

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Perlu disadari bahwa organisasi bergantung pada keaktifannya dalam penggunaan sumber daya yang tersedia, serta harus diperoleh dalam jumlah, kualitas, dan waktu yang tepat untuk mencapai tujuannya (Ibeto dkk, 2015). Manajemen sumber daya manusia menjadi sorotan yang utama dalam kegiatan bisnis karena peran karyawan sangat penting dalam melakukan kegiatan bisnis. Hal ini didukung oleh pernyataan yang menjelaskan bahwa organisasi saat ini lebih berkonsentrasi pada usahanya dalam mendapatkan sumber daya manusia yang tepat karena karyawan adalah aset yang paling berharga (Oaya dkk, 2017).

Amstrong (2014) mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan kontribusi yang dapat dilakukan untuk meningkatkan efektivitas organisasi melalui karyawannya. Hal ini disebabkan karena karyawan melakukan pekerjaannya akan menunjukkan kinerjanya selama bekerja yang mempengaruhi operasional bisnis organisasi secara keseluruhan. Keinginan setiap organisasi adalah menarik sumber daya manusia yang terbaik untuk menyalurkan usaha kolektif para karyawan yang mengarah pada kinerja yang sangat baik (Onyeaghala dan Hyacinth, 2016). Agyei dkk (2016) mengatakan bahwa memperoleh orang-orang yang tepat di tempat yang tepat pada saat melakukan pekerjaan yang tepat adalah elemen penting dalam proses perekrutan dan seleksi dalam organisasi.

Desler (2003) mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia sebagai kebijakan dan praktik menentukan aspek “manusia” atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan, dan penilaian. Penjelasan tersebut menunjukkan bahwa aktivitas manajemen sumber daya manusia tidak hanya dilakukan ketika para karyawan sedang bekerja atau telah bekerja dalam perusahaan tersebut, namun aktivitas manajemen sumber daya manusia juga penting terlibat dalam proses seleksi sebagai tahap selanjutnya. Semakin baik bagi rekrutmen dan seleksi dalam sebuah organisasi, maka semakin baik pula hasil yang didapatkan (Rioux dan Bernthal dalam Agyei dkk., 2016). Dalam hal ini, proses rekrutmen dan seleksi karyawan

dianggap sebagai permulaan dari kesuksesan atau kegagalan sebuah organisasi.

Proses rekrutmen dan seleksi adalah proses penting dalam suatu organisasi untuk mencari karyawan baru yang sesuai dengan kebutuhan untuk mencapai tujuan organisasi. Pada penelitian yang dilakukan oleh Agyei dkk (2016). Hasilnya menunjukkan bahwa rekrutmen dan seleksi karyawan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu. Proses rekrutmen dan seleksi dapat dikatakan akan menentukan bagaimana kinerja karyawan setelah diterima bekerja dan memberikan kontribusinya kepada organisasi yang secara tidak langsung juga mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

Menurut Asdorian dalam Mondy (1996), rekrutmen adalah proses menarik individu secara tepat waktu, dalam jumlah yang cukup dan dengan kualifikasi yang sesuai. Sebagian aspek penting dalam sebuah organisasi, proses rekrutmen bertujuan untuk mencari karyawan baru yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Organisasi perlu mendesain proses rekrutmen sedemikian rupa untuk mencari individu yang sesuai. Berbicara soal rekrutmen, tentu tidak akan terlepas dari proses seleksi sebagai rangkaian tahapan dalam pemilihan calon karyawan. Armstrong (2014) menyatakan bahwa tujuan seleksi adalah untuk menilai kesesuaian kandidat dengan memprediksi sejauh mana mereka dapat menjalankan peran dan tugas. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa proses rekrutmen dan seleksi adalah sebagai proses memprediksi calon karyawan yang akan menunjukkan kinerjanya pada organisasi sesuai dengan kebutuhan budaya organisasi tersebut.

Bank Tabungan Negara memiliki syarat dan ketentuan yang berlaku di dalam proses pemenuhan kepegawaian eksternal maupun internal. Ketentuan dan syarat tersebut dapat diakses melalui web Bank BTN sendiri. Pelaksanaan

rekrutmen karyawan terpusat di BTN Kantor Pusat Jakarta, dan dilaksanakan oleh BTN KC Bandar Lampung selaku fasilitator atau pelaksana kegiatan rekrutmen karyawan tersebut. Pihak utama yang terkait dalam proses rekrutmen karyawan antara lain :

- a. Kepala Bagian Kantor Pusat
- b. Kepala Bagian Kantor Wilayah
- c. Kepala Bagian Kantor Cabang

1. Adapun syarat dan ketentuan rekrutmen yang berlaku bagi pihak eksternal dengan berbagai posisi adalah sebagai berikut :

- a. Program Pengembangan Pejabat

Adapun syarat dan kualifikasinya adalah sebagai berikut :

(1) Warga negara Indonesia. (2) Laki-laki dan perempuan. (3) Belum menikah dan mau tidak menikah selama 1 tahun ikatan pelayanan. (4) Usia Maksimal 26. (5) IPK minimal 3,00. (6) Lebihdiutamakan jurusan Ekonomi.

- b. Staf Perbankan Umum

Adapun syarat dan ketentuannya adalah sebagai berikut :

(1)Warga negara Indonesia. (2) Laki-laki dan perempuan. (3) Lajang dan mau tidak menikah selama ikatan dinas. (4) Usia maksimal24 tahun. (5) Calon peserta minimal D3 atau Sarjana (6) Minimal IPK2,75.

- c. *Business Support Staff* (BSS)

Adapun syarat dan ketentuannya adalah sebagai berikut :

(1)Warga Negara Indonesia (2) Laki-laki dan perempuan dan mauuntuk tidak menikah selama 2 tahun dalam ikatan layanan. (3) Berusiamaksimal 24 tahun. (4) Calon peserta minimal D3, dan minimal IPK 2,75.

d. Staf Layanan Pelanggan (CS)

Adapun syarat dan ketentuannya adalah sebagai berikut :

(1) Warga negara Indonesia. (2) Laki-laki dan perempuan. (3) *Singledan* bersedia untuk tidak menikah selama 2 tahun . (4) Usia minimal 24 tahun. (5) Memiliki IPK minimal 2,75 dan minimal D3.

e. *Teller Service Staff*

Adapun syarat dan ketentuannya adalah sebagai berikut :

(1) Warga Negara Indonesia . (2) *Single* perempuan dan laki-laki dan mau untuk tidak menikah selama 2 tahun. (3) Berumur maksimal 24 tahun. (4) Minimal SMA/D3 dan minimal pengalaman pekerjaan sebagai layanan Teller 1 tahun. (5) IPK minimal 2,75 dan nilai 7,00 bagi SMA.

2. Syarat dan ketentuan yang berlaku untuk pihak internal adalah sebagai berikut:
- a). Sehat Jasmani dan Rohani. b). Sudah bekerja di BTN minimal 1 tahun. c). Usia maksimal 30 tahun. d). Mengikuti *Job Opening* jabatan yang dituju. e). Pendidikan minimal S1. f.) Menyertakan berkas lamaran. g). Menyertakan dokumen yang ditentukan seperti fotokopi ijazah, *curriculum vitae*, fotokopi KTP, fotokopi NPWP, fotokopi buku tabungan, fotokopi transkrip nilai dan pas foto. h). Bersedia ditempatkan pada seluruh wilayah kerja Kantor BTN

Adapun dokumen yang digunakan untuk rekrutmen adalah sebagai berikut :

- a). Berkas administrasi fotokopi KTP, fotokopi ijazah, fotokopi transkrip nilai, pas foto, fotokopi buku tabungan, fotokopi NPWP). b). Formulir berisi data diri. c). Hasil psikotes, d). Lembar penilaian wawancara. e). Berita acara wawancara f). Hasil *medical check up*. g). Berkas-berkas perjanjian kontrak kerja.

**Alur Proses Rekrutmen Karyawan pada Bank BTN, mengikuti alur tertentu sebagai berikut :**

Pengajuan kebutuhan karyawan oleh Kepala Bagian, di setujui oleh Direktur

HRD Kantor Pusat, Staf HRD melakukan rekrutmen karyawan setelah itu Kantor Pusat membuat keputusan untuk menerima, atau menolak pelamar yang tidak sesuai dengan kebutuhan BTN. Bagi yang lolos menandatangani kontrak yang ada, dan pihak HRD memberikan *basic training*, penempatan kerja, dan *on the job training*. Terakhir, pihak HRD membuat riwayat pelatihan karyawan. Media yang digunakan antara lain : *Website* resmi BTN, *Notice Board*

BTN, Sosial Media, dan Surat Kabar.

**Penyeleksian karyawan yang ada di BTN KC Bandar Lampung dilakukan dengan dua cara**, yaitu secara eksternal dan internal. Hal tersebut dilakukan karena sumber rekrutmen tersebut dilakukan dengan dua cara pula yaitu sumber dari luar perusahaan dan dari dalam perusahaan. Adapun pola seleksi karyawan tersebut sebagai berikut :

1. Pola Seleksi Karyawan Eksternal Bank Tabungan Negara

Pola Seleksi calon karyawan eksternal adalah sebagai berikut :

- a. Calon pekerja mendaftar lowongan pekerjaan di *website* <https://recruitmen.btn.co.id> .
- b. Mendaftarkan akun yang terkoneksi dengan email, login akun, kemudian *upload CV*, memilih posisi lowongan pekerjaan yang tersedia di *website*.
- c. Berkas yang masuk akan diseleksi oleh pusat dan apabila jika calonpelamar diterima akan diinformasikan melalui email untuk melakukan serangkaian tes.
- d. Ada beberapa langkah yang ditempuh apabila diterima yaitu seleksi administratif, melakukan *interview* awal, tes kompetensi teknis (berupa tes TPA), Psikotes, MCU, dan *interview User*.
- e. Pimpinan akan menyelidiki pelamar masuk ke dalam kategori yang telah ditetapkan. Apabila diterima maka selanjutnya adalah pelamar akan melakukan *training* kerja selama satu tahun.

2. Pola Seleksi Karyawan Internal Bank Tabungan Negara

Pola seleksi calon karyawan internal Bank BTN adalah sebagai berikut:

- a. Pimpinan cabang akan merekomendasikan calon atau kandidat untuk mengisi posisi tertentu ke bagian sumber daya manusia kantor cabang pembantu atau kantor kas.
- b. Bagian SDM kantor cabang pembantu akan membuat surat balasan dan menyimpan berkas pegawai (*Foto copy* ijazah, transkrip nilai, KTP, *Fotocopy*, NPWP, *Fotocopy* buku tabungan, dan foto) untuk dikirim ke penyedia tenaga kerja untuk melakukan tes psikotes.
- c. Selanjutnya apabila hasilnya sudah keluar maka berkas dan hasil tes tersebut akan dikirim ke Kantor Cabang BTN.
- d. Berdasarkan hasil psikotes tersebut maka bagian personalia cabang akan membuat panggilan wawancara yang dikirim kepada calon pegawai.
- e. Apabila hasil tes sudah keluar maka hasil ini akan dikirim ke bagian personalia cabang. Apabila diterima maka akan melakukan proses perjanjian kontrak kerja.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara *pra survey* masih terdapat beberapa hambatan atau permasalahan yang muncul pada saat proses perekrutan dan seleksi karyawan tersebut, diantaranya: (1) Terdapat permasalahan yang ditemukan dalam proses penerimaan karyawan, di mana pihak Bank belum melakukan proses rekrutmen dan seleksi perihal penerimaan karyawan baru dengan optimal dikarenakan masih adanya karyawan yang mengisi posisi jabatan yang berbeda dengan latar belakang pendidikannya dan hal tersebut jelas akan mempengaruhi dari hasil kinerja karyawan tersebut dikarenakan kurangnya pemahaman yang mendasar tentang ilmu perbankan. (2) Terdapat karyawan baru yang mengundurkan diri dari perusahaan. (3) Kesulitan mencari calon karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pelaksanaan proses rekrutmen dan seleksi hingga penetapan karyawan yang diterima oleh Bank BTN KC TelukBetung Bandar Lampung dapat dilihat pada Tabel 1.1 berikut.

**Tabel 1.1 Tahapan Proses Rekrutmen dan Seleksi Bank BTN KC TelukBetung**

### Bandar Lampung

Nomor Proses	Tahapan Proses Rekrutmen dan Seleksi	Keterangan
1	Menyebarkan iklan di media sosial dan <i>job seeker</i> untuk mendapatkan calon karyawan	Media sosial yang digunakan adalah instagram  <i>Job seeker</i> dengan <i>blogspot</i> <a href="https://recruitmen.btn.co.id">https://recruitmen.btn.co.id</a>
2	Melakukan penyeleksian berkas calon karyawan menggunakan email <i>jobseeker</i> serta pengecekan latar belakang dan jejak sosial media yang ada	Dilakukan oleh bagian HRD dibantu oleh beberapa staf Dari 100 calon karyawan terseleksi yang memenuhi syarat untuk masing-masing bagian hanyalah 10 orang yaitu untuk bagian program pengembangan pejabat 1 orang, staf perbankan umum 3 orang, Business Support Staff (BSS) 2 orang, Staf Layanan Pelanggan (CS) 2 orang, Teller Service Staff 2 orang.
3	Membuat jadwal dan mengundang calon karyawan untuk melakukan wawancara di Bank BTN	Ke 10 orang tersebut diwawancara
4	Melakukan psikotes calon karyawan	10 orang yang lulus wawancara diambil/dinyatakan lulus 8 orang.

Selain proses rekrutmen dan seleksi yang dilaksanakan oleh suatu organisasi, ada juga proses pelatihan karyawan yang bertujuan agar para karyawan memiliki pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Semua karyawan yang ada dalam organisasi pastinya sudah memenuhi

syarat untuk bekerja tetapi tidak semua karyawan akan sukses jika ditempatkan pada suatu bidang tertentu.

Menurut Mangkuprawira (20014:134), pelatihan yaitu sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu, serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan baik sesuai dengan standar. Tanpa sumber daya yang kompeten maka organisasi akan menemui banyak hambatan serta tidak dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi dengan tepat. Mengelola dan mengembangkan sumber daya manusia bukan lagi merupakan sesuatu yang dianggap sepele, melainkan sudah menjadi keharusan bagi setiap organisasi perusahaan yang ingin maju dan sukses di masa yang akan datang. Hal ini memerlukan sistem dan proses dengan benar, karena rekrutmen, seleksi, dan pelatihan akan mempengaruhi kualitas dalam diri seseorang. Tentunya semua perusahaan menginginkan kualitas yang baik di dalam diri karyawannya, hal inilah yang menjadi pemicu perlunya sistem dan penerapan yang baik di dalam proses rekrutmen, seleksi, dan pelatihan karyawan. Menurut Nuhung et al., (2018) pelatihan merupakan sesuatu usaha peningkatan keahlian teknis, teoritis, konseptual serta moral pegawai cocok dengan kebutuhan pekerja ataupun jabatan lewat pelatihan. Pelatihan merupakan sesuatu proses pembelajaran jangka pendek untuk para karyawan operasional guna memperoleh keahlian teknis operasional secara sistematis (Mubbaroq & Wartiningsih, 2019).

Pelatihan merupakan suatu usaha yang terencana dari perusahaan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan karyawan. Dengan pelaksanaan pelatihan yang tepat, maka perusahaan diharapkan dapat memperbaiki efektivitas kerja karyawan dalam mencapai hasil-hasil kerja yang telah ditetapkan. Pelatihan yang dilakukan dapat ditujukan baik pada karyawan lama maupun pada karyawan baru. Sedangkan bagi karyawan lama juga perlu belajar dan dilatih dengan tujuan untuk memperbaiki kinerja yang kurang baik, mempelajari pengetahuan dan teknologi serta keterampilan yang baru, juga untuk menyesuaikan dengan perkembangan organisasi dan kebijakan organisasi yang baru.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara *pra survey* masih ditemukan



permasalahan yaitu pelaksanaan pelatihan yang masih kurang maksimal karena tidak semua karyawan dapat mengikuti pelatihan. Padahal pelatihan ini merupakan suatu hal yang sangat penting bagi karyawan utamanya karyawan baru mengingat banyak karyawan yang tidak memiliki latar belakang pendidikan yang sama dengan posisi yang ditempati tersebut. Hal ini karena *training* memerlukan biaya yang relatif mahal dan membutuhkan waktu, sementara karyawan harus dibutuhkan di posisinya. Pelatihan yang telah dilaksanakan oleh Bank BTN KC Teluk Betung, Bandar Lampung dapat dilihat pada Tabel 1.2 berikut.

**Tabel 1.2 Data Pelatihan Bank BTN KC Teluk Betung, Bandar Lampung**

No.	Status Kerja Karyawan	Jumlah Karyawan yang sudah mengikuti pelatihan	Jumlah Karyawan Keseluruhan	Persentase Karyawan yang sudah mengikuti pelatihan
1	Karyawan Tetap	20	25	80%
2	Karyawan Tidak Tetap	10	20	50%
3	Karyawan Kontrak	5	15	33%
Total		35	60	58%

Berdasarkan latar belakang yang sudah diungkapkan, maka penulis ingin meneliti lebih lanjut mengenai “Pengaruh Rekrutmen, Seleksi, Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Bank BTN KC Teluk Betung, Bandar Lampung”.

## 1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan dari latar belakang masalah di atas maka dapat diambil rumusan masalah, yaitu :

1. Bagaimana pengaruh rekrutmen terhadap kinerja karyawan pada bank BTN KN

- Teluk Betung ?
2. Bagaimana pengaruh seleksi terhadap kinerja karyawan pada bankBTN KC Teluk Betung ?
  3. Bagaimana pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan pada bankBTN KC Teluk Betung ?
  4. Bagaimana rekrutmen, seleksi, dan pelatihan mempengaruhi kinerja karyawan pada bank BTN KC Teluk Betung?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh langsung rekrutmen terhadap kinerja karyawan
2. Untuk mengetahui pengaruh langsung seleksi terhadap kinerja karyawan
3. Untuk mengetahui pengaruh langsung pelatihan terhadap kinerja karyawan
4. Untuk mengetahui pengaruh langsung rekrutmen, seleksi, dan pelatihan terhadap kinerja karyawan.

### **1.4. Manfaat Penelitian**

Adapun hasil dari penelitian ini bisa diharapkan memberikan manfaat dan juga mendukung kontribusi untuk studi. Manfaat penelitian yang ingin dicapai oleh peneliti dalam melakukan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Secara Teoritis  
Penelitian ini nantinya dapat menambah referensi bagi penelitian mahasiswa lainnya yang ingin melakukan penelitian yang berkaitan dengan dukungan organisasi, khususnya mengenai kinerja karyawan.
2. Secara Praktis  
Penelitian ini dapat dijadikan bahan masukan oleh instansi untuk memberikan dukungan organisasi yang tepat dalam meningkatkan kinerja karyawan.
3. Bagi Instansi  
Dengan diadakannya penelitian ini diharapkan memberikan tambahan

informasi kepada perusahaan tentang pentingnya pengaruh rekrutmen, kriteria seleksi, dan pelatihan terhadap kinerja karyawan.

#### 4. Bagi Peneliti

Kegiatan penelitian ini dapat digunakan sebagai latihan dalam mengimplementasikan teori-teori tentang Manajemen Sumber Daya Manusia yang penulis dapatkan selama studi di Universitas Teknokrat Indonesia.

### **1.1 Sistematika Penulisan**

Untuk memberikan gambaran yang cukup jelas tentang penelitian ini maka disusunlah suatu sistematika penulisan yang berisi mengenai informasi materi serta hal-hal yang berhubungan dengan penelitian ini. Adapun sistematika penelitian tersebut sebagai berikut :

#### **BAB I : PENDAHULUAN**

Pada bab ini menjelaskan mengenai permasalahan yang terjadi dan diuraikan dalam latar belakang, kemudian terdapat tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penelitian yang di jelaskan secara lengkap pada bab ini.

#### **BAB II : LANDASAN TEORI**

Pada bab ini berisi teori-teori terkait variabel yang mendukung penelitian dalam melakukan penelitian dan menjelaskan indikator- indikator yang terkait dalam variabel yang akan diteliti. Terdapat juga tinjauan empiris, kerangka pemikiran penelitian, dan pengembangan hipotesis terkait penelitian.

#### **BAB III : METODE PENELITIAN**

Pada bab ini berisi tentang pendekatan dalam memecahkan masalah yang terjadi dan terdapat juga penjelasan mengenai teknik pengambilan data, teknik analisis data, uji hipotesis dalam penelitian ini.

#### **BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN**

Pada bab ini berisi tentang deskripsi objek penelitian, menjelaskan mengenai hasil pada uji teknik analisis dalam penelitian ini.

#### **BAB V : SIMPULAN DAN SARAN**

Pada bab ini berisi tentang beberapa kesimpulan dari semua uraian pada bab-bab sebelumnya dan terdapat juga saran-saran yang penulis uraikan untuk penelitian selanjutnya dan pihak yang terkait.

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **LAMPIRAN**