

**INDONESIAN LABOR MARKET DILEMMA:  
(CASE STUDY OF EMPLOYEE RECRUITMENT AND SELECTION AT  
FINANCIAL INSTITUTION X)**

**DILEMA PASAR TENAGA KERJA INDONESIA:  
(STUDI KASUS REKRUTMEN DAN SELEKSI KARYAWAN PADA INSTANSI  
KEUANGAN X)**

**Natania Wulandari Krisbiyanto<sup>1</sup>, Joshi Maharani Wibowo<sup>2</sup>, Mintarti Ariani<sup>3</sup>**

Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Surabaya<sup>1,2,3</sup>

[s130121057@student.ubaya.ac.id](mailto:s130121057@student.ubaya.ac.id)<sup>1</sup>, [joshiwibowo@staff.ubaya.ac.id](mailto:joshiwibowo@staff.ubaya.ac.id)<sup>2</sup>,

[mintarti@staff.ubaya.ac.id](mailto:mintarti@staff.ubaya.ac.id)<sup>3</sup>

**ABSTRACT**

*In the era of globalization and rapid technological development, the banking industry faces great challenges to meet the needs of competent human resources with integrity. This study aims to investigate the recruitment and selection process in the Human Resources Division of Financial Institution X. The research method used is a case study-based qualitative approach. Data were collected through literature review, observation, in-depth interviews, and direct observation. The results showed that although open recruitment has been pursued through various media, information dissemination is often uneven, especially in remote areas. In addition, there is a practice of closed recruitment through special cooperation with certain educational institutions, which leads to injustice and potential nepotism. This practice raises questions regarding the transparency and integrity of recruitment and can lower employee morale. This study recommends increasing transparency and professionalism in recruitment procedures to maintain the quality and reputation of the institution.*

**Keywords:** Banking, Recruitment, Selection, Human Resources.

**ABSTRAK**

Pesatnya perkembangan teknologi di era globalisasi meningkatkan tantangan yang bersifat kompleks pada industri terkait seperti perbankan. Salah satunya adalah pemenuhan kebutuhan sumber daya manusia yang kompeten dan berintegritas. Penelitian ini bertujuan untuk menginvestigasi proses rekrutmen dan seleksi di Divisi Sumber Daya Manusia Instansi Keuangan X. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif berbasis studi kasus. Data yang digunakan adalah data primer yang didapatkan melalui observasi dan wawancara mendalam, serta sekunder yaitu studi literatur. Hasil penelitian menunjukkan informasi rekrutmen terbuka melalui berbagai masih tidak sempurna, seringkali tidak tersampaikan di daerah terpencil. Selain itu, adanya praktik rekrutmen tertutup melalui kerjasama khusus dengan institusi pendidikan tertentu, yang bisa menstimulasi praktik ketidakadilan dan potensi nepotisme. intransparansi dan hypocrisy rekrutmen dapat menurunkan moral pelamar dan karyawan yang sudah tergabung dalam instansi serta memperburuk kinerja instansi secara keseluruhan. Studi ini merekomendasikan peningkatan transparansi dan profesionalisme dalam prosedur rekrutmen untuk menjaga kualitas dan reputasi institusi.

**Kata Kunci:** Perbankan, Rekrutmen, Seleksi, Sumber Daya Manusia.

**PENDAHULUAN**

Kemajuan perkembangan teknologi dalam era globalisasi saat ini mendorong perubahan signifikan dalam berbagai sektor, termasuk industri perbankan dan jasa keuangan. Hal ini menciptakan sistem ekonomi baru, tantangan, serta persaingan dalam dunia perbankan. Adanya adaptasi layanan berbasis digital kepada nasabah seperti *Automated Teller Machine* (ATM), SMS

*banking, internet banking, dan mobile banking* melalui aplikasi memberikan kemudahan untuk melakukan transaksi di mana saja dan kapan saja tanpa adanya batasan waktu (Hafizha & Anggraini, 2023). Berdasarkan survei terbaru dari Badan Pusat Statistik (BPS) tahun 2023, pertumbuhan angkatan kerja mencapai 147,71 juta orang dengan jumlah penduduk yang bekerja sebanyak 139,85

juta, meskipun tingkat pengangguran masih sebesar 5,32%.

Perubahan sistem operasional bank dari metode tradisional menuju digitalisasi yang canggih memberikan dampak pada kualitas sumber daya manusia (SDM) yang dibutuhkan dalam industri perbankan di Indonesia. SDM, atau yang sering dikenal sebagai *human resource*, merupakan individu produktif yang bekerja sebagai penggerak suatu organisasi, dengan fungsi dan tugas masing-masing sesuai ketentuan yang telah disepakati (Zulfikar, dkk., 2023).

Kompetensi karyawan yang tinggi dalam berbagai konsep seperti pemahaman mendalam mengenai ilmu pengetahuan dan teknologi, keterampilan, karir, serta kesejahteraan dapat meningkatkan motivasi, prestasi, dan mendukung pencapaian tujuan organisasi dan perusahaan (Saputra, dkk., 2020). Berdasarkan data studi Gallup (2022), karyawan dengan keterampilan optimal dapat meningkatkan kepuasan kerja dan produktivitas perusahaan hingga 17%. Hal ini menegaskan pentingnya perencanaan SDM yang strategis untuk menjamin kebutuhan pegawai terpenuhi dengan tepat.

Salah satu aktivitas utama dalam membentuk kualitas SDM yang unggul adalah melalui proses rekrutmen dan seleksi, yang bertujuan untuk menemukan calon pegawai yang memenuhi spesifikasi perusahaan. Menurut Khairun NiMah (2023), manajemen SDM melakukan proses rekrutmen sebagai langkah penyaringan untuk menarik pelamar dengan kualifikasi sesuai standar organisasi. Proses ini dimulai dari pembukaan lowongan hingga kegiatan seperti deskripsi jabatan dan spesifikasi pekerjaan yang dilamar.

Seleksi karyawan merupakan praktik umum yang efektif dan objektif

untuk menempatkan calon karyawan pada posisi yang tepat dan berdasarkan kemampuan yang dievaluasi melalui tes dan wawancara (Kharisma & Wening, 2023). Faktor-faktor yang dipertimbangkan dalam seleksi meliputi latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, kesehatan fisik dan mental, status perkawinan, usia, jenis kelamin, minat, dan hobi (Lilistian, 2022). Menurut data yang dihimpun oleh *Deloitte* (2021), bank yang menerapkan proses seleksi ketat dengan evaluasi kompetensi dan pemeriksaan latar belakang berhasil menurunkan insiden kecurangan karyawan sebesar 20% dalam lima tahun terakhir.

Menurut Alamsyah, R (2022). Salah satu cara yang digunakan untuk menilai perkembangan perusahaan adalah dengan melihat hasil kinerja karyawan. Penilaian kinerja yang bagus tidak hanya dilihat dari hasil yang dikerjakannya, namun juga dari proses karyawan tersebut dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kriteria SDM yang diperlukan di era Revolusi Industri 4.0 adalah individu yang kreatif, inovatif, unggul dalam literasi digital, dan berkarakter jujur (Siagian, 2021). Namun, berdasarkan observasi yang telah dilakukan peneliti selama aktivitas magang, ditemukan bahwa terdapat beberapa karyawan dengan kinerja yang kurang baik. Hal tersebut terlihat dari adanya kasus kecurangan karyawan, serta terdapat kecurigaan penerapan praktik nepotisme pada proses rekrutmen berdasarkan pemangku kepentingan dan penerimaan seleksi calon karyawan yang tidak memiliki keahlian khusus maupun latar belakang pendidikan yang sesuai dengan bidang perbankan. Praktik nepotisme dalam rekrutmen cenderung mengurangi efektivitas dan menghambat perkembangan organisasi, sebagaimana ditegaskan dalam penelitian Jayanti,

dkk. (2024), yang menemukan bahwa nepotisme dapat membuka peluang tindakan korupsi dan merugikan perusahaan.

Penelitian ini mengacu pada temuan sebelumnya oleh McKinsey (2022) menemukan bahwa bank yang menerapkan seleksi berbasis kompetensi, termasuk evaluasi integritas dan kejujuran calon karyawan, berhasil mengurangi tingkat kecurangan internal hingga 30%. Penerapan prinsip keterbukaan dan keadilan dalam rekrutmen diharapkan dapat menciptakan lingkungan kerja yang transparan dan adil. Tujuan penelitian ini ialah untuk menginvestigasi “Bagaimana proses rekrutmen dan seleksi calon karyawan terhadap kinerja karyawan pada Instansi Keuangan X?”. Hasil Penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi untuk meningkatkan praktik rekrutmen yang lebih efektif, adil dan berintegritas.

## LITERATURE REVIEW

### Ekonomi Sumber Daya Manusia (SDM)

Secara umum teori mengenai sumber daya manusia masih menggunakan pemikiran yang berdasarkan teori ekonomi makro dan mikro. Teori pandangan klasik yang dicetuskan oleh Adam Smith dengan fokus perhatian pada alokasi manusia sebagai faktor produksi utama yang akan menentukan kemakmuran. Sehingga ilmu ekonomi sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai ilmu ekonomi yang digunakan untuk menganalisa pemanfaatan SDM guna menunjang pembangunan ekonomi (Ghoni, 2022).

Selain itu, teori ilmu ekonomi dapat menerangkan cara bagaimana suatu perusahaan maupun organisasi dapat memenuhi kebutuhan masyarakat sebanyak mungkin dengan sumber dan

jumlah yang terbatas. Oleh karena itu, sumber daya manusia (*human resources*) dalam pandangan teori ilmu ekonomi diartikan sebagai usaha maupun kemampuan manusia yang diberikan dalam proses produksi untuk menghasilkan barang maupun jasa dengan nilai ekonomis (Purnomo, dkk., 2024).

### Teori Ketenagakerjaan

Teori ketenagakerjaan menekankan pentingnya pengelolaan sumber daya manusia guna mendukung produktivitas dan keberlanjutan organisasi. Ketenagakerjaan mencakup berbagai aspek dalam hubungan kerja, termasuk proses rekrutmen dan seleksi pegawai sebagai komponen utama dalam membentuk tenaga kerja berkualitas. Proses rekrutmen dan seleksi yang efektif adalah bagian dari teori ketenagakerjaan yang menekankan pentingnya memilih calon pegawai yang tepat untuk meningkatkan efisiensi operasional dan kepuasan kerja (Fitriani, dkk., 2021).

Teori ketenagakerjaan modern, mendefinisikan rekrutmen sebagai proses sistematis untuk menarik dan menyaring kandidat yang memenuhi persyaratan organisasi, sedangkan seleksi merupakan langkah untuk memilih kandidat terbaik berdasarkan kriteria kompetensi tertentu (Nasution & Abdurrahman, 2022). Proses ini berkontribusi pada pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi, karena karyawan yang dipilih melalui seleksi ketat cenderung memiliki kinerja dan potensi pengembangan yang lebih tinggi.

### Rekrutmen

Terdapat banyak definisi mengenai rekrutmen, namun pada dasarnya mempunyai pengertian dan tujuan yang sama. Rekrutmen

merupakan kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan maupun organisasi dalam mempublikasikan lowongan pekerjaan kepala publik dengan kualifikasi yang telah ditentukan sebelumnya, sehingga calon pelamar siap untuk diseleksi (Meiyer, 2020). Sedangkan menurut Fatmala (2021), mencari, mengajak, menemukan dan memutuskan beberapa orang dari dalam maupun dari luar perusahaan sebagai calon tenaga kerja dengan karakteristik tertentu seperti yang dicari dalam perencanaan sumber daya manusia adalah proses dalam merekrut pekerja. Proses rekrutmen dimulai pada waktu diambil langkah mencari pelamar dan berpikir bahwa pelamar akan mengajukan lamarannya (Lusi, 2021).

Teknologi memainkan peran penting dalam penyebaran informasi rekrutmen, terutama dalam era digital saat ini. Berkat bantuan teknologi, informasi lowongan pekerjaan dapat disebarkan secara luas melalui berbagai platform online, seperti situs web perusahaan, media sosial, dan portal rekrutmen. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk menjangkau lebih banyak kandidat potensial dengan lebih efisien dan cepat, yang pada gilirannya meningkatkan peluang untuk menemukan kandidat yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan (Prasetya & Purba, 2022). Jika proses ini dijalankan secara tepat dan baik, hasilnya ialah adanya sekelompok pelamar yang kemudian akan diseleksi guna memenuhi persyaratan.

### Seleksi

Seleksi dapat diartikan sebagai langkah yang dilaksanakan untuk memutuskan apakah pelamar yang telah mendaftar akan diterima atau tidak dalam suatu institusi tertentu setelah menjalankan tes sesuai dengan kualifikasi dan ketentuan yang

diterapkan (Urbayanti, 2021). Menurut Firdausi (2021), seleksi adalah upaya perusahaan dalam rangka menentukan pelamar yang paling memenuhi kualifikasi perusahaan dengan tujuan utama untuk mendapatkan karyawan tepat pada posisi yang tepat dan juga sebagai optimalisasi investasi bagi perusahaan.

Pada tahap ini perusahaan maupun organisasi melaksanakan beberapa kegiatan untuk memilih calon pelamar tepat bagi pekerjaan maupun jabatan yang akan ditawarkan. Proses yang selalu digunakan perusahaan untuk menyeleksi dapat dibagi menjadi berbagai jenis tahap dan wawancara, seperti *screening* lamaran, test mengisi formulir lamaran, tes kemampuan dan pengetahuan, wawancara hingga laporan hasil seleksi (Azizah, 2022).

### METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan pengumpulan data melalui studi literatur, observasi, wawancara, dan pengamatan langsung terhadap karyawan di kantor pusat Instansi Keuangan X pada divisi sumber daya manusia (SDM) sebagai mahasiswa yang melakukan magang dalam program Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKM). Sesuai dengan prosedur penelitian kualitatif, partisipasi peneliti dalam aktivitas sehari-hari di lokasi penelitian, baik untuk observasi maupun wawancara, diizinkan dan dipandang relevan untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai proses kerja dan dinamika lingkungan penelitian (Ashfiyah, 2023).

Studi literatur digunakan untuk memahami konsep dan teori terkait rekrutmen, seleksi, penempatan kerja, serta kinerja karyawan. Observasi langsung dilakukan untuk melihat interaksi dan proses kerja karyawan di

lingkungan kerja sehari-hari. Wawancara mendalam dilakukan dengan berbagai pihak, termasuk Kepala Divisi SDM, Kepala Sub-bidang Divisi (Kasubdiv) rekrutmen, serta karyawan dari subdivisi lain, guna mengumpulkan informasi terkait persepsi dan pengalaman mereka mengenai pengaruh proses rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja (Fadilla & Wulandari, 2023).

Penelitian ini menggunakan metode pemilihan sampel yang sengaja (*purposive sampling*), dimana partisipan dipilih berdasarkan kriteria khusus yang relevan dengan tujuan penelitian, yaitu karyawan yang memiliki peran dan pengalaman di divisi SDM, yang penting untuk memahami isu yang dihadapi dalam lingkungan kerja berbasis teknologi. Untuk menjaga kerahasiaan, identitas instansi dan partisipan disamarkan dengan *pseudonim* sesuai standar etika penelitian kualitatif yang mengutamakan privasi dan keamanan partisipan (Yasin, 2019). Triangulasi data juga dilakukan dengan membandingkan informasi dari berbagai sumber dan metode pengumpulan data untuk meningkatkan validitas dan reliabilitas temuan penelitian.

Sumber data dan partisipan yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari Instansi Keuangan X pada sektor perbankan yang bertujuan untuk meningkatkan perekonomian masyarakat setempat. Saat ini, Instansi Keuangan X memiliki karyawan tetap dan kontrak (*outsourcing*) yang tersebar di berbagai unit kerja, divisi, dan cabang di seluruh wilayah operasionalnya.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN**

### **Aktivitas dalam Divisi SDM Instansi Keuangan X**

Penelitian ini dilakukan di Divisi SDM Instansi Keuangan X dengan pendampingan dari staf berpengalaman

untuk memastikan pelaksanaannya sesuai dengan standar etika yang berlaku di institusi tersebut. Aktivitas ini dirancang untuk menjaga transparansi dan integritas proses penelitian, untuk memastikan data yang dikumpulkan sesuai dengan standar privasi, serta menjaga kerahasiaan data yang digunakan sebagai sumber utama penelitian. Pendampingan dilakukan oleh MD, seorang staf sub-divisi kompetensi dan sistem pembelajaran. Serta NS, seorang staf sub-divisi rekrutmen dan penempatan pegawai, yang bertindak sebagai mentor.

Pengamatan langsung dilakukan pada berbagai aktivitas dalam empat subdivisi utama di Divisi SDM, termasuk pengelolaan data karyawan, administrasi pelatihan, serta proses rekrutmen dan seleksi. Pada sub-divisi rekrutmen dan penempatan pegawai, pengamatan difokuskan pada peninjauan proses penerimaan berkas lamaran, verifikasi kelengkapan dokumen sesuai kriteria dan persyaratan yang telah ditetapkan bagi calon rekrutmen.

Selama penelitian, ditemukan beberapa masalah dalam proses rekrutmen dan seleksi, terutama terkait transparansi pengumuman rekrutmen. Misalnya, pada 13 September 2023, terdapat calon dari Universitas Z (jalur kerjasama) yang menyerahkan berkas lamaran secara langsung ke kantor SDM Instansi Keuangan X tanpa adanya pengumuman resmi mengenai pembukaan lowongan kerja pada media sosial atau situs resmi bank. Calon ini tetap diproses sesuai prosedur internal dengan pemeriksaan kelengkapan berkas serta data fisik seperti tinggi dan berat badan. Kejadian ini menimbulkan pertanyaan mengenai prosedur rekrutmen yang dijalankan, terutama terkait transparansi pengumuman dan kepatuhan terhadap standar rekrutmen terbuka.

### **Proses Rekrutmen dan Seleksi Calon Pegawai Instansi Keuangan X**

Berdasarkan hasil observasi, wawancara, dan pengamatan langsung, proses rekrutmen calon pegawai baru di Instansi Keuangan X dimulai dengan pengumuman pembukaan lowongan yang disebarluaskan melalui situs *website* resmi, media cetak, dan media sosial, seperti Facebook dan Instagram. Proses ini dirancang untuk mencapai kandidat yang memenuhi kualifikasi yang diperlukan, seperti kewarganegaraan Indonesia, latar belakang pendidikan minimal sarjana dari universitas terakreditasi minimal B, serta IPK minimal 2,75. Selain kriteria tersebut, persyaratan lainnya termasuk batas usia maksimal, tinggi dan berat badan proporsional, serta surat pernyataan kesiapan ditempatkan di seluruh wilayah kerja Bank X. Kandidat yang lulus kualifikasi persyaratan, akan dipanggil untuk mengikuti tahapan seleksi berikutnya, yang mencakup pemeriksaan fisik, Tes Pengetahuan Akademik (TPA), tes kesehatan, psikotes, dan wawancara akhir.

Melalui wawancara dengan BP, RB, dan NS sebagai Kepala dan staf sub-divisi rekrutmen dan penempatan pegawai, ditemukan bahwa pengumuman rekrutmen tidak selalu menjangkau seluruh daerah.

*“Untuk pengumuman pembukaan lowongan kerja memang tidak dapat tersebar secara merata ke semua pulau dan daerah, disesuaikan dengan kebutuhan kantor cabang dan kantor cabang pembantu. Serta penyaluran informasi yang kurang dapat dijangkau pada daerah pedalaman.”*

Pengumuman rekrutmen difokuskan pada lokasi-lokasi yang membutuhkan pegawai, terutama kantor cabang di daerah perkotaan, sementara daerah terpencil terkadang sulit dijangkau oleh informasi tersebut. Hal

ini selaras dengan temuan penelitian Widodo dan Putra (2021), yang menyatakan bahwa keterbatasan jangkauan pengumuman dapat mengurangi efektivitas rekrutmen di berbagai wilayah operasional instansi, terutama di daerah terpencil yang memiliki akses informasi terbatas.

Penelitian ini juga mengungkap adanya proses rekrutmen tertutup yang dilakukan setiap tahun melalui kerjasama dengan universitas tertentu.

*“Selain rekrutmen terbuka atau rekrutmen besar-besaran, kami juga dapat membuka rekrutmen calon pegawai baru secara rahasia atau tertutup setiap tahunnya, antara bank dan pihak universitas yang bersangkutan berdasarkan kerjasama khusus, hubungan personal dan pengaruh jabatan keluarga. Contohnya kemarin (pada 13 september 2023), kita menerima berkas lamaran beberapa calon pegawai dari Universitas Z yang baru saja menggelar wisuda pada Bulan Agustus. Dimana dapat dilihat pada saat yang sama, kami langsung untuk menyeleksi berdasarkan Tinggi Badan (TB) dan Berat Badan (BB) sesuai ketentuan, sedangkan untuk tahap seleksi selanjutnya dilakukan hanya untuk formalitas saja karena sudah dapat dipastikan kelulusan calon pegawai yang bersangkutan.”* Studi Saputra et al. (2022), mengemukakan bahwa praktik rekrutmen tertutup ini, seringkali didasari oleh hubungan pribadi atau koneksi dengan pihak tertentu di universitas, dapat menyebabkan ketidakseimbangan dalam seleksi yang merugikan kandidat yang lebih kompeten tetapi tidak memiliki koneksi pribadi.

Kecurangan seperti manipulasi proses seleksi atau nepotisme berdampak buruk pada lingkungan kerja dan profesionalisme karyawan. Ketidaktransparanan dalam rekrutmen

dapat melemahkan kepercayaan karyawan terhadap sistem, menurunkan moral, dan mengarah pada kesenjangan antara pegawai yang diterima melalui proses seleksi ketat dan mereka yang diterima karena koneksi pribadi. Penelitian oleh Putri dan Rachman (2023) juga menyebutkan bahwa kecurangan dalam proses seleksi seringkali menghasilkan pegawai yang kurang kompeten, yang akhirnya berdampak negatif pada kinerja dan reputasi perusahaan.

Fenomena ini tercermin dalam beberapa kasus pelanggaran etika yang teridentifikasi selama penelitian. Misalnya, pada Oktober 2023, seorang pegawai cabang berinisial AR terbukti melakukan penggelapan dana nasabah pasif untuk memenuhi kebutuhan pribadi. Selain itu, pada November 2023, seorang pegawai kontrak berinisial ND di kantor pusat diduga menyalahgunakan uang titipan dari pegawai magang. Studi terdahulu oleh Suharto, dkk., (2020) menyatakan bahwa rekrutmen melalui rekomendasi atau hubungan keluarga tanpa seleksi ketat sering kali menghasilkan pegawai yang kurang memahami nilai dan etika perusahaan, yang lebih rentan melakukan pelanggaran dalam menjalankan tugas.

Oleh karena itu, penting bagi lembaga keuangan untuk menerapkan proses seleksi yang transparan dan ketat guna menjaga kualitas sumber daya manusia dan reputasi institusi. Institusi perlu memperkuat sistem rekrutmen yang lebih adil, transparan, dan berbasis pada kualifikasi serta kompetensi yang objektif, untuk memastikan bahwa pegawai yang diterima dapat memberikan kontribusi maksimal terhadap kemajuan dan reputasi bank. Perbaikan dalam hal transparansi, distribusi informasi yang merata, serta pelaksanaan seleksi yang ketat akan menciptakan lingkungan kerja yang

lebih profesional dan etis, yang pada gilirannya dapat meningkatkan kepercayaan karyawan dan publik.

## **PENUTUP**

### **Kesimpulan**

Penelitian ini mengungkapkan bahwa proses rekrutmen dan seleksi di Divisi SDM Instansi Keuangan X memiliki beberapa kelemahan terkait transparansi dan penyebaran informasi lowongan kerja. Proses rekrutmen yang dilakukan melalui jalur terbuka dan tertutup, serta kurangnya penyebaran pengumuman rekrutmen di beberapa wilayah, mengakibatkan keterbatasan akses bagi calon pelamar di daerah terpencil. Selain itu, praktik rekrutmen tertutup yang didasari oleh kerjasama khusus dengan institusi tertentu menimbulkan pertanyaan terkait keadilan dan profesionalisme dalam seleksi pegawai. Temuan ini menunjukkan bahwa ketidaksesuaian dalam standar rekrutmen dapat berdampak pada kualitas pegawai, integritas lingkungan kerja, serta kepercayaan publik terhadap institusi.

Kecurangan dalam proses seleksi, seperti manipulasi tahap seleksi dan nepotisme, berpotensi mengurangi moral dan semangat kerja pegawai yang memenuhi kualifikasi secara sah, sekaligus meningkatkan risiko pelanggaran etika kerja oleh pegawai yang diterima tanpa seleksi ketat. Oleh karena itu, bank perlu memperkuat prosedur rekrutmen dan seleksi yang lebih transparan dan profesional untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia serta menjaga reputasi institusi.

Penelitian ini telah dilaksanakan sesuai dengan standar etika penelitian yang berlaku di Universitas Surabaya (Ubaya) dan mematuhi prosedur etika melakukan riset perusahaan terkait. Pendampingan dari staf berpengalaman di Divisi SDM Instansi Keuangan X

memastikan bahwa privasi dan kerahasiaan data yang digunakan selama proses penelitian terjaga dengan baik. Hasil penelitian ini memberikan kontribusi keterbaruan studi kasus pada topik studi terkait seleksi tenaga kerja yang berfokus pada instansi keuangan dan Sarjana yang baru saja lulus (*fresh graduate*).

### Saran

Berdasarkan temuan penelitian, disarankan agar Instansi Keuangan X mengoptimalkan transparansi dalam proses rekrutmen dan seleksi pegawai. Pertama, pengumuman lowongan kerja sebaiknya dilakukan secara merata di seluruh wilayah operasional, termasuk di daerah terpencil, dengan memanfaatkan teknologi informasi dan jaringan komunikasi yang lebih luas agar informasi dapat diakses secara adil oleh semua calon pelamar. Hal ini penting untuk menjamin bahwa semua kandidat potensial memiliki kesempatan yang sama, terlepas dari lokasi geografis mereka.

Selain itu, proses rekrutmen tertutup atau berdasarkan kerjasama khusus dengan universitas sebaiknya dievaluasi. Proses ini perlu diatur agar sesuai dengan standar profesionalisme dan etika kerja, dengan mengurangi praktik yang dapat menimbulkan kesan nepotisme atau preferensi bagi calon tertentu. Serta mengadopsi standar seleksi yang terbuka dan objektif, Instansi Keuangan X dapat memitigasi risiko ketidakseimbangan dalam rekrutmen yang dapat merugikan kandidat potensial lainnya yang lebih kompeten.

Instansi Keuangan X juga disarankan untuk meningkatkan pengawasan dalam setiap tahapan proses seleksi guna mencegah praktik manipulasi atau penyelewengan yang dapat merugikan bank dan nasabah.

Perlu pengembangan Standar Operasional Prosedur (SOP) seleksi yang lebih ketat, di mana setiap calon pegawai dinilai berdasarkan kualifikasi dan kompetensi mereka, bukan berdasarkan hubungan pribadi atau koneksi internal. Langkah ini penting untuk memastikan bahwa pegawai yang diterima memiliki pemahaman dan komitmen terhadap nilai dan etika perusahaan, sehingga dapat berkontribusi secara positif terhadap lingkungan kerja dan menjaga reputasi bank.

Melalui penerapan aspek-aspek ini, diharapkan Instansi Keuangan X dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan memperkuat kepercayaan baik dari karyawan internal maupun masyarakat luas terhadap proses rekrutmen dan seleksi yang dilakukan.

### DAFTAR PUSTAKA

- Alamsyah, R. (2022). Pengaruh Rekrutmen dan Seleksi terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Kota Palopo. *Doctoral dissertation, Universitas Muhammadiyah Palopo*.
- Ashfiyah, S. (2023). Strategi Live Streaming terhadap Minat Beli dan Pemenuhan Keinginan. *Karimah Tauhid*, 2(5), 1430–1441.
- Azizah, N. (2022). Analisis Pelaksanaan Rekrutmen dan Seleksi Karyawan di PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Cabang Sinjai. *Doctoral dissertation, Universitas Islam Ahmad Dahlan*.
- Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia. (2023). Analisis Pasar Kerja Dalam Negeri Tahun 2023. Jakarta: Pusat Perencanaan Ketenagakerjaan, Badan Perencanaan dan Pengembangan Ketenagakerjaan.

- Deloitte. (2021). Banking Fraud Prevention through Effective Recruitment and Selection. *Deloitte Research*.
- Fatmala, S. (2021). Pengaruh Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Mandiri Utama Finance Kota Palopo. *Doctoral dissertation, Universitas Muhammadiyah Palopo*.
- Fadilla, A. R., & Wulandari, P. A. (2023). Literature Review Analisis Data Kualitatif: Tahap Pengumpulan Data. *Mitita Jurnal Penelitian*, 1(3), 34–46.
- Firdausi, I. I. (2021). Implementasi Proses Rekrutmen dan Seleksi Karyawan Pada Bank Muamalat KC Kediri di Masa Pandemi. *Doctoral dissertation, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim*.
- Fitriani, H., Rahmawati, D., & Santoso, E. (2021). Proses Rekrutmen dan Seleksi Pegawai dalam Meningkatkan Kualitas SDM. *Journal of Human Resources*, 15(3), 210–225.
- Gallup. (2022). The Impact of Employee Skills on Productivity and Job Satisfaction. *Gallup Workplace Research*.
- Ghoni, A. (2022). Pengaruh Sumber Daya Manusia terhadap Pertumbuhan Ekonomi Provinsi Kepulauan Bangka Belitung Sebelum dan di Tengah Pandemi COVID-19: Fixed Effect Model (FEM). *JEM Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 8(1), 1–13.
- Hafizha, Z., & Anggraini, T. (2023). Pengaruh Personal Branding Sumber Daya Insani Perbankan Syariah terhadap Digitalisasi Banking di Era Industri 4.0. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 9(1), 470–479.
- Jayanti, L. D., Maryanah, T., & Kurniawan, R. C. (2024). Manajemen Konflik dalam Nepotisme Pengangkatan Jabatan. *Journal Publicuho*, 7(3), 1153–1163.
- Khairun NiMah, S. (2023). Pengaruh Rekrutmen dan Penempatan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan di PT Bank Mega Syariah Kantor Cabang Mataram. *Doctoral dissertation, UIN Mataram*.
- Kharisma, I. M., & Wening, N. (2023). Peran Rekrutmen dan Seleksi terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan: Sebuah Tinjauan Literatur Sistematis. *Jurnal E-Bis*, 7(1), 61–80.
- Lilistian, Y. (2022). Pelaksanaan Rekrutmen, Seleksi, dan Ketepatan Penempatan Karyawan. *Fokus: Publikasi Ilmiah untuk Mahasiswa, Staf Pengajar dan Alumni Universitas Kapuas Sintang*, 20(1).
- Lusi, M. (2021). Penerapan Sistem Rekrutmen SDM terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank BRI Syariah.
- McKinsey. (2022). Reducing Internal Fraud through Competency-Based Selection in Banking. *McKinsey Insights on Financial Services*.
- Meiyer, S. (2020). Pengaruh Rekrutmen Seleksi dan Penempatan Karyawan terhadap Kinerja Frontliner Pada Bank BNI Kantor Cabang Salatiga. *BISECER (Business Economic Entrepreneurship)*, 3(2), 90–97.
- Nasution, M., & Abdurrahman, S. (2022). Kompetensi Karyawan dalam Mendukung Efektivitas Organisasi. *Jurnal Sociopolitics*, 20(1), 123–135.

- Purnomo, R. A., Hartono, S. E., Amperawati, E. D., & Sasana, H. (2024). Ilmu Ekonomi Sumber Daya Manusia: Pendekatan Manajerial dan Ketenagakerjaan. *Gracias Logis Kreatif*.
- Putri, A., & Rachman, L. (2023). Dampak Nepotisme dalam Seleksi Pegawai terhadap Profesionalisme. *Journal of Organizational Studies*, 12(3), 199–213.
- Prasetya, R., & Purba, A. (2022). Penggunaan Teknologi dalam Proses Rekrutmen: Analisis Efisiensi dan Efektivitas. *Jurnal Teknologi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*, 7(4), 123–138.
- Saputra, H., Soleh, A., & Gayatri, I. A. M. E. M. (2020). Pengaruh Perencanaan Sumber Daya Manusia, Rekrutmen dan Penempatan terhadap Kinerja Karyawan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Provinsi Bengkulu. *INOBISS: Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia*, 187–197.
- Saputra, R., Pratama, F., & Gunawan, A. (2022). Praktik Rekrutmen Tertutup dan Dampaknya terhadap Integritas Seleksi Pegawai. *HR Selection Journal*, 8(1), 50–65.
- Siagian, A. O. (2021). Sumber Daya Manusia Unggul 4.0. *SDM Unggul di Industry*, 4(17).
- Suharto, T., Ramdani, Y., & Setiawan, A. (2020). Rekrutmen Melalui Hubungan Keluarga dan Dampaknya terhadap Etika Kerja. *Ethics of Work Journal*, 7(2), 120–130.
- Urbayanti, K. K. (2021). Analisis Proses Rekrutmen dan Seleksi Karyawan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Mitra Mentari Sejahtera Ponorogo. *Doctoral dissertation, IAIN Ponorogo*.
- Widodo, H., & Putra, B. (2021). Tantangan Rekrutmen di Wilayah Terpencil: Studi Kasus Perusahaan di Indonesia. *Journal of HR Studies*, 10(4), 341–355.
- Yasin, A. (2019). Keterkaitan Kerahasiaan Bank dan Pajak: Antara Kepentingan Negara dan Pribadi (Confidentiality of Banks and Taxes Between State and Personal Interests). *Jurnal Konstitusi*, 213–215.
- Zulfikar, I. A., Savitri, F. M., Sahab, M., Lila, S. V., & Tuhu, K. H. (2023). Implementasi Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada Perusahaan dan Manfaatnya. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran (JUMPER)*, 1(2).