

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

PT. Garuda Mas Semesta atau yang lebih dikenal dengan nama GAMATEX merupakan perusahaan yang bergerak di bidang tekstil dengan hasil produksinya adalah kain denim. PT. Garuda Mas Semesta beralamat di Jl. Industri II No. 2 Leuwigajah Cimahi Selatan. Dalam menjalankan usahanya PT. Garuda Mas Semesta menjual produk denimnya ke sejumlah sentra perdagangan kain di kota-kota besar di Indonesia bahkan merambah ke luar negeri.

Untuk menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat, perusahaan dituntut untuk dapat meningkatkan kinerja karyawannya. Namun pada kenyataannya pada saat peneliti melakukan wawancara dengan Kepala HRD PT. Garuda Mas Semesta, beliau mengatakan bahwa kinerja karyawan dari tahun ke tahun mengalami penurunan dikarenakan adanya beberapa faktor.

Fenomena kurang optimalnya kinerja karyawan ditandai dengan hal-hal sebagai berikut :

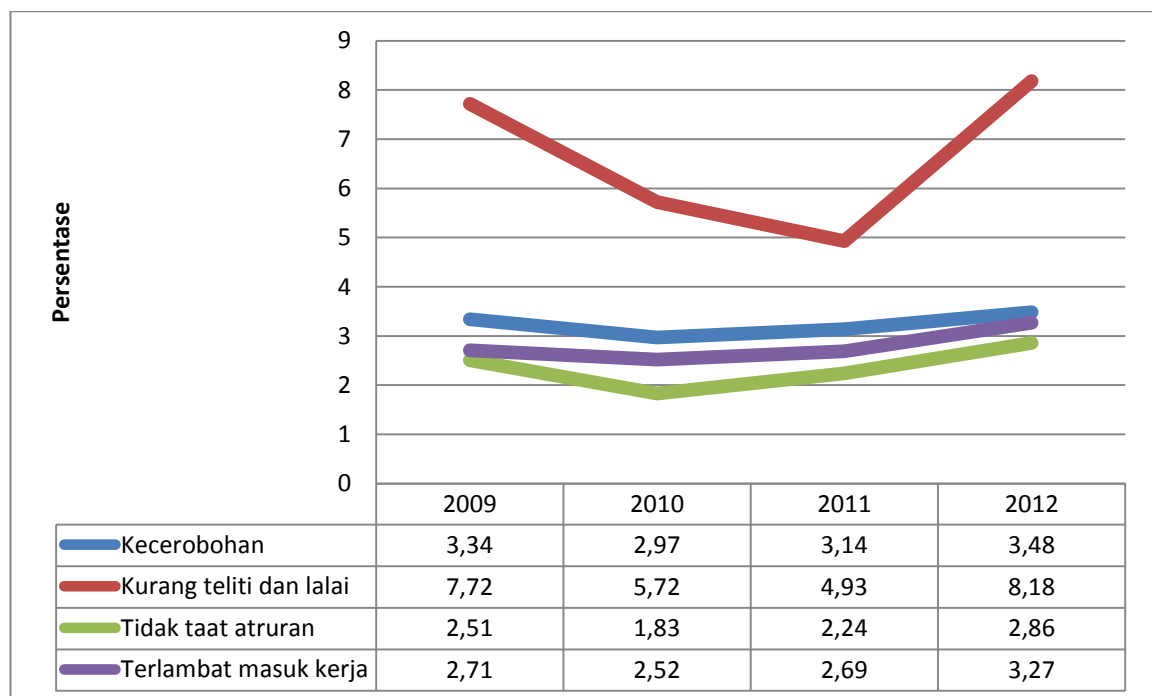
1. Kecerobohan dalam bekerja oleh karyawan yang menyebabkan alat-alat rusak, kurang teliti dan lalai dalam mengerjakan tugas, tidak menuruti peraturan perusahaan, terlambat masuk kerja, serta tidak masuk kerja tanpa alasan. Jika ditinjau lebih dalam, apabila karyawan melakukan hal-hal tersebut dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan mengalami penurunan. Hal ini diperkuat dari daftar *Personal Track Record* sebagai berikut:

**Tabel 1.1**  
**Personal Track Record Tahun 2009-2012**

No	Jenis Pelanggaran	Persentase Pelanggaran per Tahun			
		2009	2010	2011	2012
1	Kecerobohan yang mengakibatkan alat rusak	3.34 %	2.97 %	3.14 %	3.48 %
2	Kurang teliti dan lalai dalam melaksanakan pekerjaan	7.72 %	5.72 %	4.93 %	8.18 %
3	Tidak menuruti aturan perusahaan	2.51 %	1.83%	2.24%	2.86 %
4	Terlambat masuk kerja	2.71 %	2.52 %	2.69 %	3.27 %
Total pelanggaran per tahun		16.28 %	13.04 %	13 %	17.79 %

Sumber: PT. Garuda Mas Semesta

**Gambar 1.1 Grafik Personal Track Record Tahun 2009-2012**



Dilihat dari tabel dan grafik diatas, tingkat pelanggaran karyawan PT. Garuda Mas Semesta cukup tinggi yakni diatas 13% per tahunnya. Hal ini menunjukkan bahwa tidak sedikit karyawan yang melakukan pelanggaran baik dalam hal kecerobohan yang mengakibatkan alat rusak, kurang teliti dan lalai

Menik Sri Wulandari, 2014  
*Pengaruh rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja karyawan bagian produksi di pt. Garuda mas semesta cimahi*

dalam melaksanakan pekerjaan, tidak menuruti aturan pekerjaan, dan terlambat masuk kerja. Persentase pelanggaran pada tahun 2009 sebesar 16.28%, tentu hal ini merupakan angka yang sangat besar apabila terus dibiarkan seperti ini maka perusahaan sendiri yang menanggung kerugiannya. Pada tahun 2010 dan 2011, persentasenya mengalami penurunan, yaitu hanya sebesar 13.04% dan 13%. Walaupun mengalami penurunan dari tahun sebelumnya tentu perusahaan menginginkan agar pelanggaran yang dilakukan karyawan dapat diminimalisir bahkan tidak ada pelanggaran satu pun yang dilakukan karyawan. Namun pada tahun 2012, persentasenya melonjak tajam yaitu sebesar 17.79%, hal ini menunjukkan rendahnya disiplin dan tanggung jawab karyawan yang mengakibatkan tingginya tingkat pelanggaran pada setiap tahunnya.

2. Tingginya tingkat absensi karyawan, dapat dilihat dari tabel berikut:

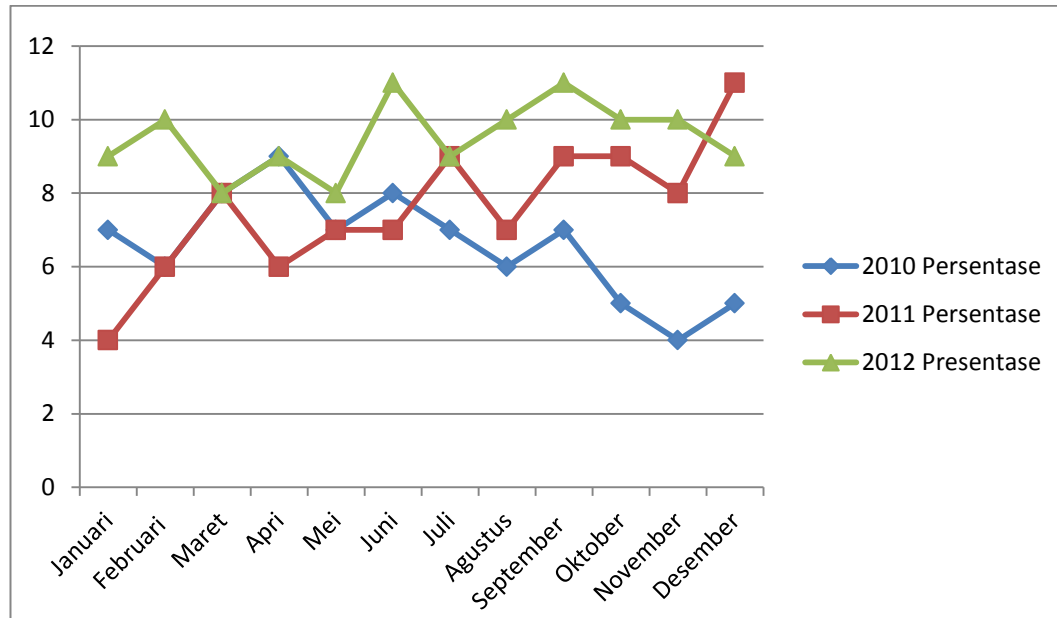
**Tabel 1.2**  
**Persentase Absensi Kehadiran Karyawan Tanpa Alasan**

Bulan	2010			2011			2012		
	Jumlah karyawan produksi	Tidak masuk kerja tanpa alasan	Persentase (%)	Jumlah karyawan produksi	Tidak masuk kerja tanpa alasan	Persentase (%)	Jumlah karyawan produksi	Tidak masuk kerja tanpa alasan	Persentase (%)
Januari	477	35	7 %	421	16	4 %	403	38	9 %
Februari	475	29	6 %	418	23	6 %	409	41	10 %
Maret	472	38	8 %	429	36	8 %	434	35	8 %
April	470	44	9 %	426	25	6 %	438	41	9 %
Mei	466	32	7 %	420	29	7 %	440	37	8 %
Juni	465	37	8 %	415	31	7 %	448	48	11 %
Juli	461	33	7 %	409	37	9 %	456	43	9 %
Agustus	458	27	6 %	403	29	7 %	453	45	10 %
September	453	30	7 %	401	36	9 %	448	50	11 %
Oktober	446	24	5 %	406	38	9 %	444	46	10 %
November	437	19	4 %	424	35	8 %	448	44	10 %
Desember	430	22	5 %	430	46	11 %	454	39	9 %

Menik Sri Wulandari, 2014  
*Pengaruh rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja karyawan bagian produksi di pt. Garuda mas semesta cimahi*

Sumber: PT. Garuda Mas Semesta

**Gambar 1.2**  
**Grafik Ketidakhadiran Karyawan**  
**Tahun 2010-2012**



Sumber: PT. Garuda Mas Semesta

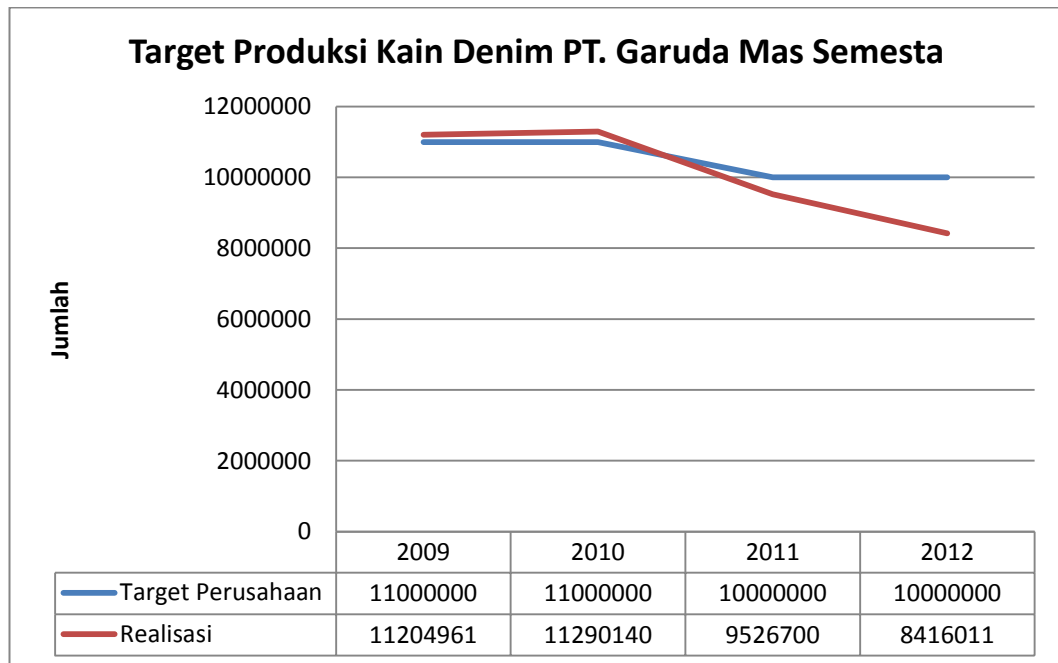
Terlihat dari tabel dan grafik diatas, data ketidakhadiran karyawan tanpa alasan mengalami kenaikan setiap tahunnya, persentase ketidakhadiran karyawan tertinggi pada tahun 2012 mencapai 11 %. Meningkatnya absensi karyawan dapat mempengaruhi kinerja karyawan yang pada akhirnya berakibat pada produktivitas perusahaan itu sendiri, karena apabila banyak karyawan yang tidak masuk tentu banyak pekerjaan yang terbengkalai sehingga banyak target produksi perusahaan yang tidak dapat tercapai.

- Adanya beberapa target pencapaian produksi yang tidak tercapai secara maksimal, terutama pada tahun 2011 hingga tahun 2012 terjadi penurunan.

Data target produksi dapat terlihat dari tabel berikut ini:

Menik Sri Wulandari, 2014  
*Pengaruh rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja karyawan bagian produksi di pt. Garuda mas semesta cimahi*

**Gambar 1.3**  
**Grafik Target Produksi Kain Denim PT. Garuda Mas Semesta**  
**Tahun 2009-2012**



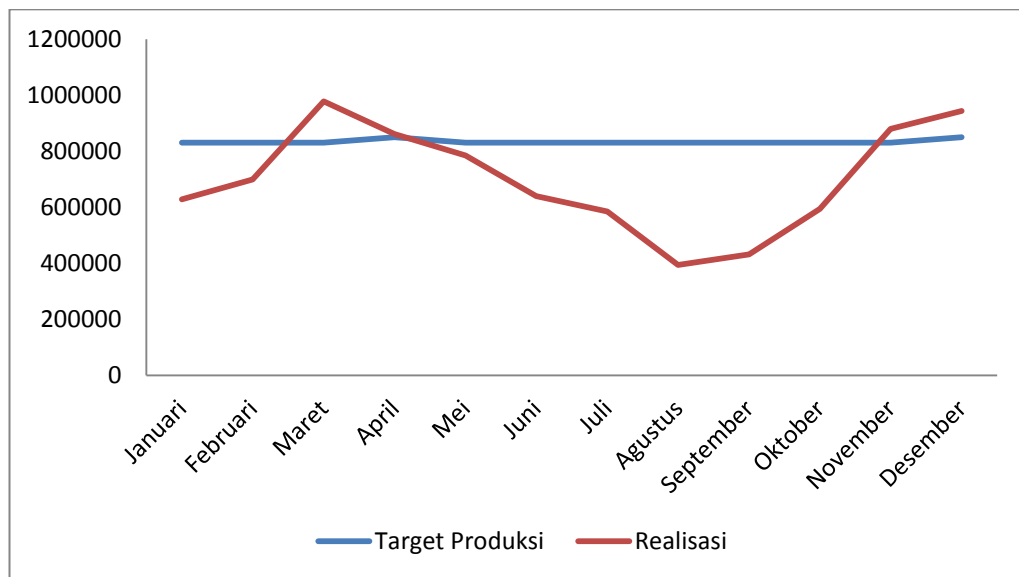
Sumber: PT. Garuda Mas Semesta

Terlihat dari data diatas bahwa pada tahun 2009 dan 2010 target perusahaan dapat terlampaui namun pada tahun 2011 dan 2012 realisasinya menurun dengan signifikan. Pada tahun 2009, persentase realisasinya sebesar 102%, tahun 2010 sebesar 103%, namun pada tahun 2011 dan 2012 mengalami penurunan yang signifikan. Pada tahun 2011 target realisasinya hanya sebesar 95% dan tahun 2012 jauh lebih menurun lagi hanya sebesar 84%. Hal ini dikarenakan masih banyak karyawan yang kurang tanggung jawab akan pekerjaannya. Banyak karyawan yang melanggar jam istirahat sehingga pekerjaan mereka menjadi terbengkalai dan tidak selesai tepat waktu. Apabila hal ini dibiarkan secara terus-

Menik Sri Wulandari, 2014  
*Pengaruh rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja karyawan bagian produksi di pt. Garuda mas semesta cimahi*

menerus tentu hal ini dapat berdampak buruk terhadap perusahaan dan perusahaan akan mengalami kerugian.

**Gambar 1.4**  
**Grafik Target Produksi Kain Denim PT. Garuda Mas Semesta**  
**Periode (Januari-Desember 2012)**



Sumber: PT. Garuda Mas Semesta

Grafik diatas menunjukkan grafik target produksi kain denim PT. Garuda Mas Semesta periode Januari-Desember 2012. Terlihat dari dari gambar diatas menunjukkan bahwa dalam setahun hanya beberapa bulan saja target mereka dapat tercapai. Selebihnya realisasi nya jauh dari target yang telah ditetapkan perusahaan.

Pada bulan Januari, perusahaan menargetkan prduksi kain denim sebanyak 830.000 yard namun realisasinya hanya 628.103 yard dengan persentase realisasi hanya sebesar 76%, pada bulan Februari realisasi produksinya pun tidak sesuai

**Menik Sri Wulandari, 2014**  
*Pengaruh rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja karyawan bagian produksi di pt. Garuda mas semesta cimahi*

target hanya sebanyak 698.426 yard, dengan persentase realisasi sebesar 84%, pada bulan Maret target yang ditetapkan dapat tercapai, yakni mereka memproduksi kain denim sebanyak 977.482 yard dengan persentase realisasi sebesar 118%. Pada bulan April, perusahaan menaikkan target produksi kain denim sebanyak 850.000 yard dan realisasinya dapat melebihi target yang telah ditetapkan yakni sebesar 861.659 dengan persentase realisasi sebesar 101%. Pada bulan Mei sampai dengan Oktober realisasi produksi kain denim jauh dengan target yang telah ditetapkan perusahaan. Perusahaan telah menargetkan produksi kain denim sebanyak 830.00 yard pada bulan Mei, namun realisasinya hanya sebanyak 784.852 dengan persentase realisasi sebesar 95%, pada bulan Juni realisasi target produksi menurun menjadi 639.175,50 dengan persentase realisasi sebesar 77%, pada bulan Juli realisasi target kembali menurun sebesar 584.575 dengan persentase realisasi sebesar 70%, bulan Agustus realisasi target jauh lebih menurun dan paling buruk dibandingkan bulan sebelumnya hanya sebanyak 393.859 dengan persentase realisasi hanya mencapai 47%, bahkan tidak mencapai 50% dari target yang telah ditentukan perusahaan. Pada bulan September, realisasi produksi kain denim sebesar 431.459 dengan persentase realisasi sebesar 52%, pada bulan Oktober realisasi target mengalami peningkatan dari bulan sebelumnya yakni sebesar 593.534 dengan persentase realisasi sebesar 72%, dan pada bulan November dan Desember target yang telah ditetapkan dapat terlampaui yaitu pada bulan November realisasi produksi kain denim sebanyak 879.032,50 dengan persentase realisasi sebesar 106% dan pada bulan Desember perusahaan menaikkan target produksi menjadi 850.000 yard dan realisasi nya

**Menik Sri Wulandari, 2014**  
*Pengaruh rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja karyawan bagian produksi di pt. Garuda mas semesta cimahi*

dapat tercapai dengan memproduksi kain denim sebanyak 943.854,50 dengan persentase realisasi sebesar 111%.

Dari data-data di atas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan bagian produksi PT. Garuda Mas Semesta mengalami penurunan setiap tahunnya. Data di lapangan tersebut diperkuat dengan adanya keterangan dari Kepala HRD PT. Garuda Mas Semesta yang menyatakan bahwa kinerja karyawan dari tahun-ke tahunnya mengalami penurunan yang disebabkan oleh banyak faktor.

Ada banyak faktor untuk meningkatkan kinerja, salah satunya adalah rekrutmen dan seleksi. Menurut Castetter dalam Sedarmayanti (2001:53) menyatakan beberapa organisasi untuk mengetahui tingkat kinerja (personil yang tidak efektif) dan sumber utama kinerja yang tidak efektif adalah dengan memperhatikan/ menilai beberapa faktor diantaranya seperti terlihat pada tabel berikut:

**Tabel 1.3 Faktor Untuk Mengetahui Tingkat Kinerja (Pegawai yang Tidak Efektif)**

Faktor Organisasi	Faktor Individu	Faktor Sosial
A. Selama Bekerja – Keterlambatan – Kehadiran – Pelatihan – Penurunan produktivitas – Perombakan rencana/jadwal – Peningkatan tanggung jawab kepengawasan – Kekeliruan dan ketidak-efisienan	Pengaruh karier Pengaruh kemampuan	- Ketidakpuasan klien - Hubungan masyarakat - Kredibilitas dan abilitas sistem untuk memberikan pelayanan efektif
B. Di Luar Pekerjaan – Kehilangan investasi – Semangat	Pengaruh sosial Pengaruh keluarga Pengaruh psikologis	Kekurangan dalam hal kualitas pelayanan pendidikan

Menik Sri Wulandari, 2014  
*Pengaruh rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja karyawan bagian produksi di pt. Garuda mas semesta cimahi*



<ul style="list-style-type: none"> <li>– Rekrutment</li> <li>– Seleksi dan penempatan</li> <li>– Kekurangan biaya</li> <li>– Perombakan rencana/jadwal</li> <li>– Kompensasi sebenarnya</li> </ul>		<p>Hasil gagal diperoleh sesuai dengan standar</p>
--	--	--

Menurut pendapat Castetter dalam Agus (2010:126) yang mengemukakan bahwa pelaksanaan rekrutmen yang tidak sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, akan menimbulkan masalah yang menuntut biaya tinggi, seperti ketidakcocokan antara penempatan personel dengan jabatan yang dipercayakan, kinerja rendah, ketidakhadiran pegawai tinggi, sering terlambat, perilaku anti organisasi, dan masa kerja jabatan yang tidak pasti. Dengan rekrutmen yang baik, maka karyawan yang akan diperoleh lebih berkualitas sehingga kinerja mereka pun akan lebih baik.

Menurut Veitzhal Rivai (2010:148), rekrutmen pada hakikatnya merupakan proses menentukan dan menarik pelamar yang mampu untuk bekerja dalam suatu perusahaan. Dengan melakukan rekrutmen yang baik tentunya dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan pendapat Navdeep Kumar dan Pankaj Garg dalam Asian Journal Of Management Research (2010:327) *Recruitment, as a human resource management function, is one of the activities that impact most critically on the performance of an organization.* (Perekrutan, sebagai fungsi manajemen sumber daya manusia, adalah salah satu kegiatan yang berdampak paling kritis pada kinerja organisasi)

Rekrutmen yang dilakukan oleh PT. Garuda Mas Semesta yaitu dimulai dengan perusahaan menganalisis kebutuhan sumber daya manusia, setelah

**Menik Sri Wulandari, 2014**  
***Pengaruh rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja karyawan bagian produksi di pt. Garuda mas semesta cimahi***

dianalisis dari masalah yang ada, berapa jumlah karyawan yang dibutuhkan di setiap divisinya. Setelah dianalisis, maka perusahaan menspesifikasikan syarat-syarat apa saja yang diperlukan guna mengisi kekosongan jabatan tersebut. Setelah itu, perusahaan mempublikasikan lowongan kerja tersebut ke masyarakat. Metode rekrutmennya pun terbuka bagi seluruh khalayak luas. Biasanya PT. Garuda Mas Semesta memasang iklan rekrutmen melalui media online karena hal itu cukup lebih efektif dan informasinya bisa lebih meluas menjangkau ke masyarakat, namun sesekali mereka juga memasang iklan rekrutmen melalui media cetak. Surat lamaran biasanya dikirim via email apabila iklannya melalui media online dan via pos apabila iklannya melalui media cetak. Lamaran yang masuk pun diseleksi kembali oleh HRD agar pelamar nantinya ditempatkan sesuai kebutuhan perusahaan. Pak Syarif selaku HRD Garuda Mas Semesta pun menambahkan bahwa setiap hari selalu saja ada surat lamaran masuk yang ditujukan ke Garuda Mas Semesta.

Selain proses rekrutmen, PT. Garuda Mas Semesta pun melakukan seleksi karyawan sebagai salah satu strategi yang dilakukan perusahaan. Menurut pendapat dari Mathis dan Jackson (2000:278), *“Selection is much more than just choosing the best available person. Selecting the appropriate set of knowledge, skills, and abilities (KSAs)—which come packaged in a human being—is an attempt to get a “fit” between what the applicant can and wants to do, and what the organization need.* (seleksi lebih dari sekedar memilih orang terbaik dari yang tersedia. Seleksi biasanya berfokus pada pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan para pelamar sebagai upaya untuk mendapatkan kecocokan antara

**Menik Sri Wulandari, 2014**  
***Pengaruh rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja karyawan bagian produksi di pt. Garuda mas semesta cimahi***

apa yang pelamar inginkan dengan apa yang organisasi butuhkan). Tanpa adanya kecocokan yang baik antara pengetahuan, ketrampilan, kemampuan orang-orang dan tuntutan pekerjaan kemungkinan kinerja karyawan akan lebih rendah, perputaran dan ketidakhadiran lebih tinggi, serta masalah-masalah sumber daya manusia lain meningkat.

Setelah tahap rekrutmen, maka tahap selanjutnya adalah tahap seleksi. Prosedur seleksi yang dilaksanakan oleh Garuda Mas Semesta yaitu terdiri dari beberapa tahap yaitu setelah lamaran terkumpul maka akan diseleksi dari surat lamaran yang ada mana yang paling sesuai dengan kebutuhan perusahaan, kemudian pelamar akan dihubungi untuk melakukan berbagai tes seperti tes awal yaitu tes ketelitian, hitung-hitungan matematik, dan sebagainya. Setelah itu diadakan tes lebih lanjut seperti psikotes, tes pengetahuan materi tentang Garuda Mas Semesta. Pelamar yang dapat menyelesaikan tahap ini maka akan langsung diwawancara dan menunggu keputusan apakah pelamar diterima atau tidak. Dalam hal ini yang syarat yang paling diutamakan bagi pelamar adalah tinggi badan, pendidikan, usia, fisik, dan pengalaman.

Seleksi yang dilakukan Garuda Mas Semesta memang cukup ketat namun Pak Syarif selaku HRD Garuda Mas Semesta menambahkan bahwa di bagian operator/produksi seleksi yang dilakukan tidak terlalu ketat lain halnya di divisi lain seperti divisi lab.

Hubungan rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja dapat diketahui dengan memerhatikan pendapat Harris Michel dalam Tesis Agus Hidayat (2010:12) fungsi staffing yaitu rekrutmen dan seleksi memiliki hubungan yang saling

ketergantungan dengan kinerja. Artinya baik tidaknya kinerja sangat bergantung pada fungsi rekrutmen dan seleksi.

Dalam hal ini, PT. Garuda Mas Semesta belum menerapkan sistem rekrutmen dan seleksi dengan baik karena masih banyak karyawan yang melanggar aturan perusahaan, mereka belum memahami tugas dan tanggung jawab mereka dalam bekerja. Apabila hal ini dibiarkan, tentu dapat merugikan perusahaan itu sendiri. Apabila pihak perusahaan lebih cermat dan teliti dalam merekrut dan menyeleksi karyawan, tentu mereka akan mendapatkan karyawan yang *qualified*.

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul “ **Pengaruh Rekrutmen dan Seleksi terhadap Kinerja Karyawan Bagian Produksi di PT. Garuda Mas Semesta Cimahi** ”.

## **1.2 Identifikasi dan Rumusan Masalah**

### **1.2.1 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas, dapat diketahui yang dibahas dalam penelitian ini adalah menurunnya kinerja karyawan PT. Garuda Mas Semesta. Hal tersebut ditandai dengan masih banyaknya karyawan yang melanggar aturan perusahaan, target produksi perusahaan yang tidak tercapai, dan tingginya tingkat absensi karyawan. Apabila hal ini dibiarkan tentu saja dapat merugikan perusahaan itu sendiri.

Dalam hal ini, menurunnya kinerja karyawan PT. Garuda Mas Semesta salah satunya disebabkan dengan sistem rekrutmen dan seleksi yang belum

efektif. Proses rekrutmen dan seleksi yang diterapkan hanya bertujuan untuk sekedar mengisi jabatan yang kosong, tanpa memperhatikan kualitas sumber daya manusia itu sendiri.

### **1.2.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka rumusan masalahnya adalah:

1. Bagaimana gambaran mengenai rekrutmen di PT. Garuda Mas Semesta Cimahi?
2. Bagaimana gambaran mengenai seleksi di PT. Garuda Mas Semesta Cimahi?
3. Bagaimana gambaran mengenai kinerja karyawan bagian produksi di PT. Garuda Mas Semesta Cimahi?
4. Bagaimana pengaruh rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja karyawan bagian produksi di PT. Garuda Mas Semesta Cimahi?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui:

1. Gambaran mengenai rekrutmen di PT. Garuda Mas Semesta Cimahi.
2. Gambaran mengenai seleksi di PT. Garuda Mas Semesta Cimahi.
3. Gambaran mengenai kinerja karyawan di PT. Garuda Mas Semesta Cimahi.
4. Pengaruh rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja karyawan di PT. Garuda Mas Semesta Cimahi.

## **1.4 Kegunaan Penelitian**

### **1.4.1 Kegunaan Teoritis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dan memberikan masukan pada pengembangan ilmu manajemen. Khususnya manajemen sumber daya manusia mengenai rekrutmen dan seleksi dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan.

### **1.4.2 Kegunaan Praktis**

Peneliti berharap penelitian ini berguna bagi berbagai pihak, diantaranya :

- Bagi peneliti, untuk menambah ilmu pengetahuan dan pengalaman khususnya bidang manajemen sumber daya manusia, agar dapat membedakan antara apa yang terjadi di lapangan dengan ilmu dan teori yang peneliti dapatkan selama di bangku perkuliahan.
- Bagi perusahaan, hasil penelitian ini dapat digunakan oleh organisasi sebagai salah satu referensi yang dapat dijadikan pertimbangan atau masukan untuk meningkatkan kinerja karyawan kerja karyawan terutama yang berkaitan dengan rekrutmen dan seleksi.