

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Kinerja sumber daya manusia dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, di antaranya adalah rekrutmen, pengembangan karir, pelatihan dan keunggulan kompetensi. Setiap karyawan menginginkan adanya pengembangan karir dalam perusahaan 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. Perusahaan pasti akan menghadapi permasalahan tenaga kerja yang semakin rumit, sehingga dalam pengelolaannya harus dilakukan secara professional oleh *Human Resource Department* (HRD). Maka peranan manajemen sumber daya manusia sangatlah penting dimana salah satu fungsinya adalah untuk melakukan pelatihan terhadap karyawan dan pengembangan karir untuk mencapai hasil serta kinerja karyawan yang maksimal. Perencanaan karir dan manajemen karir akan memberi keuntungan bagi karyawan dan perusahaannya. Melalui program pelatihan dan pengembangan karir, perusahaan akan meningkatkan kinerja karyawan, Pengembangan karir memiliki eksistensi dimasa depan yang tergantung pada kualitas dan kinerja sumber daya manusianya, karenanya perusahaan harus melakukan pembinaan karir pada pekerja yang dilaksanakan secara berencana dan berkelanjutan. Kemajuan teknologi merupakan

tantangan yang dihadapi para karyawan dan karenanya mereka butuh pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan keterampilan dalam bekerja baik di perusahaan, organisasi, maupun lembaga lainnya. Hal ini dapat dikatakan bahwa pelatihan dan pengembangan sangat penting bagi karyawan agar mereka memiliki kinerja yang baik terhadap pekerjaan yang dijabat atau akan dijabat. Perekrutan sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu hal penting dalam proses bisnis suatu perusahaan. Proses perekrutan SDM atau pegawai berpengaruh besar dalam pencapaian misi dan visi dari perusahaan tersebut. Proses perekrutan karyawan yang asal-asalan dapat berakibat menurunnya kinerja pada suatu perusahaan. Hal ini dapat disebabkan karena kemampuan karyawan yang tidak memenuhi kriteria maupun kesalahan dalam penempatan pegawai. Oleh karena itu, sebagian besar perusahaan melakukan perekrutan pegawai dengan tes seleksi sesuai kriteria yang ditetapkan perusahaan tersebut.

Proses rekrutmen dilakukan untuk mencegah perusahaan merekrut pegawai di bawah standar yang ditetapkan. Berdasarkan hasil seleksi tersebut, perusahaan dapat menentukan calon pegawai yang sesuai dengan kriteria perusahaan. Selain itu, dari hasil seleksi dapat diperoleh calon pegawai yang mampu bekerja secara optimal.

Perekrutan karyawan adalah usaha dari setiap perusahaan untuk mendapatkan calon pekerja yang sesuai dengan kualifikasi dan standar yang telah ditetapkan perusahaan untuk mengisi lowongan pada perusahaan terkait.

Berikut jumlah tenaga kerja yang sudah diterima oleh PT. Anugerah

Grafika selama tahun 2022 (Bulan Januari - Desember) :

Tabel 1.1  
Jumlah Tenaga Kerja Yang Sudah Diterima Oleh  
PT. Anugerah Grafika Pati  
Bulan Januari - Desember 2022

No	Devisi	Bulan												Jumlah
		Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Ags	Sep	Okt	Nov	Des	
1	Qc										3			3
2	Ppic	1										1		1
3	Umum/ Scs					1								1
4	Dry Lamy	1		1	2	1	2	2	3	2	1		1	16
5	Printing					2	2	2	3	4	3	4		20
6	Slitting		1			1	2	1	1	2			1	9
7	Bag Making					1			2					3
8	Standing Pouch		2		2					1		1		6
9	Pp				2	1	3							6
10	Gudang				1								1	2
11	Teknik				1	1	1				1		1	5
12	Utility					1			1					2
13	Convert				1	1								2
14	Ravia		1			1				1			1	4
Jumlah Karyawan yang diterima selama 1 Tahun														80

Sumber : Data Bagian HRD Personalia PT. Anugerah Grafika Pati (2022)

Pada tabel 1.1 terlihat bahwa jumlah Tenaga Kerja yang sudah diterima mengalami fluktuasi setiap bulannya. Bahkan ada beberapa bagian/devisi yang Tidak ada rekrutmen sama sekali, yang dikarenakan perusahaan melakukan rekrutmen melihat dari segi kebutuhan sdm dari bagian itu sendiri, dan mengikuti peningkatan produktifitas dari hasil produksi perusahaan itu sendiri. Proses seleksi yang dilakukan oleh PT. Anugerah Grafika untuk bagian Administrasi yaitu melalui penyeleksian kelengkapan berkas atau administrasi, setelah penyisihan berkas selesai dilanjutkan dengan wawancara, setelah 10 wawancara yang lulus akan melakukan psikotes

kemudian dari hasil psikotes tersebut maka akan di tentukan tenaga kerja yang lulus seleksi. Metode seleksi tenaga kerja yang di terapkan oleh perusahaan hanya sebatas pada penentuan kualifikasi minimum berupa tingkat pendidikan sesuai dengan posisi jabatan dan pengalaman bekerja dari pelamar kerja tersebut. Terkait dengan penempatan yang dilakukan oleh PT. Anugerah Grafika, yaitu berdasarkan pada tingkat pendidikan yang dimiliki oleh tenaga kerja tersebut dimana penempatan untuk tenaga kerja yang berpendidikan minimal S1 semua jurusan berpeluang di tempatkan pada posisi Administrasi (Ppic).

Berdasarkan uraian diatas peneliti tertarik mengambil judul ***PENGARUH REKRUTMEN, PELATIHAN, DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KEUNGGULAN KOMPETENSI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA DEVISI HRD PERSONALIA PT. ANUGERAH GRAFIKA PATI***

## **1.2 Ruang Lingkup**

Adapun ruang lingkup dalam penelitian sebagai berikut :

- 1) Variabel independen : Rekrutmen, Pelatihan dan pengembangan karir.
- 2) Variabel intervening : Keunggulan Kompetensi.
- 3) Variabel dependen : Kinerja Karyawan.
- 4) Obyek penelitian : Divisi HRD Personalia PT. Anugerah Grafika.
- 5) Subyek penelitian : Karyawan PT. Anugerah Grafika.
- 6) Waktu penelitian : 3 Bulan setelah proposal skripsi disetujui.

### 1.3 Perumusan Masalah

Kendala PT. Anugerah Grafika pati dalam proses rekrutmen, seleksi dan penempatan yaitu terbatasnya pilihan kandidat yang tepat. Pihak HRD hanya akan merekrut kandidat terbaik yang dapat mereka temukan saat itu, bukan kandidat yang paling cocok dengan posisi tersebut. Hal tersebut menunjukkan bahwa jumlah kandidat yang banyak dapat menjadi salah satu kendala dalam rekrutmen karyawan. Dan salah satu kendala rekrutmen yang paling umum yang dilakukan banyak perusahaan selama proses rekrutmen karyawan adalah mencari kandidat yang mirip dengan karyawan sebelumnya yang mengemban pekerjaan tersebut. Dengan melakukan hal ini, HRD akan mengabaikan potensi kreativitas dan inovasi yang dimiliki oleh kandidat baru sehingga kemungkinan pihak HRD akan kehilangan calon karyawan yang tepat. Dari permasalahan-permasalahan yang terjadi berkaitan dengan kinerja karyawan pada PT. Anugerah Grafika Pati belum maksimal dengan data target persentase produksi pada *customer* pada tahun 2021 dan tahun 2022 mengalami penurunan dari tahun sebelumnya. Pada tahun 2021 persentase produksi dalam satu tahun sebesar 93.86% dan tahun 2022 menurun menjadi 93.64%, sedangkan pada tahun 2020 persentase customer sebesar 95.26%. Hal ini ditunjukkan adanya penurunan persentase dalam 2 tahun terakhir, Berdasarkan dari data persentase *customer* menunjukkan bahwa kinerja karyawan belum berjalan secara maksimal. Jadi penulis menyimpulkan bahwa kinerja yang terjadi di PT. Anugerah Grafika Pati masih harus mengalami perbaikan agar

kinerja karyawan yang ada di perusahaan tersebut dapat meningkat terus setiap tahunnya. Dengan adanya pelatihan, karyawan akan lebih maksimal dalam menjalankan mesin produksi, yang menjadikan hasil produksi tidak ada kendala dan berakibat diterimanya hasil produksi oleh *customer* tanpa adanya penolakan/bahan *reject* dari *customer*. Dan untuk karyawan yang sudah bekerja lebih dari 5 tahun harus dilakukan pengembangan karir pada karyawan tersebut, tujuannya adalah untuk bisa menjadikan motivasi dalam bekerja, pengembangan karir adalah proses kejelasan dalam pengajuan karyawan untuk di angkat menjadi karyawan bulanan. Dengan adanya pengembangan karir yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan lamanya waktu dia bekerja, maka karyawan tersebut akan bekerja secara maksimal dan totalitas dalam bekerja. Terdapat Permasalahan Intern pada PT. Anugerah Grafika Pati yang ada dalam lingkup HRD *Human Resource Development* adalah sebagai berikut :

A. Merekrut karyawan yang kurang kurang berkompenten.

Yang dimaksud adalah tidak sesuai dengan bidang atau keahlian pekerjaan dari basic pelamar itu sendiri. Contoh : Pelamar dari jurusan SMA begitu lolos seleksi dan bekerja, mereka akan ditempatkan pada posisi bagian operator mesin.

B. Masih sedikitnya kegiatan pelatihan yang diberikan perusahaan.

Masih sedikitnya kegiatan pelatihan yang diberikan perusahaan kepada karyawan, Hal ini mempengaruhi karyawan dalam

meningkatkan kinerjanya karena kegiatan pelatihan yang diberikan perusahaan belum mendukung karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.

C. Pengembangan Karir karyawan belum maksimal .

Karena pengembangan karir dilihat dari masa kerja bukan dari totalitas pekerjaannya. Yang tidak menutup kemungkinan karyawan yang memiliki SDM nya rendah bisa naik jabatan dikarenakan dilihat dari lama masanya waktu dia bekerja

D. Kinerja karyawan PT. Anugerah Grafika Pati mengalami penurunan

Kinerja pada karyawan PT. Anugerah Grafika Pati mengalami penurunan dalam kurun waktu 6 bulan terakhir. Hal ini dapat dilihat dari hasil produksi yang menurun serta waste tiap bulannya melambung naik, dikarenakan pada saat produksi ada beberapa kendala dalam proses cetak film kemasan.

E. Kompetensi karyawan yang masih rendah terhadap bidang pekerjaan.

Hal ini dapat dilihat dari karyawan yang belum mampu mengatasi atau memperbaiki jika terjadi kerusakan pada mesin produksi sampai mesin pengecekan Quality Control. Sehingga perusahaan harus memanggil teknisi dari luar perusahaan.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat dirumuskan pertanyaan penelitian Sebagai berikut :

- 1) Apakah Rekrutmen berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
- 2) Apakah pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
- 3) Apakah pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
- 4) Apakah keunggulan kompetensi memediasi pengaruh rekrutmen terhadap kinerja karyawan?
- 5) Apakah keunggulan kompetensi memediasi pelatihan terhadap kinerja karyawan?
- 6) Apakah keunggulan kompetensi memediasi pengembangan karir terhadap kinerja karyawan?
- 7) Apakah keunggulan kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan?

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah diatas, tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Untuk menguji dan menganalisis pengaruh rekrutmen berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
- 2) Untuk menguji dan menganalisis pengaruh pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
- 3) Untuk menguji dan menganalisis pengaruh pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
- 4) Untuk menguji dan menganalisis peran keunggulan kompetensi sebagai pemediasi pengaruh rekrutmen terhadap kinerja karyawan.



- 5) Untuk menguji dan menganalisis peran keunggulan kompetensi sebagai pemediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan.
- 6) Untuk menguji dan menganalisis peran keunggulan kompetensi sebagai pemediasi pengembangan karir terhadap kinerja karyawan.
- 7) Untuk menguji dan menganalisis pengaruh keunggulan kompetensi terhadap kinerja karyawan.

## **1.5. Manfaat Penelitian**

### **1. Manfaat Teoritis**

Peneliti berharap bahwa hasil ini dapat menjadi kajian dan memberi kontribusi dalam pengembangan ilmu manajemen juga menjadi referensi penelitian berikutnya terkhusus dalam pengembangan penelitian yang terkait dengan Pengaruh Rekrutmen, Pelatihan, Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Keunggulan Kompetensi Melalui Variabel Intervening Pada Devisi HRD Personalia PT. Anugerah Grafika Pati.

### **2. Manfaat Praktis**

Penelitian ini dapat digunakan oleh dunia praktisi sebagai bahan referensi dalam membuat kebijakan-kebijakan dalam memperbaiki kinerja maupun keunggulan kompetensi karyawan di masa yang akan datang.