



**PENGARUH PENGEMBANGAN KARYAWAN, SISTEM PENEMPATAN, DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI VARIABEL MEDIASI DI HOTEL THE ROYAL BEACH SEMINYAK BALI**

Oleh

I Putu Dharmawan Pradhana<sup>1)</sup> & I Made Deddy Satriawan<sup>2)</sup>

<sup>1,2</sup>Universitas Pendidikan Nasional

Email: <sup>1</sup>[pradhana@undiknas.ac.id](mailto:pradhana@undiknas.ac.id)

**Abstract**

The purpose of this study was to determine the effect of Employee Development, Placement Systems and Job Satisfaction on Employee Performance Through Organizational Commitment as Mediation Variables. The data used in this study are primary data obtained by distributing questionnaires to respondents, namely employees of The Royal Beach Seminyak Hotel and secondary data obtained from the company regarding the number of employees and written reports on information about the company at The Royal Beach Hotel Seminyak Bali. The sampling technique uses probability sampling and the method of sampling uses proportionate stratified random sampling. The number of samples in this study amounted to 72 respondents. The population in this study were 261 employees of The Royal Beach Seminyak Hotel. The data analysis technique used in this study is Path Analysis using SPSS software version 23.0 for Windows. The results of this research indicate that employee development has a significant positive effect on employee performance, the placement system has a significant positive effect on employee performance, job satisfaction has a significant positive effect on employee performance, employee development has a significant positive effect on organizational commitment, systems placement has a significant positive effect on organizational commitment, job satisfaction has a significant positive effect on organizational commitment, organizational commitment has a significant positive effect on employee performance, employee development has a significant positive effect on employee performance through organizational commitment, the placement system has an influence a significant positive effect on employee performance through organizational commitment, job satisfaction has a significant positive effect on employee performance through organizational commitment sasi

**Keywords : Employee Development, Placement System, Job Satisfaction, Employee Performance, & Organizational Commitment**

**PENDAHULUAN**

Bali merupakan salah satu tempat pariwisata alam dan kebudayaan bagi wisatawan asing maupun domestik. Perkembangan dunia pariwisata Bali yang begitu pesat di tengah-tengah era globalisasi seperti saat ini, Kabupaten Badung merupakan salah satu Kabupaten di Bali yang menjadi primadona bagi para wisatawan yang ingin menghabiskan liburannya di Pulau Dewata ini. Kunjungan wisatawan yang datang ke Bali setiap tahunnya mengharuskan Bali untuk menyediakan banyak tempat wisata ataupun tempat penginapan, seperti hotel guna

memberikan kenyamanan bagi turis yang berkunjung dan tentunya hal ini berdampak pada meningkatnya keinginan dari para investor untuk menginvestasikan modalnya dan membangun hotel berbintang untuk lebih meraup keuntungan secara maksimal. Berikut data kunjungan wisatawan asing ke Pulau Bali pada tahun 2018-2019, data jumlah hotel berbintang 5 di Pulau Bali tahun 2015-2017:



**Tabel 1. Data Jumlah Kunjungan Wisatawan Asing Ke Pulau Bali**

Bulan	2018	2019
Januari	358 065	455 708
Pebruari	452 423	437 537
M a r e t	492 678	449 637
A p r i l	516 777	477 125
M e i	528 512	488 432
J u n i	544 550	549 751
J u l i	624 366	604 493
Agustus	573 766	
September	555 903	
Oktober	517 889	
Nopember	406 725	
Desember	498 819	
<b>Jumlah / Total :</b>	<b>6 070 473</b>	<b>3 462 683</b>

**Tabel 2. Data Jumlah Hotel Berbintang di Pulau Bali**

Kabupaten /Kota	Jumlah Hotel Bintang 5		
	Tahun 2015	Tahun 2016	Tahun 2017
Kab. Badung	49	-	58
Kab. Jembrana	-	-	-
Kab. Tabanan	2	-	2
Kab. Gianyar	8	-	6
Kab. Klungkung	-	-	-
Kab. Bangli	-	-	-
Kab. Karangasem	1	-	1
Kab. Buleleng	2	-	2
Kota Denpasar	3	-	4

Berdasarkan dari kedua data tersebut dapat disimpulkan sebagai berikut: Jika dilihat dari data jumlah kunjungan wisatawan asing ke Pulau Bali pada tahun 2018-2019 dengan data jumlah Hotel berbintang 5 di Kabupaten Badung tahun 2015-2017 dimana penurunan jumlah wisatawan asing yang berkunjung ke pulau bali tahun 2019 yang terjadi seiring dengan meningkatnya jumlah hotel

berbintang 5 di Kabupaten Badung membuat keadaan tersebut tentunya akan menimbulkan persaingan yang cukup tinggi pada perusahaan perhotelan, yang nantinya berdampak terhadap kelangsungan hidup perusahaan, dan kesuksesan pencapaian tujuan perusahaan. Salah satu hotel berbintang lima yang berlokasi di Seminyak, Badung, adalah Hotel The Royal Beach. Dengan tingginya tingkat persaingan hotel menyebabkan setiap perusahaan harus mampu berkompetisi. Disinilah peran sumber daya manusia sebagai peran utama dalam menghadapi persaingan pada kondisi saat ini karena tanpa sumber daya manusia yang berkualitas, maka perusahaan tidak akan mampu bertahan dalam persaingan. Sumber daya manusia merupakan aset penting bagi perkembangan perusahaan, oleh karena itu sumber daya manusia suatu perusahaan harus berkontribusi untuk mencapai kesuksesan (Khan *et al.*, 2012).

Hotel The Royal Beach Seminyak mempunyai masalah serius mengenai sumber daya manusia seiring dengan terjadinya persaingan yang ketat untuk bisa bertahan dan berkembang pada kondisi saat ini untuk mencapai tujuan perusahaan. Salah satu masalah yang berpengaruh dengan tenaga kerja dalam suatu perusahaan adalah tingkat turnover karyawan yang tinggi disaat terjadinya persaingan yang cukup tinggi di dunia perhotelan pada kondisi saat ini, khususnya apabila yang keluar adalah tenaga kerja yang mempunyai keahlian, kemampuan, terampil dan berpengalaman atau tenaga kerja yang menduduki posisi vital dalam perusahaan, sehingga dapat mengganggu efektivitas jalannya perusahaan. Berikut data turnover karyawan Hotel The Royal Beach Seminyak, Bali sebagai berikut :



**Tabel 3. Data Turnover Karyawan Hotel The Royal Beach Seminyak, Bali Tahun 2016-2018**

Tahun	Jumlah Karyawan Awal Tahun	Karyawan Keluar	Jumlah Karyawan Akhir Tahun	Persentase Turnover
2016	269	15	267	5,57 %
2017	267	23	258	8,61 %
2018	258	14	261	5,42 %

Berdasarkan data diatas dapat diketahui bahwa terjadi fluktuasi jumlah turnover karyawan Hotel The Royal Beach Bali setiap tahunnya. Dapat dilihat bahwa tingkat turnover karyawan yang paling tinggi terjadi pada tahun 2017 sebesar 8,61%. Dengan jumlah karyawan keluar sebanyak 23 karyawan. Fluktuasi jumlah turnover karyawan setiap tahunnya berdasarkan data yang tersedia dapat berdampak terhadap kinerja karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan. Dilihat dari turnover karyawan yang mengalami fluktuasi setiap tahunnya dapat diindikasikan bahwa rendahnya kepuasan kerja yang diterima karyawan. Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak HRD diperoleh beberapa alasan karyawan keluar dari perusahaan, yaitu karyawan diterima kerja diperusahaan lain, dan rendahnya kepuasan kerja yang di dapat karyawan. Hal ini menunjukkan terdapat masalah yang perlu diperbaiki dalam pengelolaan sumber daya manusia di Hotel The Royal Beach Seminyak, Bali.

Fenomena yang terjadi di Hotel The Royal Beach Seminyak ini tentu harus menjadi perhatian khusus bagi perusahaan. Salah satu upaya yang dilakukan untuk dapat bertahan dan mampu berkembang, serta meminimalisir turnover karyawan sesuai dengan kondisi yang ada yaitu perusahaan harus dapat mengembangkan dan mengelola sumber daya manusia yang dimiliki untuk dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hotel The Royal Beach Seminyak harus terus melakukan program pengembangan karyawan dan sistem penempatan. Menurut Hameed & Waheed (2011), Pengembangan karyawan adalah sebuah

keharusan dan semakin kritis dan strategis bagi lingkungan bisnis saat ini. Menurut Jackson (2006:262) penempatan adalah menempatkan posisi seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seseorang karyawan cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan. Dengan diberlakukannya program pengembangan dan sistem penempatan, tentunya hal ini sangat penting bagi suatu perusahaan, karena erat hubungannya dengan kinerja karyawan dalam memberikan manfaat yang besar bagi perusahaan. Menurut Rivai dan Sagala (2010). Kinerja merupakan suatu hal yang sangat penting dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Kinerja karyawan akan optimal apabila telah memiliki kepuasan akan pekerjaannya. Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya Hasibuan (2009). Kepuasan kerja akan muncul ketika terjadi sesuatu hal yang menguntungkan atau di inginkan oleh seseorang, seperti pemberian program pengembangan kepada karyawan dan sistem penempatan yang sesuai dengan kemampuan masing-masing individu karyawan. Kepuasan kerja karyawan dapat meningkatkan kinerja pekerjaan dengan melalui komitmen organisasi (Tsai *et al*, 2010). Komitmen organisasi tidak lepas dari pola pengembangan karyawan, penempatan karyawan yang sesuai dengan bidang keahliannya dan adanya kepuasan dalam diri karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Komitmen organisasi merupakan kesediaan seseorang untuk mengikatkan diri dan menunjukkan loyalitas pada organisasi karena merasakan dirinya terlibat dalam kegiatan organisasi (Wibowo, 2016:188).

Berdasarkan uraian diatas dapat dilihat betapa pentingnya pengembangan karyawan, sistem penempatan, kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebagai variabel mediasi pada perusahaan yang merupakan salah satu cara untuk meminimalisir terjadinya turnover karyawan dan menciptakan sumber daya manusia yang memiliki kinerja yang baik dan kompeten dibidangnya yang mampu membantu perusahaan bertahan dan berkembang menghadapi persaingan sesuai dengan kondisi



saat ini. Mengingat sumber daya manusia menjadi faktor utama penunjang kesuksesan perusahaan. Sehingga penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut dengan judul “Pengaruh Pengembangan Karyawan, Sistem Penempatan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi di Hotel The Royal Beach Seminyak.”

## LANDASAN TEORI

### Pengembangan Karyawan

Pengembangan Karyawan merupakan suatu komponen yang sangat penting dalam usaha perusahaan untuk meningkatkan kualitas, mencapai kompetisi global dan beradaptasi pada perubahan sosial. Menurut Hameed & Waheed (2011), Pengembangan karyawan adalah sebuah keharusan dan semakin kritis dan strategis bagi lingkungan bisnis saat ini. Indikator pengembangan karyawan (Richardson, 2008) : Efektivitas Pengembangan Profesional pada Kebutuhan Karyawan, Efektivitas Pengembangan pada Tujuan Personal, Efektivitas Pengembangan pada Aspirasi Karir

### Sistem Penempatan

Sistem penempatan tenaga kerja atau karyawan (Sastrohadiwiryo, 2002:166) didefinisikan sebagai rangkaian komponen ketenagakerjaan, khususnya dalam menempatkan tenaga kerja yang tepat pada posisi yang tepat (*the right man on the right place*), dan dirancang dapat mencapai daya guna dan hasil guna yang besarnya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Indikator sistem penempatan karyawan (Yuniarsih & Suwatno, 2008) : Faktor Prestasi Akademis, Faktor Pengalaman Kerja, Faktor Fisik dan Mental, Faktor Status Perkawinan, Faktor Usia

### Kepuasan Kerja

Menurut Hasibuan (2013), Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Indikator kepuasan kerja (Rivai 2010) : Isi Pekerjaan, Supervisi, Organisasi dan Manajemen, Kesempatan Untuk Maju, Gaji atau Insentif, Rekan Kerja, Kondisi Pekerjaan

Vol.14 No.6 Januari 2020

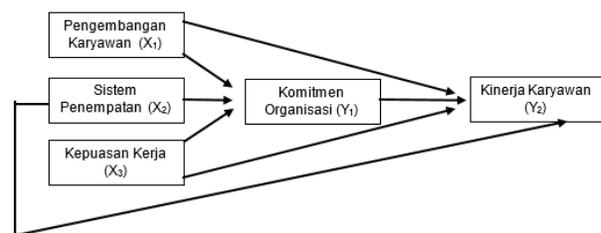
### Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2009) Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Indikator kinerja karyawan (Mathis and Jackson 2002) : Kuantitas, Kualitas, Ketepatan, Kehadiran di Tempat Kerja, Kemampuan Bekerja Sama

### Komitmen Organisasi

Menurut Suparyadi (2015), Komitmen organisasi merupakan sikap yang menunjukkan lebih dari sekedar keanggotaan formal, tetapi juga meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi mencapai tujuannya. Indikator komitmen organisasi (Buchanan 1974) : *Organizational Identification, Job Involvement, Organizational Loyalty*

### Kerangka Pemikiran



### Hipotesis

**H1:** Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari pengembangan karyawan terhadap kinerja karyawan.

**H2:** Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari sistem penempatan karyawan terhadap kinerja karyawan.

**H3:** Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

**H4:** Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari pengembangan karyawan terhadap komitmen organisasi.

**H5:** Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari sistem penempatan karyawan terhadap komitmen organisasi

**H6:** Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi



**H7:** Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan

**H8:** Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari pengembangan karyawan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebagai variabel mediasi.

**H9:** Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari sistem penempatan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebagai variabel mediasi

**H10:** Diduga terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebagai variabel mediasi.

### METODE PENELITIAN

Penelitian ini mengambil lokasi penelitian di Hotel The Royal Beach Seminyak Bali yang berlokasi di Jalan Camplung Tanduk, Seminyak Beach P.O. Box 3384, Denpasar 80033, Bali yang merupakan salah satu Hotel berbintang lima di Kabupaten Badung. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif. Jenis Data yang di gunakan dalam penelitian ini merupakan data primer yang diperoleh dengan menyebar kuesioner kepada responden yaitu karyawan Hotel The Royal Beach Seminyak serta data sekunder yang di peroleh dari perusahaan mengenai jumlah karyawan dan laporan tertulis mengenai informasi tentang perusahaan di Hotel The Royal Beach Seminyak Bali. Teknik pengambilan sampel menggunakan *probability sampling* dan cara pengambilan sampel menggunakan *proportionate stratified random sampling*. Jumlah sample dalam penelitian ini berjumlah 72 responden. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Hotel The Royal Becach Seminyak sebanyak 261 karyawan. Uji Intrument Penelitian yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas. Penelitian ini menggunakan Analisis deskriptif, Uji Asumsi Klasik, Uji Hipoteis dan Analysis Jalur (*Path Analysis*) yang menggunakan software SPSS *version 23.0 for Windows*.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Uji Validitas

Berdasarkan hasil uji instrument dengan penyebaran kuesioner pada 72 orang responden bahwa seluruh indikator variable pada penelitian ini yaitu variable pengembangan karyawan, sistem penempatan, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan valid karena memiliki nilai koefisien korelasi lebih dari 0,30.

### Uji Reliabelitas

Berdasarkan hasil uji realibilitas instrument didapatkan bahwa instrument-instrumen variable pada penelitian ini yaitu pengembangan karyawan, sistem penempatan, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan ini dikatakan reliable karena masing-masing variable memiliki nilai alpha lebih besar dari 0,6.

### Uji Normalitas, Muktkolinieritas dan Uji Heteroskedastisitas

**Tabel 4. Hasil Uji Normalitas, Muktkolinieritas dan Uji Heteroskedastisitas**

Keterangan		Indikator	
Uji Normalitas	Model 1	Kolmogorov-Smirnov Z	0,531
	Model 2	Asymp. Sig. (2-tailed)	0,941
Uji Multikolinieritas	Model 1	Asymp. Sig. (2-tailed)	0,956
		Kolmogorov-Smirnov Z	0,618
	Model 2	Asymp. Sig. (2-tailed)	0,783
		Tolerance X1	0,720
		Tolerance X2	1,618
		Tolerance X3	1,278
		VIF X1	1,389
		VIF X2	0,514
		VIF X3	0,639
		Tolerance Y	0,662
Uji Heteroskedastisitas	Model 1	Tolerance X1	0,428
		Tolerance X2	1,945
		Tolerance X3	1,565
	Model 2	Tolerance Y	1,510
		VIF X1	2,337
		VIF X2	0,420
		VIF X3	0,064
		VIF Y	0,181
		Sig. X1	0,574
		Sig. X2	0,833
Sig. X3	0,265		
		Sig. Y	0,287

Hasil uji normalitas pada model 1 dapat dilihat bahwa nilai assymp. sig (2 tailed) pada model 1 adalah sebesar 0,941 dan pada model 2 sebesar 0,956 melebihi nilai  $\alpha$  (0,05) sehingga dapat diinterpretasikan bahwa data pada model 1 dan model 2 berdistribusi normal.



Hasil uji multikolinieritas pada model 1 dan model 2 menunjukkan nilai tolerance > 0,10 dan nilai VIF < 10 sehingga dapat diinterpretasikan bahwa pada model 1 dan 2 tidak mengandung gejala multikolinieritas.

Hasil uji heteroskedastisitas pada model 1 dan model 2 menunjukkan nilai sig. lebih besar dari 0,05 sehingga berdasarkan hasil tersebut dapat diinterpretasikan bahwa pada model 1 dan 2 tidak mengandung gejala heteroskedastisitas.

**Analisis Jalur**

**Tabel 5. Hasil Analisis Jalur Pada Struktur 1**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-2.704	3.192		-0.847	0.400
Pengembangan Karyawan	0.270	0.132	0.175	2.038	0.046
Sistem Penempatan	0.155	0.070	0.171	2.220	0.030
Kepuasan Kerja	0.145	0.058	0.189	2.499	0.015
Komitmen Organisasi	0.918	0.172	0.502	5.330	0.000
R Square	0.746				

**Uji Sobel**

$$S_{a1b7} = \sqrt{(0,918)^2(0,085)^2 + (0,315)^2(0,172^2) + (0,085)^2(0,172)^2}$$

$$S_{a1b7} = 0,096$$

Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung maka menghitung nilai z dari koefisien ab dengan rumus sebagai berikut :

$$Z = \frac{a1b7}{S_{a1b7}}$$

$$Z = \frac{(0,315)(0,918)}{0,096}$$

$$Z = 3,01$$

Simpulan : Oleh karena Z hitung sebesar 3,01 > 1,96. Artinya komitmen organisasi merupakan variabel yang memediasi pengembangan karyawan terhadap kinerja karyawan atau dengan kata lain pengembangan karyawan berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan.

$$S_{a2b7} = \sqrt{(0,918)^2(0,045)^2 + (0,174)^2(0,172^2) + (0,045)^2(0,172)^2}$$

$$S_{a2b7} = 0,051$$

Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung maka menghitung nilai z dari koefisien ab dengan rumus sebagai berikut :

$$Z = \frac{a2b7}{S_{a2b7}}$$

$$Z = \frac{(0,174)(0,918)}{0,051}$$

$$Z = 3,11$$

Simpulan: Oleh karena Z hitung sebesar 3,11 > 1,96. Artinya komitmen organisasi merupakan variabel yang memediasi sistem penempatan terhadap kinerja karyawan atau dengan kata lain sistem penempatan berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan.

$$S_{a3b7} = \sqrt{(0,918)^2(0,039)^2 + (0,096)^2(0,172^2) + (0,039)^2(0,172)^2}$$

$$S_{a3b7} = 0,039$$

Untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung maka menghitung nilai z dari koefisien

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	5.172	2.158		2.397	0.019
Pengembangan Karyawan	0.315	0.085	0.374	3.705	0.000
Sistem Penempatan	0.171	0.045	0.351	3.910	0.000
Kepuasan Kerja	0.0918	0.039	0.228	2.438	0.017
R Square	0.572				

ab dengan rumus sebagai berikut :

$$Z = \frac{a3b7}{S_{a3b7}}$$

$$Z = \frac{(0,096)(0,918)}{0,039}$$

$$Z = 2,25$$

Simpulan: Oleh karena Z hitung sebesar 2,25 > 1,96. Artinya komitmen organisasi merupakan variabel yang memediasi kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan atau dengan kata lain kepuasan kerja berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan.

**PEMBAHASAN**

**Pengaruh pengembangan karyawan (X1) secara parsial kinerja karyawan di Hotel The Royal Beach Seminyak Bali (Y2).**

Pengujian signifikansi pengaruh pengembangan karyawan (X1) terhadap penggunaan kinerja karyawan (Y2), secara parsial dilakukan dengan melakukan uji t, yaitu dengan membandingkan nilai signifikansi t dengan  $\alpha$  (0,05). Berdasarkan tabel 3.4 besar nilai signifikansi t hitung variable pengembangan



karyawan dengan nilai  $\text{sig } 0,046 < \alpha (0,05)$  yang berarti penolakan  $H_0$  sehingga  $H_1$  dapat diterima, sehingga pengembangan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari hasil penelitian ini dapat diinterpretasikan bahwa semakin baik pengembangan karyawan maka akan meningkatkan kinerja karyawan di Hotel The Royal Beach Seminyak Bali

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Anggrian Permana (2013) bahwa pengembangan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

### **Pengaruh sistem penempatan (X2) secara parsial kinerja karyawan di Hotel The Royal Beach Seminyak Bali (Y2)**

Pengujian signifikansi pengaruh sistem penempatan (X2) terhadap penggunaan kinerja karyawan (Y2), secara parsial dilakukan dengan melakukan uji t, yaitu dengan membandingkan nilai signifikansi t dengan  $\alpha (0,05)$ . Berdasarkan tabel 3.4 besar nilai signifikansi t hitung variable sistem penempatan dengan nilai  $\text{sig } 0,030 < \alpha (0,05)$  yang berarti penolakan  $H_0$  sehingga  $H_2$  dapat diterima, sehingga sistem penempatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari hasil penelitian ini dapat diinterpretasikan bahwa semakin baik sistem penempatan maka akan meningkatkan kinerja karyawan di Hotel The Royal Beach Seminyak Bali. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Niluh Gede Yuanda dan I Gusti Salit Ketut Netra (2016) bahwa sistem penempatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

### **Pengaruh kepuasan kerja (X3) secara parsial kinerja karyawan di Hotel The Royal Beach Seminyak Bali (Y2).**

Pengujian signifikansi pengaruh kepuasan kerja (Y3) terhadap penggunaan kinerja karyawan (Y2), secara parsial dilakukan dengan melakukan uji t, yaitu dengan membandingkan nilai signifikansi t dengan  $\alpha (0,05)$ . Berdasarkan tabel 3.4 besar nilai signifikansi t hitung variable kepuasan kerja dengan nilai  $\text{sig } 0,015 < \alpha (0,05)$  yang berarti penolakan  $H_0$  sehingga  $H_3$  dapat diterima, sehingga kepuasan kerja berpengaruh

positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari hasil penelitian ini dapat diinterpretasikan bahwa semakin puas karyawan dalam bekerja maka akan meningkatkan kinerja karyawan di Hotel The Royal Beach Seminyak Bali. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Suharno (2016) bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **Pengaruh pengembangan karyawan (X1) secara parsial komitmen organisasi di Hotel The Royal Beach Seminyak Bali (Y1).**

Pengujian signifikansi pengaruh pengembangan karyawan (X1) terhadap penggunaan komitmen organisasi (Y1), secara parsial dilakukan dengan melakukan uji t, yaitu dengan membandingkan nilai signifikansi t dengan  $\alpha (0,05)$ . Berdasarkan tabel 3.5 besar nilai signifikansi t hitung variable pengembangan karyawan dengan nilai  $\text{sig } 0,000 < \alpha (0,05)$  yang berarti penolakan  $H_0$  sehingga  $H_4$  dapat diterima, sehingga pengembangan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Dari hasil penelitian ini dapat diinterpretasikan bahwa semakin baik komitmen organisasi maka akan meningkatkan komitmen organisasi di Hotel The Royal Beach Seminyak Bali

Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Agustini (2014) bahwa pengembangan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

### **Pengaruh sistem penempatan (X2) secara parsial komitmen organisasi di Hotel The Royal Beach Seminyak Bali (Y1)**

Pengujian signifikansi pengaruh sistem penempatan (X2) terhadap penggunaan komitmen organisasi (Y1), secara parsial dilakukan dengan melakukan uji t, yaitu dengan membandingkan nilai signifikansi t dengan  $\alpha (0,05)$ . Berdasarkan tabel 3.5 besar nilai signifikansi t hitung variable sistem penempatan dengan nilai  $\text{sig } 0,000 < \alpha (0,05)$  yang berarti penolakan  $H_0$  sehingga  $H_5$  dapat diterima, sehingga sistem penempatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Dari hasil penelitian ini dapat diinterpretasikan



bahwa semakin baik sistem penempatan maka akan meningkatkan komitmen organisasi di Hotel The Royal Beach Seminyak Bali. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Bram Afrilyan (2017) bahwa sistem penempatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi

**Pengaruh kepuasan kerja (X3) secara parsial komitmen organisasi di Hotel The Royal Beach Seminyak Bali (Y1)**

Pengujian signifikansi pengaruh kepuasan kerja (X3) terhadap penggunaan komitmen organisasi (Y1), secara parsial dilakukan dengan melakukan uji t, yaitu dengan membandingkan nilai signifikansi t dengan  $\alpha$  (0,05). Berdasarkan tabel 3.5 besar nilai signifikansi t hitung variable kepuasan kerja dengan nilai sig  $0,017 < \alpha$  (0,05) yang berarti penolakan  $H_0$  sehingga  $H_6$  dapat diterima, sehingga kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Dari hasil penelitian ini dapat diinterpretasikan bahwa semakin puas karyawan dalam bekerja maka akan meningkatkan komitmen organisasi di Hotel The Royal Beach Seminyak Bali. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Suharno (2016) bahwa kepuasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi

**Pengaruh komitmen organisasi (Y1) secara parsial kinerja karyawan di Hotel The Royal Beach Seminyak Bali (Y2).**

Pengujian signifikansi pengaruh komitmen organisasi (Y1) terhadap penggunaan kinerja karyawan (Y2), secara parsial dilakukan dengan melakukan uji t, yaitu dengan membandingkan nilai signifikansi t dengan  $\alpha$  (0,05). Berdasarkan table 3.5 besar nilai signifikansi t hitung variable komitmen organisasi dengan nilai sig  $0,000 < \alpha$  (0,05) yang berarti penolakan  $H_0$  sehingga  $H_7$  dapat diterima, sehingga komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari hasil penelitian ini dapat diinterpretasikan bahwa semakin tinggi komitmen karyawan dalam bekerja maka akan meningkatkan kinerja karyawan di Hotel The Royal Beach Seminyak

Bali. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Nurul Hikmah dan Hari Susanta (2018) bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

**Peran komitmen organisasi (Y1) memediasi pengaruh pengembangan karyawan (X1) terhadap kinerja karyawan (Y2).**

Dari hasil penelitian diketahui adanya pengaruh komitmen organisasi memediasi pengaruh pengembangan karyawan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai Z hitung sebesar 3,01 jika dibandingkan nilai nilai Z hitung  $3,01 > 1,96$ , sehingga berada pada daerah penolakan  $H_0$ . Dengan demikian  $H_0$  ditolak dan  $H_8$  diterima. Hal ini berarti semakin baik pengembangan karyawan serta di dukung dengan adanya komitmen organisasi maka akan meningkatkan kinerja karyawan di Hotel The Royal Beach Seminyak Bali. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Agustini (2014) dalam penelitiannya menemukan bahwa pengembangan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Kemudian Nurul Hikmah dan Hari Susanta (2018) dalam penelitiannya menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Disamping itu Anggrian Permana (2013) dalam penelitiannya menemukan bahwa pengembangan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga dapat dinyatakan bahwa pengembangan karyawan berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi

**Peran komitmen organisasi (Y1) memediasi pengaruh sistem penempatan (X2) terhadap kinerja karyawan (Y2).**

Dari hasil penelitian diketahui adanya pengaruh komitmen organisasi memediasi pengaruh sistem penempatan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai Z hitung sebesar 3,11 jika dibandingkan nilai nilai Z hitung  $3,11 > 1,96$ , sehingga berada pada daerah penolakan  $H_0$ . Dengan demikian  $H_0$  ditolak dan  $H_9$  diterima. Hal ini berarti semakin



baik sistem penempatan serta di dukung dengan adanya komitmen organisasi maka akan meningkatkan kinerja karyawan di Hotel The Royal Beach Seminyak Bali. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Bram Afrilyan (2017) bahwa sistem penempatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Kemudian Nurul Hikmah dan Hari Susanta (2018) dalam penelitiannya menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Disamping itu Niluh Gede Yuanda dan I Gusti Salit Ketut Netra (2016) bahwa sistem penempatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga dapat dinyatakan bahwa sistem penempatan berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.

### **Peran komitmen organisasi (Y1) memediasi pengaruh kepuasan kerja (X3) terhadap kinerja karyawan (Y2)**

Dari hasil penelitian diketahui adanya pengaruh komitmen organisasi memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai Z hitung sebesar 2,25 jika dibandingkan nilai nilai Z hitung  $2,25 > 1,96$ , sehingga berada pada daerah penolakan  $H_0$ . Dengan demikian  $H_0$  ditolak dan  $H_{10}$  diterima. Hal ini berarti semakin puas karyawan dalam bekerja serta di dukung dengan adanya komitmen organisasi maka akan meningkatkan kinerja karyawan Hotel The Royal Beach Seminyak Bali. Hasil penelitian ini juga mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Suharno (2016) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi

## **PENUTUP**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya maka diperoleh simpulan sebagai berikut :

1. Pengembangan karyawan memiliki pengaruh yang positif signifikan

<http://ejurnal.binawakya.or.id/index.php/MBI>

**Open Journal Systems**

2. Sistem penempatan memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa sistem penempatan maka akan meningkatkan kinerja karyawan
3. Kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa semakin puas karyawan dalam bekerja maka akan meningkatkan kinerja karyawan
4. Pengembangan karyawan memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal ini berarti bahwa semakin baik komitmen organisasi maka akan meningkatkan komitmen organisasi
5. Sistem penempatan memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal ini berarti bahwa semakin baik sistem penempatan maka akan meningkatkan komitmen organisasi
6. Kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap komitmen organisasi. Hal ini berarti bahwa semakin puas karyawan dalam bekerja maka akan meningkatkan komitmen organisasi
7. Komitmen organisasi memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi komitmen karyawan dalam bekerja maka akan meningkatkan kinerja karyawan
8. Pengembangan karyawan memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi. Hal ini berarti bahwa semakin baik pengembangan karyawan serta di dukung dengan



- adanya komitmen karyawan dalam bekerja maka akan meningkatkan kinerja karyawan
9. Sistem penempatan memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi. Hal ini berarti bahwa semakin baik system penempatan kerja serta di dukung dengan adanya komitmen karyawan dalam bekerja maka akan meningkatkan kinerja karyawan
  10. Kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi. Hal ini berarti bahwa semakin puasa karyawan dalam bekerja serta di dukung dengan adanya komitmen karyawan dalam bekerja maka akan meningkatkan kinerja karyawan.

#### Saran

1. Berdasarkan hasil penelitian, Hotel The Royal Beach Seminyak Bali diharapkan secara rutin memberikan pelatihan, pengembangan pada karyawannya dan melakukan review secara rutin terhadap kinerja karyawannya serta memberikan kesempatan karyawan untuk menempuh pendidikan yang lebih tinggi. Hotel The Royal Beach Seminyak Bali dalam menempatkan posisi kerja karyawannya harus memperhatikan latar belakang pendidikan, usia serta pengalaman kerja yang dimiliki serta Hotel The Royal Beach Seminyak Bali hendaknya memberikan pekerjaan sesuai dengan kemampuan karyawannya, memberikan gaji yang sesuai dengan kinerja karyawannya serta memberikan kesempatan promosi untuk semua karyawannya yang memiliki kinerja yang baik. Sehingga nantinya karyawan Hotel The Royal Beach merasa nyaman dengan

- organisasi ini sebagai tempat hidup dan bekerja.
2. Bagi peneliti selanjutnya, agar dapat meneliti dan mengkaji lebih dalam faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan pada The Royal Beach Seminyak Bali selain pengembangan karyawan, system penempatan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Agar nantinya dapat mengetahui tindakan apa yang harus dilakukan oleh The Royal Beach Seminyak Bali untuk meningkatkan kinerja karyawannya.

#### DAFTAR PUSTAKA

- [1] Buchanan, Bruce. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 19, Num. 4. pp. 533-546
- [2] Hameed, A. & Waheed, A. (2011), Employee development and its affect on employee performance a conceptual framework, *International Journal of Business and Social Science*, Vol.2, No. 13., 224
- [3] Hasibuan, Malayu, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Bumi Aksara, Jakarta
- [4] Hasibuan, Melayu S.P . 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara.
- [5] Khan, H. A., Nawaz, M. M., Aleem, M. & Hamed, W. (2012). Impact of job satisfaction on employee performance: An empirical Study of Autonomous Medical Institutions of Pakistan. *African Journal of Business Management*.
- [6] Mangkunegara P. Anwar. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset.
- [7] Mathis, Robert dan Jackson, John. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Selemba Empat.



- 
- [8] Malthis, Robert L. dan John H. Jackson, 2006, Human Resource Management (Manajemen Daya Manusia), Edisi Sepuluh, Terjemahan: Diana Angelica, Penerbit: Salemba Empat, Jakarta.
- [9] Richardson, L. (2008). Administrators' professional Development in A Higher Education Organisation (Doctoral Dissertation, Unitec Institute of Technology).
- [10] Sastrohadiwiryono, Siswanto. 2002. Manajemen Tenaga Kerja Indonesia. Jakarta : Bumi Aksara
- [11] Tjutju Yuniarsih dan Suwatno. (2008). Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: Alfabeta
- [12] Tsai, Ming-chun, Cheng, Chin-Chan, and Chang Ya-Yuan. 2010. Drivers of hospitality industry employees' job satisfaction, organizational commitment and job performance. African Journal of Business Management 4(18):pp. 4118-4134.
- [13] Wibowo, 2016. Perilaku dalam Organisasi Edisi Kedua. Jakarta: Rajawali Pers.
- [14] Veithzal Rivai. (2010). Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori Ke Praktik. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.



HALAMAN INI SENGAJA DIKOSONGKAN