

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan hal yang penting dalam pencapaian tujuan. Umumnya pimpinan perusahaan mengharapkan kinerja yang baik dari masing-masing karyawan dalam mengerjakan tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan. Perusahaan menyadari bahwa Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan modal dasar dalam proses pembangunan perusahaan bahkan negara, oleh karena itu kualitas SDM senantiasa harus dikembangkan dan diarahkan agar tercapainya tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Sumber daya manusia di perusahaan perlu dikelola secara profesional agar terwujud keseimbangan antara kemampuan pegawai dengan tuntutan perusahaan. Keseimbangan tersebut merupakan kunci utama perusahaan agar dapat berkembang secara produktif.

Perkembangan perusahaan sangatlah bergantung pada produktivitas tenaga kerja yang ada pada perusahaan. Dengan pengaturan manajemen sumber daya manusia secara profesional diharapkan pegawai bekerja secara produktif, pengelolaan pegawai secara profesional ini harus dimulai sejak perekrutan pegawai, penyeleksian, pengklasifikasian, penempatan pegawai sesuai kemampuan, penataan, dan pengembangan karirnya. Kemajuan suatu perusahaan tidak hanya ditentukan oleh peralatan modern dan fasilitas yang memadai, tetapi lebih pada kualitas sumber daya manusia yang melaksanakan tugas tersebut. Keberhasilan perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja individu karyawannya. Setiap perusahaan berusaha keras untuk meningkatkan prestasi kerja demi mencapai tujuannya. Namun, jika perhatian terhadap kualitas sumber daya manusia diabaikan, maka perusahaan berisiko mengalami penurunan kinerja.

Kinerja karyawan yang tinggi merupakan salah satu syarat dalam pencapaian tujuan perusahaan. Pencapaian tujuan perusahaan diperoleh dari upaya perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia yang berpotensi agar dapat meningkatkan hasil kerjanya. Kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal, yaitu kinerja yang sesuai standar organisasi dan mendukung tercapainya tujuan organisasi. Organisasi yang baik adalah organisasi yang berusaha meningkatkan kemampuan sumber daya manusianya, karena hal tersebut merupakan faktor kunci meningkatkan kinerja karyawan (Harbiato & Hikmah Perkasa, 2023). Kinerja perusahaan selalu menjadi ukuran keberhasilan kegiatan perusahaan. Tujuan pengukuran kinerja adalah untuk membandingkan pencapaian saat ini dengan tahun sebelumnya atau pencapaian yang diraih oleh kompetitor. Dengan mengetahui kinerjanya, perusahaan dapat melakukan revisi atas kebijakan-kebijakan yang tidak relevan sehingga pencapaian dimasa yang akan datang akan lebih baik.

Kinerja adalah hasil dari suatu pekerjaan yang memiliki hubungan erat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan yang dicapai serta kontribusi ekonomi yang dihasilkan. Kinerja tidak hanya mencerminkan hasil kerja, tetapi juga menggambarkan bagaimana proses kerja itu berlangsung. Untuk mencapai kinerja yang optimal dan memastikan keberhasilan kerja karyawan dalam jangka Panjang, dibutuhkan kebijakan perusahaan yang mendukung. Peningkatan kinerja individu akan berdampak positif pada kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan. Salah satu faktor yang dapat diukur untuk meningkatkan kemampuan melalui proses rekrutmen yang efektif (Krisna Wardhana et al., 2019).

Sumber daya manusia yang handal serta kompeten merupakan faktor pengungkit untuk keunggulan bersaing PT. Kereta Api Indonesia (Persero) yang selanjutnya disingkat sebagai PT. KAI (Persero) atau “Perseroan“ adalah Badan Usaha Milik Negara yang menyediakan, mengatur, dan mengurus jasa angkutan kereta api Indonesia. Bidang usaha yang menyelenggarakan oleh Persero ini adalah dalam bentuk pelayanan jasa transportasi perkeretaapian kepada masyarakat luas. Pada tanggal 03 Februari 1998 Perusahaan Umum Kereta Api atau PERUMKA berganti status menjadi PT. Kereta Api Indonesia (Persero) sampai dengan saat ini. Sebagai salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang transportasi PT. KAI Daop 9 Jember merasa termotivasi untuk lebih meningkatkan lagi eksistensinya melalui perkembangan usaha jasa angkutan khususnya jasa angkutan penumpang bagi masyarakat. Eksistensi karyawan dalam mempertahankan atau memajukan perusahaan dengan melakukan serangkaian perbaikan berdasarkan standar kerja yang ditentukan agar selalu meningkatkan kualitas karyawan tersebut sehingga perusahaan tumbuh dan unggul dalam persaingan. Tentunya perusahaan mempunyai harapan besar kepada karyawan yang bersumber dari kinerjanya. Karena keberhasilan PT. KAI Daop 9 Jember tergantung pada kinerja karyawannya. Jika kinerja karyawan baik tentunya standar operasional perusahaan dapat tercapai. Namun tidak sedikit juga masalah yang kerap kali datang pada karyawan, baik mengenai kinerjanya, serta motivasi, disiplin kerja dan lingkungan kerjanya sehingga menghambat kemajuan perusahaan.

Penyusutan jumlah pegawai biasanya terjadi akibat beberapa faktor, seperti pegawai yang memasuki masa pensiun, meninggal dunia atau diberhentikan dari institusi akibat pelanggaran tata tertib disiplin yang telah ditetapkan oleh PT KAI Indonesia. Oleh karena itu pegawai baru yang dipekerjakan sebagai pengganti akan memiliki masa kerja yang bervariasi. Selain itu, rekrutmen juga dapat dilakukan untuk menambah jumlah pegawai dalam satuan kerja yang memerlukan tingkat aktivitas yang tinggi. Proses rekrutmen ini harus dengan seleksi yang efektif, guna memastikan pemerataan jumlah pegawai sehingga dapat memperkuat keseimbangan sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan.

Rekrutmen merupakan serangkaian aktivitas untuk mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian. Manfaat utama dari rekrutmen untuk mencapai akhir yang diinginkan, mendapatkan orang yang tepat untuk suatu jabatan. Ini berarti ada kemungkinan yang sangat besar untuk tidak memperoleh kandidat yang terbaik. Ketidakesuain jangka panjang, terutama jika pengangkatan karyawan merupakan sesuatu yang penting untuk keberhasilan atau kegagalan organisasi. PT KAI sering kali mencari kandidat baru karyawannya melalui jobfair tertentu. Biasanya hanya kandidat yang mengikuti jobfair saja yang bisa mengakses website resmi kai untuk ikut seleksi awal PT KAI.

Setelah proses rekrutmen selanjutnya adalah proses seleksi, seleksi penerimaan karyawan merupakan faktor yang sangat penting dalam kelancaran proses dalam suatu perusahaan untuk mengisi lowongan yang memenuhi kriteria yang sesuai dengan lowongan yang diajukan oleh perusahaan. Proses penerimaan karyawan perusahaan hanya didasarkan pada faktor-faktor tertentu: tingkat pendidikan, pengalaman kerja, IPK, bidang keahlian, dan usia. Hasil dari proses perekrutan atau seleksi adalah serangkaian perencanaan personel, analisis, dan klasifikasi pekerjaan sebelum memasuki proses seleksi, proses penentuan kandidat

terbaik untuk mengisi posisi tertentu yang tersedia di perusahaan adalah seorang pelamar. Setelah perekrutan, langkah selanjutnya adalah pemilihan pencari kerja sampai pencari kerja tersebut diangkat menjadi karyawan untuk mengisi posisi yang dibutuhkan.

PT. KAI Daop 9 Jember melakukan rekrutmen karyawan sesuai dengan kriteria perusahaan. Dalam melakukan proses rekrutmen, PT KAI Daop 9 Jember melakukan beberapa tahap seperti proses seleksi administrasi, seleksi kesehatan awal, seleksi psikologi, seleksi wawancara dan seleksi kesehatan akhir. Pada proses seleksi administrasi, manager HRD membandingkan data calon pegawai baru dengan kriteria yang dibutuhkan perusahaan. Terdapat beberapa proses yang masih dilakukan secara manual seperti pengolahan data calon pegawai baru yang dilakukan tanpa metode sehingga terjadi kesalahan pengambilan keputusan dalam seleksi calon pegawai baru dan tidak menutup kemungkinan terjadinya human error. Selain rekrutmen, selanjutnya kinerja juga dapat dipengaruhi oleh penempatan kerja pegawai yang sesuai. Penempatan kerja pegawai merupakan serangkaian langkah kegiatan yang dilaksanakan untuk memutuskan apakah tepat atau tidaknya seorang pegawai ditempatkan pada posisi tertentu yang ada didalam perusahaan. Penempatan pegawai yang tepat merupakan cara untuk mengoptimalkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap menuju prestasi kerja bagi pegawai itu sendiri.

Hal ini sangat penting karena bagi suatu perusahaan, penempatan pegawai pada posisi yang tepat merupakan suatu hal yang utama karena erat hubungannya dengan kinerja pegawai dalam memberikan manfaat yang besar bagi perusahaan. Penempatan pegawai tepat merupakan salah satu kunci untuk memperoleh kinerja yang optimal dari setiap pegawai, baik kreativitas dan prakarsanya akan berkembang. Hal ini akan membawa suatu organisasi atau perusahaan kepada hasil kerja yang optimal karena terdapat adanya korelasi positif antara penempatan pegawai dengan peningkatan kinerja pegawai. Menurut hasil penelitian terdahulu Ardillah et al. (2020) menyatakan bahwa rekrutmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan menurut (Arismunandar and Khair 2020) menyatakan bahwa sistem rekrutmen tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurut Arismunandar & Khair (2020) menyatakan bahwa seleksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan menurut Azhar & Alfihamsyah (2021) menyatakan bahwa seleksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Menurut Caniago et al. (2023) menyatakan bahwa penempatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan menurut Cupian et al. (2020) menyatakan bahwa penempatan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil observasi data perusahaan, PT.KAI Daop 9 Jember saat ini terindikasi mengalami permasalahan yang ada pada kinerja karyawan , karena tingkat kinerja karyawan saat ini kurang baik , hal ini dapat dilihat pada tabel 1.1. mengenai hasil penilaian kinerja karyawan PT. Kereta Api Indonesia Daop IX Jember tahun 2022-2023.

**Tabel 1.1**  
**Penilaian Kinerja Karyawan**  
**PT.Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IX Jember**

A. PERILAKU KERJA	BOBOT (%)	Tahun					
		2021		2022		2023	
		Nilai Capai	Skor (%)	Nilai Capai	Skor (%)	Nilai Capai	Skor (%)
1. Disiplin	10%	100	10	90	9	70	8
2. Tanggung Jawab	10%	95	9,5	90	9	80	8
3. Kerja sama	5%	95	4,75	90	4,5	75	3,75
4. Kepemimpinan	5%	100	5	95	4,75	80	4
5. Prakarsa	5%	90	4,5	95	4,75	80	4
6. Kejujuran	5%	90	4,5	95	4,75	80	4
<b>B. Hasil Kerja</b>							
1. Kualitas Kerja	20%	75	15	65	13	55	11
2. Kuantitas Kerja	20%	70	15	60	12	55	11
3. Keterampilan Kerja	20%	70	14	60	12	60	12
<b>Jumlah</b>	<b>100%</b>		<b>82,25</b>		<b>73,75</b>		<b>65,75</b>

Sumber : PT.Kereta Api Indonesia Daerah Operasi IX Jember

Keterangan :

91 – 100	: SB (Sangat baik)	71 – 80,99	: CB (Cukup baik)
81 – 90,99	: B (Baik)	61 – 70,99	: KB (Kurang baik)

Dari tabel 1.1. menunjukkan bahwa terjadi penurunan kinerja para karyawan PT.Kereta Api Indonesia Daop IX Jember. Dimana hasil kinerja pada tahun 2021 dalam kategori baik, kemudian pada tahun 2022 mengalami penurunan sehingga kinerja menjadi kategori cukup baik , dan untuk tahun 2023 mengalami penurunan kembali , dimana kinerja karyawan menjadi kurang baik. Tentunya hal ini masih jauh dari harapan perusahaan yang sangat menginginkan para karyawan memiliki kinerja yang baik. Masih banyak aspek kinerja karyawan yang rendah dan tentunya akan menjadi bahan bagi perusahaan untuk melakukan evaluasi

Sebagai upaya dalam pengembangan potensi karyawan, maka yang diharapkan bagi suatu organisasi dapat melakukan rekrutmen, seleksi dan penempatan kerja yang sesuai kemampuan karyawan sehingga sumber daya manusia dalam organisasi dapat bekerja secara produktif, terampil, kreatif, disiplin, profesional serta mampu memanfaatkan, mengembangkan dan menguasai ilmu pengetahuan dan berkemampuan manajemen, sehingga dapat menunjang pencapaian kinerja karyawan.

Mengacu pada latar belakang ini, maka peneliti mengambil judul penelitian yaitu “Pengaruh Penggunaan Sistem Recruitment, Seleksi dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT KAI Daop 9 Jember”

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah ditulis di atas, maka penulis mengidentifikasi rumusan masalah sebagai berikut :

1. Apakah sistem rekrutmen berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT KAI Daop 9 Jember ?
2. Apakah seleksi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT KAI Daop 9 Jember ?
3. Apakah penempatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT KAI Daop 9 Jember ?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah ditulis di atas, maka penulis memiliki tujuan sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis sistem rekrutmen berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT KAI Daop 9 Jember
2. Untuk mengetahui dan menganalisis sistem seleksi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT KAI Daop 9 Jember
3. Untuk mengetahui dan menganalisis penempatan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT KAI Daop 9 Jember.

## 1.4 Kegunaan Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah :

1. Manfaat Bagi Peneliti  
Penelitian ini diharapkan dapat menambah ilmu pengetahuan dan wawasan bagi peneliti tentang manajemen sumber daya manusia.
2. Manfaat Bagi Perusahaan  
Penelitian ini dapat memberikan masukan dan saran terhadap peningkatan sumber daya manusia pada PT. KAI Daop 9 Jember
3. Secara Akademis  
Dapat dijadikan sebagai bahan referensi bagi peneliti lain di masa yang datang untuk membahas penelitian yang sama