BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perbankan Syariah merupakan segala sesuatu yang menyangkut tentang Bank Syariah, dan unit usaha syariah, mencangkup kelembagaan, kegiatan usaha serta cara dan proses dalam melaksanakan kegiatan usahanya. (Pasal 1 angka 1 UU No.21 Tahun 2008 tentang Perbankan Syariah).[1]

Kegiatan usaha Bank Syariah adalah menyediakan pembiayaan atau melakukan kegiatan lain berdasarkan prinsip syariah, sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan oleh Bank Indonesia. Prinsip syariah adalah aturan perjanjian berdasarkan hukum Islam antara bank dan pihak lain untuk penyimpanan dana atau pembiayaan kegiatan usaha, antara lain pembiayaan berdasarkan prinsip bagi hasil (*mudharabah*), pembiayaan berdasarkan prinsip penyertaan modal keuntungan (*murabahah*), atau pembiayaan barang modal berdasarkan prinsip sewa murni tanpa pilihan (*ijarah*), atau dengan adanya pilihan pemindahan kepemilikan atas barang yang disewa dari pihak bank oleh pihak lain (*ijarah muntahiya bit tamlik*).[2]

Di Indonesia Bank Syariah yang pertama didirikan pada tahun 1992 adalah Bank Muamalat Indonesia (BMI). Walaupun perkembangannya sedikit terlambat bila dibandingkan dengan negara-negara muslim lainny

organisasi.[3] Intensitas persaingan yang semakin meningkat di era globalisasi memberikan suatu tekanan tambahan pada kebutuhaan akan modal SDM dan angkatan kerja yang sangat setia dan beritegritas. Untuk itu perbankan perlu melakukan beberapa hal atau langkah dalam

---

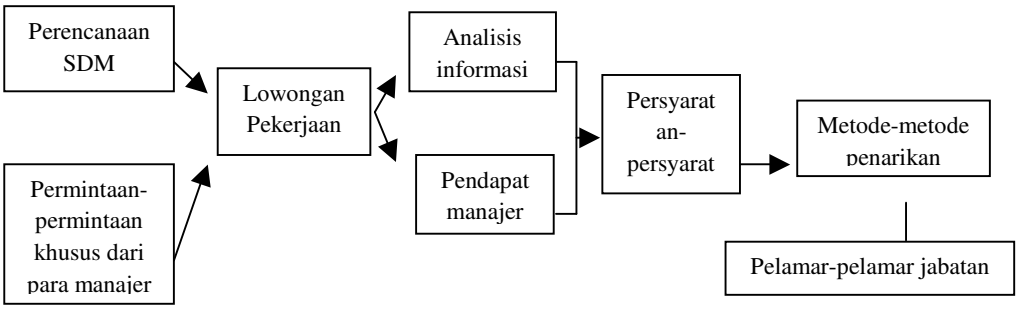
[1] Zubairi hasan, *Undang-undang Perbankan Syariah*, (Jakarta: Rajawali Pers 2009), h.4.

[2] Jundiani,*Pengaturan Hukum Perbankan Syariah Di Indonesia*,(Malang:UIN-Malang Press2009), h.112-113.

[3] Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2009), h. 105.

medapatkan SDM yang bermutu yaitu perekrutan dan penempatan, serta pelatihan dan pengembangan.

Berikut skema penarikan dan macam-macam sumber tenaga kerja.



B. Proses-proses Perektuan Karyawan (SDM)

Setiap organisasi termasuk perbankan meliputi departeman, devisi dan bagian-bagian yang terdiri dari posisi-posisi yang harus diisi oleh individu yang kompeten pada bidang kerja yang digelutinya dan juga sistem, sub sistem dan prosdur kerja yang harus dipahami oleh individu yang bersangkutan tersebut, sehingga diperlukan suatu sistem perekrutan dan penempaan yang dapat memenuhi kebutuhan tersebut. Perekrutan dan penempatan dapat meliputi:

1. Analisis jabatan

Analisis jabatan merupakan prosedur kerja yang diperlukan dimana pihak bank dalam hal ini divisi sumber daya manusia untuk menetapkan tugas-tugas dari suatu posisi dan karakteristik dari individu-individu yang dibutuhkan untuk mengisi suatu posisi tertentu. Analisis jabatan ini akan memberikan informasi tentang tuntutan jabatan yang selanjutnya digunakan untuk mengembangkan uraian jabatan (*job*

description, pekerjaan apa yang terkandung dalam jabatan) dan spesifikasi jabatan (*job spesification*, yaitu individu macam apa yang harus digaji untuk jabtan tersebut).

Analisis jabatan menyajikan informasi tentang apa yang diabawa oleh jabatan dan karakteristik manusiawi apakah yang dituntut untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan ini. Informasi uraian jabatan dan spesifikasi jabatan seperti digunakan untuk memutuskan orang macam apakah yang akan direkrut dan dipekerjakan.[4]

Di dalam suatu bank terdapat berbagai jenis pekerjaan atau jabatan. Jenis-jenis pekerjaan tersebut saling mendukung satu sama lainnya, namun setiap pekerjaan memiliki batasan-batasan tertentu seperti apa saja yang harus dipekerjakan atau ugas-tugas yang harus dikerjakan, wewenang serta yang bertanggung jawab terhadap suau pekerjaan.

Secara umum pengertian *job analysis* merupakan suatu analisis pekerjaan dengan cara mengumpulkan dan mengevaluasi kebutuhan tentang informasi suatu pekerjaan. Dalam melakukan analisis kebutuhan suatu pekerjaan perlu- direncanakan secara matang jangan sampai dalam suatu jenis pekerjaan terjadi tumpang tindih dengan pekerjaan lain. Tahap-tahap dalam perencanaan job analysis yang lazim dilakukan adalah dengan memperhatikan aspek-aspek yang ada dalam suatu pekerjaan. Aspek-aspek tersebut adalah:

a. Job description yaitu deskripsi suatu pekerjaan yang memberikan uraian suatu pekerjaaan secara lengkap meliputi:

   1) Nama Jabatan

[4] Gary Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia,* 1997, h.90.

2) Departemen

3) Lokasi

4) Fungsi

5) Tugas-tugas

6) Tanggung jawab

7) Wewenang

8) Dan kondisi kerja

b. Job spesification, merupakan spesifikasi pekerjaan atau profil suatu pekerjaan yang memuat informasi-informasi tentang:

1) Nama jabatan

2) Departemen

3) Lokasi

4) Persyaratan pekerjaan seperti:

- Pendidikan
- Pengalaman
- Persyaratan fisik
- Persyaratan mental
- Kondisi pekerjaan

c. Job Performance Standard memuat tentang target pelaksanaan pekerjaan dan kriteria keberhasilan kerja.[5]

2. Perencanaan Sumber Daya Manusia

[5] Kasmir, *Manajemen Perbankan (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2002)* h.135

Perencanaan adalah proses pemilihan dan penetapan tujuan, strategi, metode, anggaran, dan standar (tolak ukur) keberhasilan suatu kegiatan. Kemudian memilih strategi dan metode untuk mencapai tujuan tersebut. Dilanjutkan pula dengan menetapkan anggaran untuk melaksanakan strategi dan metode tersebut, diiringi dengan memilih dan menetapkan kriteria tolak ukur untuk menilai tingkat keberhasilan perusahaan dalam pencapaian tujuannya dengan mengimplementasikan strategi dan metode yang telah dipilih sebelumnya.

Pengimplementasikan pengertian perencanaan tersebut di atas dalam perencanaan SDM berarti di lingkungan sebuah perusahaan harus dilakukan rangkaian kegiatan menetapkan tujuan, memilih strategi dan metode serta penyediaan anggaran untuk menadapatkan SDM baru, yang dibutuhkan oleh sebuah perusahaan.

Penetapan kegiatan tersebut sebagai perencanaan berarti kegiatan memprediksi SDM yang memiliki kemampuan yang besar dalam melaksanakan progrgam-program bisnis yang telah dirumuskan dalam rencana bisnis perusahaan yang bersangkutan. Disamping itu perencanaan SDM harus dilakukan juga untuk mempertahankan SDM yang dimiliki- perusahaan yang telah menunjukan kemampuannya dalam memberikan kontribusi terbaik yang mencapai tujuan bisnis yang telah ditetapkan. Untuk itu perencanaan harus dilakukan juga sebagai kegiatan menetapkan kriteria atau tolak ukur untuk mengetahui tingkat keberhasilan perencanaan SDM dalam memprediksi kualifikasi SDM setelah bekerja di bidangnya masing-masing.

a. Tugas Pokok Perencanaan

Pembahasan tentang tugas pokok perencanaan sebagai kegiatan pengmbilan keputusan dalam uraian ini pada dasarnya menempatkan perencanaan sebagai suatu disiplin ilmu, bukan sebagai salah satu fungsi manajemen. Dengan demikian pembahasanya tidak dihubungkan dengan fungsi-fungsi manajemn lainnya.

Ketiga tugas pokok perencaan yang dimaksud adalah sebagai berikut:

1) Tugas Perisapan/ *Eksplenatif*

Perencanaan suatu aspek kehidupan tertentu dimulai atau bertolak dari kondisinya pada saat sekarang. Untuk mengetahui kondisi itu diperlukan kegiatan menghimpun informasi atau data dengan mengidentifikasi kondisi aspek tersebut, agar jelas yang mana di antaranya yang perlu dimasukkan dlam perencanaan, baik untuk diadakan jika belum ada maupun yang perlu diperbaiki atai disempurnakan atau diganti dengan sesuatu yang baru. Kegiatan mengidentifikasi dengan menghimpun data dan informasi- dimaksudkan adalah tugas *eksplanatif* sebagai kegiatan awal perencaan.

Data atau informasi yang diperlukan untuk keperluan tersebut di lingkungan sebuah perusahaan yang baik atau sehat, biasanya sudah tersedia di dalam Sistem Informasi Manajemen (SIM) termasuk di dalamnya informasi mengenai SDM. Data atau informasi itu perlu dianalisis untuk menemukan dan memilih alternatif yang dapat ditetapkan dalam perencanaan sebagai keputusan.

Diantaranya adalah tentang tujuan yang hendak dicapai, program atau kegiatan pemecahan masalah yang akan dilaksanakan, baik masalah yang dihadapi sekarang maupun yang diprediksi akan dihadapi di masa datang.

Tugas ini disebut juga tugas orientasi atau kegiatan evaluasi dari yang dilakukan untuk mengenali bidang atau masalah yang akan dijelajahi oleh perencanaan yang akan dirumuskan. Orientasi atau evaluasi diri dilakukan antara lain terhadap ruang lingkup, kekuatan dan kelemahan perusahaan, peluang yang dapat dimanfaatkan, hambatan yang dihadapi, sumber daya yang dimiliki dan lain-lain sebagai informasi untuk memperjelas kondisi awal perusahaan.

Kegiatan orietasi atau evaluasi diri hasilnya dapat dianalisis dengan mempergunakan analisis statistika atau sekurang-kurangnya dengan mempergunakan analsis SWOT (*Strategi*/kekuatan/*Weakness*/-

kelemahan,-*Opportunities*/kesempatan dan *Threat*/hambatan).

2) Tugas prediktif

Prediksi pada dasarnya merupakan kegiatan memilih alternatif mengenai kondisi perusahaan yang ideal di masa mendatang. Prediksi harus bersifat realistis berupa kondisi masa depan yang diperkirakan dapat diwujudkan. Utnuk itu harus dihindari memprediksi kondisi masa depan yang tidak mungkin dicapai, sehingga menjadi khayalan yang tidak dapat diwujudkan.

Dengan demikian berarti juga harus dimiliki kemampuan dan cara atau strategi mencapainya, atau sebaliknya harus dihindari pelaksanaan kegiatan yang diprediksi tidak relevan dengan kondisi yang ingin dicapai. Strategi atau cara dan program untuk mencapai kondisi yang diprediksi di masa depan itu, harus dirumuskan menjadi perencanaan, dengan kata lain kondisi yang diprediksi dan dipilih untuk diwujudkan di masa depan pada dasarnya dalah perubahan,

perbaikan, penyempurnaan dan bahkan mungkin mengganti kondisi masa sekarang yang dinilai tidak sesuai lagi atau sifatnya kurang atau tidak menguntungkan lagi bagi perusahaan.

3) Tugas kontrol

Tujuan perencanaan yang akan diwujudkan di masa depan pada dasarnya merupakan kontrol terhadap kondisi yang akan terjadi atau dicapai di masa depan. Untuk itu program-program atau kegiatan-kegiatannya harus dipilih yang paling relevan sebagai kegiatan kontrol, agar tidak berdampak meruugikan dan menimbulkan konsekwensi terjadi kondisi yang tidak diinginkan.

Perencanaan sebagai kegiatan kontrol sangat penting bagi setiap perusahaan karena berpengaruh langsung pada usaha mempertahankan dan mengembangkan eksistensinya. Kemampuan memilih dan melaksanakan kegiatan bisnis sebagai kontorl masa depan di lingkungan sebuah perusahaan berpengaruh langsung pada kondisi kompetitifnya dalam mempertahakan dan mengembangkan eksistensinya.[6]

3. Rekrutmen Sumber Daya Manusia

Memilih orang yang tepat untuk sebuah pekerjaan dapat mendatangkan perbedaan positif yang sangat bersar dalam produktivitas dan kepuasan pelanggan. Memilih orang yang salah dapat mengakibatkan operasi yang lamban dan hilangnya pelanggan. Itulah sebabnya rekrutmen dan seleksi perlu dikelola secara cermat.

---

[6] Hadari Nawawi, *Perencanaan SDM untuk Organisasi Profit yang Kompetitif,* (Yogyakarta:Gadjah Mada University Press, 2001), h.28-36.

Tujuan rekrutmen adalah memikat calon kerja yang *qualified*. Peran rekrutmen adalah membangun persediaan tenaga kerja baru yang potensial yang dapat digunakan organisasi pada saat dibutuhkan.

Aktivitas rekrutmen dirancang untuk mempengaruhi:

- Jumlah orang yang melamar lowongan kerja.
- Jenis orang yang melamar lowongan kerja.
- Kemungkinan mereka yang melamar lowongan kerja itu akan menerima psoisi jika ditawarkan.

Dikarenakan perbedaan strategis diantara organisasi tingkat kepentingan yang diberikan kepada rekrutmen mungkin berbeda. Akan tetapi pada umumnya semua perusahaan harus membuat keputusan dalam tiga wilayah rekrutmen:

- Kebijakan personalia yang mempengaruhi jenis pekerjaan harus ditawarkan organisasi.
- Sumber rekrutmen yang digunakan untuk mendapatkan pelamar, yang mempengaruhi jenis orang yang melamar.
- Karakteristik dan perilaku perekrut.[7]

4. Tahap Penyaringan Calon Karyawan (Seleksi)

[7] Kaswan, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Keunggulan Bersaing Organisasi,* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012), h.67-68

Pada jabatan-jabatan tertentu terutama diperusahaan-perusahaan besar banyak persyartan yang harus dipenuhi oleh para calon sebelum mereka dinyatakan diterima aau ditolak. Pada prinsifnya tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan dalam hal ini adalah memperoleh tenaga kerja ynag sebaik-baiknya. Seleksi dilakukan, biasanya karena tenaga kerja yang melamar-melebihi kebutuhan. Tetapi pada dasarnya seleksi dilakukan dengan tujuan untuk memperoleh tenaga kerja yang memenuhui kuantitas maupun kualitas. Seleksi karyawan ini dapat dilakukan oleh pihak perusahaan sendiri bila perusahaan mempunyai tenaga profesional dalam bidang tersebut. Biasanya tenaga profesional dibidang seleksi ini adalah seorang Psikolog. Seleksi dapat pula dilakukan diluar perusahaan yang biasanya oleh perusahaan dipercayakan pada biro-biro jasa ketenagakerjaan yang profesional dibidang seleksi tenaga kerja. Dalam seleksi ini ada prosedur umum yang biasa digunakan perusahaan-perusahaan untuk memperoleh tenaga kerja yang diharapkan.

Proses seleksi biasanya melalui lima tahap, dimana seorang pelamar mungkin dapat ditolak pada tahap tertentu walaupun belum mencapai tahap akhir. Pola dasar atau prosedur yang umum dipakai oleh perusahaan-perusahaan besar penerimaaan tenaga kerja baru adalah:

a. Pengisian formulir pendaftaran

b. Tes tertulis,

c. Tes lisan (wawancara)

d. Tes fisik atau kesehatan.[8]

5. Pelatihan dan Pengembangan Karyawan

Pelatihan dan pengembangan adalah istilah-istilah yang kadang-kadang digunakan secara bergantian. Secara tradisional, pengembangan dilihat sebagai kegiatan yang biasanya diasosiasikan dengan para manajer yang mempunyai pandangan tentang masa depan. Sebaliknya, pelatihan mengandung perhatian yang lebih segera dan diasosiasikan dengan peningkatan pengetahuan dan keterampilan karyawan non-manaherial dalam pekerjaan mereka saat ini.[9]

Karyawan yang baru biasanya telah mempunyai pendidikan dan pelatihan dasar yang dibutuhkan. Mereka adalah produk dari suatu sistem pendidikan dan pengalaman yang telah memberikan kepada mereka suatu tingkat kemampuan dan kecakapan tertentu. Para manajer harus mulai dengan tingkat kemampuan dan kecakapan karyawan sekarang dan atas dasar hal tersebut membuat karyawan mejadi lebih produktif.

Tujuan latihan dan pengembangan karyawan adalah untuk memperbaiki efektivitas kerja karyawan dalam mecapai hasil-hasil kerja yang telah ditetapkan. Peningkatan efektivitas kerja dapat dilakukan dengan latihan (*training)* dan pengembangan (*development).* Latihan dimaksud untuk memperbaiki penguasaan keterampilan-keterampilan dan teknik-teknik pelaksanaan pekerjaan tertentu,

---

[8] Marwan Asri dan Awig Dwi Sulistyo Budi, *Pengelolaan Karyawan* (Yogyakarta: BPFE, 1986), h.61-85.

[9] Eugene Mckenna dan Nic Beech, *Manajemen Sumber Daya Manusia,* (Yogyakarta: Andi and Pearson Education Asia Pte.Ltd.,2000), h.197.

terperinci dan rutin. Pengembangan mempunyai ruang lingkup lebih luas dalam pengembangan dan peningkatan kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian.

Pengembangan karyawan adalah penting bagi individu maupun organisasi, dan bahkan bagi negara. Dengan pertumbunhan dan perkembangan organisasi, misal karena kesempatan lingkungan, ornag-orang didalamnya juga harus dikembangakan dan ditingkatkan. Dalam kenyataannya, organisasi masih selalu harus membayar biaya pengembangan para karyawannya, walaupun organisasi tidak mempunyai program latihan formal. Di samping pengeluaran utnuk pengembangan, organisasi harus membayar "harga" karena pemborosan, ppekerjaan yang buruk, absensi, keluhan, dan perputaran karyawan.

a. Metode-metode Latihan dan Pengembangan

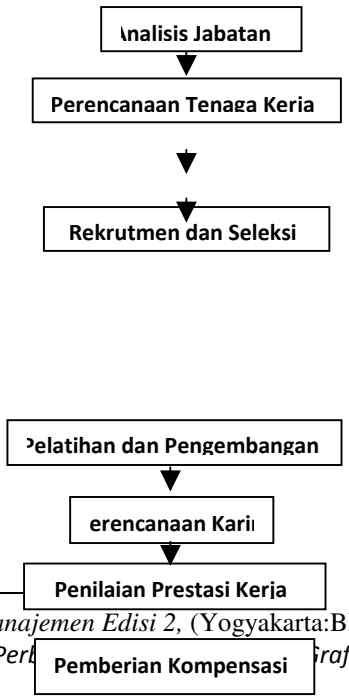
Ada banyak metode yang dapat digunakan bagi pengembangan karyawan. Tetapi pada umumnya, karyawan dikembangakan dengan metode "*on the job"* dan "*off the job"*.

Metode-metode "*on the job"*. Metode-metode "*on the job"* yang biasa digunakan adalah 1) *Coaching,* di mana atas memberikan bimbingan dan pengarahan kepada bawahan dalam pelaksanaan pekerjaan rutin mereka, 2) *planned progression* atau pemindahan karyawan dalam saluran-saluran yang ditentukan melalui tingkatan-tingkatan organisasi yang berbeda, 3) *rotasi jabatan* atau pemindahan karyawan melalui jabatan-jabatan yang bermacam-macam dan berbeda-beda, 4) *penugasan sementara,* di mana bawahan ditempatkan pada posisi

manajemen tertentu untuk jangka waktu yang ditetapkan, dan 5) sistem-sistem *penilaian prestasi formal.*

Banyak perusahaan-perusahaan besar telah memperoleh sukses dengan program-program pengembangan manajemen *"on-the-job"*. Metode-metode "*off-the-job"* dilakukan dengan 1) *program-program pengembangan eksekutif* di universitas-universitas atau lembaga-lembaga pendidikan lainnya, di mana para manajer berprestasi dalam program-program yang dibuka untuk umum melalui penggunaan analisis kasus, simulasi dan metode-metode pengajaran lainnya, 2) *latihan laboratorium,* di mana seseorang belajar menjadi lebih sensitif (pkea) terhadap orang lain, lingkungan, dan sebagainnya, da 3) *pengembangan orgasnisasi,* yang menekankan perubahan, pertumbuhan, dan pengembangan keseluruhan organisasi. [10]

C. Skema Proses-Proses Recruitment Karyawan[11]



[10] T. Hani Handoko, *Manajemen Edisi 2,* (Yogyakarta:BPFE-Yogyakarta, 2013), h. 242-244

[11] Kasmir, *Manajemen Perb* ... *Grafindo Persada, 2002)* h.136

D. Sumber- sumber Tenaga Kerja

Pada umumnya sumber tenaga kerja itu dapat digolongkan kepada dua sumber yaitu:

1. Sumber dari dalam perusahaan dan
2. Sumber dari luar perusahaan

Sumber dari dalam perusahaan, diartikan bahwa bilamana ada lowongan yang kosong, maka para pegawai yang bekerja dalam perusahaan dipilih atau dangkat untuk memangku jabatan yang kosong itu. Hal yang demikian ini seringkali menyebabkan seorang pejabat merangkap jabatan yang lainnya atau terpaksa mengadakan penarikan tenaga kerja dari sumber-sumber luar.

Penggunaan sumber-sumber tenaga kerja dari luar perusahaan bukan saja karena hal seperti tersebut diatas. Bila karena benar-benar kekurangan tenaga-kerja, maupun karena tidak adanya tenaga kerja di dalam perusahaan yang mempunyai kualifikasi dicantumkan dalam *job specification*, maka mau tak mau pengisian lowongan tersebut harus ditarik dari sumber-sumber tenaga kerja di luar perusahaan. Sumber tenaga kerja di luar perusahaan ini meliputi :

a. Teman-teman pegawai perusahaan,
b. Badan-badan penempatan tenaga,
c. Lembaga-lembaga pendidikan,

d. Melalui advertensi dan

e. Sumber-sumber lain.[12]

1. Perekrutan dari dalam perusahaaan

Bagi perusahaan besar, perekrutan dari dalam perusahaan perlu mendapatkan pertimbngan yang rasional, karena dalam banyak segi dampak positif, banyak bepengruh pada kebijakan penentuan sumber tenaga kerja dalam perusahaan tersebut. Sumber tenaga kerja yang perlu mendapatkan perhatian utama adalah pemanfaatan tenaga kerja yang ada. Tenaga kerja yang ada tinggal membina dan mengembangkan demi prospek cerah di masa mendatang, baik bagi para tenaga kerja maupun bagi perusahaan yang mempekerjaakan mereka.

Pemanfaatan tenaga kerja dalam perusahaan terutama dalam rangka promosi dan mutasi. Tenaga kerja yang ada tinggal menaikan ke jenjang yang lebih tinggi dari pada jabatan sebelumnya, atau-memindahka tenaga kerja ke jabatan yang berbeda tapi masih dalam satu tingkatan. Kegiatan demikian memungkinkan dapat memperoleh tenaga kerja yang cakap sesuai dengan jabatan yang memerlukan tenaga kerja. Banyak segi yang dapat dilihat oleh tenaga kerja yang telah bekerja dalam suatu perusahaan, khususnya bagi tenaga kerja yang cukup lama mengabdikan dirinya dalam perusahaan.

Telah dikembangkan, bahwa pertimbangan yang matang perlu mendapatkan prioritas utama bagi manajemen tenaga kerja dalam menentukan sumber tenaga kerja dalam perusahaan. Tidak sedikit dampak positif yang dapat dipetik dari kebijakan tersebut namun kemungkinan hal-hal yang negtif juga dapat timbul.

---

[12] M. Manullang, *Management Personalia (*Medan: Ghalia Indonesia, 1981), h.41.

2. Perekrutan dari luar perusahaan

Perushaan yang akan memulai operasinya, atau perusahaan yang merencanakan ekspansi usahanya memerlukan tenaga kerja yang baru, dalam kuantitas dan kualitas sesuai dengan porsi dan komposisi perusahaan itu. Alternatif dalam penetapan untuk memperoleh tenaga kerja baru, merupakan jalan yang harus di tempuh atas pertimbangan dan kebijakan yang diambil oleh manajemn tenaga kerja. Pemanfaatan tenaga kerja lama sudah tidk memungkinkan untuk memegang suatu jabatan ganda, karena beberapa penyebab khususnya bagi perusahaaan yang merencanakan ekspansi usahanya. Pengrekrutan tenaga kerja dari perusahaan memerlukan suatu perencanaan atas beberapa segi yang matang, khususnya yang menyangkut imbalan bagi tenaga kerja yang akan dipekrjakannya. Balansi antara kuantitas *output* produksi yang direncanakan dengan *salaries* yang akan diberikan kepada tenaga kerja, memerlukan kalkulasi yang terperinci, hal tanapa yang demikian kegagalan usaha dalam jangka pendek mungkin dapat segra mereka temui. Kepailitanlah yang harus ditempuh perusahaan yang bersangkutan dan mungkin keadaan yang demikian merupakan jalan terakhir yang harus ditempuhnya.

Pada umumnya penentuan sumber tenaga dari luar perusahaan dapat dilakukan melalui beberapa cara. Cara yang biasa ditempuh adalah: melalui Departemen Tenaga Kerja, melalui lembaga pendidikan formal maupun non formal, melalui teman-teman karyawan perusahaan, melalui iklan atau *advertensi,* dan melalui badan maupun organisasi lain yang dipandang relevan. [13]

Menentukan individu macam apakah yang perlu dipekerjakan dan bagaimana merekrut mereka. Perencanaan personil adalah proses merumuskan rencana-rencana

[13] Bedjo Siswanto, *Manajemen Tenaga Kerja* (Bandung: Sinar Baru, 1987), h.53-55.

untuk mengisi lowongan masa depan berdasarkan pada suatu analisis dari posisi yang diharapakan terbuka dan ini akan diisi oleh calon dari dalam atau dari luar. Oleh karena itu perencanaan personil merujuk kepada perencanaan untuk mengisi beberapa atau semua posisi dimasa mendatang dari pegawai rendahan sampai ke top manajemen. Perencanaan personil paling baik dipikirkan sebagai suatu bagian terpadu dari proses perencanaan sdm dan strategi bank. Sebagai contoh, rencana untuk membuka cabang-cabang baru atau untuk mengurangi –menambah tingkat aktivitas semua mempengaruhi jumlah dan jenis dari posisi yang diisi. Pada saat keputusan-keputusan tentang bagaimana mengisi posisi-posisi ini, harus terpadu dengan aspek-aspek lain dari rencana–rencana sdm bank, misalnya dengan rencana untuk menilai dan melatih staf yang baru dan yang sekarang ada.[14]

E. Saluran-saluran Penarikan

Metode-metode penarikan sering disebut sebagai saluran-saluran (*channels).* Ada perusahaan menunggu secara pasip para pelamar lowongan pekerjaan yang datang kepadanya. Di lain pihak, banyak perusahaan lainnya menggunakan pendekatan lebih agresip dalam penarikan karyawan potensial. Perusahaan dan pelamar biasanya memanfaatkan sejumlah terbatas saluran yang tersedia. Berbagai saluran atau sumber yang dapat digunakan untuk penarikan karyawan adalah:

1. *Walks-ins*

Pelamar atau pencari pekerjaan datang sendiri keperusahaan dan kemudian mengisi blangko lamaran yang telah disediakan. Lamaran-lamaran-

[14] *Ibid,* h.90.

ini disimpan dalam suatu file sampai ada lowongan pekerjaan atau sampai lamaran dinyatakan tidak valid lagi.

2. Rekomendasi dari karyawan (*Employee Referrals)*

Para karyawan perusahaan sekarang bisa merekomendasikan pencari pekerjaan kepada departemen personalia. Metode ini mempunyai beberapa kebaikan khas. Pertama, karyawan yang memberikan rekomendasi berarti telah melakukan penyaringan pendahuluan. Kedua, perusahaan memperoleh informasi lengkap dari pemberi rekomendasi tentang pelamar. Ketiga, karyawan akan cenderung merekomendasikan teman-temannya yang mempunyai kebiasaan dan sikap yang hampir sama. Dan terakhir, pelamar telah mengetahui karakteristik organisasi dari karyawan pemberi rekomendasi. Meskipun teknik ini legal dan baik, perusahaan harus berhati-hati dalam penggunaanya. Masalah utamanya adalah kecendrungan diskriminasi. Sebagai contoh, karyawan lebih cenderung untuk merekomendasikan teman-temannya yang mempunyai agama, berasal dari daerah atau suku bangsa yang sama.

3. Pengikalanan (*Advertising*)

Pengikalanan (*advertising)* adalah suatu metode efektif lainnya utnuk penarikan. Akhir-akhir ini ada kecenderungan terhadap penarikan yang lebih selktif melalui pengiklanan. Ini dapat dipengaruhi paling tidak dengan dua cara. Pertama, pengiklanan bisa dipasang pada media yang hanya dibaca oleh kelompok tertentu; seperti majalah komputer pada umumnya dibaca oleh mereka yang berkecimpung dan berminat pada teknologi komputer. Kedua,- informasi lebih banyak tentang perusahaan, pekerjaan dan

spesifikasi jabatan yang dapat dicakup dalam iklan memungkinkan penyaringan diri sebelum mengajukan lamaran.

4. Pemberitahuan Pegawai

Yaitu organisai mengumumkan kepada pegawainya tentang adanya lowongan-lowongan pegawai melalui buletin, publikasi perusahaan, atau surat edaran. Metode ini adalah memberikan kesempatan yang sama (adil) kepada seluruh pegawai yang memenuhi syarat untuk mendapatkan pegawai yang lebih baik. Metode ini juga mengurangi kemungkinan adanya favoritisme dan perlakukan khusus dalam mengikuti proses seleksi.

5. Persediaan keahlian (*Skills inventory*)

Yaitu organisasi mencari arsip-arsip calon potensial yang berbobot untuk posisi yang kosong. Calon yang diidentifikasi dihubungi, selanjutnya ditanya apakah mereka ingin melamar diposisi yang ditawarkan. Persediaan keahlian ini juga didapat digunakan untuk melengkapi *job poting* guna memastikan bahwa lowongan diketahui oleh semua pelamar yang memenuhi syarat, dan tidak satupun terlewati.

6. Rekomendasi pegawai *(Referrals*)

Kalangan pegawai yang memahami kegatan-kegiatan, setandar-standar dan sasaran-sasaran organisasi mereka, dapat mengenali pegawai lain yang bakal berkarya dengan baik di dalam organisasi atau mereka dapat merekomendasikan teman atau rekan sejawat profesional untuk sebuah- lowongan. Pegawai yang ada secara intuisi menilai kecocokan antara individu tersebut baik dalam organisasi maupun pegawai. Ketika

pelamar yang direkomendasikan diangkat, pegawai lainnya menunjukan minat dan aktif dalam membantu pegawai baru tersebut agar sukses dalam pegawai mereka. Metode ini sering dipakai dalam organisasi publik untuk mengisi lowongan yang tersedia, dalam rangka promosi jabatan. Disamping terdapat kelebihan, banyak kelemahan-kelemahannya, antara lain:

7. Writes in

Adalah surat-surat lamaran yang dikirim langsung pada lembaga organisasi yang menerima banyak surat lamaran langsung haruslah mengembangkan cara efesien untuk menyeleksi lamran-lamaran tersebut dan menyimpan arsip lamran yang memenuhi syarat.

8. Rekrutmen dari perguruan tinggi

Rekrutmen ini sering dipakai oleh perusahaan, merupakan sumber utama kebutuhan tenaga manajerial, profesional dan teknis bagi organisasi. Beberapa alasan perusahaan, ingin mengangkat karyawan dengan pengetahuan paling mutakhir sesuai dengan yang dikehendaki perusahaan untuk memberikan kontribusi terhadap perusahaannya dan sekaligus melacak karakteristik-karakteristik suplaitenaga kerja yang tersedia.

9. *Open haouse*

Teknik ini dilakukan dengan cara perusahaan mengundang orang-orang mengunjungi dan melihat berbagai fasilitas perusahaan serta mendapat penjelasan mengenai aktivitas-aktivitas perusahaan. Melalui cara ini individu dapat mempelajari secara langsung ikhwal perusahaan dan persyaratan-persyaratan organisasioanal. Bagi

organisasi perusahaan teknik ini cukup relevan digunakan. Teknik ini mampu mengikat bagi pelamar potensial dengan biaya rendah serta waktu yang cukup singkat.

10. Agen Penempatan Tenaga Kerja (*Employment agencies*)

Rekrutmen bisa dilakukan melalui agen penempatan tenaga kerja baik milik pemerintah maupun swasta. Di Indonesia lembaga ini diwakili oleh Departemen Tenaga Kerja RI, yang dilakukan oleh swasta yakni lembaga penyaluran tenaga kerja wanita (TKW) ke luar negeri.

11. Perusahan Konsultasi Manajemen

Perusahaaan konsultasi manajemen merekrut pegawai hanya untuk SDM atau pelamar yang prospektif. Perusahaan konsultan manajemen cenderung mencari pegawai yang sudah ada diperusahaan lain atau perusahaan-perusahaan pesaing kliennya. Biasanya dengan menggunakan media telpon mereka mencari pelamar yang memenuhi syarat untuk posisi tertentu dan mereka sudah memiliki *track record* dari berbagai eksekutif dari berbagai perusahaan yang mempunyai reputasi. Sehingga sering mereka dijuluki dengan *headhunter* karena secara tidak langsung mereka membajak dari perusahaan lain.[15]

F. Berbagai Faktor Yang Mempengaruhi Penarikan Tenaga Kerja.

Sebelum penarikan tenaga kerja dilakukan oleh suatu perusahaan, maka ada dua faktor yang harus mendapat perhatian perusahaan agar penarikan tenaga kerja tersebut dapat direncanakan dan dilaksanakan dengan baik. Kedua faktor tersebut adalah sebagai berikut:

[15]Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah, *Manajemen Sumbr Daya Manusia (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2009),* h.184-187.

1. Faktor Intern Organisasi

Sejumlah faktor intern organisasi yang perlu mendapat perhatian dalam rangka penarikan tenaga kerja, meliputi hal-hal sebagai berikut:

a. Kebijaksanaan promosi

b. Kebijaksanaan tentang kompensasi

c. Kebijaksanaan tentang status kepegawaian

d. Rencana sumber daya manusia

Pengisian lowongan kerja melalui penarikan tenaga kerja, harus tetap berpegang teguh pada prinsip yang dianut oleh perusahaan. Prinsip itu dapat memilih salah satu alternatip apakah menerapkan promosi dari dalam demi menumbuhkan loyalitas atau mengurangi *labour turn over* ataukah menetapkan penarikan tenaga kerja dari luar demi memungkinkan masuknya ide-ide baru dari luar perusahaan. Menganut salah satu prinsip ini tentunya mengandung adanya kebaikan dan juga keburukan-keburukannya. Bilamana diharapkan mengurangi berbagai keburukan kedua alternatif tersebut, maka perusahaan sebaiknya menganut kebijaksanaan kombinasi kedua alternatif.

Menganut kebijaksanaan tentang kompensasi dapat merupakan alat motivasi untuk merangsang calon-calon pegawai tertarik menjadi pegawai pada suatu perusahaan. Bagaimna orang mau bekerja pada suatu perusahaan pertimbangan utamanya ialah bahwa dengan bekerja pada perusahaan tersebut ia dapat memenuhi kebutuhannya khususnya kompensasi yang diberikan oleh perusahaan, bukan saja karena kemampuan perusahaan tetapi pula berhubungan dengan peraturan-peraturan pemerintah, seperti gaji

minimal, tunjangan-tunjangan keluarga, perumahan, pemeliharaan kesehatan dan lain sebagainya. Kebijaksanaan tentang kompensasi ini harus transparan bagi calon tenaga kerja, sehingga dalam proses penarikan akan mendorong calon untuk tertarik mengisi lowongan kerja yang tersedia pada suatu perusahaan.

Kebijaksanaan tentang status kepegawaian harus pula ditetapkan atau menjadi perhatian, khususnya bagi para calon tenaga kerja. Berbagai kemungkinan mengenai status kepegawaian, misalnya pegawai tetap, pegawai dikontrak selama jangka waktu tertentu, pegawai percobaan, pegawai untuk selama proyek tertentu dan lain sebagainya. Sesuai dengan tingkat-tingkat kebutuhan manusia teori A.H. Maslow, maka kebutuhan keselamatan pada status kepegawaian merupakan kebijaksanaan yang menarik.

Ketiga faktor tersebut di atas, bagaimanapun harus berkaitan erat (relevan) dengan rencana sumber daya manusia yang sudah ditetapkan perusahaan. Adanya rencana sumber daya manusia berperan amat dalam menentukan ketiga kebijaksanaan yang sudah disebutkan di atas.

2. Faktor ekstern organisasi

Perusahaan merupakan suatu subsistem dari sistem organisasi yang lebih besar, apakah itu suatu masyarakat atau suatu negara. Sebagai suatu subsistem maka perusahaan dengan berbagai kegiatannya termasuk penarikan tenaga kerja tidak boleh terlepas dari lingkungannya antara lain faktor-faktor lapangan kerja dan angkatan kerja yang tersedia di masyarakat. Undang-undang kerja yang dibuat pemerintah, situasi dan kondisi perusahaan sejenis, situasi dan kondisi tenaga kerja yanhg tersedia, dan lain sebagainya. Situasi dan kondosi berbagai faktor lingkungan tersebut sudah tentu ada

yang memberi nilai positif dan ada pula yang memberi nilai negatip atau merupakan kendala dalam penarikan tenaga kerja. Misalnya bila *supply* tenaga kerja sedemikian besar jumlahnya maka dalam penarikan, perusahaan dapat mengadakan penarikan yang ketat, artinya hanya calon tenaga kerja yang benar-benar memiliki kualifikasi yang dibutuhkan yang mengikuti proses penarikan tenaga kerja. Selanjutnya bila kondisi dan status perusahaan yang akan menarik tenaga kerja berada dalam status *competitive*, maka calon-calon tenaga kerja akan berduyun-duyun memenuhi proses penarikan tenaga kerja. Jelas bahwa Faktor Ekstern Organisasi merupakan faktor yang tidak boleh diabaikan, melainkan harus menjadi salah satu faktor penentu dalam penarikan tenaga kerja oleh perusahaan.[16]

Ada beberapa alasan yang mendorong suatu organisasi melakukan rekrutmen pegawai:

- Berdirinya organisasi baru
- Adanya perluasan kegiatan organisasi
- Terciptanya pegawai-pegawai dan kegiatan-kegiatan baru
- Adanya pegawai yang pindah ke organisasi lainnya
- Adanya pegawai yang berhenti, baik dengan hormat maupun tidak dengan hormat sebagai tindakan punitif.
- Adanya pegawai yang berhenti karena memasukkan usia pensiun

[16] Marihot Manullang, *Manajemen Personalia,* (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2001), h. 35-37.

- Adanya pegawai yang meninggal dunia.[17]

[17] *Ibid,* h.177