

## ANALISIS PROSES REKRUTMEN DAN SELEKSI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. BANK MANDIRI

Delfi Yandri<sup>1)</sup>, Nadhifa Putri Adiani<sup>2)</sup>

<sup>1</sup>Prodi Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, ITB Swadharma

<sup>2</sup>Prodi Keuangan dan Perbankan, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, ITB Swadharma

Correspondence author: Delfi Yandri, delfiyandri@yahoo.com, Jakarta, Indonesia

### Abstract

In the management of Human Resources (HR), one of the important things is the recruitment and selection process, where this process is expected to assist the company in obtaining qualified and qualified candidates in accordance with the specified qualifications to encourage the achievement of the company goals. Recruitment is the process of finding and attracting prospective employees (applicants) who are able to apply as employees or open job vacancies until they get the desired candidate or meet the qualifications according to the position or vacancy available. Selection is the first attempt by the company to obtain qualified employees. and competent who will serve and do all the work in the company. Selection is a material part of human resource management operations, namely procurement, while the procurement itself consists of planning, recruitment, selection, placement, and production. The purpose of this study was to determine the recruitment and selection process on employee performance at PT. Mandiri Bank.

**Keywords:** recruitment, employees, performance

### Abstrak

Dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM), salah satu hal yang penting adalah proses rekrutmen dan seleksi, dimana proses ini diharapkan dapat membantu perusahaan dalam mendapatkan calon pegawai yang berkualitas dan sesuai dengan kualifikasi yang ditentukan untuk mendorong pencapaian tujuan perusahaan. Rekrutmen merupakan proses pencarian dan pemikatan para calon pegawai (pelamar) yang mampu untuk melamar sebagai pegawai atau membuka lowongan pekerjaan sampai mendapatkan calon yang diinginkan atau memenuhi kualifikasi sesuai dengan jabatan atau lowongan yang ada, Seleksi adalah usaha pertama yang dilakukan perusahaan untuk memperoleh karyawan yang kualifikasi dan kompeten yang akan menjabat serta mengerjakan semua pekerjaan pada perusahaan. Seleksi merupakan bagian materi dari operasional manajemen sumber daya manusia yaitu pengadaan (*procurement*), sedangkan pengadaan itu sendiri terdiri dari: perencanaan, perekrutan, seleksi, penempatan, dan produksi. Tujuan dilakukan penelitian ini untuk mengetahui proses rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja pegawai pada PT. Bank Mandiri.

**Kata Kunci:** rekrutmen, pegawai, kinerja

## A. PENDAHULUAN

Perencanaan sumber daya manusia merujuk pada suatu upaya mengantisipasi pemenuhan kebutuhan tenaga kerja guna mengisi lowongan jabatan yang sudah atau diperkirakan akan terjadi atau kemungkinan akan terjadinya kelebihan tenaga kerja dalam kurun waktu tertentu. Pada beberapa organisasi, perencanaan sumber daya manusia biasanya dilakukan untuk jangka waktu lima tahun kedepan. Perencanaan ini didasarkan pada tujuan organisasi pada kurun waktu yang sama karena perencanaan ini memang dimaksudkan untuk mendukung upaya pencapaian tujuan organisasi tersebut. Perencanaan dan rekrutmen sumber daya manusia di lingkungan organisasi yang berorientasi laba maupun organisasi nirlaba, biasanya lebih fleksibel, yaitu disesuaikan dengan lingkungan strategisnya yang relatif lebih dinamis dari pada resesi ekonomi, bencana alam, anomaly cuaca, dan lain-lain. Namun demikian, organisasi-organisasi ini tetap harus menggunakan acuan-acuan yang standar lingkungan strategis yang sangat ekstrim. Walaupun kini terdapat kecenderungan praktik organisasi yang makin datar dan makin banyaknya organisasi virtual, peran struktur organisasi masih diperlukan. Artinya, dalam perencanaan dan perekrutan sumberdayamanusia masih perlu menjadikan struktur organisasi sebagai salah satu bahan pertimbangan.

Hasil dari proses perencanaan dan perekrutan sumber daya manusia bagi suatu organisasi merupakan bahan dasar yang akan menentukan perjalanan hidup organisasi tersebut sepanjang kurun waktu yang direncanakan itu karena bahan dasar itu menjadi masukan tentang standar sumber daya manusia seperti apa yang diperlukan oleh organisasi. Oleh karena itu, harus ditindak lanjuti dalam proses berikutnya, yaitu: proses seleksi dan pengujian. Mengingat bahwa manusia itu unik (memiliki cipta, rasa, dan karsa, serta memiliki perbedaan antara yang satu dengan lainnya), hasil proses perencanaan dan

perekrutan itu sangat menentukan perjalanan hidup organisasi, maka mereka yang melaksanakan tugas merencanakan dan merekrut sumber daya manusia haruslah orang-orang yang memiliki profesional tinggi.

Rangkaian aktivitas manajemen sumber daya manusia setelah perencanaan dan perekrutan adalah seleksi dan penempatan. Apabila aktivitas perencanaan dan perekrutan merupakan tataran konsep, seleksi dan penempatan sudah merupakan yang bersifat operasional, tentu tindakan nyata untuk menindaklanjuti tahapan sebelumnya. Seleksi dan penempatan merupakan tahapan aktivitas manajemen sumber daya manusia yang sangat kritis karena hasil dari seleksi dan penempatan ini akan sangat mempengaruhi kinerja perusahaan pada masa yang akan datang. Seleksi merupakan suatu proses untuk memilih calon karyawan yang memiliki kesesuaian antara karakteristik individu dan spesifikasi pekerjaan yang akan di pangkunya.

Perusahaan yang dapat memperoleh karyawan yang memiliki karakteristik individu yang sesuai dengan spesifikasi dengan pekerjaan yang akan dilaksanakannya dapat mengharapkan memetik keuntungan-keuntungan yang terus berlangsung selama karyawan tersebut bekerja di perusahaan itu. Namun sebaliknya, perusahaan yang melakukan kesalahan dalam menyeleksi calon karyawan sangat mungkin akan mendapati karyawan yang tidak puas dengan pekerjaannya, sering mangkir, atau keluar dari pekerjaannya secara sukarela atau terpaksa dikeluarkan oleh perusahaan. Oleh karena itu, proses seleksi haruslah benar-benar dilaksanakan oleh orang-orang yang ahli dibidangnya, sehingga konsep yang telah dibuat sebelumnya itu dapat secara konsisten dilaksanakan di lapangan. Konsistensi antara pemikiran dalam bentuk konsep dan tindakan di lapangan sangat penting untuk dijaga agar hasil seleksi benar-benar dapat menghasilkan orang-orang yang memiliki karakteristik

individu yang sesuai dengan spesifikasi pekerjaan yang ditentukan.

Rekrutmen adalah serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang di deviniskan dalam perencanaan sumber daya manusia. Aktivitas rekrutmen dimulai saat calon mulai dicari dan berakhir tatkala lamaran mereka diserahkan. Melalui rekrutmen, individu-individu yang memiliki keahlian yang dibutuhkan didorong membuat lamaran untuk lowongan pekerjaan yang tersedia di perusahaan. Hasil rekrutmen adalah sekumpulan pelamar kerja yang akan di seleksi untuk menjadi karyawan baru. Proses rekrutmen juga berinteraksi dengan aktivitas sumberdaya manusia lainnya, terutama evaluasi kerja, pelatihan pengembangan dan hubungan karyawan.

Peningkatan sumber daya manusia merupakan merupakan hal yang sangat penting karena keberhasilan suatu perusahaan bukan dari sistem saja, namun juga karena sumber daya manusia yang handal dan dapat di pertanggungjawabkan kinerjanya dalam berkerja. Oleh karena itu, sumber daya manusia tidak dapat di abaikan begitu saja karena menyangkut kelangsungan perusahaan itu sendiri, apa lagi jika perusahaan itu bagus dan memiliki konsumen yang banyak maka keuntungan besar bagi perusahaan tersebut.

## B. METODE PENELITIAN

Metodologi penelitian adalah sebuah cara untuk mengetahui hasil dari sebuah permasalahan yang spesifik, dimana permasalahan tersebut disebut juga dengan permasalahan penelitian. Metodologi penulisan selama magang : dengan melakukan observasi langsung dan wawancara dengan bidang terkait untuk mengetahui proses rekrutmen dan seleksi terhadap sumber daya manusia dimana Perekrutan Pegawai, Memproses

Pengangkatan Pegawai dan Melayani Pegawai Bank Mandiri.

## C. HASIL DAN PEMBAHASAN

PT Bank Mandiri Tbk, yang selanjutnya disebut Bank Mandiri didirikan di Negara Indonesia pada tanggal 2 Oktober 1998 berdasarkan peraturan pemerintah No. 75 Tahun 1998 Tanggal 1 Oktober 1998. Akta pendirian telah disahkan oleh menteri kehakiman berdasarkan Surat Keputusan No. C2- 561NHT. 01. Tahun 98 tanggal 2 Oktober 1998, serta diumumkan pada tambahan No. 6859 dalam berita Negara Republik Indonesia No. 97 tanggal 4 Desember 1998. Pada bulan Juli 1999 Bank Mandiri didirikan melalui pengalihan hampir seluruh saham Pemerintah Republik Indonesia yaitu PT Bank Bumi Daya (Persero), PT Bank Dagang Negara (Persero), PT Bank Expor Indonesia (Persero), dan PTPembangunan Indonesia dan Setoran Tunai Pemerintah. Bank Dagang Negara (BDN) merupakan salah satu bank tertua di Indonesia. Sebelumnya Bank Dagang Negara (BDN) dikenal sebagai Nederlanchsch Indische Escompto Maaatschappij yang didirikan di Batavia (Jakarta) pada tahun 1957. Pada tahun 1949 namanya berubah menjadi Escomptobank NV. Selanjutnya pada tahun 1960 Escomtobank di nasionalisasi dan berubah menjadi Bank Dagang Negara (BDN), sebuah bank pemerintah yang membiayai sektor industri dan pertambangan.

### **Pelaksanaan proses rekrutmen dan seleksi karyawan di PT. Bank Mandiri**

Dalam merekrut karyawan baru ada beberapa langkah yang dilakukan oleh PT. Bank Mandiri, Biasanya proses perekrutan dan seleksi karyawan PT. Bank Mandiri dilakukan melalui sumber eksternal perusahaan, kebijakan ini membuat keseragaman metode dalam merekrut karyawan dan serentak yang ditetapkan oleh PT. Bank Mandiri. Untuk mendapatkan

karyawan yang berkualitas dan mempunyai keahlian yang cukup dibidangnya.

Persyaratan yang dilakukan untuk merekrut karyawan baru adalah sebagai berikut :

1. Minimal (S1) dan pascasarjana (S2)
2. Nilai rata-rata lulusan S1 minimal 3,00 atau setara, sedangkan untuk lulusan S2 minimal 3,20 atau setara
3. Usia maksimum :
  - a. 24 tahun untuk lulusan baru
  - b. 26 tahun untuk dengan 2 tahun
4. Pengalaman yang relevan
5. Keterampilan komunikasi yang rapi dan bagus

Setelah melakukan aktivitas-aktivitas tersebut di atas maka pihak perusahaan menyeleksi setiap lamaran yang masuk dan diambil secara radom (acak) yang nantinya akan diranking dan dirata-ratakan secara keseluruhan yang nantinya akan dipanggil untuk mengikuti seleksi selanjutnya. Beberapa tahap seleksi yaitu :

### **Tahap 1 ( seleksi awal)**

Proses pertama adalah seleksi awal, dimana seleksi awal tersebut adalah sebagai cara untuk merekrut calon karyawan baru di PT. Bank Mandiri. Tahap seleksi awal adalah suatu kegiatan pemilihan dan penentuan pelamar yang akan diterima atau ditolak untuk menjadi karyawan perusahaan. Seleksi ini didasarkan kepada spesifikasi tertentu dari setiap perusahaan bersangkutan.

Ada beberapa cara dalam proses seleksi awal tahap 1 :

1. Dengan menggunakan aplikasi online di mana pelamar hanya tinggal mengisi data diri sesuai dengan formulir online yang sudah disediakan oleh PT. Bank Mandiri, dengan demikian proses penyortiran lamaran pun bisa lebih mudah dan cepat.
2. Calon pelamar bisa membuka link untuk pendaftaran (apply) via online <https://www.mandiricareer.net/#mandiri-jobs>.
3. Kemudian isi identitas bioadata calon pelamar dengan lengkap dan mengisi

pilihan posisi yang diinginkan oleh calon pelamar.

4. Dilengkapi dengan mengajukan pertanyaan yang jawabannya singkat untuk menguji pengetahuan dan kemampuan awal pelamar. Misalnya apakah bisa mengoperasikan aplikasi perangkat lunak tertentu, apakah bersedia ditempatkan di luar kota, dan lain sebagainya.

### **Tahap 2 (Ability Tes)**

Proses kedua adalah *ability tes*. *Ability tes* adalah tes kemampuan yang bertujuan untuk mengukur kemampuan penalaran logis atau kemampuan berfikir seseorang. Dalam tes Ability dilakukan di Mandiri University, para peserta diharapkan membawa notebook/laptop sendiri pada masing-masing peserta seleksi. Seleksi dilakukan di ruangan yang hanya berkapasitas 20 peserta seleksi, dan ada beberapa Jadwal dalam tes kedua ini. Tes Ability/ SHL yang dilakukan secara online dengan menggunakan notebook/laptop dan diberikan user ID kepada setiap peserta untuk mengakses soal-soal yang akan diberikan. Tes ability berlangsung selama 1 jam. Dengan waktu yang terbatas, tes ini merupakan tes penentu ketahap berikutnya dan hasil tes akan diumumkan kurang lebih 1 minggu setelah tes dilakukan. Tes ini berbentuk pilihan ganda dengan satu jawaban yang benar dan diadministrasikan dalam waktu terbatas, misal 1 jam (60 menit) untuk 60 soal.

Tes ability di Bank Mandiri terbagi menjadi 4 kategori, yaitu:

1. Penalaran Verbal

Dalam tes penalaran verbal, biasanya anda diberi teks informasi dan diminta untuk menilai suatu pernyataan dengan memilih salah satu dari kemungkinan jawaban berikut :

  - a. Benar (pernyataan secara logis berdasar informasi atau opini yang terdapat dalam teks).
  - b. Salah (pernyataan yang salah berdasar informasi atau opini yang terdapat dalam teks).

- c. Tidak dapat diketahui (tidak dapat menentukan apakah pernyataan tersebut benar atau salah tanpa informasi lebih lanjut)
2. Penalaran Numerik  
Dalam penalaran numerik anda diminta menjawab dengan menggunakan fakta dan angka yang disajikan pada tabel statistik.dalam tiap pertanyaan biasanya anda diberi sejumlah pilihan jawaban,dan hanya satu dari setiap jawaban yang benar.bila perlu gunakan kertas buram/kalkulator.
3. Kuisisioner Kepribadian  
Dalam kuisisioner kepribadian ini ditujukan untuk mengukur preferensi perilaku pribadi yakni, seberapa senang anda bekerja. Kuisisioner tersebut tidak berkaitan dengan kemampuan anda, tetapi bagaimana anda menilai diri anda saat berhubungan dengan orang lain.Setiap tes diberikan batas waktu sendiri-sendiri sesuai dengan porsi dan bobot pertanyaan. untuk tes kuisisioner kepribadian tidak terlalu terpacu dengan batasan waktu karena tidak ada jawaban yang benar ataupun yang salah. tips nya hanya diperlukan konsisten dalam memilih pernyataan yang sudah pernah dipilih sebelumnya karena tidak sedikit pertanyaan yang diulang kembali dalam bentuk yang hampir sama.

### **Tahap 3 (final Interview)**

Dalam proses final interview tahap 3, Tes *Walk In Interview* adalah salah satu tes penentu selain tes ability, disini dilihat pengetahuan kandidat mengenai Bank Mandiri. Tes *Walk In Interview* dilaksanakan di Bank Mandiri bersama pimpinan Bank Mandiri. Sebelum dimulai, para peserta tes interview diberikan formulir yang data pribadi yang wajib diisi. *Walk In Interview* dilakukan secara individu, masing-masing peserta akan dipanggil satu per satu untuk mendapatkan giliran. Pertanyaan pun bervariasi setiap peserta berbeda-beda, untuk garis besarnya pertanyaan dilakukan dengan

pertanyaan beruntun, mulai dari kepribadian, keluarga, hingga pengetahuan mengenai *job desk* yang dilamar.

### **Tahap 4 (medical test)**

Dalam proses *medical test* tahap 4, *Medical check up* karyawan merupakan salah satu program kesehatan dan keselamatan kerja (K3) yang perlu dilakukan oleh tiap perusahaan untuk mengetahui kondisi terkini dari kesehatan karyawan atau calon karyawan, sehingga perusahaan dapat menentukan kemampuan karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan yang dilihat dari sisi kesehatan. Setelah lolos dalam tahap interview, akan menuju tahap terakhir yaitu tahap *medical check-up* atau tes kesehatan. Tes ini mungkin terlihat mudah karena kita merasa sehat-sehat saja, tapi setelah dites hasilnya tidak. Mungkin ada yang memiliki kadar gula tinggi, atau kolestrol, dan lain-lain. Hal ini bisa disebabkan oleh kebiasaan kita sendiri seperti merokok, begadang, makan sembarangan, jarang olah raga, atau bahkan pernah mencoba obat terlarang walau hanya sedikit. Pada saat kita di tes kesehatan dan hasilnya tidak bagus, tentu kita akan tidak lolos dalam tahap terakhir seleksi karyawan ini.

### **Tahap 5 (tanda tangan kontrak)**

Apabila kandidat telah lolos melalui seluruh tahapan seleksinya, kandidat akan diundang untuk tanda tangan kontrak berjangka 4 tahun (6 bulan magang/belajar, 6 bulan kontrak dan 3 tahun kerja). Gaji yang ditawarkan oleh Bank Mandiri untuk ODP nasional S1 adalah Rp.5.120.000,00-nett dan untuk S2 adalah Rp.5.700.000,00-nett (Thr 2x gaji+uang cuti 1x gaji+bonus tahunan (1-8x gaji). Saat proses tanda tangan kontak dimulai, diminta untuk mengisi beberapa formulir yaitu formulir jamsostek dan formulir melamar kerja, setelah itu dipanggil satu persatu untuk mengumpulkan berkas-berkas yang diminta.

### **Seleksi**

Seleksi adalah usaha pertama yang dilakukan perusahaan untuk memperoleh karyawan yang kualifikasi dan kompeten yang akan menjabat serta mengerjakan semua pekerjaan pada perusahaan. Seleksi merupakan bagian materi dari operasional manajemen sumber daya manusia yaitu pengadaan (*procurement*), sedangkan pengadaan itu sendiri terdiri dari: perencanaan, perekrutan, seleksi, penempatan, dan produksi. Proses seleksi merupakan tahap-tahap khusus yang digunakan untuk memutuskan pelamar mana yang akan diterima. Proses tersebut dimulai ketika pelamar kerja dan diakhiri dengan keputusan penerimaan.

Tujuan proses seleksi oleh perusahaan diantaranya untuk :

1. Menjamin perusahaan memiliki karyawan yang tepat untuk suatu jabatan/pekerjaan
2. Memastikan keuntungan investasi SDM perusahaan
3. Mengevaluasi dalam mempekerjakan dan penempatan pelamar sesuai minat
4. Memberlakukan pelamar secara adil dan meminimalkan deskriminasi

### **Tantangan dalam Proses Seleksi**

Menentukan jenis dan langkah-langkah dalam proses seleksi, ada beberapa macam tantangan yang perlu dihadapi dan diperhatikan oleh petugas seleksi yaitu:

1. Penawaran Tenaga Kerja Semakin banyak jumlah pelamar untuk diseleksi, semakin banyak jumlah pelamar untuk diseleksi, semakin baik bagi organisasi karena dengan demikian semakin besar jaminan bahwa pelamar yang terseleksi dan diterima menjadi pegawai benar-benar merupakan tenaga kerja yang paling memenuhi berbagai persyaratan yang telah ditentukan.
2. Faktor Etika Perekrut tenaga kerja memegang peranan penting dalam menentukan siapa pelamar yang ditolak dan siapa yang diterima. Organisasi pemakai tenaga kerja mengharapkan bahwa pelamar bermutu tinggi.

Menggabungkan kedua hal tersebut dalam proses seleksi menuntut standar etika yang tinggi dari para perekrut tenaga kerja baru karena dengan demikian tenaga-tenaga bermutu yang diterima dan dipekerjakan.

3. Faktor Internal Organisasi Situasi internal organisasi harus dipertimbangkan dalam merekrut dan menyeleksi tenaga kerja baru. Misalnya, besar kecilnya anggaran yang dialokasikan untuk belanja pegawai menentukan berapa banyak pegawai baru yang boleh direkrut, untuk memangku jabatan apa dan melakukan pekerjaan apa.

### **D. PENUTUP**

Dalam proses rekrutmen dan seleksi karyawan ada beberapa tahap yaitu : seleksi awal, ability tes, final interview, medical test, dan tanda tangan kontrak.

Sehubungannya dengan hasil pembahasan maka disarankan untuk :

1. Menerapkan metode rekrutmen dengan mempertahankan atau lebih mengembangkan metode rekrutmen yang selama ini diterapkan.
2. Memperhatikan penerapan karyawan yang sesuai dengan kompetensi dimana setiap karyawan yang dimiliki dapat menyelesaikan atau menangani pekerjaan.
3. Perekrutan dan penyelesaian dilakukan dengan prosedur yang benar dan didukung dengan alat rekrutmen dan seleksi yang akurat, agar kualifikasi sumber daya manusia yang dibutuhkan oleh organisasi dapat terpenuhi. karena prosedur yang benar dalam melakukan rekrutmen dan seleksi ini akan mempunyai dampak positif bukan saja bagi perusahaan tetapi juga bagi para pelamar pekerjaan yang diseleksi.

### **E. DAFTAR PUSTAKA**

Ike Kusdyah, Rachmawati. 2008.  
Manajemen Sumber Daya Manusia.  
Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Andi  
Offset, Yogyakarta

Irrine Ayu. 2015. Rekrutmen Karyawan Dan  
Kendala Rekrutmen.  
[blogspot.com/2009/11/rekrutmen-  
recruitment-karyawan-definisi.html](http://blogspot.com/2009/11/rekrutmen-recruitment-karyawan-definisi.html)

Net Pahlevi. 2019. Proses Rekrutmen Dan  
Seleksi Karyawan. Edisi Kedua, Aulia  
Offset, Jakarta.

[https://www.mandiricareer.net/#mandiri-  
jobs.](https://www.mandiricareer.net/#mandiri-jobs)