

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 LATAR BELAKANG**

Untuk menghadapi persaingan di era kompetisi global, perusahaan dituntut untuk memiliki keunggulan kompetitif dengan meningkatkan kinerja sumber daya manusianya (SDM) agar lebih unggul dibandingkan dengan para pesaing lainnya. Dalam rangka memenangkan persaingan tersebut perusahaan yang memiliki keunggulan kompetitif selalu menggunakan sumber-sumber yang dapat di andalkan. Salah satu sumber tersebut adalah sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan bagian terpenting dalam pencapaian tujuan organisasi baik perusahaan besar maupun kecil. Di era kompetisi global ini, sumber daya manusia sangat menentukan kinerja keberhasilan sebuah perusahaan.

Kinerja karyawan adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan **Widodo (2015:131)**. Kinerja dapat diartikan sebagai gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program, atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam rencana strategi suatu organisasi. Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu atau kelompok individu. Kinerja dapat diketahui hanya jika individu atau kelompok individu tersebut memiliki kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan atau target-target tertentu yang hendak dicapai. Tanpa adanya tujuan serta target, kinerja seseorang atau organisasi tidak dapat diketahui karena tidak ada tolok ukurnya. Kinerja adalah

hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Tahapan-tahapan yang tidak boleh dilupakan di sebuah perusahaan dalam mengelola kinerja ialah dimulai dari proses rekrutmen. Proses rekrutmen adalah aspek penting dalam perusahaan untuk mencari karyawan baru yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan sehingga perusahaan dapat mencapai tujuan mereka. **Amstrong(2015:226)** menyebutkan bahwa rekrutmen proses menemukan dan mencocokkan orang-orang yang dibutuhkan dan cocok dengan organisasi. Oleh karena itu, perusahaan harus selalu berusaha untuk memperoleh, menempatkan, dan mempertahankan calon karyawan yang berkualitas pada setiap posisi dan jabatan yang sesuai untuk ditempati mereka. Proses rekrutmen menjadi aspek penting bagi sebuah perusahaan, baik di perusahaan kecil, menengah dan besar. **Bohlander (2016:180)** menyebutkan “terdapat beberapa orang yang bertanggung jawab dalam melakukan proses rekrutmen, bagi perusahaan kecil biasanya rekrutmen dilakukan oleh seorang HR secara generalis, namun bagi perusahaan yang tidak memiliki manajer HR, maka seorang manager umum atau supervisor dapat melakukan proses rekrutmen sendiri.”

Sebelum mengisi lowongan kerja, organisasi haruslah terlebih dahulu mencari orang-orang yang tidak hanya memenuhi syarat untuk posisi tersebut, namun juga menginginkan pekerjaan. Organisasi memerlukan sejumlah tenaga kerja dalam usaha mewujudkan eksistensinya untuk pencapaian tujuan. Tenaga

kerja tersebut berfungsi sebagai pelaksana pekerjaan yang menjadi tugas pokok organisasi. Setelah diadakan perencanaan SDM, dan analisis serta klasifikasi pekerjaan, maka langkah berikutnya adalah melaksanakan rekrutmen. Rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan, dan menarik pelamar untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi. Maksud rekrutmen adalah untuk mendapat persediaan sebanyak mungkin calon-calon pelamar sehingga organisasi atau perusahaan akan mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk melakukan pilihan terhadap calon pekerjaan yang dianggap memenuhi standar kualifikasi. Proses rekrutmen berlangsung mulai dari saat mencari pelamar hingga pengajuan lamaran oleh pelamar.

Didalam suatu perusahaan Proses penempatan merupakan suatu hal yang sangat sangat menentukan dalam mendapatkan karyawan yang kompeten yang di butuhkan perusahaan atau suatu lembaga, karena penempatan yang tepat dalam posisi jabatan yang tepat akan dapat membantu perusahaan atau lembaga dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Penempatan (*placement*) merupakan salah satu aspek yang penting dalam proses perencanaan sumber daya manusia, karena mempunyai hubungan yang erat dengan efisiensi dan keadilan (setiap karyawan diberikan peluang yang sama untuk berkembang atau aktualisasi diri).

Penempatan adalah proses pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai pada jabatan baru atau jabatan yang berbeda **(Simarmata 2018:3)**. Untuk penempatan kerja, perusahaan tidak harus menempatkan karyawannya diposisi yang ditawarkan, akan tetapi bisa juga ditempatkan diposisi yang lain yang memang mempunyai potensi dibidang tersebut. Penempatan adalah penempatan

seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, yang terpenting, penempatan sumber daya manusia harus dilihat sebagai proses pencocokan. Seberapa baik tenaga kerja cocok dengan pekerjaan akan mempengaruhi jumlah dan kualitas kerja karyawan. Penempatan kerja merupakan salah satu permasalahan yang kompleks dalam dunia pekerjaan, demikian juga di Giszella Hotel. Ketidaksesuaian antara penempatan kerja dengan kemampuan karyawan yang ditempatkan pada bidang pekerjaan yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan dan keahliannya tentu akan berdampak pada kenyamanan bekerja yang turut mempengaruhi kerja karyawan. Mengingat bahwa hal yang dikerjakan tidak sesuai dengan keahliannya dan latar belakang pendidikan maka hasilnya tidak maksimal. Contohnya seorang lulusan ilmu kelautan dengan latar belakang kepribadian pemalu dan pendiam, ditempatkan sebagai sales perusahaan yang menuntut keahlian komunikasi dan keberanian yang baik untuk menarik minat pelanggan atau konsumen, ditempatkan sebagai sales dalam perusahaan ini. Tentu posisi kerjanya kurang tepat atau tidak efektif karena tidak memiliki hubungan dengan bidang kerja dan keahliannya. Dalam keadaan demikian karyawan tersebut tidak akan bekerja secara optimal sehingga akan menghambat peningkatan prestasi kerja karyawan itu sendiri dan perkembangan perusahaan. Demikian juga dengan pemindahan tempat kerja/lokasi kerja terhadap karyawan, misalnya karyawan dimutasikan di daerah yang jauh dari rumah atau tempat tinggalnya, tentu saja lingkungan yang belum terbiasa dan rekan kerja yang masih asing, mempengaruhi kinerja dan kenyamanannya di perusahaan.

Kesalahan dalam penempatan karyawan akan mengakibatkan timbulnya konflik pada diri karyawan yang berkaitan dengan pekerjaan yang kemudian dapat mengakibatkan menurunnya semangat dan gairah kerja sehingga pada akhirnya mengakibatkan penurunan produktifitas kerja. Hal ini menjadi masalah tersendiri bagi perusahaan yang memiliki karyawan dengan latar belakang pendidikan, pengetahuan, pengalaman dan domisili yang berbeda-beda.

Berbicara tentang Sumber daya manusia, tentu sangat erat kaitannya dengan komitmen organisasional karyawan pada perusahaan, komitmen organisasional sangatlah diperluka oleh sebuah organisasi, maka akan menumbuhkan iklim kerja yang efektif serta profesional. Komitmen organisasional merupakan suatu rasa identifikasi, keterlibatan, dan kesetiaan yang diekspresikan oleh pegawai terhadap organisasinya dikemukakan **Priansa (2016:233)**.

Di dalam sebuah perusahaan Karyawan yang berkomitmen cenderung lebih bertanggung jawab dalam memberikan pelayanan. Karyawan akan memiliki komitmen organisasional yang tinggi ketika merasa puas dengan pekerjaan, supervisi, gaji, promosi dan rekan kerja. rendahnya komitmen didalam suatu organisasi menunjukkan kurangnya tanggung jawab seseorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Komitmen menjadi semakin sulit diterapkan mengingat banyaknya perusahaan yang menggunakan sistem kontrak kepada karyawannya. Komitmen merupakan keterkaitan seorang individu dengan organisasinya, maka cukup sulit mengharapkan komitmen yang kuat dalam kondisi ini.

**Tabel 1.1**  
**Jumlah Pelamar, Kebutuhan dan Penerimaan Tenaga Kerja Pada**  
**Hotel Giszella 2015-2018**

Tahun	Jumlah pelamar	Jumlah karyawan yang dibutuhkan	Jumlah karyawan yang terealisasi
2015	45	25	20
2016	50	20	15
2017	65	30	28
2018	70	35	35

*Sumber : Giszella Hotel*

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa jumlah pelamar terus meningkat dari tahun ke tahun sedangkan yang diterima hanya pada tahun 2018. Akan tetapi pada tahun 2015 jumlah yang dibutuhkan hanya 25 tetapi realisasi hanya 20 orang, tahun 2016 jumlah yang dibutuhkan hanya 20 tetapi realisasi hanya 15 orang, tahun 2017 jumlah yang dibutuhkan hanya 30 tetapi realisasi hanya 28 orang, sehingga jumlah penerimaan karyawan tidak sesuai dengan kebutuhan tenaga kerja.

Alasan yang menjadi dasar dalam penelitian ini adalah bahwa sumber daya manusia menduduki peran yang cukup penting di dalam suatu perusahaan. Dengan adanya rekrutmen dan penempatan kerja sangat mempengaruhi untuk mengetahui minat dan kemampuan karyawan tersebut dan sesuai dengan penempatannya dimana keahlian karyawan yang dimilikinya, diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan Giszella Hotel. Sehingga akan meningkatkan kualitas perusahaan tersebut. Hal ini akan menjadi tugas pada Giszella Hotel untuk lebih meningkatkan faktor-faktor kinerja karyawan, sehingga dapat membuat karyawan memiliki semangat kerja yang tinggi serta

ulet dalam bekerja dan memberikan kontribusi yang baik terhadap instansi atau perusahaan tersebut.

Berdasarkan latar belakang diatas maka penulis tertarik untuk melakukan penilitan dengan judul **“Pengaruh Rekrutmen, Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening Pada Giszella Hotel”**

## **1.2 Identifikasi masalah**

Berdasarkan fenomena dan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka penulis mengidentifikasi masalah yang akan dijadikan bahan pembahasan pada Giszella Hotel:

1. Belum terpenuhinya jumlah karyawan yang dibutuhkan pada Giszella Hotel
2. Kurangan komunikasi antara antasan dan bawahan pada Giszella Hotel
3. Kurangnya tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan pada Giszella Hotel
4. Pendidikan tidak sesuai dengan penempatan kinerja pada Giszella Hotel
5. Kurangnya komitmen pegawai terhadap kinerjanya pada Giszella Hotel
6. Kenyamanan dan keamanan kurang dirasakan oleh pegawai Giszella Hotel
7. Tingkat turn over yang tinggi pada Giszella Hotel
8. Penempatan sering tidak sesuai dengan kemampuan karyawan pada Giszella Hotel
9. Banyaknya karyawan yang masih datang terlambat dan kurang kerja sama antar karyawa pada Giszella Hotel

10. Adanya kejenuhan pegawai dalam bekerja pada Giszella Hotel

### **1.3 Batasan Masalah**

Begitu banyak variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan, untuk mencapai sasaran yang terarah dalam penulisan penelitian ini, penulis akan membatasi masalah ini dengan rekrutmen dan penempatan kerja (X) sebagai variabel bebas, dan Kinerja Karyawan (Y) sebagai variabel terikat, serta komitmen organisasional sebagai variabel intervening (Z) pada Giszella Hotel.

### **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis dapat merumuskan masalah pada Giszella Hotel:

1. Bagaimana pengaruh rekrutmen terhadap komitmen organisasional pada Giszella Hotel?
2. Bagaimana pengaruh penempatan kerja terhadap komitmen organisasional pada Giszella Hotel?
3. Bagaimana pengaruh rekrutmen dan penempatan kerja bersama-sama terhadap komitmen organisasional pada Giszella Hotel?
4. Bagaimana pengaruh rekrutmen terhadap kinerja karyawan pada Giszella Hotel?
5. Bagaimana pengaruh penempatan kerja terhadap kinerja karyawan pada Giszella Hotel?
6. Bagaimana pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan pada Giszella Hotel?

7. Bagaimana pengaruh rekrutmen, penempatan kerja dan komitmen organisasional secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan pada Giszella Hotel?
8. Bagaimana pengaruh rekrutmen terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional sebagai variabel intervening pada Giszella Hotel?
9. Bagaimana pengaruh penempatan kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional sebagai variabel intervening pada Giszella Hotel?

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Sesuai dengan perumusan masalah, penelitian bertujuan untuk menemukan bukti empiris atas hal-hal sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh rekrutmen terhadap komitmen organisasional pada Giszella Hotel
2. Untuk mengetahui pengaruh penempatan kerja terhadap komitmen organisasional pada Giszella Hotel
3. Untuk mengetahui pengaruh rekrutmen dan penempatan kerja bersama-sama terhadap komitmen organisasional pada Giszella Hotel
4. Untuk mengetahui pengaruh rekrutmen terhadap kinerja karyawan pada Giszella Hotel
5. Untuk mengetahui pengaruh komitmen penempatan kerja terhadap kinerja karyawan pada Giszella Hotel
6. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan pada Giszella Hotel

7. Untuk mengetahui pengaruh rekrutmen, penempatan kerja dan komitmen organisasional secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan pada Giszella Hotel.
8. Untuk mengetahui pengaruh rekrutmen terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional sebagai variabel intervening pada Giszella Hotel
9. Untuk mengetahui pengaruh penempatan kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasional sebagai variabel intervening pada Giszella Hotel

#### **1.6 Manfaat Penelitian**

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

##### **1. Bagi Lembaga**

Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan informasi yang berharga bagi perusahaan dalam pengelolaan SDM dan juga sebagai saran atau masukan maupun bahan pertimbangan bagi pimpinan dalam pengambilan keputusan yang menyangkut masalah sumber daya manusia.

##### **2. Bagi Penulis**

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menambah ilmu pengetahuan, wawasan, dan pengalaman serta sebagai bekal dalam menerapkan ilmu yang telah diperoleh dibangku kuliah dalam mengetahui sejauh mana hubungan antara teori yang diperoleh di perkuliahan dengan kondisi nyata yang ada di lapangan dalam menganalisa di Giszella Hotel

##### **3. Bagi Peneliti Selanjutnya**

Hasil dari penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi yang membacanya khusus nya bagi yang sedang melakukan penelitian dan dapat dijadikan sebagai referensi atau sebuah dasar dan juga bisa dikembangkan secara luas lagi dengan mengambil faktor-faktor yang mempengaruhi retensi karyawan lainnya.