

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Persaingan antar perusahaan di era globalisasi semakin tajam, sehingga sumber daya manusia (SDM) dituntut untuk terus menerus mampu mengembangkan diri secara proaktif. Sumber daya manusia harus menjadi manusia-manusia pembelajar, yaitu pribadi-pribadi yang mau belajar dan bekerja keras dengan penuh semangat, sehingga potensi insaninya berkembang maksimal. Banyak faktor yang secara langsung maupun tidak langsung telah mempengaruhi kegiatan dan hasil yang akan dicapai perusahaan, diantaranya adalah faktor manusia (sumber daya manusia) (Sutrisno, 2019:1). Saat ini elemen sumber daya manusia dianggap sebagai poin yang sangat penting bagi perusahaan, terutama perusahaan yang bergantung pada kualitas sumber daya manusia untuk memberikan kualitas layanan terbaik. Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya sangat dipengaruhi oleh produktivitas yang dihasilkan pegawainya, dan tentu saja perusahaan akan selalu berusaha untuk terus meningkatkan kinerja pegawainya.

Sumber daya manusia merupakan kekayaan yang paling penting, yang dimiliki oleh suatu organisasi. Langkah pertama dan dapat menjadi kunci utama keberhasilan suatu perusahaan atau organisasi dalam mencapai tujuannya ialah manajemen yang efektif. Jika karyawan yang diterima kompeten, maka keberhasilan sangat mungkin dicapai dalam suatu perusahaan (Fathoni, 2016:11). Sumber Daya Manusia mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan organisasi. Walaupun didukung dengan sarana dan prasarana serta Sumber Daya yang berlebih,

tetapi tanpa dukungan Sumber Daya Manusia yang handal maka kegiatan organisasi tidak akan terselesaikan dengan baik. Adapun aktivitas-aktivitas manajemen sumber daya manusia ini terdiri dari rekrutmen, seleksi dan penempatan (Rahmawanti, 2018:14).

Sebagian besar perusahaan atau organisasi menggunakan istilah (*Human Resources Development*) dalam menjalankan fungsinya. Manajemen SDM (MSDM) sebagai sebuah rangkaian aktivitas mengikuti sebuah alur yang merentang mulai dari proses perencanaan sampai dengan proses hubungan ketenagakerjaan. Menurut Hanggraeni (2012:14) secara garis besar, aktivitas MSDM di dalam organisasi harus diatur sedemikian rupa agar terkoordinasi dengan baik dan bisa mendukung pencapaian rencana strategis organisasi.

Setiap organisasi terlepas dari ukuran, produk, maupun jasa yang dihasilkannya, harus merekrut pelamar kerja untuk mengisi sebuah posisi. Pengisian kekosongan di dalam sebuah organisasi disebabkan oleh pertumbuhan, perubahan struktur dan fungsi, ataupun putaran karyawannya (Sutrisno, 2017:3). Hal tersebut memerlukan pencarian orang-orang yang dapat memenuhi persyaratan posisi yang kosong. Maka perusahaan berkewajiban untuk melakukan program rekrutmen, seleksi, penempatan, bahkan pelatihan untuk karyawan. Seleksi, rekrutmen dan penempatan karyawan merupakan suatu kegiatan komprehensif sesuai tujuan perusahaan yang diimbangi dengan peningkatan produktivitas kerja dan komitmen karyawan, agar tetap memiliki daya saing kuat (Barthos, 2019:60).

Secara umum, produktivitas kerja adalah kemampuan karyawan dalam memproduksi (*output*) dibandingkan dengan *input* yang digunakan. *Output* dicapai

dari masukan yang melakukan proses kegiatan yang bentuknya dapat berupa barang atau jasa. Sedangkan *input* lazim dinamakan sebagai faktor produksi dapat berupa tenaga kerja, modal, bahan, teknologi dan energi. Salah satu *input* seperti tenaga kerja dapat menghasilkan keluaran yang dikenal dengan produktivitas individu (Sedarmayanti 2009). Komitmen adalah tingkat dimana seseorang bekerja mengidentifikasi sebuah organisasi, tujuan dan harapannya untuk tetap menjadi anggota. Komitmen organisasi didefinisikan sebagai suatu keadaan dimana seorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut (Robbins dan Judge, 2013:78).

Berdasarkan definisi di atas, dapat diketahui bahwa rekrutmen, seleksi dan penempatan sangat berpengaruh terhadap produktivitas dan komitmen karyawan. Rekrutmen dapat didefinisikan sebagai sebuah proses mencari dan menarik (membujuk untuk melamar) pelamar yang memenuhi syarat untuk mengisi jabatan/posisi tertentu yang lowong, yang telah diidentifikasi dalam perencanaan sumber daya (Meldona, 2010:132). Rekrutmen merupakan suatu keputusan perencanaan manajemen sumber daya manusia mengenai jumlah karyawan yang dibutuhkan, kapan diperlukan, serta kriteria apa saja yang diperlukan dalam suatu organisasi pada perusahaan. Rekrutmen pada dasarnya merupakan usaha untuk mengisi jabatan atau pekerjaan yang kosong di lingkungan suatu organisasi atau perusahaan, untuk itu terdapat dua sumber tenaga kerja, yakni sumber dari luar (eksternal) organisasi atau dari dalam (internal) organisasi.

Seleksi merupakan pemilihan tenaga kerja yang sudah tersedia. Pada dasarnya tujuan dari seleksi adalah untuk mendapatkan tenaga kerja yang memenuhi syarat dan memiliki kualifikasi yang sesuai dengan deskripsi pekerjaan yang ada atau sesuai dengan kebutuhan organisasi (Marwansyah, 2016:92). Dengan kata lain tujuan dari seleksi adalah mendapatkan tenaga kerja yang paling tepat untuk memangku suatu jabatan tertentu. Kegiatan seleksi ini merupakan langkah awal penentu kualitas karyawan yang akan dipekerjakan, karena melalui seleksi, HRD akan mengetahui etos kerja dan keahlian calon karyawan yang akan dipekerjakan, serta dapat disesuaikan dengan jabatan yang akan diisi oleh calon karyawan tersebut.

Penempatan Kerja adalah proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada pegawai yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu mempertanggungjawabkan segala risiko dan kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang, serta tanggung jawabnya (Sastrohadiwiryo, 2012:113). Penempatan kerja karyawan atau pegawai adalah suatu kebijakan perusahaan atau organisasi untuk menyalurkan kemampuan karyawan atau pegawai pada posisi pekerjaan yang paling sesuai dengan kebutuhan jabatan, pengetahuan, keterampilan dan kemampuan karyawan tersebut agar memperoleh kepuasan kerja dan prestasi kerja yang optimal. Penempatan kerja merupakan tindak lanjut dari kebijaksanaan penerimaan karyawan. Prinsip penempatan kerja harus dilaksanakan secara tepat dan konsekuen agar karyawan bisa bekerja sesuai dengan spesialisasi atau keahliannya. Dengan penempatan kerja

yang tepat, maka gairah kerja, mental kerja, dan prestasi kerja akan mencapai hasil optimal, bahkan kreativitas dan prakarsa karyawan bisa berkembang.

Rekrutmen, seleksi dan penempatan ini sangat penting karena kinerja para manajer senantiasa tergantung sebagian pada kinerja bawahannya. Karyawan yang tidak memiliki kemampuan yang baik tidak akan dapat bekerja secara efektif, dan kinerja manajer sudah tentu akan terganggu. Dengan demikian, momentum untuk menghalau hal-hal yang tidak menyenangkan ini adalah sebelum orang-orang tersebut memasuki organisasi, bukan sesudah memasukinya (Simamora, 2015:203).

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa, peningkatan produktivitas kerja dapat dipengaruhi oleh perencanaan awal sumber daya manusia dalam suatu perusahaan yaitu rekrutmen, seleksi dan penempatan. Bila pelaksanaan rekrutmen, seleksi dan penempatan tenaga kerja dapat terealisasi dengan baik maka timbul hubungan timbal balik antara perusahaan dengan karyawan yang akan menciptakan komitmen dari karyawan. Selain perusahaan mendapat nilai tambah, karyawan juga memperoleh kepuasan kerja dan motivasi yang positif untuk mengembangkan karir dan potensinya bagi kemajuan perusahaan dengan meningkatkan produktivitas kerja dan komitmen karyawan.

PT. Soyo Aji Perkasa adalah perusahaan terbatas swasta yang berdomisili di Kabupaten Pati – Jawa Tengah, berdiri Sejak tahun 2015. Perusahaan ini pada awalnya bergerak pada usaha kapal tangkap ikan dan pembuatan kapal. Untuk mendapatkan manfaat optimal dari bidang ini, maka perusahaan memperluas unit bisnisnya dengan membangun *cold storage* yang akan menjadi pusat penjualan ikan

dan produksi produk-produk hasil tangkapnya. Selain itu, perusahaan ini juga mengembangkan unit bisnis jasa untuk kebutuhan perbekalan, bahan bakar kapal dan *sparepart* untuk kapal-kapal dibawah kendali perusahaan. Adapun produk yang dihasilkan adalah ikan banyar kembang, ikan beng-beng, ikan cekak, ikan layur, ikan lonco, ikan tongkol, ikan lempuru dewasa, ikan redmoleg, ikan selar, ikan bawal hitam, ikan pari dan ikan kurisi. Adapun data hasil produksi PT. Soyo Aji Perkasa selama 5 tahun terakhir adalah sebagai berikut:

Tabel 1.1 Hasil Produksi PT Soyo Aji Perkasa Tahun 2016 - 2020

NO	BULAN	TARGET PRODUKSI	REALISASI
1	2016	80 ton	87 ton
2	2017	120 ton	134 ton
3	2018	180 ton	176 ton
4	2019	200 ton	210 ton
5	2020	150 ton	87 ton

Sumber: Data Hasil Produksi PT. Soyo Aji Perkasa Tahun 2016-2020

Melihat kapasitas produksi dan jasa yang dihasilkan, tentu saja memerlukan tenaga kerja yang efisien dan efektif dalam melaksanakan pekerjaannya agar dapat eksis di tengah persaingan yang begitu ketat. Sehingga dalam pelaksanaannya perusahaan ini memiliki karyawan dengan jumlah yang sangat banyak. Kegiatan manajemen pada perusahaan ini juga sudah dilakukan secara terperinci dan terstruktur dengan baik, tidak terkecuali dalam kegiatan manajemen kerja karyawan (manajemen sumber daya manusia), yang dilakukan oleh bagian HRD (*Human Resource Developmen*). Namun sangat disayangkan pada proses rekrutmen, seleksi dan penempatan karyawan masih terdapat kesalahan dan ketidaksesuaian dengan bidang kerja karyawan tersebut.

Kegiatan rekrutmen dan seleksi pada PT. Soyo Aji Perkasa belum memiliki panduan baku untuk penilaian sumber daya manusia atau pelamar, sehingga terkadang proses seleksi hanya dilakukan secara sederhana dan asal-asalan, seperti hanya mempertimbangkan dari berkas-berkas yang diajukan oleh sumber daya manusia, berkas-berkas tersebut antara lain: Surat lamaran pekerjaan, Surat izin suami (bagi perempuan yang telah berkeluarga), Foto copy KTP, Surat kesehatan, Daftar riwayat hidup dan Pas foto terbaru 4x6 (2 lembar).

Sedangkan dalam kegiatan penempatan, PT. Soyo Aji Perkasa pada beberapa bagian atau jabatan tidak sesuai dengan tingkat pendidikan yang telah ditempuh oleh karyawan. Antara lain bagian administrasi pemasaran diisi oleh lulusan sarjana pendidikan bahasa indonesia, bagian administrasi produksi diisi oleh lulusan SMA, bagian administrasi logistik diisi oleh lulusan sarjana PGSD, dan bagian administrasi gudang diisi oleh lulusan sarjana BK.

Hal-hal tersebut diatas terkait dengan perencanaan SDM yang kurang baik atau perencanaan yang ada hanya untuk jangka pendek dan tidak berlaku dengan rencana jangka panjang suatu perusahaan. Tenaga kerja yang mempunyai keterampilan dan semangat kerja yang tinggi belum menjamin produktivitas kerja yang baik, kalau moral dan kedisiplinannya rendah. Mereka akan bermanfaat jika memiliki keinginan yang tinggi dan berprestasi dalam mendukung terwujudnya produktivitas dan komitmen karyawan.

Penelitian ini juga dilatarbelakangi oleh *research gap* atau pengembangan penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian ini. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Din dan Sumaraw (2018), Suwanto dan Subyantoro (2019),

Kanyemba dan Ile (2015) yang memberikan hasil bahwa rekrutmen, seleksi dan penempatan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan. Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Sunarsi (2018) yang memberikan hasil bahwa rekrutmen dan seleksi tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Ramli (2020), Siswanto dan Muslya (2015) yang memberikan hasil bahwa penempatan tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ariyati dan Amelia (2018), Onyeaghala dan Hyacinth (2017), Saviour *et.al* (2016) yang memberikan hasil bahwa rekrutmen dan seleksi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Khaerudin, dkk (2018) yang memberikan hasil bahwa penempatan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sari (2018) yang memberikan hasil bahwa rekrutmen dan penempatan tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Suwanto dan Subyantoro (2019) yang memberikan hasil bahwa seleksi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Berdasarkan uraian fenomena dalam latar belakang serta inkonsistensi hasil penelitian terdahulu di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul ***“PENGARUH REKRUTMEN, SELEKSI DAN PENEMPATAN TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN DENGAN KOMITMEN***

ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI KASUS PADA KARYAWAN PT. SOYO AJI PERKASA)”

1.2 Ruang Lingkup

Untuk memperjelas masalah yang akan dibahas dan agar tidak terjadi pembahasan yang meluas atau menyimpang, maka perlu kiranya dibuat suatu batasan masalah. Adapun ruang lingkup permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Variabel eksogen dalam penelitian ini adalah rekrutmen, seleksi dan penempatan. Sedangkan variabel endogen dalam penelitian ini adalah komitmen organisasi dan produktivitas kerja karyawan.
- 2) Objek penelitian ini adalah PT. Soyo Aji Perkasa.
- 3) Subyek dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Soyo Aji Perkasa.
- 4) Pelaksanaan penelitian terdiri dari persiapan, perijinan, observasi, pelaksanaan penelitian sampai dengan penulisan laporan.

1.3 Rumusan Masalah

Proses perekrutan karyawan akan mengacu pada identifikasi dan mencari karyawan yang memiliki kemampuan khusus. Perekrutan sumber daya manusia didefinisikan sebagai kegiatan dan aktivitas apapun yang diadakan organisasi dengan tujuan utama mengidentifikasi dan menarik karyawan yang potensial, hal ini akan menjadi pembatasan langsung antara perencanaan dan penyeleksian karyawan baru. Seleksi pada dasarnya bertujuan untuk mendapatkan tenaga kerja

yang memenuhi syarat dan memiliki kualifikasi yang sesuai dengan deskripsi pekerjaan yang ada. Proses pemilihan calon karyawan yang dilakukan perusahaan merupakan pengembangan dan penyempurnaan prinsip-prinsip awal untuk meningkatkan produktivitas karyawan dan komitmen organisasi.

Selain itu, hal yang tak kalah penting untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan dan komitmen organisasi adalah penempatan. Penempatan yang dimaksud adalah penempatan seorang karyawan ke posisi pekerjaan yang tepat. Penempatan sumber daya manusia harus ditinjau sebagai proses pencocokan. Seberapa cocok seorang karyawan mampu menguasai pekerjaan akan mempengaruhi jumlah dan kualitas kerja tenaga kerja. Namun dalam hal ini perusahaan/instansi haruslah terlebih dahulu melakukan peninjauan posisi kerja apakah sudah sesuai dengan kebutuhan dan syarat karyawan yang baru akan bekerja.

Dengan demikian, karena mengingat pentingnya proses rekrutmen, seleksi dan penempatan kerja karyawan maka diharapkan adanya pelaksanaan rekrutmen, seleksi dan penempatan kerja dapat dikelola dengan baik, cermat dan sesuai tujuan. Setelah pelaksanaan tersebut dilakukan maka diharapkan akan menghasilkan produktivitas kerja yang tinggi dan komitmen organisasi yang berdampak positif bagi perusahaan, instansi maupun sebuah organisasi.

Berdasarkan uraian rumusan masalah di atas, maka pertanyaan yang menjadi dasar dalam penelitian ini adalah:

- 1) Apakah rekrutmen berpengaruh terhadap komitmen organisasi?
- 2) Apakah seleksi berpengaruh terhadap komitmen organisasi?

- 3) Apakah penempatan berpengaruh terhadap komitmen organisasi?
- 4) Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan?
- 5) Apakah rekrutmen berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan?
- 6) Apakah seleksi berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan?
- 7) Apakah penempatan berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk menganalisis apakah terdapat pengaruh antara rekrutmen terhadap komitmen organisasi.
- 2) Untuk menganalisis apakah terdapat pengaruh antara seleksi terhadap komitmen organisasi.
- 3) Untuk menganalisis apakah terdapat pengaruh antara penempatan terhadap komitmen organisasi.
- 4) Untuk menganalisis apakah terdapat pengaruh antara komitmen organisasi terhadap produktivitas kerja karyawan.
- 5) Untuk menganalisis apakah terdapat pengaruh antara rekrutmen terhadap produktivitas kerja karyawan.
- 6) Untuk menganalisis apakah terdapat pengaruh antara seleksi terhadap produktivitas kerja karyawan.

- 7) Untuk menganalisis apakah terdapat pengaruh antara penempatan terhadap produktivitas kerja karyawan.

1.5 Manfaat Penelitian

Manfaat-manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Bagi Penulis

- a) Dapat menambah pengetahuan sebagai bekal dalam menerapkan ilmu yang telah diperoleh selama di bangku kuliah dalam dunia kerja yang sebenarnya.
- b) Sebagai ajang membandingkan praktik secara nyata di dunia usaha dengan materi yang dipelajari di Perguruan Tinggi.

- 2) Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat membantu PT. Soyo Aji Perkasa untuk mengetahui seberapa besar pengaruh rekrutmen, seleksi dan penempatan terhadap produktivitas kerja karyawan dengan komitmen sebagai variabel *intervening*.

- 3) Bagi Pembaca

- a) Dengan penelitian ini diharapkan mampu memberikan tambahan wawasan dan pengetahuan terhadap pembaca mengenai pengaruh rekrutmen, seleksi dan penempatan terhadap produktivitas kerja karyawan dengan komitmen sebagai variabel *intervening* pada karyawan PT. Soyo Aji Perkasa serta aspek lain yang mempengaruhinya.

- b) Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menambah informasi bagi semua pihak yang membutuhkannya.
- c) Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan kajian atau referensi bagi pembaca, dan dapat digunakan sebagai bahan penelitian untuk penelitian lanjutan.

