

**PENGEMBANGAN SISTEM REKRUTMEN DAN
SELEKSI SALES
DI CABANG RETAIL READY BRANCH BANK X AREA Y**

TESIS

Diajukan untuk disetujui oleh Departemen Manajemen

Program Studi Magister Management



oleh:

Asha Arif Krisnadinarti

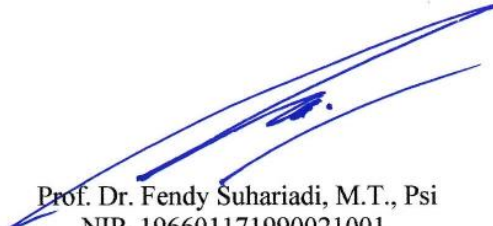
NIM. 041714353047

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2022**

Surabaya, 17 Januari 2022

Tesis telah selesai dan siap untuk diuji

Dosen Pembimbing,



Prof. Dr. Fendy Suhariadi, M.T., Psi
NIP. 196601171990021001

LEMBAR PENGESAHAN

PENGEMBANGAN SISTEM REKRUTMEN DAN SELEKSI SALES DI CABANG RETAIL READY BRANCH BANK X AREA Y

Oleh

Asha Arif Krisnadinarti

NIM: 041714353047

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal
dan dinyatakan memenuhi syarat untuk diterima

Susunan Dewan Penguji :

1. Prof. Dr. Fendy Suhariadi, M.T., Psi
NIP. 196601171990021001
(Dosen Pembimbing)
2. Dr. Praptini Yulianti, SE., M.Si.
NIP. 195807191994032001
(Dosen Penguji I)
3. Dr. Tri Siwi Agustina, SE., Msi.
NIP. 197208272002122002
(Dosen Penguji II)
4. Dr. Ahmad Rizki Sridadi
NIP. 197610292002121002
(Dosen Penguji III)
5. Dr. Ari Prasetyo, SE., Msi.
NIP. 197101162005011002
(Dosen Penguji IV)

Tanda Tangan :



Surabaya, 16 Februari 2022



Dr. Masmira Kurniawati, M.Si.,
NIP. 197503232006042001

PERNYATAAN

Saya, (Asha Arif Krisnadinarti, 041714353047), menyatakan bahwa,

1. Tesis saya ini adalah asli dan benar-benar hasil karya saya sendiri, dan bukan hasil karya orang lain dengan mengatasnamakan saya, serta bukan merupakan hasil peniruan atau penjiplakan (*plagiarism*) dari karya orang lain. Tesis ini belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik baik di Universitas Airlangga, maupun di perguruan tinggi lainnya.
2. Di dalam tesis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
3. Pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya tulis tesis ini, serta sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan norma dan peraturan yang berlaku di Universitas Airlangga.

Jakarta, 17 Januari 2022



Asha Arif Krisnadinarti

NIM. 041714353047

DECLARATION

I, (Asha Arif Krisnadinarti, 041714353047), declare that:

1. My thesis is genuine and truly my own creation, and is not another's person work made under my name, nor a piracy or plagiarism. This thesis has never been submitted to obtain an academic degree in Airlangga University or in any other universities/colleges.
2. This thesis does not contain any work or opinion written or published by anyone, unless clearly acknowledged or referred to by quoting the author's name and stated in the References.
3. This statement is true, if on the future this statement is proven to be fraud and dishonest, I agree to receive and academic sanction in the form of removal of the degree obtained through this thesis, and other sanctions in accordance with the prevailing norms and regulations in Airlangga University.

Jakarta, 17 Januari 2022



Asha Arif Krisnadinarti

NIM. 041714353047

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Allah SWT atas kuasa-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul “Pengembangan Sistem Seleksi Sales di Cabang Retail Ready Branch Bank X Area Y”. Tesis ini dibuat untuk memenuhi salah satu syarat kelulusan dalam menyelesaikan studi S2 Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Airlangga.

Selama masa studi hingga penyusunan laporan penelitian, penulis mengucapkan rasa terimakasih atas bantuan, bimbingan, dan dukungan yang diberikan oleh berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis menyampaikan terimakasih kepada,

1. Prof. Dian Agustia, S.E., M.Si., Ak., C.M.A., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
2. Dr. Masmira Kurniawati, M.Si., selaku Koordinator Program Studi Magister Manajemen
3. Prof. Dr. Fendy Suhariadi, M.T., Psi., selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan bimbingan yang sangat baik sehingga tesis ini bisa diselesaikan.
4. Seluruh Dosen dan Tenaga Akademik Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang telah mendidik dan memberikan ilmu pengetahuan dan pelajaran yang bermanfaat bagi penulis
5. Kedua orang tua, H.Ir. Dityo Kuntjoro M.T dan Arifi Maulita, SH, dan adik saya Alisya Arif Nurindia beserta suami Yasir Huwaydi atas dukungan, kasih sayang doa dan semangat untuk menyelesaikan tesis ini.
6. Suami saya, Muhammad Harun Fahad yang telah sabar mengingatkan untuk menyelesaikan tesis ini sejak tahun 2019.

7. Teman-teman MM angkatan 49 khususnya Asiah Irmawati, Luqman Nur Hakim, Shader Mubarak Arthamin, dan Michael Bastian Yuwono yang menginspirasi penulis untuk segera menyelesaikan tesis ini.
8. Rekan-rekan di Bank Mandiri Region VIII/Jawa 3 yang sudah memberikan dukungan bagi selama melakukan penelitian
9. Pihak-pihak lain yang telah memberikan bantuan secara langsung maupun tidak langsung dalam pembuatan tugas akhir ini yang tidak dapat disebutkan satu per satu.

Semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi para pembaca dan pihak-pihak yang membutuhkan.

Jakarta, 17 Januari 2022

Penulis

ABSTRAK

Untuk mewujudkan *business refocusing*, Bank X membentuk cabang dengan konsep *Retail Ready Branch* (RRB). Konsep ini melakukan pemisahan fungsi operasional (*farmer*) dan fungsi penjualan (*hunter*). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui proses rekrutmen dan seleksi karyawan di bagian penjualan (*Sales Representative*) cabang RRB di Bank X wilayah Area Y dan pengembangan yang dapat dilakukan untuk mengatasi masalah existing. Responden yang dilibatkan dalam penelitian ini adalah pegawai sales Bank X area Y, perwakilan Human Capital Bank X, dan perwakilan salah satu Perusahaan Pengelola Jasa Alih Daya dengan periode penelitian dari tahun 2018-2020. Berdasarkan hasil analisis dalam penelitian ini, diperoleh hasil sebagai berikut : (1) Sistem rekrutmen *Sales Representative* untuk memenuhi kebutuhan cabang RRB Bank X Area Y telah menerapkan teori rekrutmen dari Gatewood dan model rekrutmen Braugh namun sistem seleksi belum sepenuhnya menerapkan proses seleksi menurut Siagian. (2) Pada proses rekrutmen dan seleksi *Sales Representative* untuk memenuhi kebutuhan cabang RRB Bank X Area Y terdapat kekurangan yaitu screening berkas yang bersifat administratif dan tidak adanya kriteria spesifik bagi *Sales Representative Retail Ready Branch* sehingga Perusahaan Pengelola Jasa Alih Daya selaku pihak yang bertanggung jawab dalam mencari kandidat dan melakukan proses rekrutmen dan seleksi mengalami kesulitan

Kata kunci : *rekrutmen, seleksi, sales, perbankan*

ABSTRACT

Bank X formed branches with Retail Ready Branch (RRB) concept with the aim of doing business refocusing. Retail Ready Branch separate operational and sales function in branch. This study aims to determine the recruitment and selection process for RRB Bank X Area Y sales employees and the development that can be done to overcome existing problems. Respondents involved in this study were employees of Bank X. Based on the results of the analysis in this study, the following results were obtained: (1) The SR recruitment and selection system to meet the needs of RRB Bank X Area Y branches had not fully applied Human Resources Management. (2) In the SR recruitment and selection process to meet the needs of the RRB Bank X Area Y branch, there are shortcomings, namely screening files that are administrative in nature and the absence of specific criteria for SR RRB so that PPJA as the party responsible for finding candidates and conducting the recruitment and selection process experience difficulty.

Keywords: recruitment, selection, sales, banking industry

Daftar Isi

LEMBAR PENGESAHAN	3
PERNYATAAN.....	4
ABSTRAK	8
ABSTRACT	9
Daftar Isi.....	10
BAB 1 PENDAHULUAN	14
1.1 Latar Belakang.....	16
1.2 Rumusan Masalah.....	21
1.3 Tujuan Penelitian.....	22
1.4 Manfaat Penelitian	22
1.5 Lingkup Penelitian.....	23
1.6 Sistematika Penulisan	23
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	25
2.1 Human Resource Management.....	25
2.1.1 Pengertian Human Resource Management	25
2.1.2 Kontribusi Human Resource Management	27
2.2 Human Resource Planning	28
2.1.1 Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia	29

2.2.2	Manfaat Perencanaan Sumber Daya Manusia	34
2.2.3	Perencanaan Sumber Daya Manusia dalam Tim Penjualan di Industri Perbankan	35
2.3	Analisis Jabatan	38
2.3.1	Tujuan Analisis Jabatan	40
2.3.2	Kegunaan Analisis Jabatan	40
2.3.3	Proses Analisis Jabatan	42
2.4.4	Metode Pengumpulan Informasi untuk Analisa Jabatan.....	43
2.4	Desain Jabatan	44
2.5	Rekrutmen	45
2.5.1	Proses Rekrutmen	46
2.5.2	Tujuan Rekrutmen.....	46
2.5.3	Strategi Rekrutmen	47
2.5.4	Kegiatan Rekrutmen	47
2.6	Seleksi.....	52
2.6.1	Pengertian Seleksi	52
2.6.2	Kriteria Seleksi.....	53
2.6.3	Proses Seleksi.....	56
2.7	Hubungan Kerja.....	58
BAB III METODE PENELITIAN.....		62

3.1	Pendekatan Penelitian.....	62
3.2	Jenis dan Sumber Data	62
3.2.1	Data Primer	62
3.2.2	Data Sekunder	63
3.3	Prosedur Pengumpulan Data	63
3.4	Teknik Analisis Data	68
3.5	Validitas dan Reliabilitas Penelitian Kualitatif	72
BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		76
4.1	Gambaran Umum Objek Penelitian.....	76
4.1.1	Profil Retail Ready Branch	76
4.1.2	Struktur Organisasi Cabang	77
4.1.3	Pelaksanaan Implementasi RRB	80
4.1.4	Integrasi Sales Menjadi Sales Generalist	81
4.2	Pihak – Pihak yang terlibat dalam Rekrutmen dan Seleksi Sales di Bank X Area Y	83
4.2.1	Unit Kerja Human Capital yang Membawahi Fungsi Man Power Planning dan Outsourcing Management (MPOM)...	84
4.2.3	Perusahaan Pengelola Jasa Alih Daya (PPJA).....	86
4.2.3	Unit Kerja Pengguna	86
4.3	Alur Rekrutmen dan Seleksi Sales di Bank X Area Y	87

4.3.1	Alur Rekrutment dan Seleksi	87
4.3.2	Proses Seleksi.....	88
4.3.3	Transkrip Wawancara Sales Generalis	91
4.3.4	Transkrip Wawancara Pegawai HC & GA Kantor wilayah Bank X	93
4.3.5	Transkrip Wawancara Perwakilan Vendor	94
4.4	Analisa Penerapan Teori Rekrutmen Dan Seleksi Pada Proses Rekrutmen Dan Seleksi Bank X Area Y	97
4.4.1	Penerapan Human Resource Planning	110
4.4.2	Penerapan Teori Rekrutmen.....	111
4.4.3	Penerapan Teori Seleksi.....	114
4.5	Evaluasi Proses Rekrutmen Dan Seleksi SR Bank X Area Y	118
BAB 5 PENUTUP		122
5.1	Kesimpulan.....	122
5.2	Implikasi Penelitian	122
5.2.1	Implikasi Akademis	122
5.2.2	Impikasi Manajerial	123
5.3	Limitasi Penelitian dan Arah bagi Penelitian Selanjutnya	124
Daftar Pustaka		125

DAFTAR TABEL

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu	59
Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu (lanjutan).....	60
Tabel 3. 1 Daftar Informan.....	66
Tabel 3. 2 Perbandingan Metode Kualitatif dan Kuantitatif	73
Tabel 4. 1 Perbandingan Sebelum dan Sesudah adanya RRB	77
Tabel 4. 2 Materi Pokok Wawancara	90
Tabel 4. 3 Triangulasi Metode	98
Tabel 4. 4 Triangulasi Teori.....	108

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Struktur Organisasi Retail Ready Branch	17
Gambar 1. 2 Konsep Retail Ready Branch	17
Gambar 2. 1 Bagan Perencanaan SDM.....	30
Gambar 2. 2 Kegiatan Perbankan Segmen Retail dan Wholesale	36
Gambar 2. 3 Sales Management Process	38
Gambar 2. 4 Kegunaan Analisis Jabatan	40
Gambar 2. 5 Tahapan Proses Job Analisis.....	42
Gambar 2. 6. Proses Rekrutmen.....	46
Gambar 2. 7 Kategori Kriteria keputusan Seleksi.....	54
Gambar 3. 1 Metode Analisis Data	69
Gambar 4. 1 Struktur Organisasi Cabang Setelah RRB.....	78
Gambar 4. 2 Data Baki Debet Produk New Core Bank X tahun 2016-2019.....	82