereka bekerja di perusahaan. Untuk sebagian karyawan peningkatan dalam berkarir adalah hal yang sangat krusial karena mereka akan tahu dimana posisi tertinggi yang akan mereka raih, sehingga mereka dapat terus termotivasi dan terus

berusaha meningkatkan kemampuan dan loyalitas terhadap perusahaan demikian juga pada PT Batang Hari Barisan.

Untuk memperoleh karyawan yang mempunyai kinerja yang baik, perusahaan perlu melakukan usaha-usaha dalam memenuhi kebutuhan karyawannya. Salah satunya melalui kompetensi dan pengembangan karir karyawannya. Untuk mencapai tujuan perusahaan diperlukan dorongan kepada karyawan agar dapat termotivasi, misalnya diberikan penghargaan seperti pengembangan karir, promosi, maupun insentif untuk karyawan tersebut. Salah satu strategi yang harus diimplementasikan oleh pihak manajemen adalah membuat perencanaan dan pengembangan karir bagi karyawan selama mereka bekerja di perusahaan. Untuk sebagian karyawan peningkatan dalam berkarir adalah hal yang sangat krusial karena mereka akan tahu dimana posisi tertinggi yang akan mereka raih, sehingga mereka dapat terus termotivasi dan terus berusaha meningkatkan kemampuan dan loyalitas terhadap perusahaan.

**Tabel 1.1**

**Analisis Data Kinerja Karyawan Tahun 2018 s/d 2020**

<b>No</b>	<b>Bagian</b>	<b>Rata- rata Tahun</b>		
		<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<u>1</u>	<u>Keuangan / Kantor</u>	<u>82,76</u>	<u>83,71</u>	<u>83,61</u>
<u>2</u>	<u>Kepala Bagian</u>	<u>83,24</u>	<u>84,31</u>	<u>84,55</u>
<u>3</u>	<u>Adm. Personalia</u>	<u>83,11</u>	<u>84,01</u>	<u>84,03</u>
<u>4</u>	<u>Adm Ekspor</u>	<u>83,92</u>	<u>84,53</u>	<u>84,47</u>
<u>5</u>	<u>Ass. KA. Produksi</u>	<u>83,73</u>	<u>84,51</u>	<u>84,58</u>
<u>6</u>	<u>Laboratorium</u>	<u>83,19</u>	<u>83,83</u>	<u>83,53</u>
<u>7</u>	<u>Pengawas / Mandor</u>	<u>82,81</u>	<u>84,02</u>	<u>83,99</u>
<u>8</u>	<u>Wakil Manajemen</u>	<u>82,83</u>	<u>84,09</u>	<u>84,39</u>
<u>9</u>	<u>G. Bahan Penolong</u>	<u>82,22</u>	<u>84,06</u>	<u>83,28</u>
<u>10</u>	<u>Satpam</u>	<u>82,14</u>	<u>83,06</u>	<u>82,92</u>

<u>11</u>	<u>Pembelian</u>	<u>82,97</u>	<u>83,05</u>	<u>83,03</u>
<u>12</u>	<u>HU. Kontaminasi B. Baku</u>	<u>81,67</u>	<u>81,69</u>	<u>81,88</u>
<u>13</u>	<u>Ass / Adm Pembelian</u>	<u>82,11</u>	<u>82,80</u>	<u>83,22</u>
<u>14</u>	<u>Teknik / Bengkel</u>	<u>81,18</u>	<u>82,15</u>	<u>82,22</u>
<u>15</u>	<u>Gudang Packing</u>	<u>82,66</u>	<u>83,44</u>	<u>83,06</u>
<u>16</u>	<u>Sopir</u>	<u>83,07</u>	<u>84,00</u>	<u>83,97</u>
<u>17</u>	<u>S. Forklift</u>	<u>83,03</u>	<u>82,71</u>	<u>82,64</u>
<u>18</u>	<u>Press. A</u>	<u>82,99</u>	<u>82,70</u>	<u>82,46</u>
<u>19</u>	<u>Press. B</u>	<u>82,84</u>	<u>82,53</u>	<u>82,44</u>
<u>20</u>	<u>Cutter. A</u>	<u>83,42</u>	<u>83,23</u>	<u>83,34</u>
<u>21</u>	<u>Cutter. B</u>	<u>83,46</u>	<u>83,20</u>	<u>83,32</u>
<u>22</u>	<u>Gilingan</u>	<u>83,47</u>	<u>82,93</u>	<u>82,76</u>
<u>23</u>	<u>HU. Gilingan</u>	<u>83,20</u>	<u>82,74</u>	<u>82,57</u>
<u>24</u>	<u>HU. Press A &amp; B</u>	<u>82,30</u>	<u>82,29</u>	<u>83,08</u>
<u>25</u>	<u>HU. Lapangan</u>	<u>83,57</u>	<u>83,68</u>	<u>83,71</u>
<u>26</u>	<u>HU. Lory</u>	<u>82,95</u>	<u>82,72</u>	<u>83,07</u>
<u>27</u>	<u>HU. K. Gantung / Ampaian</u>	<u>82,92</u>	<u>82,84</u>	<u>82,90</u>
<u>28</u>	<u>HU. Limbah</u>	<u>83,13</u>	<u>82,31</u>	<u>83,42</u>
<u>29</u>	<u>Lingkungan Hidup</u>	<u>82,48</u>	<u>82,70</u>	<u>82,67</u>
	<b><u>Rata-Rata</u></b>	<b><u>82,88</u></b>	<b><u>83,24</u></b>	<b><u>83,28</u></b>

Sumber : *PT Batang Hari Barisan (2020)*

Dilihat dari data diatas terdapat Analisis Data Kinerja karyawan selama 3 Tahun terakhir pada PT Batang Hari Barisan dapat disimpulkan bahwa rata-rata kinerja karyawan pada tahun 2018 adalah 82,88, rata-rata kinerja karyawan pada tahun 2019 adalah 83,24 dan rata-rata kinerja karyawan pada tahun 2020 adalah 83,28 dimana terdapat hasil rata-rata yang hampir sama, meskipun ada yang berbeda tapi perbedaan tersebut kurang signifikan dibandingkan dengan tahun 2018-2019. Hal ini dapat menjadi tolak ukur bagaimana kinerja karyawan dalam perusahaan tersebut, kinerja karyawan dapat dilihat dari tingginya tingkat persentase karyawan setiap tahunnya jika presentase tinggi maka semakin bagus pula kinerja karyawan.

Peningkatan kinerja karyawan baik perorangan maupun kelompok akan memberikan kompetensi bagi kinerja SDM secara keseluruhan. Kompetensi merupakan bagian penting yang harus dimiliki oleh seorang pegawai agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik (Ardiansyah, 2018). Oleh karena itu Ada beberapa faktor penyebab SDM memiliki kinerja unggul, sehingga mampu mendorong keberhasilan organisasi, salah satunya adalah kompetensi. Organisasi dapat berkembang dan mampu bertahan jika adanya dukungan dari karyawan-karyawan yang menguasai tugas di bidangnya. Permasalahan yang ada pada PT Batang Hari Barisan yaitu masih terdapat beberapa pegawai yang belum ditempatkan sesuai dengan kompetensinya dan ketidaksesuaian pendidikan dengan uraian tugas yang dibebankan yang mengakibatkan kegelisahan pegawai dalam bekerja serta masih adanya pegawai yang berkeluh kesah dalam melakukan pekerjaan yang diberikan, serta masih terdapatnya pegawai yang telat datang ke kantor. Pegawai yang mempunyai kompetensi, dia akan bekerja dengan fokus dan sesuai dengan keahliannya. Sehingga pegawai dapat bekerja lebih efektif dan efisien untuk perusahaan (Yuliana, 2017 : 136). Kurangnya pengetahuan dan rendahnya keterampilan mengindikasikan bahwa masih rendahnya kompetensi pegawai. Maka dari itu, peningkatan kompetensi harus terus dilakukan agar setiap pegawai mampu bekerja sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya (SE., MM. & Faka, 2018).

Pada PT Batang Hari Barisan tentang kompetensi yang dimiliki karyawan masih perlu ditingkatkan hal ini dapat dilihat dari kemampuan karyawan tentang peningkatan pengetahuan dalam memberikan pelayanan terbaik serta membangun

komunikasi dengan lingkungan pekerjaan. Selain itu pula tingkat keterampilan dalam menyelesaikan pekerjaan, berupa inovasi masih perlu ditingkatkan dalam hal penyelesaian pekerjaan yang efektif. Kemampuan karyawan menjalankan beban pekerjaan yang diberikan, perlu arahan dari pimpinan agar pekerjaan yang dihasil dapat selesai sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan (Padendenan, n.d.).

Setiap karyawan menginginkan adanya pengembangan karir dalam organisasi tempat kerjanya. Pengembangan karir pada dasarnya sangatlah dibutuhkan bagi perusahaan swasta maupun pemerintahan dikarenakan pengembangan karir berorientasi pada tantangan bisnis di masa yang akan datang dalam menghadapi pesaing. Pengembangan karir memiliki eksistensi dimasa depan yang tergantung pada kualitas dan kinerja sumber daya manusianya, karenanya organisasi harus melakukan pembinaan karir pada pekerja yang dilaksanakan secara berencana dan berkelanjutan (Karir et al., 2018).

Perubahan dalam lingkungan ekonomi, teknologi, dan bisnis selama dua dekade terakhir, tidak adanya dukungan dari perusahaan atau adanya kendala kontekstual yang menghambat kemajuan karir karyawan, kepribadian karyawan yang tidak proaktif di perusahaan, minimnya kesempatan pelatihan dan pengembangan karyawan kemungkinan bisa menjadi penyebab masalah dalam pengembangan karir karyawan (Belinda Renee Barnett dan Lisa Bradley, 2017). Pekerja yang lebih tua kemungkinan usahanya terbatas dalam melakukan pekerjaannya, dan juga dalam berpartisipasi di perusahaan, ini kemungkinan juga bisa menjadi penyebab masalah dalam pengembangan karir karyawan tersebut (Van Veldhoven Dan Luc Dorenbosch, 2016).

Berdasarkan hasil pengamatan pada PT Batang Hari Barisan yang menjadi dasar pengembangan karir bagi seorang karyawan meliputi promosi jabatan yang dilakukan oleh pimpinan pada masing-masing bagian, pendidikan yang dimiliki oleh karyawan, dimana pimpinan lebih sering mengutamakan kepada karyawan yang mempunyai tingkat pendidikan lebih tinggi (Sarjana atau Pascasarjana) dibandingkan pegawai yang masih berpendidikan SLTA sederajat untuk menduduki posisi seperti kepala bagian maupun kepala sub seksi dari masing-masing bagian. Berdasarkan wawancara yang telah dilakukan dengan salah satu pihak SDM diperoleh informasi bahwasanya bahwa meskipun seorang karyawan tersebut adalah karyawan tetap dan sudah bekerja lama tetapi latar belakang pendidikannya tidak sesuai dengan kriteria pengembangan karir, maka tetap saja karyawan tersebut tidak dapat mengikuti atau mendapat kesempatan pengembangan karir.

**Tabel 1.2**  
**Tingkat Pendidikan Karyawan PT Batang Hari Barisan**

Tingkat Pendidikan	Jumlah
T.TAMAT SD	3
SD	28
SLTP	38
SLTA	155
AKADEMI	9
SARJANA	17

JUMLAH	250
--------	-----

Sumber : *PT Batang Hari Barisan (2020)*

Dilihat dari tabel 1.2 tingkat pendidikan karyawan didominasi oleh lulusan tingkat SLTA sederajat sebanyak 155 orang. Hal ini mengakibatkan karyawan masih sulit mengembangkan karir mereka. Karena salah satu syarat pengembangan karir karyawan di PT Batang Hari Barisan adalah melakukan promosi jabatan, akan sulit bagi karyawan dipromosikan karena untuk promosi jabatan dibutuhkan orang-orang yang berpendidikan tinggi.

Sangatlah penting bagi suatu perusahaan untuk melakukan peningkatan kualitas sumber daya manusia. Peningkatan kualitas sumber daya manusia dapat dilakukan dengan cara meningkatkan keterikatan karyawan. Beberapa perusahaan bahkan menyatakan dengan meningkatkan keterikatan karyawan, profit perusahaan dapat meningkat. Oleh karena itu, salah satu cara untuk mempertahankan karyawan-karyawan yang memiliki performa baik dan meningkatkan profit adalah dengan cara meningkatkan keterikatan kerjanya, hal inilah yang disebut dengan keterikatan kerja (Robbaanii et al., 2019).

Keterikatan kerja adalah kondisi fisik, psikis dan kepribadian yang dimiliki oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sehingga karyawan dapat memberikan kontribusi yang maksimal terhadap keberhasilan dan kesuksesan organisasi dalam mencapai tujuannya. Dalam hal ini keterikatan kerja menunjukkan keadaan pikiran yang positif dan memuaskan yang ditandai dengan semangat, dedikasi dan penyerapan (Guan dan Frenkel, 2018). Keterikatan kerja

menjadi sangat berharga bagi pekerja dan organisasi karena memiliki pengaruh pada cara karyawan bekerja dan menyelesaikan tugas mereka. Sehingga banyak organisasi berfokus pada perekrutan dan mempertahankan karyawan proaktif yang siap berkontribusi, termotivasi sendiri, dan berpikir ke depan dengan kata lain karyawan yang terlibat (Yongxing, Hongfei, Baoguo, & Lei, 2017). Rahman et al, (2017) mengungkapkan bahwa keterlibatan kerja karyawan memastikan tingkat komitmen karyawan dengan organisasi mereka dan mengarah untuk memperoleh kinerja yang lebih baik dan ketika karyawan terlibat dalam pekerjaan mereka dan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan maka mereka merasa memiliki organisasi mereka dan selalu melakukan yang terbaik untuk organisasinya (Yulivianto, 2019).

Dengan demikian, setelah memperhatikan masalah-masalah di atas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul:

**“Kompetensi Karyawan Dan Pengembangan Karir Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Keterikatan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT Batang Hari Barisan”**

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan uraian dari latar belakang masalah diatas dapat dirumuskan beberapa permasalahan yang berkaitan dengan kompetensi karyawan dan pengembangan karir pengaruhnya terhadap kinerja karyawan dengan keterikatan kerja sebagai variabel intervening pada PT Batang Hari Barisan sebagai berikut:

1. Kompetensi karyawan pada PT Batang Hari Barisan masih belum maksimal

2. Pengembangan karir pada PT Batang Hari Barisan masih belum direncanakan secara maksimal oleh pimpinan perusahaan
3. Keterikatan kerja pada PT Batang Hari Barisan belum maksimal
4. Konflik antar staff karyawan pada PT Batang Hari Barisan sering terjadi
5. Kinerja karyawan pada PT Batang Hari Barisan masih rendah
6. Kurangnya perhatian pemimpin pada PT Batang Hari Barisan terhadap karyawan
7. Kesadaran tanggung jawab antar karyawan relatif rendah.
8. Kurangnya suka rela antar staff karyawan pada PT Batang Hari Barisan

### **1.3 Batasan Masalah**

Ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya kompetensi, komitmen organisasi, pengembangan karir, disiplin kerja, keterikatan kerja, motivasi kerja, dan lain-lain. Agar hasil penelitian mendapatkan hasil yang lebih fokus, penulis membatasi masalah tentang pengaruh kompetensi, pengembangan karir dan keterikatan kerja terhadap kinerja karyawan. Kinerja karyawan dipilih karena menentukan keberhasilan sebuah perusahaan dalam mencapai tujuan yang diinginkan.

### **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, permasalahan yang dapat dirumuskan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah kompetensi karyawan berpengaruh Terhadap kinerja karyawan pada PT Batang Hari Barisan?

2. Apakah pengembangan karir berpengaruh Terhadap kinerja karyawan pada PT Batang Hari Barisan?
3. Apakah kompetensi karyawan berpengaruh Terhadap keterikatan kerja pada PT Batang Hari Barisan?
4. Apakah pengembangan karir berpengaruh Terhadap keterikatan kerja pada PT Batang Hari Barisan?
5. Apakah keterikatan kerja berpengaruh terhadap kinerja pada PT Batang Hari Barisan?
6. Apakah kompetensi karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan keterikatan kerja sebagai variabel intervening pada PT Batang Hari Barisan?
7. Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan keterikatan kerja sebagai variabel intervening pada PT Batang Hari Barisan?

## **1.5 Tujuan Penelitian dan Manfaat Penelitian**

### **1.5.1. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah diatas, adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui tentang:

1. Untuk mengetahui kompetensi karyawan pengaruhnya Terhadap kinerja karyawan pada PT Batang Hari Barisan.
2. Untuk mengetahui pengembangan karir pengaruhnya Terhadap kinerja karyawan pada PT Batang Hari Barisan.

3. Untuk mengetahui kompetensi karyawan pengaruhnya Terhadap keterikatan kerja pada PT Batang Hari Barisan.
4. Untuk mengetahui pengembangan karir pengaruhnya Terhadap keterikatan kerja pada PT Batang Hari Barisan.
5. Untuk mengetahui keterikatan kerja pengaruhnya terhadap kinerja pada PT Batang Hari Barisan.
6. Untuk mengetahui kompetensi karyawan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan dengan keterikatan kerja sebagai variabel intervening pada PT Batang Hari Barisan.
7. Untuk mengetahui pengembangan karir pengaruhnya terhadap kinerja karyawan dengan keterikatan kerja sebagai variabel intervening pada PT Batang Hari Barisan.

### **1.5.2. Manfaat Penelitian**

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi berbagai pihak yang terkait, diantaranya:

1. Bagi Peneliti

Untuk mendapatkan pengetahuan atau pengalaman dalam melakukan penelitian, baik secara teori maupun praktik serta menerapkan dan mengembangkan ilmu pengetahuan yang diperoleh.

2. Bagi akademis

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai sumber referensi atau bahan dalam rangka pengembangan ilmu

pengetahuan dan riset terutama dalam konteks peningkatan sumber daya manusia.

### 3. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan bisa menjadi bahan pertimbangan, evaluasi dan masukan untuk peningkatan kinerja PT Batang Hari Barisan baik dari kompetensi, dan pengembangan karir karyawan maupun perusahaan.