

BAB 1

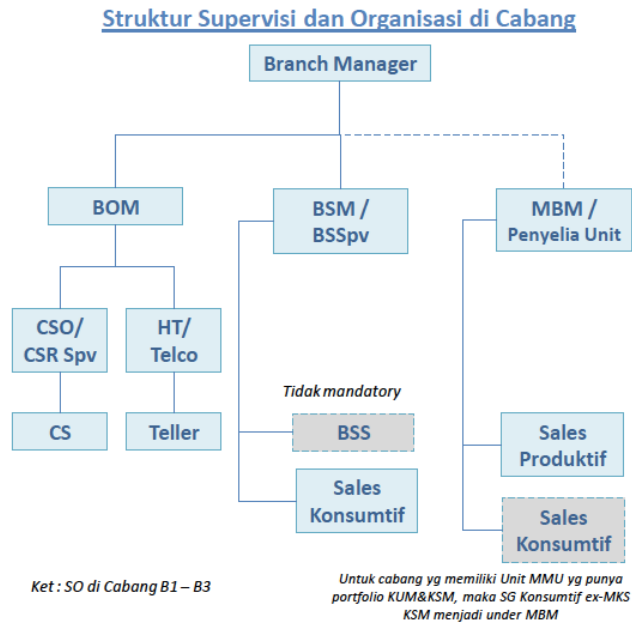
PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

PT Bank X Persero Tbk (selanjutnya disebut sebagai Bank X merupakan salah satu Badan Usaha Milik negara (BUMN). Berdasarkan Pasal 3 Anggaran Dasar Bank X, ruang lingkup kegiatan Bank X adalah melakukan usaha di bidang perbankan sesuai dengan ketentuan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Bank X memiliki jaringan di 12 kantor wilayah yang terbagi menjadi Region I/Sumatera I, Region II/Sumatera II, Region III/Jakarta 1, Region IV/Jakarta 2, Region V/Jakarta 3, Region VI/Jawa 1, Region VII/Jawa 2, Region VIII/Jawa 3, Region IX/Kalimantan, Region X/Sulawesi dan Maluku, Region XI/Bali dan Nusa Tenggara, Region XII/ Papua.

Bank X memiliki aspirasi di tahun 2020 untuk menjadi “Indonesia’s best, ASEAN’s prominent”. Untuk mewujudkan aspirasi tersebut, Bank X memiliki strategi fokus pada 3 hal utama yaitu *business refocusing, fixing the fundamental, dan strengthen enablers*. Salah satu aspek dalam *business refocusing* adalah implementasi *Retail Ready Branch* (selanjutnya disebut sebagai RRB). Adanya RRB diharapkan dapat membentuk struktur organisasi yang efektif dan efisien serta dapat mencapai pertumbuhan perusahaan yang berkualitas dan berkesinambungan.

Berikut adalah kondisi organisasi cabang sesudah implementasi RRB,



Sumber: Data Sekunder Bank X

Gambar 1. 1 Struktur Organisasi Retail Ready Branch

Konsep Project 1.B Retail Ready Branch

	Sebelum RRB 1999 - 2016	RRB 2017 - sekarang
Organisasi Cabang	Fungsi Service & Operation	Fungsi Service, Operation & Sales
Fungsi Sales	Belum adanya pemisahan fungsi sales.	Dilakukan pemisahaan fungsi sales: ▪ In Branch Sales oleh Farmer (CSO/CSR) ▪ Out Branch Sales oleh Hunter(BSM, BSSpv, BSS & SR)
Pengelolaan Sales	▪ Dikelola Segment / Product Owner ▪ Monoline	▪ Terintegrasi dan dikelola di Distribution Strategy Group ▪ Sales Generalis dan Sales Spesialis
Supervisi	Level Region / Area (Product Owner Mgr)	Level Cabang (Branch Sales Mgr)
Jenis Product yang ditawarkan	Single Product	Multi Product
Data Lead	Bersumber dari Product Owner dan di Distribusikan secara	Terintegrasi dan didistribusikan melalui Lead Management System* dari

Sumber : Data Sekunder Bank X

Gambar 1. 2 Konsep Retail Ready Branch

Berdasarkan kedua gambar 1.1 dan gambar 1.2 di atas, dapat dilihat terdapat beberapa perubahan struktur organisasi setelah implementasi RRB. Pertama, terdapat penambahan fungsi *sales*, yaitu in *branch sales* (dilakukan oleh tim CSO/CSR) dan out *branch sales* (dilakukan oleh *Branch Sales Manager* (selanjutnya disebut sebagai “BSM” / *Branch Sales Supervisor* (selanjutnya disebut sebagai “BSSpv”), *Branch Sales Staff* (selanjutnya disebut sebagai “BSS”), dan *Sales Representative* (selanjutnya disebut sebagai “SR”). Kedua, pengelolaan SRG tidak lagi dikelola *segment* atau *product owner* melainkan terintegrasi dan dikelola oleh *Distribution Strategy Group* (selanjutnya disebut sebagai “DSG”) di kantor pusat Bank X. Pada tahun 2018, jenis SR terbagi menjadi SR Kredit Pemilikan Rumah (KPR), SR Kartu Kredit (KK), SR Kredit Serbaguna Mikro (KSM), SR Funding dan Sales Generalis. Kemudian di tahun 2019, terjadi peralihan jenis SR menjadi SR Generalis (selanjutnya disebut sebagai “SRG”) Konsumtif dan Produktif. Dalam pengelolaan SRG, DSG bekerjasama dengan 12 kantor wilayah Bank X, salah satunya adalah kantor wilayah *Region VIII/Jawa 3*.

Region VIII/ Jawa 3 terbagi ke dalam 7 area salah satunya adalah area X. Area X memiliki 32 cabang regular dan 10 cabang mikro. Per tahun 2018, terdapat 12 cabang yang sudah terimplementasi RRB yang kemudian pada tahun 2019 dilakukan implementasi kepada 20 cabang regular lainnya.

Berdasarkan kajian *Distribution Strategy Group* (2019) terdapat 5 masalah yang menjadi latarbelakang adanya SRG, yaitu fenomena *sales underperform*, *zero growth sales*, 20% cabang tidak memiliki *sales*, mempertajam fungsi *sales* di

cabang dan menjadikan *sales* sebagai solusi untuk nasabah. Fenomena *sales underperform* berdampak pada terminasi SRG, sedangkan apabila terdapat posisi SRG yang tidak terisi, tidak dapat dilakukan rekrutmen sewaktu-waktu, karena adanya pembatasan kuota rekrutmen SRG secara nasional. Penelitian ini fokus pada Area X dikarenakan 2 alasan. Pertama, pada tahun 2018 Area X merupakan salah satu area dengan terminasi sales yang tinggi yaitu sebanyak 9 orang. Kedua, Area X merupakan satu-satunya area di Region VIII/Jawa 3 yang menjadi pilot program peralihan dari SR menjadi SRG Produktif dan Konsumtif, dimana seperti disampaikan di atas, latar belakang pertama adanya SRG adalah *fenomena sales underperform*. Oleh karena itu perlu dilakukan pengembangan terhadap sistem rekrutmen yang telah berjalan agar dapat menghasilkan rekrutmen yang efektif yang dapat memenuhi permintaan tenaga SRG bagi cabang-cabang RRB di area X dan mengurangi *turnover* SRG.

Menurut Suhariadi (2013) rekrutmen merupakan suatu proses menarik orang pada suatu waktu tertentu dengan kualifikasi yang sesuai untuk melamar pekerjaan ke perusahaan. Rekrutmen yang efektif merupakan hal yang penting dikarenakan beberapa faktor (Dessler, 2009). Pertama, kemudahan merekrut cenderung fluktuatif mengikuti tingkat ekonomi dan pengangguran. Kondisi ekonomi yang mengalami penurunan akan mempersulit proses rekrutmen. Kedua, masalah rata-rata tingkat *turnover* yang tinggi untuk beberapa jenis pekerjaan. Di Indonesia, industri finansial memiliki 11% rata-rata *turnover* yang lebih tinggi bila dibandingkan dengan industri yang lain. Terdapat 2 jenis *turnover*, yaitu *voluntary turnover* dan *involuntary turnover*. *Voluntary turnover* terjadi pada kondisi ketika pekerja

memutuskan sendiri untuk mengakhiri hubungan kerja mereka dengan organisasi, sedangkan *involuntary turnover* terjadi ketika perusahaan memecat atau memberhentikan pekerja (Hausknecht dan Trevor 2011; Selden dan Moynihan 2000; Shaw et al. 1998). Sebuah perusahaan dapat memberhentikan pekerja dengan berbagai alasan seperti tidak tercapainya target, *fraud*, perusahaan mengalami efisiensi, dan lain-lain. Semakin tinggi tingkat *turnover* maka semakin tinggi pula permintaan akan tenaga kerja baru melalui rekrutmen. Braugh (2008) memperkenalkan model proses rekrutmen yang meliputi tujuan rekrutmen, strategi rekrutmen dan kegiatan rekrutmen yang menghasilkan hasil rekrutmen. Model ini digunakan untuk mengetahui kepuasan rekrutmen pada bank komersial di Lagos, Nigeria.

Berkaitan dengan rekrutmen, Brehmer (2013), terdapat dua kesalahan yang sering dilakukan oleh perusahaan dalam proses rekrutmen, terutama dalam proses rekrutmen tenaga *sales*. Pertama, menggunakan orang-orang sukses sebagai model, dan mengacu pada gagasan itu untuk mempekerjakan orang-orang yang memiliki karakteristik yang sama dengan orang-orang berkinerja tinggi, tanpa mengakui bahwa karakteristik yang sama ini mungkin umum di kalangan orang-orang yang berkinerja rendah. Model untuk merekrut tenaga sales ini mungkin tidak efektif karena mereka dapat mengidentifikasi kandidat "*top*" yang salah, karena para kandidat ini memiliki karakteristik yang sama dengan orang-orang berkinerja tinggi maupun berkinerja rendah. Kesalahan kedua adalah "Tidak meneliti alasan mengapa orang gagal," dan merujuk pada anggapan bahwa bagian rekrutmen memiliki perspektif yang bias saat merekrut. Bagian rekrutmen dapat dengan tepat

berusaha memahami apa yang membuat seorang tenaga sales sukses, tetapi tidak dapat mengetahui mengapa tenaga sales lainnya gagal. Berdasarkan hasil penelitian Brehmer (2013), kebanyakan sistem rekrutmen agak 'mengabaikan' masalah kegagalan, bahwa kandidat yang memiliki karakteristik untuk menjadi *top performers* juga dapat memiliki karakteristik sebaliknya, dan bahwa upaya untuk menyelidiki kemungkinan kegagalan tidak didorong oleh faktor-faktor yang direkrut oleh perekrut percaya harus memotivasi penyelidikan seperti itu.

Masalah-masalah seperti fenomena tidak performanya sales dan kekurangan tenaga sales di cabang akibat pembatasan pemenuhan kuota sales atau pengunduran diri akibat alasan personal berpotensi untuk menahan pertumbuhan bisnis Bank X. Oleh karena itu penulis tertarik untuk melakukan penelitian terkait dengan pengembangan sistem rekrutmen sales di cabang RRB khususnya di Bank X Area Y, agar dapat mengevaluasi dan memberikan usulan perbaikan terhadap sistem rekrutmen yang telah berjalan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah,

1. Bagaimana penerapan teori rekrutmen dan seleksi dalam manajemen sumber daya manusia terhadap sistem rekrutmen dan seleksi SR untuk memenuhi kebutuhan cabang RRB Bank X Area Y?
2. Bagaimana evaluasi atas proses rekrutmen dan seleksi SR yang sudah berjalan saat ini?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Menganalisa penerapan teori rekrutmen dan seleksi dalam manajemen sumber daya manusia terhadap sistem rekrutmen dan seleksi SR untuk memenuhi kebutuhan cabang RRB Bank X Area Y.
2. Menyampaikan evaluasi atas proses rekrutmen dan seleksi SR yang sudah berjalan dan menyampaikan rekomendasi pengembangan.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Kontribusi Teoritis

Memberikan kontribusi pada materi sumber daya manusia mengenai penerapan teori HRM khususnya terkait rekrutmen dan seleksi di industri perbankan. Hasil penelitian juga diharapkan dapat memberikan saran dan pertimbangan bagi organisasi untuk melakukan perbaikan pada sistem rekrutmen dan seleksi yang sudah berjalan.

2. Kontribusi Praktis

Memberikan informasi kepada manajemen perusahaan mengenai penerapan teori HRM khususnya terkait rekrutmen dan seleksi atas sistem yang sudah berjalan.

1.5 Lingkup Penelitian

Agar pembahasan tidak terlalu meluas, maka penulis perlu memberikan batasan sebagai berikut :

1. Peneliti menghendaki riset terkait penerapan teori HRM pada sistem rekrutmen dan seleksi yang sudah berjalan pada Bank X
2. Studi kasus hanya dilakukan pada karyawan di Bank X Area Y.

1.6 Sistematika Penulisan

BAB 1 Pendahuluan

Bab ini membahas mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, lingkup penelitian, sistematika penulisan.

BAB 2 Tinjauan Pustaka

Bab ini berisi penjabaran atas teori yang digunakan pada penelitian, antara lain teori *Human Resource Management*, rekrutmen, dan seleksi. Bab ini juga menjelaskan mengenai penelitian terdahulu dan kerangka konseptual.

BAB 3 Metode Penelitian

Bab ini berisi tentang metode penelitian yang digunakan oleh penulis. Bab menjelaskan jenis dan sumber data, prosedur pengumpulan data, teknik analisis dan data yang akan digunakan dalam penelitian.

BAB 4 Hasil Penelitian dan Pembahasan

Bab ini berisi tentang pemaparan lebih lanjut mengenai penelitian yang meliputi gambaran objek penelitian, pihak yang terlibat dalam proses rekrutmen dan seleksi

pada Bank X Area Y, dan analisa berupa triangulasi dan penerapan teori HRM pada proses rekrutmen dan seleksi Bank X Area Y.

BAB 5 Penutup

Bab ini berisi tentang kesimpulan dan hasil penelitian juga saran-saran yang penulis dapat sampaikan kepada pihak-pihak yang berkepentingan