

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Manusia adalah objek utama dalam menggerakkan suatu organisasi. Bentuk organisasi atau perusahaan yang bergerak dalam bidang apapun, membutuhkan manusia sebagai sumber tenaga kerja yang dapat melaksanakan setiap kegiatan perusahaan. Manusia menjadi perencana, pelaku dan penentu terwujudnya suatu organisasi. Maju atau mundurnya suatu organisasi atau perusahaan sangatlah ditentukan oleh peran aktif manusia sebagai tenaga kerja yang berkualitas. Sehingga dapat mencapai tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Faktor tenaga kerja merupakan suatu variabel yang dapat dipengaruhi oleh kemampuan, kemauan, dan pengaturan manusia pada semua bidang dan tingkat kegiatan.

Manusia yang berkualitas, umumnya lahir melalui suatu proses pelatihan dan pengembangan yang bermutu. Perusahaan perlu meningkatkan kualitas sumber daya manusia dengan memberikan perhatian dan komunikasi yang relevan, sehingga dapat menciptakan kerjasama antar tim atau individu. Maka karyawan dapat menghasilkan kinerja yang berkualitas. Hal ini membuat perusahaan lebih mudah dalam mencapai tujuan visi dan misi perusahaan. Selain itu kompetensi yang dimiliki oleh karyawan akan membantu perusahaan dalam menciptakan budaya kinerja yang tinggi. Kinerja karyawan yang tinggi akan

sangat berpengaruh terhadap kemajuan dan perkembangan perusahaan kedepannya dalam menghadapi persaingan secara global.

Penerapan kebijakan yang dibuat oleh perusahaan untuk mendapatkan karyawan yang berkualitas yakni karyawan yang pintar, terampil, memiliki kompetensi, dapat bekerja keras, kreatif dan memiliki moral yang tinggi. Namun dalam implementasinya masih ada yang belum memenuhi kebutuhan yang dapat menunjang keberhasilan kinerja dan profesionalitas karyawan. Kondisi ini disebabkan oleh adanya perencanaan penerimaan karyawan yang masih belum sesuai dengan penempatan karyawan berdasarkan kebutuhan perusahaan.

Faktor yang mempengaruhi kelangsungan kegiatan perusahaan adalah bagaimana perusahaan tepat dalam melakukan rekrutmen dan menyeleksi setiap calon karyawan yang ingin masuk di suatu perusahaan. Perusahaan meluangkan waktu untuk merekrut karyawan yang berkualitas agar mereka dapat memiliki karyawan yang sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan oleh perusahaan. Perekrutan bertujuan agar perusahaan mendapatkan karyawan yang memiliki pengalaman bahkan wawasan yang luas. Salah satu perencanaan tersebut adalah mempersiapkan sumber daya manusia, menggali potensi dari diri manusia itu sendiri dengan cara merekrut dan menyeleksi karyawan yang akan diterima di perusahaan dan memberikan pelatihan sesuai dengan kebutuhan yang akan dibutuhkan dalam perusahaan.

Menurut Al Fajar dan Heru (2010), tujuan akhir dari rekrutmen adalah terkumpulnya calon-calon karyawan yang memiliki potensi untuk mengisi lowongan kerja yang ada. Dimana dikatakan oleh Moniharapon (2016),

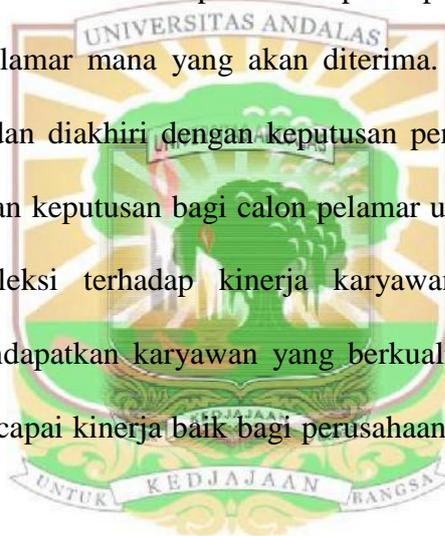
Rekrutmen merupakan suatu keputusan perencanaan manajemen sumber daya manusia mengenai jumlah karyawan yang dibutuhkan, kapan diperlukan, serta kriteria apa saja yang diperlukan dalam suatu organisasi. Rekrutmen pada dasarnya merupakan usaha untuk mengisi jabatan atau pekerjaan yang kosong di lingkungan suatu organisasi atau perusahaan, untuk itu terdapat dua sumber sumber tenaga kerja yakni sumber dari luar (eksternal) organisasi atau dari dalam (internal) organisasi. Rekrutmen karyawan merupakan suatu proses atau tindakan yang dilakukan oleh organisasi untuk mendapatkan tambahan karyawan melalui beberapa tahapan yang mencakup identifikasi dan evaluasi sumber-sumber penarikan tenaga kerja, menentukan kebutuhan tenaga kerja, proses seleksi, penempatan, dan orientasi tenaga kerja.

Menurut Kartidikromo, Tewal dan Trang (2017) Proses rekrutmen itu diartikan sebagai proses penarikan sejumlah karyawan yang berpotensi untuk diseleksi menjadi pegawai. Sehingga perusahaan mengandalkan setiap karyawannya untuk dapat menggali potensi yang mereka miliki agar dapat bersaing dengan perusahaan-perusahaan lainnya. Untuk mencapai hal itu, perusahaan membutuhkan tenaga kerja yang kompeten, dan berkualitas dalam bidangnya. Sehingga perusahaan perlu meningkatkan kinerja karyawan dengan memberikan yang terbaik kepada konsumen agar sesuai dengan visi misi perusahaan.

Karyawan yang direkrut tentu sangat diharapkan memiliki produktifitas dan motivasi tinggi sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik. Dengan tujuan akhir dari rekrutmen yaitu bagaimana perusahaan dapat menarik calon-

calon karyawan yang memiliki potensi untuk mengisi lowongan kerja yang ada dalam perusahaan. Sehingga jika perekrutan sudah tepat dilakukan dalam perusahaan dan kemudian menseleksinya dengan benar. Maka di dalam diri seorang karyawan akan memiliki motivasi yang tinggi dan akan lebih produktif bekerja di dalam perusahaan. Namun perusahaan tetap dapat menginspirasi karyawannya agar dapat menghasilkan kinerja yang baik secara berkelanjutan.

Proses perekrutan memiliki proses yang panjang dan harus diikuti oleh calon karyawan. Proses seleksi merupakan tahap-tahap khusus yang digunakan untuk memutuskan pelamar mana yang akan diterima. Proses tersebut dimulai ketika pelamar kerja dan diakhiri dengan keputusan penerimaan. Proses seleksi merupakan pengambilan keputusan bagi calon pelamar untuk diterima atau tidak. Perekrutan dan seleksi terhadap kinerja karyawan sangatlah membantu perusahaan untuk mendapatkan karyawan yang berkualitas sehingga membantu perusahaan untuk mencapai kinerja baik bagi perusahaan itu sendiri maupun bagi karyawan.



Dengan adanya pelatihan perusahaan juga dapat memberikan motivasi kepada karyawan agar memiliki dorongan untuk mencapai keinginan dalam perusahaan. Motivasi yang diberikan tidak hanya dari dalam perusahaan tetapi juga bisa di dapat dari luar perusahaan. Motivasi yang didapat karyawan juga bisa didapat dari lingkungan dimanapun, bagaimana karyawan termotivasi dari lingkungan agar ia bersemangat dalam bekerja.

Maka perusahaan dapat menilai kinerja karyawannya dengan melihat hasil dari tugas atau tanggung jawab yang telah diberikan. Bagaimana seorang

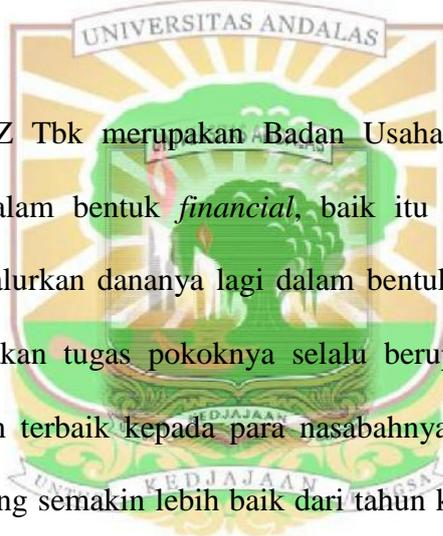
karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan memberikan kualitas yang baik di dalam perusahaan. Perusahaan berhak memberikan teguran kepada karyawan yang mempunyai kinerja yang kurang bagus, bahkan dapat memberikan surat peringatan kepada karyawan.

Perekrutan karyawan pada perbankan merupakan metode bagaimana suatu perbankan mendapatkan karyawan yang berkualitas dan berkompeten. Hal ini dapat dilihat dari bagaimana kelanjutan akan masa lalu. Tujuan perusahaan untuk mendapatkan karyawan yang berkualitas dengan mempertimbangkan kebutuhan dalam jangka waktu pendek dan jangka waktu panjang. Di perbankan tidak hanya memikirkan bagaimana mendapatkan karyawan untuk jangka pendek namun juga untuk jangka panjang karena karyawan dianggap investasi bagi perusahaannya. Dengan mempertimbangkan perekrutan karyawan untuk jangka panjang adalah bagaimana perbankan dapat memiliki rencana rekrutmen yang mana berguna untuk masa yang akan datang.

Perekrutan dan seleksi terhadap karyawan sangatlah membantu Bank untuk mendapatkan karyawan yang berkualitas. Sehingga karyawan dapat mencapai kinerja yang baik dalam perusahaan itu sendiri. Karyawan yang direkrut akan diseleksi sesuai dengan ketentuan penerimaan karyawan sesuai dengan ketentuan perbankan. Karyawan yang telah mengikuti seleksi dan kemudian melalui tahapan pelatihan, maka bank berhak menempatkan karyawan tersebut sesuai dengan keahlian atau sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan didalam perusahaan tersebut. Dengan berjalannya waktu, pekerjaan atau tugas yang telah diberikan oleh perusahaan menjadi tanggung jawab karyawan itu sendiri yang

dapat bekerja dengan tim maupun individual. Selain itu karyawan dapat memotivasi dirinya agar dapat menghasilkan kinerja yang baik dalam perusahaan. hal ini timbul karena bank memiliki ketentuan KPI (*Key Performance Indicator*) yang harus dicapai oleh semua karyawan. Sehingga perusahaan dapat menginspirasi karyawannya dalam meningkatkan motivasi dalam diri karyawan. Maka disini, Bank dapat menilai kinerja karyawannya dengan melihat hasil dari tugas atau tanggung jawab yang telah diberikan. Apakah karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan memberikan kualitas yang baik didalam perusahaan.

PT. Bank XYZ Tbk merupakan Badan Usaha swasta yang melayani kebutuhan nasabah dalam bentuk *financial*, baik itu menghimpun dana dari masyarakat dan menyalurkan dananya lagi dalam bentuk kredit. PT. Bank XYZ Tbk dalam melaksanakan tugas pokoknya selalu berupaya meningkatkan dan memberikan pelayanan terbaik kepada para nasabahnya untuk mengkondisikan pelayanan *financial* yang semakin lebih baik dari tahun ke tahun. PT. Bank XYZ Tbk merasa perlu meningkatkan kinerja karyawan agar dapat memberikan pelayanan yang terbaik bagi pelanggan.



Berikut adalah ikhtisar laporan keuangan pada PT. Bank XYZ Tbk pada tahun 2012 sampai 2016 yaitu:

Tabel 1.1
Laporan Keuangan PT. Bank XYZ Tbk Tahun 2012-2016

Ikhtisar Keuangan (Rp juta)	2016	2015	2014*)	2013*)	2012
Neraca					
Dana Pihak Ketiga:	51,640,346	41,257,417	32,007,123	20,657,040	15,160,620
- Giro	3,626,901	2,425,668	2,256,592	1,023,216	833,437
- Tabungan	4,315,187	4,249,967	3,099,783	1,624,178	1,662,599
- Deposito Berjangka	43,696,776	34,529,667	26,581,980	17,992,895	12,640,230
- Sertifikat Deposito	52,115	52,115	68,768	16,751	24,354
Laba/Rugi					
Laba Tahun Berjalan	820,191	652,325	3,564,517	2,255,017	1,563,359

Sumber: Laporan Keuangan PT. Bank XYZ Tbk, 2018

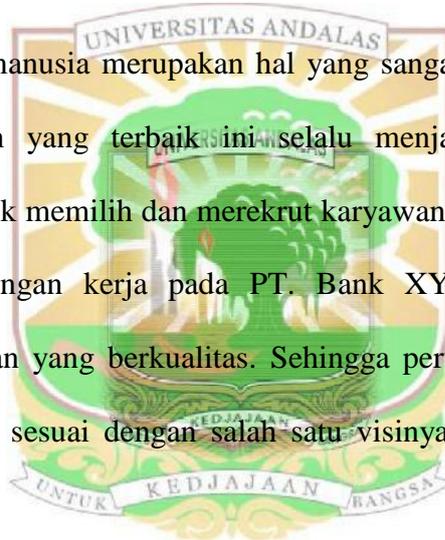
Pada data diatas *Proporsi* tertinggi dana pihak ketiga pada PT. Bank XYZ Tbk adalah pada penempatan deposito berjangka, yang juga mengalami peningkatan dari tahun 2012 sampai 2016. Deposito dianggap tabungan yang paling *safety* oleh nasabah. Selain dianggap *safety* deposito PT Bank XYZ Tbk memiliki kelebihan dengan suku bunga dan promo program lainnya. Sehingga PT Bank XYZ Tbk fokus untuk dana *funding*. Selain menghimpun dana dan menyalurkannya dalam bentuk kredit, PT. Bank XYZ Tbk juga menyalurkan dana pada grup-grup perusahaan lainnya diantaranya yaitu dalam bidang asuransi, rumah sakit, hotel, mall, perusahaan tv, majalah dan klinik darmawan lainnya.

Perolehan laba yang diperoleh oleh PT Bank XYZ Tbk meningkat dari tahun ke tahun. Hal ini disebabkan karena kemampuan marketing dalam mencari

dana dan *maintain* nasabahnya dengan baik. Tenaga marketing memiliki motivasi yang tinggi dalam pencapaian target perusahaan. Karyawan selalu dibekali pelatihan yang dilakukan oleh kantor pusat agar dapat menginspirasi karyawannya dalam mencapai tujuan perusahaan dan menghasilkan kinerja yang baik secara keseluruhan. Sehingga karyawan PT Bank XYZ Tbk dapat mencapai target yang telah ditetapkan perusahaan, tetap prima dalam pelayanan yang diberikan kepada nasabah dan selalu menjadi bank terpercaya dari kalangan masyarakat.

Sumber daya manusia merupakan hal yang sangat penting bagi PT Bank XYZ Tbk, Pelayanan yang terbaik ini selalu menjadi fokus oleh *Human Recruitment* (HR) untuk memilih dan merekrut karyawan dan menyeleksi agar dapat mengisi lowongan kerja pada PT. Bank XYZ Tbk, dengan tujuan menghasilkan karyawan yang berkualitas. Sehingga perusahaan dapat mencapai kinerja perusahaannya sesuai dengan salah satu visinya yaitu melayani dengan komitmen.

Didalam perekrutan karyawan yang dilakukan oleh PT. Bank XYZ Tbk Cabang Padang memperlihatkan bahwa banyak pelamar yang memasukkan lamarannya sehingga peluang PT. Bank XYZ Tbk Cabang Padang untuk mendapatkan karyawan yang baik terbuka lebar, karena perusahaan dapat memilih karyawan yang terbaik, berkualitas dan dapat ditempatkan pada jabatan yang tepat. Namun ada kegagalan di dalam perekrutan yang dilakukan oleh PT Bank XYZ Tbk, perekrutan terkadang dilakukan tidak sesuai dengan prosedur yang ada. Metode rekrutmen yang dilakukan PT. Bank XYZ Tbk Cabang Padang



menggunakan metode terbuka dan tertutup. Metode rekrutmen terbuka dipublikasikan ke masyarakat umum melalui media cetak, diharapkan lamaran banyak masuk sehingga kesempatan untuk mendapatkan karyawan yang berkualitas lebih besar. Namun PT. Bank XYZ Tbk Cabang Padang lebih menggunakan sistem rekrutmen yang tertutup yang hanya diketahui oleh orang-orang tertentu saja. Sistem rekrutmen tertutup sifatnya terlalu pribadi atau kekeluargaan. Metode tertutup hanya diinformasikan kepada para karyawan atau orang-orang tertentu saja dan juga berdasarkan rekomendasi, akibatnya lamaran yang masuk relatif sedikit sehingga kesempatan untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan sulit dan proses penempatan yang dilakukan tidak sesuai dengan spesifikasi keahlian dalam melakukan pekerjaan pada perusahaan tersebut.

Metode rekrutmen secara tertutup biasanya dilakukan karena berdasarkan rekomendasi dari salah satu karyawan atau dari pejabat tinggi di dalam perusahaan. Kemudian penyeleksian hanya dilakukan sekedar formalitas dalam mengikuti tes untuk masuk ke dalam perusahaan. Hal ini berdampak karyawan kurang memiliki tanggung jawab atas pekerjaan dan tidak dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

Rekrutmen dan penyeleksian karyawan pada PT Bank XYZ Tbk Cabang Padang dilakukan oleh seorang BM (*Branch Manager*). BM melakukan penerimaan pada umumnya berdasarkan rekomendasi kemudian menseleksinya sesuai dengan kriteria dan keinginan BM. Penyeleksian tetap dilakukan melalui wawancara dan tes psikotes kepada calon karyawan. Apabila perekrutan dan

penseleksian selesai, BM mengajukan kepada HR (*Human Recruitment*) atas penerimaan karyawan yang telah diputuskan. Sehingga HR dapat memprosesnya untuk melakukan penerimaan karyawan tersebut dengan mengatur jadwal training ke kantor pusat.

Penerimaan karyawan PT Bank XYZ Tbk terlalu singkat yang dilakukan oleh BM. Hal ini disebabkan karena besarnya biaya yang dibutuhkan jika dilakukan metode rekrutmen secara terbuka oleh perusahaan. Perusahaan juga memilih untuk membayar tenaga kerja lebih murah untuk level Staff. Hal ini bertujuan agar dapat menghemat biaya dalam penerimaan karyawan dan penempatan karyawan sesuai keahliannya. Kemudian karyawan tersebut diberikan pembinaan dengan memberikan training dan pelatihan. Kendalanya, terkadang penerimaan karyawan yang dilakukan oleh BM cenderung menerima karyawan yang tidak sesuai dengan keahlian. Serta karyawan kurang memiliki motivasi dalam menyelesaikan pekerjaannya. Sehingga karyawan kurang memiliki produktifitas dalam menghasilkan kinerja yang baik di dalam perusahaan

Namun PT Bank XYZ Tbk Cabang Padang selalu mengirimkan karyawannya untuk bisa mengikuti pelatihan ke kantor pusat. Hal ini bertujuan untuk bisa menambah ilmu dan dapat memotivasi karyawan menjadi lebih baik lagi. Pelatihan ini diberikan kepada semua karyawan, baik itu level *Manager*, *Supervisor* ataupun *Staff* sekalipun.

Ketepatan dalam melakukan perekrutan dan penseleksian yang dilakukan oleh PT Bank XYZ Tbk Cabang Padang akan berpengaruh kepada motivasi yang ada pada diri karyawan dalam bekerja pada perusahaan. Motivasi akan membuat

karyawan menjadi lebih produktif, PT Bank XYZ Tbk selalu menginspirasi karyawannya dengan memberikan *training* agar dapat menghasilkan kinerja yang baik di dalam perusahaan. .

Maka perlu diklarifikasi kebenarannya apakah rekrutmen, seleksi dan motivasi dapat memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan di PT. Bank XYZ Tbk Cabang Padang. Untuk itulah penulis membahasnya secara mendalam lagi melalui penelitian yang akan penulis laksanakan.

Berdasarkan hal di atas, maka penulis tertarik mengangkat permasalahan yang ditemukan kedalam penelitian yang berjudul **“Pengaruh Rekrutmen, Seleksi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank XYZ Tbk Cabang Padang”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan batasan masalah di atas, maka penulis merumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimanakah pengaruh rekrutmen terhadap kinerja karyawan di PT. Bank XYZ Tbk Cabang Padang?
2. Bagaimanakah pengaruh seleksi terhadap kinerja karyawan di PT. Bank XYZ Tbk Cabang Padang?
3. Bagaimanakah pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan di PT. Bank XYZ Tbk Cabang Padang?



1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah arah atau sasaran yang ingin dicapai setelah kegiatan penelitian yang telah dilaksanakan. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Pengaruh rekrutmen terhadap kinerja karyawan di PT. Bank XYZ Tbk Cabang Padang.
2. Pengaruh seleksi terhadap kinerja karyawan di PT. Bank XYZ Tbk Cabang Padang.
3. Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan di PT. Bank XYZ Tbk Cabang Padang.



1.4 Manfaat Penelitian

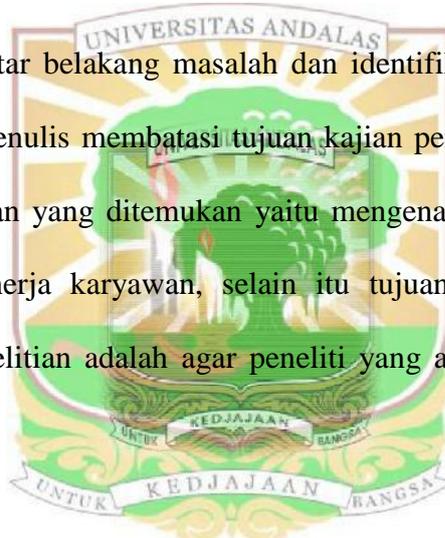
Secara garis besar hasil penelitian ini diharapkan memiliki manfaat sebagai berikut:

1. Penelitian ini bermanfaat bagi penulis sebagai bahan untuk memperkaya wawasan atau pengetahuan penulis khususnya mengenai rekrutmen, seleksi dan motivasi terhadap kinerja karyawan, selain dari itu tulisan yang telah penulis buat dapat dijadikan tambahan referensi atau bahan pustaka bagi perpustakaan Universitas Andalas Padang, khususnya ruang baca Magister Manajemen dalam bentuk hasil penelitian ilmiah yang telah peneliti lakukan.

2. Bagi perusahaan ini dapat dijadikan sumber mengenai informasi terhadap masalah-masalah kinerja sehingga perusahaan dapat dengan tegas menentukan kebijakan yang tepat untuk penanganan kinerja karyawan.
3. Bagi peneliti selanjutnya tulisan ini dapat dipijakan atau tinjauan relevan untuk penelitian yang terkait dengan pengaruh rekrutmen, seleksi dan motivasi terhadap kinerja karyawan.

1.5 Ruang Lingkup

Berdasarkan latar belakang masalah dan identifikasi masalah yang telah dikemukakan, maka penulis membatasi tujuan kajian penelitian yang didasarkan pada masalah penelitian yang ditemukan yaitu mengenai rekrutmen, seleksi dan motivasi terhadap kinerja karyawan, selain itu tujuan dilakukan pembatasan terhadap masalah penelitian adalah agar peneliti yang akan dilakukan ini fokus dan terarah.



1.6 Sistematika

Sistematika penulisan adalah sebagai berikut:

Bab pertama menguraikan tentang pendahuluan yang berisi sub bab antara lain, latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab kedua menguraikan tentang landasan teoritis yang berisi tentang kerangka teoritis, penelitian terdahulu, dan kerangka konseptual.

Bab ketiga menguraikan tentang metodologi penelitian yang berisi metode penelitian yang digunakan, operasionalisasi variabel, teknik pengambilan sampel, teknik pengumpulan data, dan analisis dan data pengujian hipotesis.

Bab keempat menguraikan tentang hasil penelitian yang terdiri dari deskripsi data, pengujian hipotesis dan pembahasan.

Bab kelima adalah bab penutup yang berisi tentang kesimpulan, implikasi, batasan peneliti dan saran.

