



### **Hak cipta dan penggunaan kembali:**

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menggubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

### **Copyright and reuse:**

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

## BAB 1

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang

Badan Pusat Statistik (BPS) mencatat pertumbuhan ekonomi Indonesia kuartal III tahun 2015 sebesar 4,73%. Angka ini naik jika dibandingkan kuartal II sebesar 4,67% dan di kuartal I sebesar 4,7%. Pertumbuhan ekonomi Indonesia ini didukung karena perekonomian global pada kuartal III tahun 2015. angka 4,73% didukung oleh pertumbuhan ekonomi negara mitra dagang Indonesia yang cenderung melemah seperti Amerika Serikat melemah 2,7% menjadi 2,0%, Tiongkok melambat 7% menjadi 6,9% dan Singapura melemah dari 1,7% ke 1,4%. Bank Indonesia memperkirakan perekonomian Indonesia semakin baik berdasarkan dengan pertumbuhan ekonomi yang lebih tinggi dan stabilitas makroekonomi yang tetap terjaga, dan semakin kuatnya perubahan struktural dalam memperkuat dasar ekonomi nasional.

Berbeda dengan tahun 2014, di samping tetap kuatnya konsumsi rumah tangga, tingginya pertumbuhan ekonomi di tahun 2015 juga disebabkan ekspansi konsumsi dan investasi pemerintah yang sejalan dengan peningkatan kapasitas fiskal untuk mendukung kegiatan ekonomi produktif, termasuk pembangunan infrastruktur, properti, industri petrokimia, dan gas alam. Perekonomian Indonesia bisa mencapai 5,3% pada tahun 2016 karena membaiknya kinerja ekspor seiring membaiknya harga komoditas di pasar global dan juga investasi pemerintah yang akan meningkat.

Indonesia saat ini memiliki 45 juta orang yang tergolong dalam kelas menengah yang memiliki kebiasaan membelanjakan uangnya di luar kebutuhan utama, pertumbuhan positif pun diperkirakan akan dialami berbagai sektor lain, seperti apartemen, perkantoran komersial, hotel, maupun kawasan industri. Pengusaha properti yakin bahwa tahun 2015 menjadi puncak atau klimaks dari pertumbuhan bisnis sektor properti.

Beberapa faktor yang menjadi pertimbangan yaitu pertama, pertumbuhan dan dinamika bisnis properti beberapa tahun terakhir ternyata cukup tinggi. Kedua, masih tingginya kebutuhan masyarakat untuk mendapatkan dan memiliki rumah. Bahkan seperti dikutip dari data Real Estate Indonesia (REI), kebutuhan perumahan rakyat yang belum terpenuhi mencapai angka 15 juta unit. Angka ini belum termasuk permintaan pertahunnya yang mencapai 300 ribu unit rumah. Para pengembang maupun kontraktor hanya mampu menyediakan tak kurang dari 150 ribu unit rumah setiap tahunnya.

Pada acara pembukaan pameran keramika 2015 di Jakarta, dalam sambutannya Menteri Perindustrian (Menperin) Saleh Husin mengatakan industri keramik Indonesia memiliki kapasitas 1,8 juta m<sup>2</sup> / hari dan produksi 1,6 juta m<sup>2</sup> / hari. Hasil produksi 87% diserap pasar lokal dan 13% di ekspor. Menperin juga menambahkan bahwa saat ini produsen keramik lantai dan dinding berjumlah 25 perusahaan dengan jumlah unit pabrik 95 unit. Secara keseluruhan industri keramik mampu menyerap tenaga kerja sebanyak 200.000 orang.

Menperin juga menegaskan bahwa pemerintah terus melakukan berbagai strategi kebijakan dalam menciptakan iklim usaha yang kondusif bagi pengembangan industri keramik nasional. Dengan mendorong terjaminnya pasokan gas dengan harga yang kompetitif, penguasaan teknologi dan fabrikasi, serta meningkatkan promosi ke pasar ekspor. Industri keramik di Indonesia telah berkembang dengan baik selama lebih dari 30 tahun dan merupakan salah satu industri unggulan. Industri keramik nasional memiliki beberapa keunggulan dibandingkan produsen keramik negara lain karena tersedianya deposit tambang sebagai bahan baku keramik yang cukup besar dan tersebar di berbagai daerah, seperti *ball clay*, *feldspar*, *zircon*, maupun ketersediaan energi gas yang melimpah sebagai bahan bakar proses produksi. Prospek industri keramik nasional dalam jangka panjang cukup baik seiring dengan pertumbuhan pasar dalam negeri yang terus meningkat, terutama untuk jenis ubin karena didukung oleh pertumbuhan pembangunan baik properti maupun perumahan. PT Arwana Citramulia Tbk (Arwana) adalah perusahaan publik yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) dan diperdagangkan di bawah kode saham "ARNA". Perusahaan ini didedikasikan untuk memproduksi ubin keramik murah untuk melayani segmen pasar menengah-rendah secara nasional. Produk yang dihasilkan dijual di bawah merek "Arwana Ceramic Tiles", nama merek yang menandakan produk berkualitas dengan harga yang kompetitif. Pada tahun 2011 merek keramik baru dengan kualitas yang lebih baik, yaitu "UNO" diperkenalkan untuk menyasar segmen menengah ke atas.

Beroperasi sejak tahun 1995, Arwana tetap setia dalam bisnis ini berdasarkan kompetensi untuk menghasilkan produk berkualitas dengan desain kreatif. Berbagai macam produk campuran yang ditawarkan termasuk Embossed, Marmer, Plain Color, Granity, Strata, Rustic, Fancy Wood dan Fancy dekoratif. Ukuran yang paling umum adalah 20 x 20 cm dan 30 x 30 cm. Saat ini tren telah berkembang menjadi 40 x 40 cm. Ubin kereta bawah tanah 20 x 25 cm dan 25 x 40 cm untuk ubin dinding juga telah dikembangkan. Berkantor pusat di Jakarta, Arwana menjual produk melalui distributor tunggal, PT Primagraha Keramindo (PGK) yang merupakan anak perusahaan Perseroan, dan lebih dari 40 sub-distributor yang tersebar di hampir setiap kota dan kota-kota besar di Indonesia bersama-sama dengan ribuan gerai ritel. Jaringan pemasaran yang tersebar luas menyediakan adanya konsumen lokal yang kuat, dikombinasikan dengan layanan penjualan yang baik.

PT Arwana Citramulia Tbk memiliki tiga pabrik yang berlokasi di tiga tempat yang cukup jauh satu sama lain, yaitu Plant I dan Plant II, yang terletak di Tangerang dan Serang, yang sebagian besar melayani pasar di bagian barat Indonesia, sedangkan Plant III terletak di Surabaya, yang sebagian besar melayani bagian timur pasar Indonesia. Ekspansi terbaru adalah Plant IV di Ogan Ilir, Sumatera yang memulai produksi pada bulan September 2013. Arwana berencana untuk meningkatkan kapasitas produksi tahunan dari 49.370.000 m<sup>2</sup> ke 63.870.000 m<sup>2</sup> tahun 2016. Arwana adalah perusahaan ramah lingkungan di mana perusahaan telah memenangkan kategori Industri Hijau Award pada 2011, 2012, dan 2013.

Robbins dan Mary Coulter mengemukakan dalam buku *Management* (2009:224) bahwa rekrutmen adalah menemukan, mengidentifikasi, dan menarik pelamar yang mampu. Selain rekrutmen juga terdapat *decruitment*, *decruitment* adalah mengurangi tenaga kerja dalam organisasi. Karyawan saat ini sering merasa bahwa reputasi mereka dipertaruhkan dan hanya akan dilihat ketika mereka yakin bahwa orang tersebut tidak akan membuat mereka terlihat buruk. Hal ini penting karena mengetahui tentang posisi yang dibutuhkan dan orang yang sedang dianjurkan, mereka cenderung akan merujuk pelamar yang berkualitas baik. Robbins dan Mary Coulter mengemukakan dalam buku *Management* (2009:227) bahwa seleksi adalah penyaringan pelamar kerja untuk memastikan bahwa kandidat yang paling tepat yang dipekerjakan.

Myrna Gusdorf mengemukakan dalam buku *Society for Human Resource Management* (2008:1) bahwa rekrutmen adalah proses menarik individu secara tepat waktu, dijumlah yang cukup dan dengan kualifikasi yang sesuai untuk melamar pekerjaan diorganisasi. Dalam melakukan perencanaan SDM harus mempertimbangkan prospek pertumbuhan keseluruhan organisasi dan harus memprediksikan dengan akurat kebutuhan tenaga kerja di masa depan. Perencanaan rekrutmen dimulai hanya ketika alternatif lain telah dipertimbangkan dan dihilangkan.

Myrna Gusdorf mengemukakan dalam buku *Society for Human Resource Management* (2008:7) bahwa seleksi adalah proses memilih sekelompok pelamar yang terbaik dari individu yang cocok untuk mengisi posisi tertentu dalam organisasi.

Thomas S. Bateman dan Scott A. Snell mengemukakan dalam buku *Management* (2007:326) bahwa seleksi adalah memilih dari antara pelamar yang memenuhi syarat untuk menjadi karyawan dalam sebuah organisasi. Seleksi dibangun pada perekrutan dan melibatkan keputusan tentang siapa yang akan dipekerjakan.

AL-Qudah, M . K. M. Osman, A, Ab Halim, M. S., & Al-Shanatawi, H. A., (2014) mengemukakan bahwa kinerja karyawan merupakan salah satu faktor yang paling berpengaruh pada kinerja organisasi. Organisasi yang sukses memahami pentingnya sumber daya manusia sebagai efek faktor penting yang langsung dan berkontribusi pada kinerja.

Robert D. Kaplan (2003) mengemukakan bahwa metode utama untuk mengevaluasi kinerja karyawan berdasarkan atribut karyawan yang mengkonfirmasi karakteristik perusahaan, dan prestasi karyawan yang menunjukkan sejauh mana tujuan atau tujuan tertentu telah dipenuhi.

DoBrin, A.J (2006) mengemukakan kinerja karyawan adalah penggunaan pengetahuan, keterampilan, pengalaman dan kemampuan, untuk melakukan misi yang ditugaskan diperlukan oleh manajer yang efisien dan efektif. kinerja karyawan dapat mempertimbangkan biaya sumber daya yang digunakan, ukuran kuantitas dan kualitas pekerjaan yang dilakukan, membantu untuk bertahan dan unggul antara perusahaan, membantu untuk menilai dan mencapai mapan tujuan kinerja, dan akhirnya, meningkatkan efisiensi kinerja karyawan membantu untuk membuat keputusan yang tepat

Berdasarkan dari hasil wawancara secara mendalam yang penulis lakukan dengan Ibu Linda Alimin selaku *Manager Human Resource Development* dan Bapak Rally Sudharta selaku *Vice President Human Resource Development* perusahaan Arwana Citramulia, ditemukan bahwa sistem perekrutan dan seleksi karyawan baru di PT Arwana Citramulia Tbk masih belum optimal dan berakibat terhadap kinerja karyawan. Dimulai dari proses rekrutmen, PT Arwana Citramulia Tbk kurang maksimal dalam pemasangan lowongan pekerjaan karena hanya menggunakan media *Jobstreet* dan *LinkedIn*. Oleh karena itu tidak banyaknya media yang digunakan menyebabkan sedikitnya pelamar untuk mengirimkan lamaran ke perusahaan.

Dengan sedikitnya pelamar yang mengirim lamaran ke perusahaan, juga mengurangi kesempatan mendapatkan pelamar yang berkompeten untuk bergabung. Kedua, waktu yang cukup lama dalam merekrut hingga mendapatkan karyawan baru. Proses perekrutan karyawan baru yang berjalan lambat, menyebabkan kekosongan posisi di berbagai divisi seperti divisi *HRD*, *Legal*, *General Affair*, *Personal Assistan*, *IT*, dan *Accounting*. Penulis bertanya pada dua karyawan divisi *HRD*, tiga karyawan divisi *General Affair*, dua karyawan divisi *Accounting*. Karyawan tersebut menjelaskan bahwa mereka harus menggantikan sementara posisi yang kosong, menyelesaikan dua pekerjaan sekaligus yang berdampak pada penurunan kinerja dari setiap karyawan dan keadaan tersebut sudah berjalan selama dua bulan.



Dalam proses seleksi, metode tes yang dirasa kurang diberikan kepada pelamar. Tes yang diberikan hanya meliputi tes hitungan dasar, pasangan kata, hitungan deret angka, dan tes kepribadian (DISC). Tidak terdapatnya tes psikologi untuk posisi staf sedangkan tes psikologi hanya diberikan untuk level kepala bagian keatas, hal ini mengakibatkan kekurangan pelamar yang tidak dapat terlihat secara langsung seperti tidak bisa memberikan gambaran bagaimana pemecahan masalah, pengambilan keputusan, bagaimana hubungan kerja sama dalam team, kemampuan komunikasi dengan sesama rekan kerja. Penulis juga melakukan observasi pada saat magang, penulis bekerja di divisi HRD sebagai staf rekrutmen. Pekerjaan yang dilakukan adalah memasang lowongan pekerjaan, mensortir CV, mengundang tes dan wawancara, memberikan tes dan wawancara kepada kandidat yang telah melamar.

Penulis juga mengamati sepertinya ada kekurangan dalam kinerja karyawan, hal ini ditandai dengan adanya karyawan baru yang tidak bisa menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan *job description* yang diberikan. Seperti pada staf *legal*, kepala bagian HRD, dan *personal assistant* pekerjaan yang diberikan tidak selesai tepat pada waktu yang diberikan. Masalah ini terjadi karena pada proses awal perekrutan dan seleksi karyawan yang tidak optimal dan berujung pada kinerja karyawan yang tidak sesuai dengan harapan perusahaan. Masalah ini sangat serius karena jika dari awal proses perekrutan kandidat saja tidak bisa memberikan gambaran *skill* yang layak untuk diterima sebagai karyawan. Maka akan terjadi ketidaksesuaian antara sumber daya manusia yang ada dengan kebutuhan diperusahaan.

Apabila karyawan memberikan kinerja yang kurang optimal akan menyebabkan penundaan setiap pekerjaan yang diberikan oleh atasan dan aktivitas perusahaan tidak berjalan efektif. Untuk bisa menjadi perusahaan yang terbaik dalam industri keramik, Arwana Citramulia harus memiliki sumber daya manusia yang mampu bersaing. Proses rekrutmen dan seleksi yang tepat memiliki peran yang penting terhadap kinerja karyawan maupun kinerja perusahaan. Maka dapat disimpulkan proses rekrutmen dan seleksi akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dalam perusahaan.

Berkaitan dengan pentingnya proses rekrutmen dan seleksi dalam suatu perusahaan, maka penulis tertarik untuk mengangkat topik tentang **"Analisis Pengaruh Rekrutmen dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan PT Arwana Citramulia, Tbk.**

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan fenomena yang ada, maka muncul beberapa pertanyaan sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh rekrutmen terhadap kinerja karyawan di PT Arwana Citramulia ?
2. Bagaimana pengaruh seleksi terhadap kinerja karyawan di PT Arwana Citramulia ?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah tersebut penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis :

1. Terdapat pengaruh rekrutmen terhadap kinerja karyawan di PT Arwana Citramulia Tbk
2. Terdapat pengaruh seleksi terhadap kinerja karyawan di PT Arwana Citramulia Tbk

### **1.4 Manfaat Penelitian**

1. Manfaat Akademis

Dijadikan salah satu bahan pembelajaran dalam melakukan penelitian lebih lanjut mengenai rekrutmen dan seleksi yang ada di perusahaan terkait dengan kinerja karyawan.

2. Manfaat Praktis

Penulis berharap penelitian ini dapat dijadikan sebagai masukan yang berguna bagi PT Arwana Citramulia Tbk dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan.

### **1.5 Batasan Masalah**

Untuk memudahkan dalam melakukan penelitian, penulis membatasi ruang lingkup penelitian sebagai berikut :

1. Responden penelitian ini adalah karyawan PT Arwana Citramulia Tbk.
2. Responden minimal sudah bekerja selama 1 tahun.
3. Variabel-variabel yang diteliti adalah rekrutmen, seleksi dan kinerja karyawan.

4. Waktu pengambilan data pada tanggal 14 Januari 2016 dan 10 Februari 2016
5. Alat yang digunakan dalam data yaitu SPSS versi 19

#### **1.6. Sistematika Penulisan Laporan Penelitian**

Sistematika penulisan laporan penelitian terdiri dari :

##### **BAB I : PENDAHULUAN**

Dalam bab 1 berisi tentang latar belakang, rumusan masalah, batasan masalah, manfaat penelitian, metode dan sistematika penulisan laporan penelitian, secara umum berbicara tentang perkembangan industri keramik saat ini, peran dari sumber daya manusia sangat penting dalam organisasi, serta bagaimana pengelolaan sumber daya manusia yang baik untuk mencapai tujuan dari perusahaan. Proses rekrutmen dan seleksi sehingga diharapkan dapat meningkatkan dan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

##### **BAB II : LANDASAN TEORI**

Dalam bab II menjabarkan tentang teori-teori yang berkaitan dengan penelitian yang dilakukan. Teori-teori ini menjadi landasan bagi penulis dalam melakukan penelitian, seperti teori tentang rekrutmen, seleksi dan kinerja karyawan. Selain itu, pada bab ini menampilkan paradigm pemikiran atau model penelitian yang digunakan penulis beserta hipotesisnya.

### BAB III : METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab III membahas mengenai gambaran umum objek penelitian. Metodologi penelitian yang digunakan penulis, ruang lingkup penelitian, dan definisi operasional variabel penelitian yaitu variabel terikat dan variabel bebas, dalam hal ini secara detail tentang rekrutmen, seleksi dan kinerja karyawan. Selain itu dalam bab ini menjelaskan mengenai metode penelitian, variabel penelitian, teknik pengumpulan data, teknik pengambilan sampel, dan teknik analisa data.

### BAB IV : ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Dalam bab IV menjelaskan tentang analisis dan pembahasan hasil pengujian setiap variabel penelitian berdasarkan hal kuesioner yang telah disebar di perusahaan. Pada bab ini dapat diketahui hasil dari variabel bebas yang memiliki pengaruh positif atau tidak terhadap variabel terikat.

### BAB V : SIMPULAN DAN SARAN

Pada bab V membahas kesimpulan atau hasil yang telah diperoleh serta saran yang diberikan penulis baik saran kepada perusahaan maupun kepada penelitian selanjutnya.