

BAB III

STRATEGI REKRUITMEN DAN SELEKSI SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS KARYAWAN (STUDI KASUS DI BMT BISMILLAH SUKOREJO)

A. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Karyawan di BMT Bismillah Sukorejo

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi manajemen itu. Jadi, manajemen merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan.¹

Sumber Daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang terdapat dalam organisasi, meliputi semua orang yang melakukan aktivitas. Secara umum, sumber daya yang terdapat dalam suatu organisasi bisa dikelompokkan atas dua macam, yakni: (1) sumber daya manusia dan (2) sumber daya non-manusia. Yang termasuk dalam kategori sumber daya non-manusia adalah mesin, modal, teknologi, bahan-bahan (material) dan lain-lain².

¹ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*, (Jakarta; PT Bumi Aksara, 2007) hal,1

² Faustino Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta; ANDI, 2003) hal,1

Manajemen sumber daya manusia adalah mengelola sumber daya manusia. Dari keseluruhan sumber daya yang tersedia dalam suatu organisasi, baik organisasi publik maupun swasta, sumber daya manusia yang paling penting dan sangat menentukan.³

Selain pengertian diatas ada beberapa pendapat ahli tentang pengertian manajemen sumber daya manusia, yaitu: Menurut Simamora manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja.⁴ Sedangkan menurut Dessler, Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang yang menjalankan aspek “orang” atau sumber daya manusia dari posisi seorang manajemen, meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbalan, dan penilaian.⁵

Sementara itu, Schuler, *et al.*, mengartikan manajemen sumber daya manusia (MSDM) sebagai sebuah pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat.⁶

³ *Ibid, hal, 2*

⁴ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*,(Jakarta; Kencana, 2010) hal,5

⁵ *Ibid, hal,6*

⁶ Edy Sutrisno, *Loc. Cit*

SDM memiliki posisi yang sangat strategis dalam organisasi artinya unsur manusia memegang peranan penting dalam melakukan aktivitas dalam pencapaian tujuan. Untuk itulah maka eksistensi SDM organisasi sangat kuat dan perlu adanya manajemen terhadap SDM secara memadai sehingga terciptalah SDM yang berkualitas, loyal dan berprestasi. MSDM merupakan usaha untuk mengerahkan dan mengelola SDM di dalam organisasi agar mampu berfikir dan bertindak sebagaimana yang diinginkan perusahaan atau organisasi.⁷

Manajemen dan organisasi bukan tujuan tetapi hanya alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan karena tujuan yang ingin dicapai itu adalah pelayanan dan laba/ profit. Oleh karena itu, manajemen dan organisasi ini baik untuk tujuan yang optimal yang dapat diwujudkan, pemborosan dihindarkan, dan semua potensi yang dimiliki akan lebih bermanfaat.

Jadi, manajemen sumber daya manusia merupakan manajemen yang menitik beratkan perhatiannya kepada faktor produksi manusia dengan segala kegiatannya untuk mencapai tujuan perusahaan. Sumber daya manusia merupakan investasi yang memegang peranan penting bagi perusahaan. Tanpa adanya sumber daya manusia, faktor produksi lain tidak dapat dijalankan dengan maksimal untuk mencapai tujuan perusahaan.

⁷ Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah, *Op. Cit*, hal,14

2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Selanjutnya fungsi manajemen sumber daya manusia adalah “proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memerhatikan hubungan kerja, kesehatan, keamanan, dan masalah keadilan. Sedangkan menurut pendapat yang lain, Tulus menyebutkan bahwa fungsi MSDM terdiri atas 5 buah fungsi yaitu: pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, dan pemeliharaan serta pemutusan hubungan kerja.⁸

Menurut Umar, dalam tugasnya manajemen sumber daya manusia dapat dikelompokkan atas tiga fungsi, yaitu:⁹

1. Fungsi manajerial: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian
2. Fungsi operasional: pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja
3. Fungsi ketiga adalah kedudukan manajemen sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan organisasi perusahaan secara terpadu.

Menurut Malayu S.P. Hasibuan bahwa fungsi MSDM terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian,

⁸ Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Konsep, Teori, dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik* (Yogyakarta; Graha Ilmu, 2009) hal,15

⁹ Edy Sutrisno, *Op. Cit*, hal, 7

pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian.¹⁰

3. Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia dalam organisasi terdiri atas semua orang yang beraktivitas dalam organisasi. MSDM berkaitan dengan berbagai kegiatan organisasi seperti seleksi calon pegawai, penerimaan, pelatihan, pengembangan, penggajian, evaluasi, promosi, dan pemutusan hubungan kerja. Dengan demikian didalam MSDM terdapat proses panjang untuk mendapatkan, mengembangkan, membina, mengevaluasi karyawan, dan apabila sudah mencapai batasan tertentu dilepaskan kembali sesuai dengan ketentuan dan prosedur yang berlaku.¹¹

MSDM dipandang sebagai faktor pendorong peningkatan produktivitas dan mutu pelayanan, karena itu unit organisasi yang menangani MSDM harus tidak kalah menariknya dalam hal sistem penggajian dan promosi. Sistem penggajian dan promosi yang efisien hendaknya mampu menginformasikan secara terbuka kepada karyawan mengenai apa saja yang menjadi kualifikasi dalam penilaian kinerja.¹²

¹⁰ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta; PT Bumi Aksara, 2009) hal, 10

¹¹ Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah, *Op. Cit*, hal, 35

¹² *Ibid*, hal 36

Menurut Bernardin dan Russel, Ruang Lingkup MSDM sebagaimana disebutkan dibawah ini:¹³

Ruang Lingkup MSDM

| RANCANGAN ORGANISASI | MANAJEMEN KERJA |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Perencanaan SDM • Analisis Pegawai • Rancangan Pegawai • Tim Kerja (sistem sosio teknik) • Sistem Informasi | <ul style="list-style-type: none"> • Penilaian Manajemen • Program Peningkatan Produktivitas • Penilaian Kerja |
| STAFING | PENGEMBANGAN PEGAWAI DAN ORGANISASI |
| <ul style="list-style-type: none"> • Rekrut/interview/memperkerjakan • Affirmatif action • Promosi/pemindahan/separasi • Pelayanan-pelayanan outplacement • Pengangkatan/orientasi • Metode-metode seleksi pegawai | <ul style="list-style-type: none"> • Pengembangan pengawasan manajemen • Perencanaan/pengembangan karier • Program-program pembinaan/asistensi • Pelatihan ketrampilan non manajemen • Program-program persiapan pensiun • Penelitian-penelitian terhadap sikap |
| SISTEM REWARD, TUNJANGAN-TUNJANGAN DAN PEMATUHAN | KOMUNIKASI DAN RELASI PUBLIK |
| <ul style="list-style-type: none"> • Program-program keamanan • Pelayanan kesehatan/medis • Prosedur-prosedur pengaduan/disiplin • Rencana-rencana pembagian laba/pensiun • Hubungan-hubungan kerja | <ul style="list-style-type: none"> • Sistem informasi/laporan/ catatan-catatan SDM • Komunikasi/publikasi pegawai • Sistem pemberian saran • Penelitian SDM |

¹³ Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah, *Op. Cit*, hal, 36-37

Berdasarkan ruang lingkup MSDM ada banyak fungsi yang perlu dilakukan di samping fungsi-fungsi yang telah diterangkan diatas.¹⁴

4. Pengertian Produktivitas Kerja

Produktivitas kerja merupakan suatu istilah yang sering digunakan dalam perencanaan pengembangan industri pada khususnya dan perencanaan pengembangan ekonomi nasional pada umumnya. Rusli Syarif mengatakan bahwa " definisi produktivitas secara sederhana adalah hubungan antara kualitas yang dihasilkan dengan jumlah kerja yang dilakukan untuk mencapai hasil itu. Sedangkan secara umum adalah bahwa produktivitas merupakan ratio antara kepuasan atas kebutuhan dan pengorbanan yang dilakukan". Sedangkan menurut Basu Swastha dan Ibnu Sukotjo produktivitas adalah sebuah konsep yang menggambarkan hubungan antara hasil (jumlah barang dan jasa) dengan sumber (jumlah tenaga kerja, modal, tanah, energi, dan sebagainya) yang dipakai untuk menghasilkan hasil tersebut.

Berdasarkan pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa produktivitas kerja adalah suatu kemampuan untuk melakukan kegiatan yang menghasilkan suatu produk atau hasil kerja sesuai dengan mutu yang ditetapkan dalam waktu yang lebih singkat dari

¹⁴ *Ibid*, hal 38

seorang tenaga kerja.¹⁵

Menurut Ravianto, Produktivitas pada dasarnya mencakup sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dan hari esok harus lebih baik dari hari ini. Sikap yang semikian akan mendorong seseorang untuk tidak cepat puas, akan tetapi harus mengembangkan diri dan meningkatkan kemampuan kerja dengan cara selalu mencari perbaikan-perbaikan dan peningkatan.¹⁶ Pengertian tersebut menjelaskan bahwa di dalam meningkatkan produktivitas kerja memerlukan sikap mental yang baik dari pegawai, disamping itu peningkatan produktivitas kerja dapat dilihat melalui cara kerja yang digunakan dalam melaksanakan kegiatan dan hasil kerja yang diperoleh. Berdasarkan pendapat tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa produktivitas adalah sikap mental dari pekerja untuk senantiasa berkarya lebih dari apa yang telah dan sedang diusahakan dalam rangka mempercepat pencapaian tujuan dari suatu usaha.

5. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Produktivitas Karyawan

Banyaknya faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja, baik yang berhubungan tenaga kerja maupun yang berhubungan dengan lingkungan perusahaan dan kebijaksanaan pemerintah secara

¹⁵ <http://adtyaemby.blogspot.com/2012/07/pengaruh-motifasi-terhadap.html> pada tgl 23 april 2013pukul 16.05

¹⁶ Edy Sutrisno, *Op.Cit*, hlm 100

keseluruhan. Menurut Simanjuntak, ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja karyawan, yaitu:¹⁷

1. Pelatihan

Latihan kerja dimaksudkan untuk melengkapi karyawan dengan ketrampilan dan cara-cara yang tepat untuk menggunakan peralatan kerja. Untuk itu, latihan kerja diperlukan bukan saja sebagai pelengkap akan tetapi sekaligus untuk memberikan dasar-dasar pengetahuan. Karena dengan latihan berarti para karyawan belajar untuk mengerjakan sesuatu dengan benar-benar dan tepat, serta dapat memperkecil atau meninggalkan kesalaha-kesalahan yang pernah dilakukan.

2. Mental dan Kemampuan Fisik Karyawan

Keadaan mental dan fisik karyawan merupakan hal yang sangat penting untuk menjadi perhatian bagi organisasi, sebab keadaan fisik dan mental karyawan mempunyai hubungan yang sangat erat dengan produktivitas kerja karyawan.

3. Hubungan antara atasan dan bawahan

Hubungan atasan dan bawahan akan mempengaruhi kegiatan yang dilakukan sehari-hari. Bagaimana pandangan atasan terhadap bawahan, sejauh mana bawahan diikutsertakan dalam penentuan tujuan. Sikap yang saling jalin-menjalin telah mampu meningkatkan produktivitas karyawan dalam bekerja. Dengan demikian, jika

¹⁷ Edy Sutrisno, *Op.Cit.* hal, 103

karyawan diperlakukan secara baik, maka karyawan tersebut akan berpartisipasi dengan baik pula dalam proses proses produksi, sehingga akan berpengaruh pada tingkat produktivitas kerja.

Dibuku lain disebutkan bahwa ada beberapa faktor yang menjadi penentu besar kecilnya produktivitas suatu instansi antara lain¹⁸ :

1. *Knowledge* (Pengetahuan)

Pengetahuan merupakan akumulasi hasil proses pendidikan baik yang diperoleh secara formal maupun non formal yang memberikan kontribusi pada seseorang di dalam pemecahan masalah, daya cipta, termasuk dalam melakukan atau menyelesaikan pekerjaan. Dengan pengetahuan yang luas dan pendidikan yang tinggi, seorang pegawai diharapkan mampu melakukan pekerjaan dengan baik dan produktif.

2. *Skills* (Ketrampilan)

Ketrampilan adalah kemampuan dan penguasaan teknis operasional mengenai bidang tertentu, yang bersifat kekayaan. Ketrampilan diperoleh melalui proses belajar dan berlatih. Ketrampilan berkaitan dengan kemampuan seseorang untuk melakukan atau menyelesaikan hal-hal yang bersifat teknis, seperti ketrampilan dalam mengoperasikan komputer. Ketrampilan merupakan variabel yang bersifat utama dalam

¹⁸ Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah, *Op. it*, hal, 248

membentuk produktivitas. Dengan kata lain, apabila seorang pegawai memiliki ketrampilan yang baik maka akan semakin produktif.¹⁹

3. *Abilities* (Kemampuan)

Kemampuan terbentuk dari sejumlah kompetensi yang dimiliki oleh seorang pegawai. Konsep ini jauh lebih luas, karena dapat mencakup sejumlah kompetensi. Pengetahuan dan keterampilan termasuk faktor pembentuk kemampuan. Dengan demikian, apabila seseorang mempunyai pengetahuan dan keterampilan yang tinggi diharapkan memiliki kemampuan yang tinggi pula. Melalui kemampuan yang memadai, maka seseorang dapat melaksanakan aktivitas dengan tanpa ada permasalahan teknis.

4. *Attitude dan Behavior*

Sangat erat hubungan antara kebiasaan dan perilaku. Attitude merupakan suatu kebiasaan yang terpolakan. Jika kebiasaan yang terpolakan tersebut memiliki implikasi positif dalam hubungannya dengan perilaku kerja seseorang maka akan menguntungkan. Misalnya seorang pegawai yang memiliki kebiasaan tepat waktu, disiplin, simple, maka perilaku kerja juga baik, apabila diberi tanggungjawab akan menepati aturan dan kesepakatan. Dengan demikian perilaku manusia juga akan ditentukan oleh kebiasaan-kebiasaan yang telah tertanam dalam

¹⁹ *Ibid*, hlm, 249

diri pegawai sehingga dapat mendukung kerja yang efektif atau sebaliknya. Dengan kondisi pegawai tersebut, maka produktivitas dapat dipastikan dapat terwujud.²⁰

Disamping hal tersebut terdapat pula berbagai faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan BMT Bismillah, diantaranya adalah :²¹

1. Sikap mental, berupa

- a. Motivasi kerja
- b. Disiplin kerja
- c. Etika kerja

2. Pendidikan

Pada umumnya orang yang memiliki pendidikan lebih tinggi akan mempunyai wawasan yang lebih luas terutama penghayatan akan arti pentingnya produktivitas dapat mendorong karyawan yang bersangkutan melakukan tindakan yang produktif

3. Keterampilan

Pada aspek tertentu apabila karyawan semakin terampil, maka akan lebih mampu bekerja serta menggunakan fasilitas kerja dengan baik.

4. Manajemen

Pengertian manajemen ini berkaitan dengan sistem yang dikaitkan oleh pimpinan untuk mengelola ataupun memimpin serta mengendalikan staf/bawahannya. Apabila manajemennya tepat maka akan :

²⁰ *Ibid*, hlm, 250

²¹ Hasil wawancara dengan Widi Mulyanta, Manajer Utama BMT Bismillah

- a. Menimbulkan semangat yang lebih tinggi sehingga dapat mendorong karyawan untuk melakukan tindakan yang produktif.
- b. Menciptakan ketenangan kerja dan memberikan motivasi kerja secara produktif sehingga produktifitas meningkat.
- c. Menciptakan hubungan kerja yang serasi dinamis sehingga menumbuhkan partisipasi dalam usaha meningkatkan produktivitas.
- d. Menciptakan harkat dan martabat pegawai sehingga mendorong diwujudkannya jiwa yang berdedikasi dalam upaya peningkatan produktivitas.

5. Lingkungan kerja

Lingkungan kerja yang baik akan mendorong karyawan akan senang bekerja dan meningkatkan rasa tanggung jawab untuk melakukan pekerjaan dengan lebih baik menuju kearah peningkatan produktivitas.

Apabila dikaitkan dengan perekrutan karyawan dan penyeleksian karyawan, hal itu akan berpengaruh pada produktivitas karyawan. Dimana dalam memilih calon karyawan harus sesuai dengan kebutuhan dari pihak BMT Bismillah. Sebagai contohnya adalah dalam memberikan pelayanan, yakni meskipun sudah waktunya memasuki jam istirahat, dari pihak BMT Bismillah tetap memberikan pelayanan. Dan itu merupakan salah satu kelebihan yang dimiliki BMT Bismillah.

B. Strategi Rekrutmen dan Seleksi Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Produktivitas Karyawan di BMT Bismillah

Strategi sumber daya manusia berkaitan dengan misi, visi, strategi perusahaan, SBU (*Strategy Business Unit*), dan juga strategi fungsional. Dan strategi sumber daya manusia mendukung pengimplementasian strategi korporat dan perlu diterjemahkan dalam aktivitas-aktivitas SDM, kebijakan-kebijakan, program-program yang sejalan dengan strategi perusahaan akan mempengaruhi pencapaian sasaran perusahaan.

Strategi SDM berkaitan antara lain dengan pembentukan suatu budaya perusahaan yang tepat, perencanaan SDM, mengaudit SDM, baik dari segi kualitatif maupun kuantitatif, serta mencakup pula aktivitas SDM seperti pengadaan SDM (dari rekrutmen sampai seleksi), orientasi, pemeliharaan, pelatihan dan pengembangan SDM, serta penilaian SDM.²²

Pengadaan adalah fungsi operasional pertama MSDM. Pengadaan karyawan merupakan masalah penting, sulit, dan kompleks karena untuk mendapatkan dan menempatkan orang-orang yang kompeten, serasi, serta efektif tidaklah semudah membeli dan menempatkan mesin.²³

Organisasi yang tidak merencanakan keperluan sumber daya manusia seringkali menemui benturan.²⁴ Tanpa rencana yang jelas tentang kebutuhan SDM suatu organisasi akan mengalami kesulitan dan terutama

²². Edy Sutisno, *Op. Cit*, hal 12

²³ Malayu S.P. Hasibuan, *Op. Cit*, hal, 27

²⁴ Benturan disini adalah tuntutan kebutuhan untuk penambahan disatu sisi, namun tidak diikuti oleh kejelasan akan batasan kuantitas dan kualitas.

dalam menentukan arah apabila suatu ketika membutuhkan tambahan pegawai.²⁵ Karena pada hakikatnya jika ketentuan dalam rencana SDM tidak jelas, maka tidak dapat menentukan secara pasti tentang jenis SDM seperti apa yang mau direkrut. Akibat dari ketiadaan rencana kebutuhan SDM maka perekrutan pegawai sering tidak sesuai dengan kebutuhan riil akan tenaga kerja sehubungan dengan perluasan atau peningkatan kualitas organisasi.

Perencanaan tentang pengadaan SDM harus dilakukan secara profesional, karena akan menentukan kualifikasi para karyawan yang berpengaruh besar terhadap sukses atau gagalnya lembaga keuangan syari'ah dalam mewujudkan eksistensinya dimasa yang akan datang. Dan sebuah lembaga keuangan syari'ah dalam mewujudkan eksistensinya dalam mencapai tujuan bisnisnya. Dan salah satu yang menjadi penentu dalam memilih seorang karyawan apakah itu berkompeten atau tidak adalah pada saat perekrutan dan penyeleksian karyawan.

Penarikan karyawan baru bagi lembaga keuangan syari'ah akan terus merupakan sebuah tantangan bagi sebuah departemen personalia, karena itu dalam pencarian karyawan baru harus lebih selektif dalam penerimaan karyawan, dalam artian lembaga keuangan syari'ah tersebut memperoleh sumber daya manusia yang tepat, baik dalam segi kualitas maupun kuantitas.

²⁵ Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah, *Op. Cit*, hal, 122

Untuk dapat memperoleh SDM yang berkualitas dan dengan jumlah yang memadai, dibutuhkan suatu metode rekrutmen yang dapat digunakan dalam proses penarikan tersebut. Agar efektivitas dan efisiensi organisasi terwujud diperlukan proses rekrutmen yang tepat dengan dilandasi perencanaan yang matang.²⁶

Pada prinsipnya yang disebut dengan rekrutmen adalah proses mencari menemukan dan menarik para pelamar untuk menjadi pegawai pada dan oleh organisasi tertentu. Selanjutnya rekrutmen dapat diartikan sebagai serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian.²⁷

Rekrutmen adalah suatu proses atau tindakan yang dilakukan oleh perusahaan untuk mendapatkan tambahan pegawai yang melalui tahapan yang mencakup identifikasi dan evaluasi sumber-sumber penarikan, menentukan kebutuhan pegawai yang diperlukan perusahaan, proses seleksi, penempatan, dan orientasi pegawai. Sementara itu menurut Andrew E. Sekula, rekrutmen adalah tindakan atau proses dari suatu usaha organisasi untuk mendapatkan tambahan pegawai untuk tujuan

²⁶ Edy Sutrisno, *Op. Cit*, hal, 45

²⁷ Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah, *Op. Cit*, hal, 168

operasional. Rekrutmen pegawai melibatkan sumber daya manusia yang mampu berfungsi sebagai input lembaga.²⁸

Jadi Rekrutmen adalah proses mencari, menemukan, mengajak dan menetapkan sejumlah orang dari dalam maupun dari luar perusahaan sebagai calon tenaga kerja dengan karakteristik tertentu seperti yang telah ditetapkan dalam perencanaan sumber daya manusia. Hasil yang didapatkan dari proses rekrutmen adalah sejumlah tenaga kerja yang akan memasuki proses seleksi, yakni proses untuk menentukan kandidat yang mana yang paling layak untuk mengisi jabatan tertentu yang tersedia di perusahaan.²⁹

Rekrutmen dilaksanakan dalam suatu organisasi karena kemungkinan adanya lowongan dengan beraneka ragam alasan, yakni:

- a. Berdirinya organisasi baru
- b. Adanya perluasan kegiatan organisasi
- c. Terciptanya pekerjaan-pekerjaan dan kegiatan-kegiatan baru
- d. Adanya pekerja yang pindah ke organisasi lain
- e. Adanya pekerja yang berhenti, baik dengan hormat maupun tidak dengan hormat sebagai tindakan punitif
- f. Adanya pekerja yang berhenti karena memasuki usia pensiun

²⁸ A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung; PT Remaja Rosdakarya, 2008) hal, 33

²⁹ <http://abhymujahidmuda.blogspot.com/2012/04/makalah-manajemen-sumber-daya-manusia.html> , diakses pada tanggal 04 januari 2013 pukul 11.03

g. Adanya pekerja yang meninggal dunia³⁰

Agar kegiatan produktifitas disuatu organisasi tidak mengalami gangguan yang diakibatkan oleh berbagai faktor, seperti yang disebutkan diatas, maka organisasi tersebut dengan cara merekrut tenaga kerja sesuai dengan kebutuhannya.

Dengan demikian, usaha penarikan SDM tidak boleh diabaikan, hal ini disebabkan untuk menjaga supaya tidak terjadi ketidaksesuaian antara apa yang diinginkan dengan apa yang didapat.

Ada dua sumber dalam merekrut karyawan, yaitu sumber dari dalam perusahaan dan dari luar perusahaan.³¹

1. Sumber Dari Dalam Perusahaan

Upaya merekrut pegawai dapat dilakukan melalui proses memutasikan karyawan berdasarkan hasil evaluasi terhadap penilaian prestasi kerja dan kondite karyawan yang ada di perusahaan. Ada tiga bentuk mutasi karyawan, yaitu :

- a. Promosi Jabatan, yaitu pemindahan karyawan dari satu jabatan tingkat jabatan yang lebih tinggi daripada jabatan sebelumnya.
- b. Transfer atau rotasi pekerjaan adalah pemindahan bidang pekerjaan karyawan kepada bidang pekerjaan lainnya tanpa mengubah tingkat jabatannya.

³⁰ Faustino Cardoso Gomes, *op.cit*, hlm, 106

³¹ <http://ekonomi.kompasiana.com/manajemen/2011/05/26/manajemen-sdm-rekrutmen> , diakses pada tanggal 4 januari 2013 pukul 11.05

c. Demosi jabatan adalah penurunan jabatan karyawan dari satu jabatan tingkat jabatan yang lebih rendah atas dasar kondisi dan prestasi kerjanya, atau akibat terjadinya penyederhanaan struktur organisasi.

Keuntungannya meliputi:

1. Semangat kerja yang lebih baik
2. Penilaian kemampuan yang lebih baik
3. Biaya lebih rendah untuk lowongan tertentu
4. Motivasi yang lebih tinggi untuk berkinerja lebih baik
5. Pengisian lowongan lebih cepat

Kerugiannya, meliputi:

1. Kewibawaan karyawan yang dipromosikan itu kurang
 2. Menimbulkan masalah semangat kerja bagi yang tidak dipromosikan
 3. Menimbulkan pertikaian politik promosi
 4. kebutuhan akan program pengembangan manajemen dan pelatihan yang mendesak
 5. Menghambat ide-ide baru
2. Sumber Dari Luar Perusahaan

Upaya penarikan pegawai melalui iklan media massa, lembaga pendidikan, Depnaker, dan Lamaran kerja yang masuk perusahaan pada waktu sebelumnya.³²

- Iklan Media Massa

Dalam hal ini perusahaan dapat memanfaatkan media massa sebagai sumber penawaran formasi kerja kepada masyarakat luas. Dengan menggunakan media massa tersebut dimungkinkan banyak lamaran kerja yang masuk ke perusahaan. Dengan demikian, memungkinkan BMT Bismillah dapat menyeleksi calon karyawan yang betul-betul memenuhi persyaratan kualifikasi sesuai yang dibutuhkan untuk mengisi formasi yang ada di perusahaan.

- Lembaga Pendidikan

Perusahaan dapat memanfaatkan lembaga pendidikan sebagai sumber penarikan pegawai. Dengan melalui lembaga pendidikan, BMT Bismillah dapat memanfaatkan referensi atau rekomendasi dari pemimpin lembaga pendidikan mengenai calon yang memenuhi kualifikasi yang tepat untuk mengisi formasi yang ada di BMT Bismillah. Calon karyawan yang mendapat rekomendasi dari pemimpin lembaga pendidikan pada umumnya merupakan calon karyawan yang mempunyai prestasi akademik

³² Lihat A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2008), hlm, 34

yang tinggi dan mempunyai kepribadian yang dinilai baik selama mereka menempuh pendidikan dilembaga pendidikan tersebut.³³

- Depnaker

Perusahaan dapat memanfaatkan calon pegawai yang mendapat rekomendasi dari departemen tenaga kerja. Dalam hal ini merupakan kewajiban perusahaan dalam rangka membantu program pemerintah dalam menyalurkan penduduk pencari kerja dan pengurangan pengangguran.

- Lamaran Kerja Yang Sudah Masuk Di Perusahaan

Lamaran kerja yang sudah masuk di perusahaan perlu dipertimbangkan sebagai sumber penarikan pegawai. Melalui lamaran kerja yang sudah masuk, perusahaan dapat langsung menyeleksi lamaran yang memenuhi kebutuhan untuk mengisi formasi yang ada di perusahaan.³⁴

Keuntungannya meliputi :

1. “darah baru” perspektif baru
2. Biaya yang lebih rendah daripada melatih seorang profesional

³⁴ *Ibid* , hlm, 35

3. Tidak ada kelompok politik yang beraliansi dalam organisasi
4. Kemungkinan membawa rahasia pesaing wawasan baru
5. Membantu memenuhi kebutuhan kesempatan kerja sama

Kerugian, meliputi:

1. Kemungkinan memilih orang yang tidak cocok, akan menimbulkan masalah semangat kerja bagi calon karyawan internal yang tidak terpilih
2. Penyesuaian atau orientasi memerlukan waktu yang lama
3. Kemungkinan membawa perilaku lama yang kurang baik
4. Perilaku dan loyaltasnya belum diketahui³⁵

Pribadi berkualitas menurut BMT Bismillah adalah sebagai berikut:³⁶

1. Iman dan taqwa kepada Allah SWT
 - a. Semangat, pantang menyerah, tak kenal lelah
 - b. Kreatif & inovatif
 - c. Kompetitif
 - d. Solutif
2. Berdedikasi
3. Berakhlaqul Karimah

³⁵ Malayu S.P. Hasibuan, *Op. Cit*, hal, 44

³⁶ Hasil wawancara dengan Bayu Suwarno selaku Sekretaris BMT Bismillah

Ikhlas, jujur, suka menolong dan lain-lain.

Ada beberapa kriteria yang diinginkan oleh pihak BMT Bismillah pada saat merekrut seorang karyawan, yaitu jujur, ulet, berwawasan ke depan. Kriteria tersebut yang membedakan dari sisi agama, dan untuk secara syarat-syarat yang lain sama dengan lembaga keuangan syaria'ah lainnya.

Setelah mengumpulkan dan memilih beberapa calon pelamar yang memenuhi syarat yang dibutuhkan oleh pihak BMT Bismillah, langkah selanjutnya adalah proses seleksi. Proses ini melibatkan serangkaian tahap yang menambah kompleksitas dan waktu sebelum keputusan pengadaan personalia diambil.

Perencanaan SDM dan penarikan dilakukan terutama untuk membantu seleksi personalia. Pada umumnya proses seleksi karyawan melalui langkah-langkah sebagai berikut:³⁷

1. Para calon pelamar memasukkan atau mengirimkan berkas lamaran ke BMT Bismillah sesuai dengan standart yang diajukan oleh pihak BMT
2. Apabila telah memenuhi standart yang dibutuhkan oleh BMT maka akan melanjutkan pada proses seleksi administrasi³⁸ serta pengisian formulir

³⁷ Hasil observasi saat perekrutan karyawan pada tanggal 27 Februari 2013

³⁸Seleksi administrasi yaitu seleksi berupa surat-surat yang dimiliki pelamar untuk menentukan apakah sudah sesuai dengan persyaratan yang diminta organisasi perusahaan, antara lain: Ijazah, Riwayat hidup, domisili atau keberadaan status yang bersangkutan, surat lamaran,

3. Apabila telah seleksi administrasi maka pihak BMT akan mengirimkan undangan atau panggilan kepada para pelamar untuk melakukan tes tertulis. Materi yang digunakan pada saat tes tertulis ini meliputi : tes keagamaan, tes psikotes, dan harapan serta komitmen kita apabila diterima di BMT Bismillah

4. Wawancara atau interview

Dengan mengadakan wawancara secara formal dan mendalam dengan para peserta seleksi maka akan didapatkan data yang lebih komplit dan lebih rinci. Disini para calon karyawan akan ditanya mengenai pemahaman tentang ekonomi Syari'ah terutama pemahan kita tentang BMT, kemudian kehidupan sehari-hari para calon karyawan. Dari background tersebut, pihak BMT akan mengetahui karakter serta apa yang menjadi motivasi para pelamar untuk melamar pekerjaan di BMT Bismillah.³⁹

5. Tes selanjutnya dan yang terakhir adalah tes psikotes. Dan yang menjadi pengujinya adalah seorang psikolog.

6. Pengumuman

Tahap selanjutnya adalah pengumuman bagi calon karyawan, dalam tahap ini setelah para calon karyawan dinyatakan lolos seleksi, maka para calon karyawan akan masuk dalam tahap selanjutnya yaitu dalam manajemen training. Beberapa tahapan dalam manajemen training yaitu :

sertifikasi keahlian, pas foto, copy identitas, pengalaman kerja, umur, jenis kelamin, status perkawinan, surat keterangan sehat dari dokter, akte kelahiran.

³⁹ Hasil wawancara dengan Salamah selaku Teller di BMT Bismillah

- a. Training motivasi dan orientasi selama satu minggu
- b. Training magang secara real dalam aplikasi pekerjaan dimasing-masing cabang selama tiga bulan
- c. Training penempatan job selama 7 bulan atau menjadi karyawan kontrak/ uji coba, atau yang biasa disebut dengan masa pecobaan.

Selama menjalankan training ini para calon karyawan akan diberikan targetting dan budgeting serta terus menerus dipantau dan dievaluasi terutama dari segi karakter dan akhlak, apakah calon karyawan jujur dan amanah, dan apakah pernah bermasalah dengan para nasabah, dan lain-lain.

Apabila selama 7 bulan calon karyawan tersebut bisa lolos dalam training maka calon karyawan tersebut akan dikontrak oleh pihak BMT Bismillah.⁴⁰

Salah satu cara atau strategi yang digunakan BMT Bismillah dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawan adalah melalui *Reward dan Punishment*. Instrument *reward* yang digunakan adalah :

- a. Bonus secara kolektif akan diberikan kepada para karyawan apabila mampu mencapai target yang diberikan oleh pihak BMT Bismillah.
- b. Rotasi mutasi (Promosi Jabatan) akan diberikan apabila ada karyawan yang memiliki kinerja yang bagus atau unggul, dan biasanya akan dipromosikan menjadi kepala cabang

⁴⁰ Hasil wawancara dengan Widi Mulyanta, Manajer Utama BMT Bismillah

- c. Pemberian tunjangan atau fasilitas kepada para karyawan yang telah berpartisipasi dalam memajukan dan mencapai tujuan BMT Bismillah

Adapun keuntungan yang didapatkan dalam instrumen ini, yaitu :

- a. Meningkatkan semangat kerja dan kesetiaan para karyawan terhadap BMT Bismillah
- b. Menurunkan jumlah absensi para karyawan
- c. Mengurangi intervensi pemerintah dalam rangka penyelenggaraan kesejahteraan karyawan.⁴¹

Sedangkan Instrumen *punishment* yang digunakan adalah :

- a. Apabila target tidak tercapai maka tidak akan mendapatkan bonus
- b. Apabila ada karyawan yang melamar pekerjaan ditempat lain maka karyawan tersebut harus memilih salah satu apakah akan tetap bekerja di BMT Bismillah atau akan memilih di tempat dia melamar pekerjaan tersebut
- c. Apabila melakukan kesalahan atau pelanggaran maka akan mendapatkan peringatan secara lisan.

C. Analisis

Setelah penulis meneliti strategi rekrutmen dan seleksi dalam meningkatkan produktivitas karyawan di BMT Bismillah Sukorejo. Maka dari, untuk bisa mengetahui apa saja faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat produktivitas karyawan, penulis menganalisis berdasarkan analisis SWOT. Adapun analisis dari kekuatan, kelemahan, peluang, ancaman

⁴¹ Edy Sutrisna, *Op. Cit*, hal 185

strategi rekrutmen dan seleksi dalam meningkatkan produktivitas karyawan di BMT Bismillah Sukorejo.

1. Kekuatan (*Strength*)

- 1) Dengan adanya rekrutmen dan seleksi karyawan dapat membantu BMT Bismillah dalam mendapatkan karyawan yang lebih berkualitas dan bermutu.
- 2) Ada 2 sumber dalam merekrut karyawan yakni melalui sumber dari dalam dan luar perusahaan. Dimana dari dua sumber tersebut BMT Bismillah akan memiliki banyak pilihan dalam memilih karyawan yang lebih kompeten dalam bidang yang dibutuhkan.
- 3) Dengan adanya pemberian *reward* dan *punishment* pada karyawan, akan mampu meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

2. Kelemahan (*Weakness*)

- 1) Perlunya adaptasi lagi bagi karyawan baru, dan penyesuaian yang memerlukan waktu yang lama
- 2) Kemungkinan memilih orang yang tidak cocok pada saat perekrutan karyawan, akan menimbulkan masalah semangat kerja bagi calon karyawan internal yang tidak terpilih.

3. Peluang (*Opportunity*)

- 1) Dengan adanya rekrutmen dan seleksi yang diadakan oleh BMT Bismillah akan memberikan kesempatan kerja bagi calon karyawan baru.

2) Dengan meningkatkan pendidikan dan pengalaman dapat meningkatkan jenjang karier yang lebih tinggi dan mampu meningkatkan produktivitas kerja karyawan yang diharapkan oleh pihak BMT Bismillah.

4. Ancaman (*Threatment*)

1) Banyaknya lembaga keuangan lain yang bermunculan baik yang berprinsip syariah maupun konvensional, sehingga persaingan untuk mendapatkan karyawan yang lebih berkualitas akan lebih ketat.

2) Akan menimbulkan masalah semangat kerja bagi karyawan yang tidak dipromosikan pada saat terjadi kekosongan jabatan. Dan apabila itu terjadi maka produktivitas karyawan akan menurun.