

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Keberhasilan suatu instansi pelayanan terletak pada kepuasan konsumen, dalam hal ini nasabah bank merupakan suatu tolak ukur keberhasilan bank dalam mengelola dan mencetak karyawan yang kompeten. Ada beberapa alasan mengapa pengelolaan sumber daya manusia harus diperhatikan oleh manajemen sumber daya manusia di bank. (M Muslimah 2020)

1. Kontribusi

Karyawan merupakan kunci utama keberhasilan suatu instansi yang bergerak dalam pengutamaan pelayanan. Tanpa pelayanan kepada nasabah yang memuaskan, suatu bank bisa saja tidak dapat menjadi bank yang mempunyai banyak nasabah. Karyawan merupakan asset yang dapat berkontribusi paling besar dalam menentukan tercapainya tujuan organisasi dan sekaligus menjadi penjamin kelangsungan organisasi di tengah persaingan ketat berbagai organisasi di era globalisasi ini.

2. Persaingan

Pengembangan sumber daya manusia diharapkan mampu membimbing karyawan untuk memberikan pelayanan sesuai dengan standart yang diinginkan oleh nasabah. Dengan adanya pendidikan dan pelatihan diharapkan karyawan dapat semakin berkembang. Sumber daya manusia memegang peranan yang tidak kalah penting dibandingkan dengan sumber daya alam, hal tersebut dikarenakan tersedianya sumber daya alam yang tidak didukung dengan sumber daya manusia

yang memadai untuk mengelolanya maka akan sia-sia. Keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan secara umum ditentukan oleh orang-orang yang terlibat dalam organisasi ataupun karyawan dalam perusahaan tersebut. Karyawan adalah aset pertama perusahaan yang menjadi perencana, pelaku, dan penentu tujuan dari suatu organisasi atau perusahaan tersebut. Tujuan perusahaan akan tercapai apabila karyawan memiliki kinerja yang tinggi. Keberhasilan suatu organisasi dalam merencanakan dan melaksanakan strategi sudah di tunjang oleh kinerja parakaryawannya.

Handayati (2018) menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugasnya, sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja (*performance*) pada dasarnya adalah suatu yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan (Setiani,2018). Kinerja karyawan akan baik apabila pegawai mempunyai keahlian yang tinggi dalam bidang yang dikerjakan, kemauan untuk bekerja, adanya gaji yang layak dan mempunyai harapan masa depan. Kinerja yang optimal akan terwujud apabila suatu organisasi dapat memilih karyawan yang memiliki motivasi atau kemampuan yang sesuai dengan pekerjaan serta memiliki kondisi yang memungkinkan dapat bekerja secara maksimal.

Fikri Djafar Fadude (2019) kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengindikasi cara berperilaku atau berpikir, menyamakan situasi. Kompetensi menunjukkan pengetahuan, keterampilan dan sikap tertentu dari profesi dalam ciri keahlian tertentu, yang menjadi ciri dari seorang professional. Kompetensi adalah serangkaian aktivitas dari proses belajar

kolektif. Kompetensi sebagai kombinasi dari keterampilan (*skill*), pengetahuan dan perilaku (*attitude*). Keterampilan pengetahuan dan perilaku itu dapat diamati dan diterapkan secara kritis untuk suksesnya sebuah organisasi dan prestasi kerja serta kontribusi pribadi karyawan terhadap organisasinya.

Berdasarkan dari penelitian pada PT BPR Mitra Budikusuma Mandiri Kudus terjadi masalah antara lain belum optimalnya keunggulan kompetensi terhadap kinerja karyawan diindikasikan dari turunnya keunggulan kompetensi terhadap kinerja karyawan terlihat dari data penempatan kerja sebagai berikut:

Tabel 1.1

Penempatan Kinerja Berdasarkan Tingkat Pendidikan Karyawan PT. BPR Mitra Budikusuma Mandiri Kudus

Bagian Penempatan	D3	S1	Jumlah
Keuangan	18	23	41
Sumber Daya Manusia	15	22	36
Marketing	30	12	32
Jumlah	65	55	120

Sumber: PT. BPR Mitra Budikusuma Kudus (2021)

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki tingkat pendidikan yang tinggi belum tentu ditempatkan pada bagian atau pada tugas pekerjaan yang sesuai dengan tingkat kemampuannya, sebaliknya tenaga kerja yang memiliki latar belakang pendidikan rata-rata atau dibawah standar harus ditempatkan pada tugas dan pekerjaan yang sesuai dengan beban wewenang dan tanggung jawabnya.

Latar belakang pendidikan harus menjadi pertimbangan dalam menempatkan karyawan. Misalnya, sarjana ekonomi harus ditempatkan pada pekerjaan yang berhubungan dalam bidang ekonomi. Latar belakang akademis ini

dimaksudkan untuk menempatkan karyawan yang tepat pada posisi yang tepat.

Semakin berkembangnya suatu perusahaan, maka dilakukan perekrutan tenaga kerja yang sesuai dengan yang dibutuhkan perusahaan, agar produktifitas perusahaan berjalan dengan lancar. Wibowo (2018) menyatakan bahwa, “*Rekrutmen* merupakan proses mencari, menemukan dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan oleh suatu organisasi” adapun manfaat dari *rekrutmen* adalah “*the Right Man on The Right Place*”, hal ini yang menjadi suatu pegangan bagi *manager* dalam menempatkan tenaga kerja yang ada di perusahaan. Berdasarkan penelitian pada PT.BPR Mitra Budikusuma Mandiri Kudus terjadi masalah didalam perekrutan tenaga kerja, bahwa belum adanya Standar Oprasional Prosedur atau SOP secara tertulis dalam penerimaan karyawan. Sistematika perekrutan yang diutamakan adalah informasi lowongan kerja bersifat internal yaitu pemilik saham perusahaan. Ketika sumber internal dari pemilik saham tidak merekomendasikan keluarga atau kerabat untuk dijadikan karyawan, maka pihak BPR melakukan *rekrutmen* secara *external* yaitu iklan lowongan pekerjaan secara terbuka di tempat umum yang strategis dan melalui iklan media sosial

Praktik yang terjadi menunjukkan bahwa dalam *rekrutmen* pegawai PT.BPR Mitra Budikusuma Mandiri Kudus lebih mengutamakan hubungan kekeluargaan atau kekerabatan dari para pemilik saham, sehingga proses seleksi yang dilakukan adalah dilihat dari kondisi kesehatan jasmani dan rohani tanpa melalui tes dan tidak melihat latar belakang pendidikan dari calon karyawan.

Dalam perekrutan secara *external*, pihak PT. BPR Mitra Budikusuma Mandiri Kudus menetapkan syarat pendidikan bagi calon pegawai minimal

Diploma 3 dan S1 di semua jurusan. Ketika dilakukan proses seleksi terhadap calon pegawai, tidak semua calon yang lulus seleksi sesuai dengan bidang keahliannya. Masih ada tenaga kerja yang bukan lulusan studi ekonomi melainkan lulusan sarjana berlatar belakang ilmu pendidikan lainnya. Proses seleksi mengutamakan kepercayaan terhadap *skill* calon karyawan, pengalaman kerja yang dimiliki, penampilan menarik, mudah berkomunikasi. Dengan begitu calon pegawai memiliki sifat jujur dan bertanggung jawab sehingga dapat mempercayakan pekerjaan kepada pegawai tersebut.

Tahapan selanjutnya adalah proses pelatihan karyawan yang sudah lolos dalam *rekrutmen*, karyawan akan mendapatkan tahapan pelatihan tenaga kerja yang tepat. Pelatihan juga mempengaruhi kinerja karyawan, pelatihan tersebut bertujuan untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam bidangnya. Hal tersebut dikarenakan perekrutan tenaga kerja sudah berkualitas tetapi pelatihan tenaga kerja kurang tepat, maka dapat menyebabkan kurang maksimalnya kinerja yang dihasilkan dan perusahaan tidak mendapatkan hasil yang maksimal sesuai dengan apa yang diharapkan perusahaan.

Sementara (Safitri, 2019) “Pelatihan kerja adalah proses meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan, tujuan dari pelatihan kerja adalah untuk memperbaiki kinerja karyawan yang tidak memuaskan karena kekurangan keterampilan”. Sedangkan (Triasmoko & Mukzam, 2018) alasan diterapkannya pelatihan bagi karyawan adalah pegawai yang baru direkrut sering kali belum memahami secara benar bagaimana melakukan pekerjaan, perubahan dalam lingkungan kerja dan tenaga kerja, meningkatkan daya saing perusahaan dan

memperbaiki produktifitas karyawan, karyawan menyesuaikan dengan peraturan yang ada.

Berdasarkan dari penelitian pada PT. BPR Mitra Budikusuma Mandiri Kkudus terjadi masalah dalam pelatihan tenaga kerja. Akibat dari proses seleksi dalam kegiatan *rekrutmen* yang baik dan pelatihan pekerjaan mampu bekerja dengan baik dan mampu melaksanakan pekerjaan setelah dilakukan pelatihan pada posisi tertentu sehingga dapat bekerja secara optimal, apabila tidak dilakukan adanya pelatihan para calon pegawai banyak yang tidak paham dan kurang mampu dengan pekerjaan yang di kerjakan. Ketidakmampuan dalam melaksanakan pekerjaan tersebut menyebabkan dampak negatif bagi perusahaan sehingga menurunkan *profit* perusahaan.

Selain pelatihan proses selanjutnya yaitu pengembangan karir, pengembangan juga akan meningkatkan kinerja karyawan. Dengan adanya jenjang karir yang harus dicapai oleh setiap pegawai atau karyawan dalam suatu perusahaan, akan membuat mereka bersemangat dan termotivasi untuk mencapai karir tersebut dengan setinggi-tingginya. Pengembangan karir merupakan suatu cara bagi organisasi untuk mendukung atau meningkatkan produktivitas para karyawan, sekaligus mempersiapkan mereka untuk menghadapi dunia yang berubah. (Ramli & Yudhistira, (2018). Pengembangan karir adalah “aktivitas kepegawaian yang membatu pegawai merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum”. Pegawai juga akan merasa percaya diri dalam melakukan pekerjaanya dan termotivasi untuk bekerja lebih baik

kedepannya dan memberikan yang terbaik bagi kelangsungan perusahaan. Pengembangan karir yang baik dengan tidak langsung akan dapat memberikan motivasi kepada pegawai dalam bekerja, dimana pegawai yang kerjanya baik akan mendapatkan karir yang baik demikian sebaliknya, sehingga pegawai dapat terpacu untuk berlomba-lomba meningkatkan kinerjanya. Berdasarkan dari penelitian pada PT.BPR Mitra Budikusuma Mandiri Kudus terjadi masalah di dalam pengembangan karir yaitu karyawan yang kurang mengikuti pelatihan kerja sebelumnya belum optimal untuk siap bekerja, sehingga membutuhkan waktu lagi untuk mempelajari tugas dari pekerjaan yang dipegang sehingga pengembangan karir melambat, apabila saat pelatihan karyawan mengikuti dengan sungguh-sungguh maka untuk melakukan pengembangan karir itu sangat mudah melalui promosi jabatan untuk mencapai jabatan yang diinginkan.

Berawal dari masalah tersebut maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh *Recruitmen*, Pelatihan, Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Keunggulan Kompetensi Pada PT. BPR Mitra Budikusuma Mandiri Kudus.**

1.2. Ruang Lingkup

Adanya ruang lingkup permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1.2.1. Objek penelitian adalah pegawai pada PT.BPR Mitra Budikusuma Mandiri

Kudus sebanyak 120 pegawai

1.2.2. Variabel endogen adalah variabel yang dipengaruhi oleh variabel eksogen.

Dalam penelitian ini variable endogen yaitu kinerja karyawan. Variable intervening adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antar variabel bebas (eksogen) dan variabel terikat (endogen) menjadi hubungan yang tidak langsung dan tidak bisa diukur dan diamati. Variabel intervening dalam penelitian ini adalah keunggulan kompetensi. Variabel eksogen adalah variabel yang mempengaruhi variabel lainnya. Dalam penelitian ini variabel eksogen adalah rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan karir.

1.2.3. Waktu penelitian dilaksanakan selama 1 bulan setelah judul disetujui.

1.3. Perumusan Masalah

Beberapa perumusan yang muncul pada PT.BPR Mitra Budikusuma Mandiri Kudus antara lain adalah sebagai berikut:

- a. Permasalahan proses *rekrutmen* yaitu sistematika perekrutan yang diutamakan adalah informasi lowongan kerja bersifat internal yaitu dari pemilik saham perusahaan. Ketika sumber internal dari pemilik saham sudah tidak merekomendasikan keluarga atau kerabat untuk dijadikan karyawan, perekrutan secara *external* yaitu iklan lowongan pekerjaan secara terbuka di tempat-tempat umum yang strategis dan pengumuman melalui media iklan di sosial media.
- b. Permasalahan pada pelatihan adalah menurunnya *profit* akibat karyawan kurang mengikuti adanya pelatihan kerja yang dilakukan PT. BPR Mitra Budikusuma Mandiri Kudus.

- c. Permasalahan pada pengembangan karir yaitu akibat kurangnya partisipasi karyawan yang tidak mengikuti pelatihan kerja, saat bekerja karyawan kurang memahami apa yang harus dikerjakan dan harus melakukan penyesuaian diri lagi dengan pekerjaannya, sehingga promosi jabatan yang dilakukan juga tidak optimal.
- d. Fenomena lapangan mengenai keunggulan kompetensi pada kenyataannya terdapat karyawan yang kurang unggul dalam pekerjaannya dilihat dari tingkat penempatan kerja berdasarkan pendidikannya.

Berdasarkan permasalahan diatas maka pertanyaan penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1.3.1. Bagaimana rekrutmen berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT.BPR Mitra Budikusuma Mandiri Kudus?
- 1.3.2. Bagaimana pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT.BPR Mitra Budikusuma Mandiri Kudus?
- 1.3.3. Bagaimana pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT.BPR Mitra Budikusuma Mandiri Kudus?
- 1.3.4. Bagaimana rekrutmen berpengaruh terhadap keunggulan kompetensi pada PT.BPR Mitra Budikusuma Mandiri Kudus?
- 1.3.5. Bagaimana pelatihan berpengaruh terhadap keunggulan kompetensi pada PT.BPR Mitra Budikusuma Mandiri Kudus?
- 1.3.6. Bagaimana pengembangan karir berpengaruh terhadap keunggulan kompetensi pada PT.BPR Mitra Budikusuma Mandiri Kudus?
- 1.3.7. Bagaimana keunggulan kompetensi berpengaruh terhadap kinerja

karyawan pada PT.BPR Mitra Budikusuma Mandiri Kudus?

1.3.8. Bagaimana rekrutmen berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui keunggulan kompetensi pada PT.BPR Mitra Budikusuma Mandiri Kudus?

1.3.9. Bagaimana pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui keunggulankompetensi pada PT.BPR Mitra Budikusuma Mandiri Kudus?

1.3.10. Bagaimana pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui keunggulan kompetensi pada PT.BPR Mitra Budikusuma Mandiri Kudus?

1.4. Tujuan Penelitian

Penelitian ini mempunyai tujuan sebagai berikut:

1.4.1. Untuk menganalisis pengaruh *rekrutmen* terhadap kinerja karyawan pada PT.BPR Mitra Budikusuma Mandiri Kudus.

1.4.2. Untuk menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan pada PT.BPR Mitra Budikusuma Mandiri Kudus.

1.4.3. Untuk menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan pada PT.BPR Mitra Budikusuma Mandiri Kudus.

1.4.4. Untuk menganalisis pengaruh *rekrutmen* terhadap keunggulan kompetensi pada PT.BPR Mitra Budikusuma Mandiri Kudus.

1.4.5. Untuk menganalisis pengaruh pelatihan terhadap keunggulan kompetensi pada PT.BPR Mitra Budikusuma Mandiri Kudus.

1.4.6. Untuk menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap keunggulan kompetensi pada PT.BPR Mitra Budikusuma Mandiri Kudus.

1.4.7. Untuk menganalisis pengaruh keunggulan kompetensi terhadap kinerja karyawan pada PT.BPR Mitra Budikusuma Mandiri Kudus.

1.4.8. Untuk menganalisis pengaruh *rekrutmen* terhadap kinerja karyawan melalui keunggulan kompetensi pada PT.BPR Mitra Budikusuma Mandiri Kudus.

1.4.9. Untuk menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan melalui keunggulan kompetensi pada PT.BPR Mitra Budikusuma Mandiri Kudus.

1.4.10. Untuk menganalisis pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan melalui keunggulan kompetensi pada PT.BPR Mitra Budikusuma Mandiri Kudus.

1.5. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara teoritis maupun praktis sebagai berikut:

1.5.1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan referensi bagi pihak yang membutuhkan terutama yang berkaitan dengan masalah yang terjadi, dalam penelitian ini juga dapat digunakan sebagai bahan informasi dan pengembangan untuk penelitian selanjutnya serta menambah keilmuan bagi para mahasiswa.

1.5.2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan acuan dalam membuat kebijakan menyangkut nilai mengenai *rekrutmen*, pelatihan, dan Pelatihan dan Pengembangan Karir terutama pengaruhnya terhadap kinerja karyawan melalui keunggulan kompetensi PT.BPR Mitra Budikusuma Mandiri Kudus.