

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) berperan sangat penting dan krusial dalam sebuah perekonomian atau instansi keuangan di sebuah negara. Sumber daya manusia yang berkualitas tinggi dapat menghasilkan kinerja dan meningkatkan daya saing suatu perusahaan atau instansi keuangan (Elmanisar et al., 2024). Di era seperti sekarang ini, setiap instansi keuangan sangat memerlukan sumber daya manusia (SDM) atau karyawan yang memiliki kemampuan kerja yang optimal dan berkualitas tinggi. Hal ini dikarenakan setiap kinerja sumber daya manusia (SDM) akan berpengaruh pada performa dan daya saing instansi.

Halsa et al., (2022) menyatakan bahwa keberhasilan dan kesuksesan sebuah instansi atau perusahaan disebabkan oleh peran dan performa dari karyawan dalam berbagai macam hal, seperti merencanakan (*plan*), memutuskan (*decide*), mengatur atau memajemen (*manage*), dan mengendalikan perusahaan tersebut. Karyawan menjadi salah satu faktor yang sangat menentukan kegagalan dan kesuksesan sebuah perusahaan karena mereka merupakan sumber daya manusia (SDM) yang aktif dan selalu terlibat dalam segala prosesnya (Azizah & Ariasih, 2024).

Pada konteks perbankan, peran sumber daya manusia (SDM) yang mumpuni dan kompeten menjadi aspek terpenting dan sangat krusial. Terdapat berbagai posisi dan bidang penting dalam perbankan, seperti *Frontliner*, Mantri, *Relationship Manager*, Marketing, Analis Kredit, dan sebagainya. Semua posisi tersebut memegang peran vital dalam menjaga keberlangsungan dan kualitas layanan perbankan (Selatan, 2024). Keberhasilan setiap posisi ini saling melengkapi dan menjadi cerminan dari kualitas SDM yang dimiliki sebuah bank.

*Frontliner* merupakan garda terdepan dalam berkomunikasi, berinteraksi, dan menangani kebutuhan ataupun keluhan nasabah. Biasanya mereka berada di posisi Teller atau *Customer Service*. Secara umum, mereka bertugas untuk memastikan kepuasan nasabah, meningkatkan citra perusahaan atau perbankan, dan memberikan layanan tercepat kepada para nasabah (Jesika et al., 2020). Selain itu, mantri juga berperan sangat vital dalam dunia perbankan. Mantri merupakan sebuah posisi sumber daya manusia (SDM) yang bertugas untuk mencari, membina, dan mengawasi debitur kredit mikro (Megawaty, 2013). Mantri juga berperan membangun hubungan kedekatan dengan masyarakat sekitar agar produk bank bisa menjangkau lebih luas (Rika, 2025).

Pada dunia perbankan, peran *Relationship Manager* juga menjadi salah satu alasan sebuah perusahaan dapat mengalami peningkatan daya saing. *Relationship Manager* (RM) bertugas sebagai penyedia layanan personal seperti penawaran investasi, deposito, pembiayaan usaha, atau produk *wealth*

*management* (Komalasari, 2021). Singkatnya, *Relationship Manager* bertugas untuk menjaga loyalitas dan kualitas perbankan melalui peningkatan kontribusi dari nasabah prioritas (Saputri, 2021). Berdampingan dengan itu, sebuah perusahaan perbankan juga memerlukan sumber daya manusia yang bergerak di bidang marketing. Marketing merupakan salah satu divisi atau bagian dalam perbankan yang bertugas untuk mencari, memasarkan, dan menarik nasabah baru untuk perusahaan (Ikhwan Taher, 2024). Secara tidak langsung, marketing bertugas untuk meningkatkan pemasukan atau profit yang dimiliki oleh perusahaan (Willem et al., 2020). Fokus utama dari divisi ini adalah memperluas pasar dan meningkatkan pertumbuhan bisnis bank.

Guna memiliki dan mendapatkan karyawan yang mumpuni, perusahaan diwajibkan untuk memiliki manajemen sumber daya manusia (SDM) yang baik. Manajemen sumber daya manusia (SDM) dituntut untuk mampu mendapatkan karyawan yang berkompeten dan terampil dalam bidangnya masing-masing. Menurut Hoar et al., (2021), manajemen sumber daya manusia (SDM) memiliki fungsi utama dalam menciptakan kinerja karyawan yang baik.

Pada era seperti sekarang ini, persaingan di dunia perbankan semakin ketat dan kompetitif. Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor utama, seperti meningkatnya jumlah bank, pesatnya perkembangan teknologi dan digital, dan ekspektasi nasabah kepada bank semakin tinggi (Siagian et al., 2023). Sebagian besar nasabah memiliki ekspektasi yang tinggi kepada layanan dan sumber daya manusia (SDM) yang ada di bank, mereka dituntut untuk dapat memberikan layanan yang prima dan mudah beradaptasi dengan berbagai perubahan dan

perkembangan dunia (I. G. Putra & Maria, 2024). Maka dari itu, strategi pengelolaan SDM yang tepat menjadi salah satu pilar utama keberhasilan perbankan di era modern seperti sekarang ini (Dessler, 2020).

Beberapa cara untuk mendapatkan sumber daya manusia (SDM) atau karyawan yang baik, terampil, dan mumpuni adalah melalui sistem rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan, serta budaya kepemimpinan di suatu perusahaan. Rekrutmen merupakan sebuah tahap di mana perusahaan atau instansi harus menarik minat para pelamar untuk melamar di bidang atau divisi tertentu (Urbayanti, 2021). Tujuan dari rekrutmen dan seleksi dalam suatu perusahaan adalah untuk memberikan sumber daya manusia (SDM) yang kompeten dan efektif kepada industri atau perusahaan. Sono & Randika (2024) menyatakan bahwa untuk mencapai tujuan tersebut, perusahaan harus menerapkan beberapa kriteria dan syarat bagi para pelamarnya. Misalnya, jika di sebuah perusahaan perbankan, biasanya pelamar diharuskan untuk memiliki latar belakang jenjang pendidikan minimal SMA/SMK/ sederajat, memiliki keterampilan yang tepat dan sesuai dengan divisi yang dilamar, memiliki nilai rapor atau IPK yang mumpuni atau sesuai standar yang telah ditentukan, dan sebagainya.

Salah satu kunci atau faktor penentu dalam menentukan sumber daya manusia (SDM) yang baik adalah terletak pada sistem rekrutmen dan seleksi yang diterapkan pada masing-masing pelamar (Mustika & Apriani, 2021). Pada dasarnya, mencari karyawan atau sumber daya manusia (SDM) bukanlah perkara mudah. Perusahaan wajib menyaring dan menyeleksi masing-masing pelamar dengan sangat detail dan teliti, sehingga nantinya dapat menghasilkan sumber

daya manusia (SDM) yang benar-benar diperlukan oleh perusahaan. Dalam kata lain, proses rekrutmen dan seleksi yang baik akan membantu perusahaan dalam mendapatkan karyawan yang tidak hanya memiliki kemampuan dan kompetensi yang sesuai, tetapi juga memiliki loyalitas dan motivasi kerja yang tinggi (Orientasi, 2023). Selain itu, perbankan juga dituntut untuk dapat menciptakan sumber daya manusia (SDM) yang unggul dan kompeten melalui kedua tahapan tersebut (Purwanto & Suratman, 2022). Apabila sumber daya manusia (SDM) sudah unggul dan kompeten, maka daya saing perusahaan juga akan meningkat.

PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk., sebagai salah satu bank milik negara terbesar di Indonesia, memiliki peran penting dalam mendorong pertumbuhan ekonomi nasional, khususnya dalam pemberdayaan sektor mikro dan kecil. Untuk mendukung visi dan misinya, BRI harus memiliki sistem manajemen SDM yang unggul, termasuk dalam proses rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan, serta budaya kepemimpinan (*leadership*). Kantor Cabang Negara, sebagai salah satu cabang operasional, tentu juga menghadapi tantangan dalam hal kualitas SDM, terutama untuk meningkatkan kinerja karyawan, serta mempertahankan dan meningkatkan daya saing di tengah dinamika industri perbankan.

Kinerja karyawan merupakan salah satu indikator penting yang menentukan keberhasilan perusahaan Hoar et al., (2021). Karyawan yang memiliki kinerja tinggi mampu memberikan kontribusi optimal bagi perusahaan, baik dalam hal pelayanan, pencapaian target, maupun dalam menghadapi tantangan kerja sehari-hari (K. E. S. Putra, 2022). Oleh karena itu, proses

rekrutmen dan seleksi harus dilakukan secara sistematis, objektif, dan berdasarkan kebutuhan riil perusahaan. Rekrutmen yang baik akan menghasilkan kandidat-kandidat potensial, sedangkan seleksi yang tepat akan menyaring kandidat terbaik yang sesuai dengan budaya dan tujuan organisasi. Selain itu, daya saing perusahaan tidak hanya ditentukan oleh teknologi, modal, atau produk yang ditawarkan, tetapi juga oleh kualitas sumber daya manusianya. SDM yang unggul akan mendorong terciptanya inovasi, pelayanan prima, dan efisiensi kerja (Sewang., Umar, S.M., 2024). Kedua cara tersebut tidak hanya dapat meningkatkan kinerja karyawan, namun juga dapat mewujudkan visi dan misi yang dimiliki dan dijunjung tinggi oleh perusahaan.

Berdasarkan hasil observasi di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Negara, bahwa pelaksanaan sistem rekrutmen dan seleksi hanya dilakukan secara tertutup. Artinya, segala proses rekrutmen dan seleksi karyawan dilakukan oleh internal perusahaan dan tidak diikutcampur tangankan oleh vendor/perusahaan lainnya. Sistem rekrutmen dan seleksi yang tidak tepat dapat berdampak negatif terhadap kinerja karyawan dan pencapaian target perusahaan. Karyawan yang tidak sesuai dengan kebutuhan pekerjaan cenderung memiliki produktivitas rendah, tingkat absensi tinggi, dan potensi *turn-over* yang besar. Meskipun sistem ini dianggap efisien, namun berpotensi menyebabkan terbatasnya variasi kandidat sehingga risiko ketidaksesuaian (*mismatch*) antara kompetensi pelamar dengan tuntutan pekerjaan menjadi lebih tinggi. Ketidaksesuaian inilah yang sering menjadi salah satu penyebab munculnya permasalahan di lapangan.

Salah satu permasalahan yang dihadapi oleh PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Negara adalah meningkatnya angka karyawan yang mengundurkan diri (*resign*) dalam kurun tahun terakhir, terutama dari kalangan pegawai kontrak. Pegawai kontrak banyak menempati posisi strategis operasional seperti teller, CS, mantri, dan marketing. Posisi-posisi ini memiliki beban kerja tinggi, tekanan target, serta interaksi langsung dengan nasabah, sehingga menuntut kompetensi dan ketahanan kerja yang kuat.

Tingginya angka *resign* pegawai kontrak ini menimbulkan berbagai dampak negatif, seperti meningkatnya beban kerja bagi pegawai lainnya, menurunnya efektivitas layanan, meningkatnya biaya proses rekrutmen ulang, serta hilangnya waktu karena perusahaan harus kembali melakukan adaptasi dan penyesuaian dengan pegawai baru. Karyawan yang *resign* sering kali merupakan tenaga kerja yang sudah terlatih, kompeten, dan memahami sistem kerja perusahaan, sehingga kehilangan mereka berarti kehilangan aset berharga bagi perusahaan (Sururin et al., 2020).

Fenomena *resign* ini juga mengindikasikan bahwa proses rekrutmen dan seleksi kemungkinan besar belum sepenuhnya menghasilkan pegawai kontrak yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan dan tantangan pekerjaan. Selain itu, calon pegawai mungkin tidak mendapatkan gambaran yang cukup mengenai kondisi kerja yang sesungguhnya sehingga mereka tidak bisa bertahan lama (Maulana Akbar et al., 2022). Rekrutmen tertutup juga berpotensi mempersempit

peluang perusahaan dalam mendapatkan kandidat yang lebih kompeten dan berdaya tahan (Pelayanan et al., 2023).

Oleh karena itu, analisis terhadap sistem rekrutmen dan seleksi di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Negara menjadi penting untuk dilakukan. Hasil dari analisis ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai kekuatan dan kelemahan dari sistem yang ada saat ini, serta memberikan rekomendasi perbaikan yang relevan untuk mendukung peningkatan kinerja karyawan dan daya saing perusahaan. Berdasarkan keunikan inilah, penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul “**Analisis Importance-Performance Sistem Rekrutmen dan Seleksi Guna Meningkatkan Kinerja Karyawan dan Daya Saing PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Negara**”.

## **1.2 Pembatasan Masalah**

Penelitian ini dibatasi mengenai bagaimana sistem rekrutmen dan seleksi untuk mendapatkan sumber daya manusia (SDM) yang unggul, kompeten, dan berkualitas, serta meningkatkan kinerja karyawan dan daya saing di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Negara, khususnya bagi para pegawai kontrak.

## **1.3 Rumusan Masalah**

Berdasarkan paparan uraian latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

- a. Bagaimana tingkat kepentingan (*Importance*) dan kinerja (*Performance*) pada sistem rekrutmen dan seleksi karyawan di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Negara?
- b. Bagaimana proses rekrutmen dan seleksi di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Negara?
- c. Bagaimana dampak dari proses rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja karyawan dan daya saing perusahaan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Negara?

#### 1.4 Tujuan Penelitian

Terdapat beberapa tujuan penting dalam penelitian ini, yaitu:

- a. Untuk menganalisis tingkat kepentingan (*Importance*) dan kinerja (*Performance*) pada sistem rekrutmen dan seleksi karyawan di PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Negara.
- b. Untuk menganalisis tentang sistem rekrutmen dan seleksi yang ada di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. tepatnya di Kantor Cabang Negara.
- c. Untuk menganalisis dampak sistem rekrutmen dan seleksi terhadap peningkatan kinerja karyawan dan daya saing perusahaan di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Negara.

#### 1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pihak yang berkepentingan, antara lain:

a. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat signifikan di lingkup pendidikan. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam mengembangkan ilmu pengetahuan khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia (SDM). Hasil penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan informasi tentang sistem rekrutmen dan seleksi yang ada di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Negara.

b. Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara praktikal, baik berupa informasi maupun pemikiran dan ide-ide baru bagi para pembaca terkait sistem rekrutmen dan seleksi sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan dan daya saing perusahaan di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Kantor Cabang Negara.

