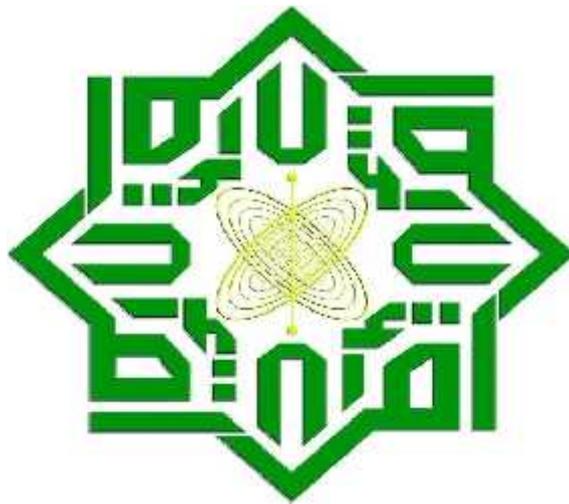


SKRIPSI
ANALISIS REKRUTMEN PADA PT BANK MANDIRI TBK
PEKANBARU



Oleh
MARTINUS HASUDUNGAN SITO HANG
NIM : 10871003152

JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SULTAN SYARIF KASIM RIAU
PEKANBARU
2012

ABSTRAK

ANALISIS REKRUTMEN PADA PT BANK MANDIRI PEKANBARU

Oleh

MARTINUS HASUDUNGAN SITOANG

Penelitian ini dilakukan pada PT Bank Mandiri Pekanbaru yang terletak di Jenderal Sudirman No 140 Pekanbaru. Tujuan untuk mengetahui menganalisis system rekrutmen pada PT Bank Mandiri Pekanbaru. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Bank Mandiri Pekanbaru yaitu sebanyak 260 orang karyawan dan 72 diantaranya dijadikan sampel dimana penentuan sampel digunakan dengan menggunakan rumus Slovin. Sementara pengujian hipotesis akan dilakukan dengan uji t dan uji F pada alpha 5%.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan maka diketahui bahwa berdasarkan hasil tanggapan responden, maka diketahui bahwa proses rekrut karyawan pada PT Bank Mandiri Pekanbaru sudah dilakukan dengan baik, begitu juga dengan analisis jabatan, seleksi karyawan dan deskripsi jabatan. Hasil pengujian hipotesis secara parsial dan simultan, ternyata analisis jabatan, seleksi karyawan dan deskripsi jabatan berpengaruh signifikan terhadap rekrutmen karyawan yang terbukti dari hasil uji t dan uji F pada tingkat keyakinan 95%. Terdapat kontribusi sebesar 76% dari variabel analisis jabatan, seleksi karyawan dan deskripsi jabatan terhadap proses rekrutmen karyawan dan hanya 24% lagi ditentukan oleh faktor lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini. Terdapat hubungan kuat sempurna antara analisis jabatan, seleksi karyawan dan deskripsi jabatan dengan proses rekrutmen karyawan yang terlihat dari koefisien korelasi (R) yang diperoleh sebesar 87.2%.

Kata Kunci : Rekrutmen, Analisis Jabatan, Seleksi ,Deskripsi Jabatan

BAB I

PENDAHULUAN

I.1. Latar Belakang

Dalam perkembangan pada era reformasi yang serba kompetitif ini , baik itu sosial maupun organisasi bisnis akan selalu dihadapkan terutama pada permasalahan yang semakin kompleks , terutama pada permasalahan SDM , atau tenaga kerja yang merupakan faktor penentu keberhasilan organisasi karena SDM merupakan pelaksana segala aktivitas yang ditujukan untuk tujuan organisasi tersebut. Asset organisasi yang terpenting harus dimiliki perusahaan atau organisasi dan sangat diperhatikan adalah asset manusia. Manusia merupakan perencana , pelaku dan penentu tercapai suatu tujuan dari organisasi.

Sejalan dengan pertumbuhan dan perkembangan perbankan semenjak diberlakukan Undang – Undang Pokok No. 14 tahun 1967, sampai dikeluarkannya kebijaksanaan pemerintah dibidang perbankan yang lebih dikenal lagi dengan Kebijakan Moneter dan perbankan 1 Juli 1983. Dalam pelaksanaan merupakan cerminan kedewasaan dari perbankan Indonesia yang telah mampu bereaksi dan berinteraksi. Dengan terjadinya krisis moneter di Indonesia semenjak tahun 1997, pada tahun 1998 pemerintah mengeluarkan UU No. 10 Tahun 1998 bahwasanya pengawasan dan pembinaan terhadap kinerja Perbankan Dan Perizinan dalam menjalankan usaha perbankan serta membuka cabang baru haruslah seizin Bank Indonesia bukan Menteri Keuangan lagi. Kemudian diberikan juga kesempatan yang luas bagi pihak asing untuk memiliki saham dalam perbankan nasional yang lebih efisien dan efektif dalam kompetisi

pengembangan usaha perbankan. Setiap perusahaan atau badan usaha tentu menginginkan usahanya terus berkembang agar dapat mencapai sasaran yang telah ditetapkan maka salah satu yang harus diperhatikan adalah masalah tenaga kerja.

Tenaga kerja dalam suatu perusahaan merupakan suatu hal yang amat penting dan kompleks sifatnya dan merupakan faktor utama. Jika ditinjau dari segi penetapannya, pengadaan, penempatan dan pengembangannya. Kunci keberhasilan suatu perusahaan bukan saja terletak pada alat yang dipakai melainkan juga pada manusia dan sumber daya lainnya. Mereka akan menentukan kinerja suatu perusahaan sehingga tenaga kerja tetap menjadi subyek dan tujuan dari manajemen personalia.

Pada dasarnya setiap perusahaan selalu berkeinginan memajukan dan mengembangkan perusahaan. Dengan semakin berkembangnya perusahaan, tentunya harus diimbangi dengan perekrutan tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Untuk mencapai kemajuan perusahaan, sebelum dapat mengisi sebuah lowongan kerja, perusahaan atau organisasi haruslah terlebih dahulu mencari orang – orang yang tidak hanya memenuhi syarat untuk posisi tertentu, namun juga menginginkan pekerjaan.

Jenis tenaga kerja yang dibutuhkan tentunya yang berkualitas, Sesuai dengan bidang yang ditempati. Disinilah peranan personalia dalam penerimaan dengan bidang yang ditempati dan penerimaan kerja baru. Proses awal penerimaan tenaga kerja dilakukan melalui tahapan menetapkan jenis jabatan dan karyawan yang

diperlukan untuk menyempurnakan struktur organisasi, uraian tugas sehingga dengan uraian tugas dapat diperoleh jabatan tenaga kerja yang akan diisi.

Untuk melakukan tugas perusahaan dalam berbagai bidang kegiatan yang diperlukan tenaga kerja yang berkualitas dapat ditandai dari pelaksanaan tugasnya, mampu bekerja lebih baik dan pelaksanaan tugasnya selalu mengutamakan prinsip efisiensi dalam menciptakan kemajuan serta pengembangan perusahaan.

PT. Bank Mandiri Tbk adalah merupakan lembaga perbankan yang menyediakan pelayanan jasa berupa pelayanan jasa perbankan. Sebagai salah satu bank yang cukup besar sudah barang tentu dalam pengembangan usahanya, PT. Bank Mandiri Tbk memerlukan beberapa karyawan baru, sesuai dengan kebutuhan maka PT. Bank Mandiri Tbk mengambil langkah kebijaksanaan dalam penyelenggaraan rekrutmen karyawan yang dilaksanakan secara sentralis. Jumlah karyawan PT. Bank Mandiri Tbk dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel I.1 : Jumlah Pegawai PT. Bank Mandiri Tbk Menurut Status Pegawai Tahun 2006-2011

No	Tahun	Status Pegawai			Jumlah
		Pegawai Tetap	Calon Pegawai Tetap	Pegawai Tidak Tetap	
1	2006	500	10	90	600
2	2007	576	-	100	676
3	2008	650	150	170	970
4	2009	705	-	280	985
5	2010	715	270	360	1345
6	2011	260	-	180	440

Sumber : Kepegawaian PT. Bank Mandiri Tbk Pekanbaru Cabang Sudirman, Tahun 2011

Dari penjelasan tabel I.1 bahwa status pegawai pada PT. Bank Mandiri Tbk Pekanbaru Cabang Sudirman Meningkatkan 5 (lima) tahun tetapi di tahun ke enam (6) status pegawai menurun. Hal ini terlihat dari tabel I.2 Klasifikasi pendidikan pegawai yang dibutuhkan pada PT. Bank Mandiri Tbk Pekanbaru 2011 yang akan mempengaruhi atau menentukan banyaknya karyawan yang akan direkrut dan di tempatkan pada keahliannya masing – masing tergantung kepada pendidikan, usia dan lama bekerja karyawan tersebut.

Tabel I.2 : Klasifikasi Pendidikan Pegawai Yang Dibutuhkan Pada PT. Bank Mandiri Tbk Pekanbaru 2011

No	Jurusan	Tingkat Pendidikan	Jumlah
1	Ilmu Hukum	S2	1
2	Ilmu Manajemen	S2	1
3	Magister Ekonomi	S2	1
4	Magister Manajemen	S2	3
5	Teknik Informatika	S2	2
6	Agribisnis	S1	11
7	Akuntansi	S1	47
8	Sumber Daya Perairan	S1	4
9	Ekonomi Pembangunan	S1	11
10	Ilmu Hukum	S1	22
11	Ilmu Komunikasi	S1	8
12	Kimia	S1	5
13	Manajemen	S1	55
14	Matematika	S1	1
15	Peternakan	S1	3
16	Statistika	S1	2
17	Teknik Elektro	S1	10
18	Teknik Informatika	S1	12
19	Teknik Sipil	S1	20
20	Perikanan	S1	3
21	Teknologi Pertanian	S1	1
22	Ekonomi Islam	S1	1
23	Teknik Kimia	S1	1
24	Planologi	S1	1
25	Keuangan & Perbankan	D3	3
26	Akuntansi	D3	22
27	Perpajakan	D3	5

No	Jurusan	Tingkat Pendidikan	Jumlah
28	Teknik Elektro	D3	1
29	Teknik Komputer	D3	3
	Jumlah		260

Sumber : Kepegawaian PT. Bank Mandiri Tbk Pekanbaru Cabang Sudirman Tahun 2011

Berdasarkan uraian di atas masih terjadi kekurangan karyawan pada PT. Bank Mandiri Pekanbaru. Apakah mungkin syarat minimum yang harus dipenuhi sebagai pegawai terlalu tinggi atau apakah ada hal – hal yang mempengaruhinya. Karena itu penulis tertarik untuk meneliti keadaan tersebut menjadi sebuah tulisan dengan judul : **“Analisis Rekrutmen Pada PT. Bank Mandiri Tbk Pekanbaru”**.

I.2. Perumusan Masalah

Bertitik tolak dari latar belakang yang telah diuraikan diatas maka penulis merumuskan masalah yang akan diteliti pada PT. Bank Mandiri Tbk Pekanbaru Cabang Sudirman yaitu : Faktor – faktor apa saja yang mempengaruhi sistem rekrutmen karyawan PT. Bank Mandiri Tbk Pekanbaru?

I.3. Tujuan Dan Manfaat Penelitian

Tujuan penelitian ini, yaitu : Untuk mengetahui faktor – faktor yang mempengaruhi sistem rekrutmen karyawan pada PT. Bank Mandri Tbk Pekanbaru

Adapun Manfaat penelitian ini adalah :

1. Untuk mengaplikasikan teori yang didapat di bangku perkuliahan dengan penelitian yang sedang diteliti di PT. Bank Mandiri Tbk Pekanbaru dalam skripsi sekarang ini
2. Diharapkan berguna bagi tambahan masukan bagi Kepala Bagian, Pimpinan maupun Staff PT. Bank Mandiri untuk kesuksesan selanjutnya.
3. Diharapkan berguna bagi masukan bagi pihak – pihak atau rekan – rekan mahasiswa yang akan melakukan penelitian lebih lanjut.

I.4. Sistematika Penulisan

Dalam penulisan skripsi atau penelitian ini dibuat sesuai dengan sistematika dalam panduan penulisan karya ilmiah. Adapun sistematika penulisan skripsi sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Berisi tentang latar belakang, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, serta sistematika penulisan

BAB II : TELAAH PUSTAKA

Bab ini menjelaskan analisa jabatan, perencanaan kebutuhan tenaga kerja, rekrutmen karyawan, seleksi, penempatan tenaga kerja pada masing – masing jabatan, hipotesis, dan variable penelitian.

BAB III : METODE PENELITIAN

Menjelaskan tentang lokasi penelitian, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, dan analisis data.

BAB IV : GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

Dalam bab ini berisikan tentang sejarah singkat perusahaan, maksud dan tujuan pendirian, dan struktur organisasi.

BAB V : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan dibahas tentang sistem rekrutmen karyawan dan analisa kompensasi pada PT. Bank Mandiri Pekanbaru Cabang Sudirman.

BAB VI : KESIMPULAN DAN SARAN

Merupakan kesimpulan dari hasil penelitian dan saran – saran yang diberikan guna pengembangan perusahaan.

BAB II TELAAH PUSTAKA

II.1. Rekrutmen Karyawan

Rekrutmen merupakan upaya pencarian dan perolehan sejumlah kandidat karyawan yang *qualified* sehingga memungkinkan perusahaan dapat menyeleksi orang-orang yang paling tepat untuk mengisi lowongan pekerjaan. Secara ringkas, proses rekrutmen adalah serangkaian kegiatan yang digunakan untuk mendapatkan sejumlah pelamar yang secara potensial *qualified*. Produk dari proses rekrutmen adalah sejumlah kandidat karyawan atau pemegang jabatan yang akan diproses berikutnya dalam tahapan seleksi. Oleh karena itu, rekrutmen merupakan proses awal dari apakah suatu organisasi mendapatkan orang yang tepat atau sebaliknya.

Adapun definisi rekrutmen, dikutip dari beberapa pendapat :

a. Veithzal Rivai, (2004:158).

Rekrutmen merupakan proses menentukan dan menarik pelamar yang mampu untuk bekerja dalam suatu perusahaan, proses ini dimulai ketika para pelamar dicari dan berakhir ketika lamaran – lamaran mereka diserahkan atau dikumpulkan, hasilnya adalah merupakan sekumpulan pelamar calon karyawan yang diseleksi dan dipilih.

b. R. Wayne Mondy, (2008:110)

Perekrutan adalah proses menarik orang – orang pada waktu yang tepat, dalam jumlah yang cukup, dan dengan persyaratan yang layak, untuk mengisi lowongan dalam organisasi.

c. Robert L. Mathis dan John H. Jackson, (2001:135)

Perekrutan adalah proses menghasilkan sejumlah pelamar yang berkualifikasi untuk pekerjaan di suatu organisasi atau perusahaan.

d. Garry Dessler, (2004:70)

Rekrutmen adalah makin banyak pelamar yang anda dapatkan, maka semakin selektif dalam memilih tenaga kerja. Bila hanya ada dua calon yang melamar untuk dua lowongan, anda hanya memiliki sedikit pilihan selain mempekerjakan mereka. Tetapi bila muncul 10 atau 20 pelamar, anda dapat menggunakan teknik seperti wawancara dan ujian untuk menyaring semuanya kecuali yang terbaik.

e. Robert L. Mathis dan John Jackson, (2009:121)

Perekrutan adalah proses menghasilkan satu kelompok pelamar yang memenuhi syarat untuk pekerjaan – pekerjaan organisasional.

f. Hj. Ike Kusdyah Rachmawati, (2007:87)

Rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan, dan menarik para calon karyawan untuk dipekerjakan dalam dan oleh organisasi.

g. Mc Graw Hill, (2010:106)

Rekrutmen sdm didefinisikan sebagai praktik atau aktivitas apapun yang dijalankan oleh organisasi untuk mengidentifikasi dan menarik para karyawan potensial.

h. AA. Anwar Prabu Mangkunegara, (2002:33)

Rekrutmen adalah suatu proses atau tindakan yang dilakukan oleh perusahaan untuk mendapatkan tambahan tenaga pegawai, melalui tahapan yang mencakup identifikasi dan evaluasi sumber – sumber penarikan pegawai, menentukan kebutuhan pegawai yang diperlukan perusahaan, proses seleksi, penempatan, dan orientasi pegawai.

Terdapat 2 (dua) sumber penarikan yang dapat digunakan yaitu : sumber internal dan sumber eksternal. Menurut Veithzal Rivai, (2004:162) yaitu :

1. Sumber Internal.

Dari sumber internal perusahaan, yakni SDM yang ditarik (diterima) adalah berasal dari perusahaan atau lembaga itu sendiri. Dengan cara ini perusahaan mencari karyawan yang ada didalam lingkungan sendiri untuk ditempatkan pada posisi tertentu.

1. Keuntungan merekrut dari dalam perusahaan :

- a. Tidak terlalu mahal

- b. Dapat memelihara loyalitas dan mendorong usaha yang lebih besar antara para karyawan perusahaan
 - c. Sudah terbiasa dengan suasana perusahaan sendiri
2. Kelemahan merekrut dari dalam perusahaan :
- a. Pembatasan terhadap bakat – bakat
 - b. Mengurangi peluang
 - c. Dapat meningkatkan perasaan puas diri

Perekrutan dalam perusahaan dapat dilakukan melalui :

1. Penawaran terbuka untuk suatu jabatan (*job positioning programs*).

Rekrutmen terbuka ini merupakan sistem mencari pekerja yang berkemampuan tinggi untuk mengisi jabatan yang kosong dengan memberikan kesempatan pada semua karyawan yang berminat. Semua karyawan yang berniat untuk mengisi jabatan itu menyampaikan permohonan untuk mengikuti seleksi intern.

2. Perbantuan pekerja (*departing employees*).

Rekrutmen ini dapat dilakukan melalui perbantuan pekerja untuk suatu jabatan dari unit kerja lain (pekerja yang sudah ada). Kemudian setelah selang beberapa waktu lamanya, apabila pekerja yang diperbantukan tersebut merupakan calon yang tepat, maka dapat diangkat untuk mengisi jabatan kosong tersebut.

2. Sumber Eksternal

Adanya lowongan pekerjaan dalam suatu perusahaan tidaklah berarti dengan sendirinya akan ada pelamar untuk jabatan tersebut. Banyak perusahaan yang harus aktif melakukan penarikan tenaga kerja.

Cara – cara yang ditempuh adalah dengan menggunakan :

1. *Walk-ins* dan *Write-ins* (pelamar yang datang dan menulis lamaran sendiri), *walk-ins* yaitu seseorang datang ke department SDM untuk mengetahui lowongan pekerjaan apa yang sedang dicari, sedangkan *write-ins*, yaitu pelamar menulis blanko pertanyaan yang disediakan perusahaan.
2. Rekomendasi dari karyawan (teman, anggota keluarga karyawan perusahaan sendiri, atau karyawan – karyawan perusahaan lainnya). Para karyawan perusahaan dari perusahaan lain bisa merekomendasikan pencari pekerja kepada department SDM.
3. Pengiklanan (surat kabar, majalah, televisi, radio dan media lainnya). Pengiklanan sebagai suatu metode efektif yang cukup untuk penarikan.
4. Agen – agen keamanan tenaga kerja negara. Melalui cara ini perekrutan untuk posisi tertentu cukup efektif, terutama untuk jenis pekerjaan yang memerlukan keahlian tertentu dan langka, terutama yang berkaitan dengan pekerjaan yang berisiko tinggi dan pelamar memerlukan keahlian tertentu yang sangat spesifik.
5. Agen – agen penempatan tenaga kerja. Penarikan tenaga kerja dapat juga dilakukan melalui agen – agen penempatan tenaga kerja sebagai kantor penyalur kebutuhan lowongan pekerjaan dan pencari kerja.
6. Lembaga – lembaga pendidikan dan pelatihan yang menggunakan tenaga kerja khusus yang menghasilkan SDM yang berkualitas dan siap kerja.
7. Departemen tenaga kerja selalu menampung SDM yang mencari pekerjaan dan menyalurkan ke perusahaan – perusahaan yang membutuhkan.
8. Tenaga – tenaga professional mencari perusahaan. Cara ini dilakukan biasanya hanya untuk menarik para pelamar yang professional untuk jabatan – jabatan eksekutif atau pekerjaan khusus yang memerlukan kemampuan tinggi.
9. Organisasi – organisasi profesi atau keahlian. Organisasi ini terdiri dari kumpulan tenaga–tenaga professional, seperti insinyur, akuntan, pelatih, konsultan dan professional lainnya.
10. Asosiasi- asosiasi pekerja. Biasanya serikat buruh memiliki data tentang daftar orang-orang yang memiliki keterampilan – keterampilan tertentu yang dapat diandalkan
11. Operasi – operasi militer. Banyak tenaga – tenaga yang terlatih yang berasal dari dinas militer yang telah habis masa tugasnya dan menjadi veteran.

12. Program pelatihan kerja yang diselenggarakan pihak swasta biasanya juga sebagai lembaga yang secara khusus menyediakan jasa pelatihan tertentu.
13. Pekerja – pekerja sewaan. Untuk menyesuaikan dengan kebutuhan SDM jangka pendek, perusahaan bisa menarik karyawan honorer yang dibayar secara harian atau per-jam.
14. *Open house*. Suatu penarikan yang relatif baru adalah penyelenggaraan *open house*.

Kegiatan kunci yang merupakan bagian dari rekrutmen adalah sebagai berikut :

1. Menentukan kebutuhan jangka pendek dan jangka panjang perusahaan dalam hal jenis pekerjaan dan levelnya dalam perusahaan.
2. Terus berupaya atau berusaha mendapatkan informasi mengenai perkembangan kondisi pasar tenaga kerja.
3. Menyusun bahan – bahan rekrutmen yang efektif.
4. Menyusun program rekrutmen yang sistematis dan terpadu yang berhubungan dengan kegiatan sumber daya manusia lain dan dengan kerjasama antar manajer lini dan karyawan.
5. Mendapatkan pool (penuh) calon karyawan yang berbobot atau memenuhi syarat.
6. Mencatat jumlah dan kualitas pelamar dari berbagai sumber dan masing – masing metode rekrutmennya
7. Melakukan tindak lanjut terhadap calon karyawan baik yang diterima maupun yang ditolak.

Many factor pertaining to the organizational if self affect the success of the recruitmen program (Wendell L.F, 2001 : 261) :

1. Organizational Factor

Relation with labour unions can be critical to public perception of the firm, as can the company's reputation for offering high or low wages. Subtle elements in the organizational culture and elimate are also important.

2. Environmental Factor

The exsternal influences recruitment success in a variet of ways. If affirm cannot find enough skills applicants in the immediate area, it my need a regional or national search program.

3. Managerial Roles

Responsibility for the overall recruitment process normally is assigned to human resources manager. They are responsibility for designing and implementing a recruitment program that will meet the company personnel needs while complying with all legal requirements, artinya banyak faktor yang bersentuhan/bersinggungan dengan organisasi yang turut mempengaruhi kesuksesan dalam program rekrutmen,

1. Faktor pengorganisasian

Hubungan dengan serikat buruh yang dapat dikritik untuk pandangan masyarakat terhadap perusahaan sebagai reputasi perusahaan dalam menawarkan gaji yang tinggi atau rendah. Unsur – unsur yang halus atau tidak ketara didalam iklim dan budaya organisasi juga diperlukan.

2. Faktor lingkungan

Lingkungan eksternal mempengaruhi kesuksesan perekrutan sebagai cara alternatif. Jika perusahaan tidak dapat menemukan pelamar yang cukup ahli dilingkungan sekitarnya maka diperlukan sebuah program pencarian dalam suatu wilayah atau negara.

3. Peranan manajer

Pertanggungjawaban atas proses perekrutan secara keseluruhan biasanya diberikan kepada manajer SDM. Mereka bertanggung jawab dalam membentuk dan melaksanakan sebuah program perekrutan ketika sedang mengikuti seluruh persyaratan yang ditentukan atau disahkan.

Rekrutmen dan seleksi termasuk fungsi – fungsi MSDM yang mempunyai peranan strategis dalam mempersiapkan dan menyediakan sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan sebagaimana ditetapkan dalam analisis pekerjaan, khususnya deskripsi dan spesifikasi. Veithzal Rivai (2004 : 195)

II.2. Analisis Jabatan

Sebelum melaksanakan sesuatu tugas, haruslah terlebih dahulu direncanakan hal – hal yang berhubungan dengan pelaksanaan tugas – tugas. Demikian juga dalam menarik karyawan harus terlebih dahulu direncanakan atau ditetapkan orang atau pegawai yang bagaimana yang harus ditarik memangku jabatan. Jadi harus terlebih dahulu dianalisa atau ditentukan kualifikasi pegawai yang akan ditarik ke dalam badan usaha.

Ada banyak defenisi analisis jabatan, di bawah ini dikutip dari beberapa pendapat diantaranya :

a. Faustino Cardoso Gomes, (2003:91)

Analisis Jabatan adalah proses pengumpulan informasi mengenai suatu pekerjaan yang dilakukan oleh seorang pekerja, yang dilaksanakan dengan cara mengamati atau mengadakan interview terhadap pekerja, dengan bukti – bukti yang benar dari Supervisor.

b. Susilo Martoyo, (2000:22)

Analisis jabatan merupakan suatu proses untuk mempelajari dan mengumpulkan berbagai informasi yang berhubungan dengan berbagai operasi dan kewajiban suatu jabatan.

c. T. Hani Handoko, (2001:32)

Analisa jabatan menyatakan bahwa analisis jabatan adalah mengumpulkan, mengevaluasi, dan mengorganisasi informasi mengenai pekerjaan – pekerjaan.

d. Hendjrachman Suad Husnan, (2000:24)

Analisa jabatan memberikan keterangan yang akan membantu di dalam kemungkinan perubahan jabatan agar tugasnya bisa diisi oleh karyawan – karyawan dengan cepat dan khusus.

e. Veithzal Rivai, (2004:107)

Analisis jabatan adalah ilmu pengetahuan yang mempelajari tentang pekerjaan dan proses menentukan persyaratan yang harus disiapkannya, termasuk di dalamnya sistematika rekrutmen, evaluasi atau pengendalian, dan organisasi atau perusahaannya. Dengan kata lain analisis jabatan adalah mempelajari mencari, dan menentukan gambaran atau desain dari aktivitas – aktivitas yang

menentukan tugas – tugas kewajiban dan wujud tanggung jawab dari setiap pekerjaan yang dilakukan karyawan.

f. Malayu Hasibuan, (2006:28)

Analisis jabatan adalah menganalisis dan mendesain pekerjaan apa saja yang harus dikerjakan, bagaimana mengerjakannya, dan mengapa pekerjaan itu harus dikerjakan.

Tujuan analisis jabatan dapat disimpulkan oleh penulis dari defenisi di atas. Pada dasarnya tujuan analisis jabatan adalah sebagai berikut :

1. Suatu proses untuk mempelajari dan mengumpulkan berbagai informasi yang berhubungan dengan berbagai operasi dan kewajiban suatu jabatan.
2. Mengupas suatu jabatan melalui jawaban atas pertanyaan apa yang harus dilakukan, bagaimana menjalankannya, dan mengapa pekerjaan tersebut harus dilakukan.
3. Merencanakan dan menetapkan kualifikasi seseorang karyawan dalam badan usaha modern.
4. Menentukan sifat dan keadaan pekerjaan serta sifat kecakapan dari orang – orang yang sanggup melakukan pekerjaan.
5. Memberikan proses pengumpulan data yang tepat untuk membuat keputusan jabatan.

Berbagai pendekatan dapat dipergunakan untuk studi terhadap suatu jabatan, dan yang bisa dipergunakan adalah :

- a. Daftar pertanyaan
- b. *Written Narrative* (menulis cerita singkat)
- c. Wawancara dan observasi

Hasil dari analisis jabatan adalah deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan.

Kegunaan analisis jabatan disamping menghasilkan deskripsi dan spesifikasi jabatan juga mempunyai berbagai kegunaan lainnya diantara kegunaan tersebut adalah :

1. Pengadaan tenaga kerja.

Spesifikasi jabatan merupakan standar personalia yang akan dipakai sebagai pembanding para pelaksana jabatan tersebut. Isi spesifikasi jabatan akan memberikan dasar pembentukan prosedur seleksi ranking.

2. Latihan.

Uraian tentang tugas – tugas dan pekerjaan yang digunakan merupakan bahan pembantu dalam pengembangan program – program latihan.

3. Evaluasi jabatan.

Deskripsi jabatan dan persyaratan – persyaratan yang diinginkan dapat dinilai untuk penghargaan. Dengan demikian tiap – tiap penghargaan akan diberikan penghargaan yang layak.

4. Penilaian prestasi.

Untuk menentukan apakah suatu pekerjaan bisa dikerjakan atau diselesaikan dengan baik, maka deskripsi jabatan akan sangat membantu penentuan sasaran pekerjaan.

5. Promosi dan transfer.

Informasi jabatan akan membantu menentukan salinan promosi ataupun transfer.

6. Organisasi.

Informasi jabatan yang diperoleh dari analisa seringkali menghasilkan petunjuk bahwa organisasi yang perlu diperbaharui.

7. Induksi (masa penyesuaian).

Untuk pegawai baru deskripsi jabatan sangat berguna untuk maksud atau tujuan orientasi, deskripsi jabatan ini akan memberikan gambaran pekerjaan yang harus dilakukan pegawai tersebut.

8. *Counseling* (Konsultasi)

Informasi jabatan akan sangat berguna dalam pemberian konsultasi, baik bagi yang belum bekerja maupun yang sudah bekerja, tetapi merasa tidak sesuai dengan jabatannya sekarang ini.

Josseph Tiffin (2000:110), menyatakan ada 4 (empat) tujuan dari suatu analisa jabatan, yaitu :

1. *Personnel Spesification.*

Dilakukan untuk keperluan penyelenggaraan pelatihan.

2. *Training Purpose.*

Diperlukan untuk keperluan penyelenggaraan pelatihan.

3. *Setting Of Rate.*

Dengan analisa jabatan kita akan dapat mengetahui bobot dari suatu jabatan, sehingga kita dapat menilai dan membandingkan jabatan satu dengan jabatan lain dan akhirnya dapat disusun ranking jabatan dalam suatu organisasi

4. *Method Improvement.*

Dengan analisa jabatan kita dapat melakukan perbaikan – perbaikan terhadap metoda kerja dalam jabatan tersebut.

Aktivitas pengumpulan informasi pada analisa jabatan dapat dibagi menjadi tiga bagian yaitu : deskripsi jabatan, spesifikasi kerja dan standar prestasi kerja. Namun sebelum pengumpulan informasi ini perlu dilakukan analisis pekerjaan.

Analisis pekerjaan adalah menempatkan orang yang tepat pada suatu pekerjaan tertentu, sesuai dengan kemampuan, keahlian dan pengalaman dalam melakukan suatu pekerjaan Veithzal Rivai, (2004:108).

Analisis pekerjaan adalah alat untuk mendapatkan dan mencatat aspek – aspek khusus dari pekerjaan. Analisis pekerjaan membuat personalia bisa memeriksa tanggung jawab dan berbagai hal secara keseluruhan dari suatu pekerjaan tertentu. Sehingga dapat lebih baik mengevaluasi jenis – jenis kemampuan dan watak kepribadian yang diperlukan untuk pekerjaan itu.

Tujuan paling penting dari analisis pekerjaan adalah menciptakan SDM yang handal dalam menghadapi tantangan teknologi modern, merasakan kenyamanan dalam bekerja, bermartabat dan berkeadilan di dalam suatu perusahaan ada beberapa hal penting yang harus diperhatikan. Pertama, penggunaan teknologi canggih sekalipun, seperti mesin – mesin yang serba otomatis, dan komputerisasi, analisis pekerjaan harus berpikir panjang untuk memenuhi tuntutan suatu pekerjaan, seperti keterampilan dan pelatihan. Kedua, kenyamanan dan suasana kerja akan menciptakan hasil kerja yang maksimal

dengan menjunjung tinggi harkat dan martabatnya sebagai manusia Veithzal Rivai, (2004:109).

Tujuan lain yang paling penting dari analisis pekerjaan adalah untuk menyederhanakan dan memperbaiki perekrutan, latihan dan pengembangan. Analisis pekerjaan juga merupakan alat yang penting untuk menetapkan gaji dan perangkat gaji.

Untuk melakukan analisis pekerjaan anda perlu untuk :

- a. Mengidentifikasi kewajiban dan tanggung jawab dari posisi itu
- b. Menentukan kualifikasi yang diperlukan untuk pemegang jabatan itu
- c. Mengumpulkan informasi dari pemegang jabatan itu yang paling akhir dan atasannya.
- d. Mengganti pemegang jabatan itu selagi dia melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya.
- e. Menganalisis dan menetapkan bagaimana pekerjaan khusus ini berhubungan dengan posisi lain di perusahaan.

Selanjutnya aktivitas pengumpulan informasi pada analisa jabatan yaitu :

1. Deskripsi jabatan adalah hasil analisis pekerjaan sebagai rangkaian kegiatan atau proses menghimpun dan mengolah informasi mengenai pekerjaan.
2. Spesifikasi Pekerjaan (*job specifications*) adalah karakteristik atau syarat – syarat Kerja yang harus dipenuhi sehingga dapat melaksanakan suatu pekerjaan / jabatan.

3. Standar prestasi kerja, standar ini memberikan lima manfaat, pertama berfungsi sebagai sasaran atau target bagi pelaksanaan kerja karyawan, kedua berfungsi sebagai kriteria keberhasilan kerja yang akan diukur dan dinilai, ketiga berfungsi sebagai umpan balik bagi karyawan, keempat berfungsi sebagai sarana penetapan *reward* atau *punishmen*, dan yang kelima berfungsi untuk membedakan antarsatu karyawan dengan karyawan lainnya. (Veithzal Rivai, 2004 : 110).

II.3. Seleksi

Pada dasarnya setiap lamaran pekerjaan yang masuk, maka hendaknya perusahaan mengadakan proses seleksi untuk mengetahui siapa saja pelamar yang memenuhi kriteria atau klasifikasi jabatan yang dibutuhkan. Seleksi adalah usaha pertama yang harus dilakukan perusahaan untuk memperoleh karyawan yang *qualified* dan komponen yang akan menjabat serta mengerjakan semua pekerjaan pada perusahaan. Pelaksanaan seleksi harus dilakukan secara jujur, cermat, dan obyektif supaya karyawan yang diterima benar-benar *qualified* untuk menjabat dan melaksanakan pekerjaan.

Berikut ada beberapa pendapat tentang defenisi seleksi, antara lain :

a. Sondang P. Siagian, (2010:131)

Proses seleksi pegawai merupakan salah satu bagian yang teramat penting dalam keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia.

b. Faustino Cardoso Gomes, (2003:117)

Seleksi dan penempatan merupakan serangkaian langkah kegiatan yang dilaksanakan untuk memutuskan apakah seorang pelamar diterima/ditolak, tetap/tidaknya seorang pekerja ditempatkan pada posisi – posisi tertentu yang ada didalam organisasi.

c. Susilo Martoyo, (2000:45)

Seleksi dimaksudkan adalah pemilihan tenaga kerja yang sudah tersedia.

d. Malayu Hasibuan, (2006:47)

Seleksi adalah suatu kegiatan pemilihan dan penentuan pelamar yang diterima atau ditolak untuk menjadi karyawan perusahaan.

e. Dale Yoder, (1981:47)

Selection is the process by which candidates for employment are divided into two those who be offered employed and who will not. (Seleksi adalah suatu proses ketika calon karyawan dibagi dua bagian, yaitu yang akan diterima dan yang ditolak).

f. Veithzal Rivai, (2004:169)

Seleksi adalah kegiatan dalam manajemen SDM yang dilakukan setelah proses rekrutmen selesai dilaksanakan.

g. T. Hani Handoko, (2001:240)

Seleksi adalah pemilihan seseorang tertentu dari sekelompok karyawan – karyawan potensial untuk melaksanakan suatu jabatan tertentu.

Seleksi harus didasarkan pada tujuan untuk mendapatkan orang – orang yang kualifikasinya paling memenuhi persyaratan untuk pekerjaan yang

ditawarkan. Dalam rangka melaksanakan seleksi calon – calon karyawan secara efisien dan efektif, maka setiap perusahaan perlu menerapkan proses seleksi berikut :

1. Tentukan jenis karyawan yang anda inginkan

Jangan sebutkan kriteria orang yang anda inginkan secara umum, misalnya karyawan yang baik dan menyenangkan pekerjaannya. Kriteria seperti ini tidak menunjukkan secara jelas kualitas orang yang anda cari untuk mengisi jabatan yang kosong atau lowong. Maka diperlukan daftar kualifikasi yang tepat dan diinginkan, seperti :

- a. Pengalaman
- b. Kemampuan mencetak biru
- c. Kecepatan
- d. Inisiatif
- e. Kehadiran.

2. Pilihlah dari calon yang cukup banyak

Seleksi itu penting karena disebabkan oleh 3 hal yaitu :

1. Kinerja

Kinerja perusahaan selalu tergantung pada bawahan atau karyawan. Karyawan yang tidak memiliki keterampilan yang tepat atau yang kasar atau yang terganggu tidak ingin berprestasi secara efektif dan pada gilirannya kinerja perusahaan akan terhambat.

2. *Cost* (biaya)

Penyaringan yang efektif itu penting karena biaya merekrut dan mempekerjakan karyawan itu mahal.

3. Implikasi yang sah dan pengangkatan yang sembrono

Mempekerjakan karyawan dengan latar belakang tersebut tanpa usaha penjaagaan yang tepat disebut pengangkatan yang sembrono, misalnya : karyawan dengan catatan kriminal.

Berikut ini adalah langkah – langkah prosedur seleksi yang lazim digunakan :

1. Seleksi surat – surat lamaran

Menyeleksi surat – surat lamaran artinya memilih surat – surat lamaran dan mengelompokkan atas surat lamaran yang memenuhi syarat dan surat lamaran yang tidak memenuhi syarat.

2. Pengisian blanko lamaran

Pelamar yang dipanggil diharuskan mengisi blanko (formulir) lamaran yang telah disediakan. Formulir ini memuat rincian data yang komplet dari pelamar, seperti orang tuanya, pengalaman kerjanya, dan gaji yang dimintakan. Formulir lamaran akan digunakan sebagai salah satu alat referensi pelamar bersangkutan.

3. Pemeriksaan referensi

Memeriksa referensi adalah meneliti siapa referensi pelamar, dipercaya atau tidak untuk memberikan informasi mengenai sifat, perilaku, pengalaman kerja, dan hal-hal yang dianggap penting dari pelamar.

4. Wawancara pendahuluan

Wawancara (*interviewing*) berarti tanya jawab dengan maksud memperoleh data atau informasi lebih mendalam secara langsung dari pelamar. Cara wawancara dikenal atas unstructured intrview, structured intreview, dan mixed interview. *Unstructured interview (free interview)* adalah wawancara secara bebas tanpa Persiapan pertanyaan yang akan ditanyakan. *Structured interview (guided interview)* adalah wawancara yang pertanyaannya telah disiapkan sehingga wawancara lebih terarah dan cepat. Keburukan cara ini hasilnya tidak mendalam karena pertanyaannyayang diajukan terbatas. *Mixed interview* adalah kombinasi

dari *free interview* dengan *guided interview*. Cara ini akan dapat memperoleh data informasi yang lebih komplet dan terinci dari pelamar.

5. Test penerimaan

Tes penerimaan adalah proses untuk mencari data calon karyawan yang disesuaikan dengan spesifikasi jabatan atau pekerjaan yang akan dijabat. jenis tes penerimaan calon karyawan ini adalah wawancara dan tertulis. Bentuk-bentuk tes penerimaan adalah *physical test* (*medical test*), *academic test* (*knowledge test*), dan *psychological test*. *Physical test* yaitu suatu proses untuk menguji kemampuan fisik pelamar, misalnya Pendengaran dan penglihatan (buta warna atau tidak). Akademik (*knowledge*) *test* yaitu proses menguji kecakapan yang dimiliki pelamar sesuai dengan kebutuhan jabatan yang akan diisinya. *Psychological test* yaitu proses menguji tentang kecerdasan (*intelligence*), bakat (*aptitude*), prestasi (*achievement*), minat (*interest*), dan kepribadian (*personality*) dari Pelamar.

6. Tes psikologi (*psychological test*)

Tes psikologi adalah proses menguji atau mengetes kemampuan mental pelamar untuk mengukur apakah mentalnya sesuai yang diinginkannya.

7. Tes kesehatan

Tes kesehatan yaitu pemeriksaan kesehatan fisik pelamar apakah memenuhi spesifikasi yang telah ditentukan untuk jabatan yang bersangkutan.

Misalnya, pendengaran, penglihatan (buta warna atau tidak), berpenyakit jantung atau tidak, *bronchitis* atau tidak, dan mempunyai cacat badan atau tidak.

8. Wawancara akhir oleh atasan langsung

Kepala bagian atau atasan langsung mewawancarai pelamar untuk memperoleh data yang lebih mendalam tentang kemampuan pelamar dalam melaksanakan tugas-tugas yang akan diberikan kepadanya.

9. Memutuskan diterima atau ditolak

Top manager akan memutuskan diterima atau ditolaknya pelamar setelah memperoleh hasil dari seleksi-seleksi terdahulu (Malayu Hasibuan, 2006:47)

II.4. Penempatan Tenaga Kerja Pada Masing – Masing Tenaga Kerja

Defenisi penempatan karyawan adalah proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada tenaga kerja yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai ruang lingkup yang ditetapkan serta mampu mempertanggungjawabkan segala resiko dan kemungkinan – kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang serta tanggung jawabnya **Sastrohadiwiryono, (2003:162)**.

Penempatan karyawan berarti mengalokasikan para karyawan pada posisi kerja tertentu, hal ini khusus terjadi pada karyawan baru **Veithzal Rivai, (2004:210)**. Hanya saja teori manajemen sumber daya manusia yang mutakhir menekankan bahwa penempatan tidak hanya berlaku bagi para pegawai baru, akan tetapi berlaku pula bagi para pegawai lama yang mengalami alih tugas dan mutasi **Sondang P. Siagian, (2010:154)**.

Ada beberapa faktor yang harus dipertimbangkan dalam menempatkan tenaga kerja yaitu **Sastrohadiwiryono, (2003:162)** :

1. Prestasi Akademis

Tenaga kerja yang memiliki prestasi akademis yang tinggi harus ditempatkan pada tugas dan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuannya, misalnya tugas dan pekerjaan tersebut dipandang berat serta memerlukan wewenang dan tanggung jawab yang besar. Sebaliknya karyawan yang memiliki latar belakang akademis rata-rata atau dibawah standar harus ditempatkan pada tugas dan pekerjaan ringan dengan wewenang dan tanggung jawab yang relative rendah. Latar belakang pendidikan harus menjadi

pertimbangan dalam penempatan karyawan, misalnya sarjana ekonomi harus ditempatkan dalam bidang ekonomi.

2. Pengalaman

Pengalaman bekerja banyak memberikan keahlian dan keterampilan kerja. Pengalaman bekerja yang dimiliki seseorang kadang- kadang dihargai daripada tingkat Pendidikan. Makin lama tenaga kerja bekerja, maka semakin banyak pengalaman yang diperolehnya dan sebaliknya. Tenaga kerja yang berpengalaman dan langsung menyelesaikan tugas dan pekerjaannya. Mereka hanya butuh pelatihan saja.

3. Kesehatan fisik dan mental

Dalam menempatkan tenaga kerja faktor kesehatan fisik dan mental perlu dipertimbangkan untuk menghindari kerugian perusahaan. Tes kesehatan ini khususnya diselenggarakan selama proses seleksi. Namun kadang- kadang hasil pengujian dokter umum tidak ubahnya hanya formalitas. Untuk menilai kesehatan fisik mungkin dapat dilakukan oleh dokter umum, namun untuk kesehatan mental perlu dokter khusus yang ahli. Karyawan yang fisiknya lemah, sebaliknya ditempatkan pada bagian yang tidak memerlukan tenaga kuat bukan pada bagian operasional dan sebaliknya.

4. Status perkawinan

Tenaga kerja wanita yang memiliki suami atau anak perlu dipertimbangkan penempatannya. Sebaiknya tenaga kerja tersebut ditempatkan pada perusahaan yang tidak jauh dari tempat tinggalnya.

5. Usia

Faktor usia tenaga kerja yang lulus seleksi perlu dipertimbangkan seperlunya. Hal ini untuk menghindarkan rendahnya produktivitas yang dihasilkan tenaga kerja yang bersangkutan. Tenaga kerja yang umurnya sudah tua hendaknya hendaknya ditempatkan pada pekerjaan yang tidak membutuhkan tenaga fisik dan tanggung jawabnya yang berat, cukup diberikan pekerjaan yang seimbang dengan kondisi fisiknya. Sebaliknya tenaga kerja yang masih muda dan energik sebaliknya diberikan pekerjaan yang agak berat.

Usahakan karyawan baru merasa nyaman ditempat kerjanya yang baru dan tumbuhkan perhatiannya terhadap pekerjaannya, bagiannya, dan perusahaannya. Dalam hal ini peranan atasan langsung dapat dominan. Penjelasan-penjelasan yang diberikan oleh bagian personalia ataupun training manager tidaklah cukup memadai untuk membuat karyawan baru merasa mantap.

Yang ingin diketahui karyawan baru antara lain informasi mengenai:

1. Perusahaan.
2. Bagian.
3. Tanggung jawab, kewajiban dan sasaran pekerjaan.
4. Gaji dan jam kerja.
5. Harapan-harapan.
6. Pelayanan, kesejahteraan dan fasilitas.
7. Hubungan pribadi.

8. Keselamatan kerja.
9. Prosedur.

Yang ingin diketahui oleh atasan langsung antara lain informasi mengenai:

1. Pengalaman kerja termasuk pengalaman kepemimpinan
2. Majikan terdahulu.
3. Kesukaan dan ketidaksukaan.
4. Teman dan kenalan diperusahaan.
5. Jarak tempat tinggal dan alat transportasi.

Konsep –konsep penempatan karyawan terbagi atas:

1. Promosi : seorang pegawai dipindahkan dari suatu pekerjaan kepekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar.

Dua kriteria utama dalam melakukan promosi:

- a. Promosi didasarkan pada prestasi kerja
- b. Promosi didasarkan pada senioritas
2. Transfer : dapat diambil dalam dua bentuk
 - a. Penempatan seseorang pada tugas baru dengan tanggung jawab, hirarki jabatan dan penghasilan yang relatif sama dengan status yang dulu
 - b. Alih tugas yaitu penempatan karyawan yang tidak mengalami perubahan, yang berubah hanya lokasi pekerjaannya
3. Demosi : karyawan yang karena berbagai pertimbangan akan mengalami penurunan Jabatan atau pangkat dan penghasilan serta tanggung jawab.

II.5. Perencanaan Tenaga Kerja

Perencanaan Tenaga Kerja bukanlah proses yang dapat dilakukan hanya dalam Divisi Sumber Daya Manusia. Komunikasi yang sangat intensive, harus dilakukan dengan pihak lainnya, seperti Divisi Operasi/Produksi, Keuangan, dan divisi lain yang juga berkaitan secara langsung.

Ada banyak definisi perencanaan tenaga kerja menurut beberapa pendapat antara lain:

a. Veithzal Rivai, 2004 : 280

Inti pokok dari perencanaan sumber daya manusia bukanlah seperangkat teknis khusus dan bukan pula pengalaman relatifnya, tetapi lebih dari manfaatnya bagi para pimpinan dalam memetakan arah baru.

b. T. Hani Handoko, 2001 : 53

Perencanaan sumber daya manusia merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi permintaan – permintaan bisnis di lingkungan organisasi diwaktu yang akan datang, dan untuk memenuhi kebutuhan – kebutuhan tenaga kerja yang ditimbulkan oleh kondisi – kondisi tertentu.

c. Malayu Hasibuan, 2006 : 250

Perencanaan sumber daya manusia adalah merupakan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan serta efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan.

Dari defenisi di atas, penulis menarik kesimpulan dan beranggapan bahwa perencanaan tenaga kerja yang baik dan mencukupi kebutuhan karyawan

perusahaan adalah salah satu unsur penting di dalam peningkatan tujuan dan perluasan bisnis perusahaan. Perencanaan karyawan juga merupakan suatu kebutuhan yang mendasar yang berguna untuk mengantisipasi kondisi – kondisi tertentu dari perusahaan tersebut.

Kemudian sistem perencanaan manusia pada intinya meliputi estimasi permintaan dan penawaran karyawan, secara terinci sistem ini terdiri atas 4 kegiatan yang saling berhubungan dan terpadu yaitu :

1. Inventaris Persediaan SDM

Ini bertujuan untuk menilai sumber daya yang ada sekarang (keterampilan, kemampuan atau kecakapan atau potensi pengembangan serta menganalisa penggunaan sumber daya manusia sekarang).

2. *Forecast Human Resources*

Untuk memprediksi permintaan dan penawaran karyawan di waktu akan datang, baik kuantitas maupun kualitas.

3. Penyusunan rencana – rencana SDM

Untuk memadukan permintaan dan penawaran personalia dalam perolehan tenaga kerja yang *qualified* (berkualitas) melalui penarikan seleksi, latihan penempatan, dan pengembangan.

4. Pengawasan dan evaluasi

Untuk memberikan umpan balik kepada sistem dan memonitor derajat pencapaian tujuan – tujuan dan sasaran perencanaan SDM.

Proses perencanaan berlangsung dalam 6 (enam) langkah yaitu :

1. Mengembangkan rencana induk.

Kegiatan ini harus terpusat pada tujuan utama anda

2. Menyusun rencana penunjang.

Ini menuntut anda memikirkan bagaimana caranya agar setiap kegiatan dari bagian anda dapat memberikan kontribusinya terhadap rencana induk.

3. Mencantumkan nomor dan tanggal (dimanapun anda bisa).

Rencana akan berjalan dengan sebaik – baiknya bila para karyawan tahu seberapa banyak dan seberapa penting rencana dibutuhkan, karena rencana diperuntukkan untuk masa yang akan datang maka waktu dan tanggal sangat penting untuk dicantumkan.

4. Memberikan tugas – tugas.

Rencana dibuat untuk orang – orang, karena itu tanggung jawab untuk melaksanakan setiap bagian dari suatu rencana atau prosedur harus ditugaskan kepada individu tertentu.

5. Menjelaskan rencana kepada semua yang terlibat.

Rencana harus diketahui bersama, dasar pemikirannya harus dijelaskan dan sasarannya harus disetujui semua pihak. Karyawan yang mengetahui alasannya cenderung lebih bersedia bekerja sama.

6. Meninjau rencana anda secara berkala

Lingkungan dan peraturan selalu berubah, karena itu rencana harus diperiksa secara berkala untuk mengetahui apakah rencana tersebut juga perlu diubah.

II.6. Kompensasi

Pada dasarnya sistem kompensasi (*compensation*) berpotensi sebagai salah satu sarana terpenting dalam membentuk perilaku dan mempengaruhi kinerja (*performance*). Namun demikian banyak organisasi mengabaikan potensi tersebut dengan suatu persepsi bahwa kompensasi tidak lebih dari sekedar cost yang harus diminimalisasi. Tanpa disadari beberapa organisasi yang mengabaikan potensi penting dan berpersepsi keliru telah menempatkan sistem tersebut justru sebagai sarana meningkatkan perilaku yang tidak produktif atau *counter productive*. Akibatnya muncul sejumlah persoalan personal misalnya *low employee motivation, poor job performance, high turn over, irresponsible behaviour* dan bahkan *employee dishonesty* yang diyakini berakar dari sistem kompensasi (*compensation*) yang tidak proporsional.

Secara umum kompensasi merupakan sebagian kunci pemecahan bagaimana membuat anggota berbuat sesuai dengan keinginan organisasi. Sistem kompensasi ini akan membantu menciptakan kemauan diantara orang-orang yang berkualitas untuk bergabung dengan organisasi dan melakukan tindakan yang diperlukan organisasi. Secara umum berarti bahwa karyawan harus merasa bahwa dengan melakukannya, mereka akan mendapatkan kebutuhan penting yang mereka perlukan. Di mana di dalamnya termasuk interaksi sosial, status, penghargaan, pertumbuhan dan perkembangan.

Ada banyak defenisi kompensasi, di bawah ini dikutip dari beberapa pendapat diantaranya :

a. Susilo Martoyo, 2006 : 126

Kompensasi adalah pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi *employers* maupun *employees* baik yang langsung berupa uang (finansial) maupun yang tidak langsung berupa uang (non finansial).

b. Veithzal Rivai, 2004 : 357

Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Kompensasi menjadi alasan utama mengapa kebanyakan orang mencari pekerjaan.

c. Faustino Cardoso Gomes, 2003 : 129

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh pekerja sebagai balas jasa atas kerja mereka.

Menurut penulis, pemberian kompensasi adalah suatu tugas yang sangat sulit bagi manajemen personalia karena berhubungan sebagai penghargaan yang diberikan secara layak dan adil terhadap para karyawan sesuai dengan kontribusi mereka, atas jasa yang diberikan untuk memajukan aktivitas perusahaan.

Dalam praktek sehari – hari sering kali kita menggunakan istilah kompensasi dengan sebutan gaji atau upah, padahal antara kompensasi, upah dan gaji adalah merupakan satu bentuk dari kompensasi, sebab kompensasi mencakup semua penghasilan yang diterima oleh karyawan baik materil maupun non materil.

Sistem yang biasa dipakai sebagai dasar penetapan kompensasi yaitu **Susilo Martoyo, 2000 : 126 :**

1. Sistem Upah Menurut Prestasi Kerja

Pengupahan dengan cara ini langsung mengkaitkan besarnya upah dengan Prestasi kerja yang telah ditunjukkan oleh karyawan yang bersangkutan.

2. Sistem Upah Menurut Lama Kerja
Cara ini sering disebut sistem upah waktu. Besarnya upah ditentukan atas dasar lamanya karyawan melaksanakan atau menyelesaikan suatu pekerjaan. Cara perhitungannya dapat menggunakan per/jam, per/hari, per/minggu ataupun per/bulan.
3. Sistem Upah Menurut Senioritas
Cara pengupahan ini didasarkan pada masa kerja atau senioritas (kewerdaan) karyawan yang bersangkutan dalam suatu organisasi. Dasar pemikirannya adalah karyawan senior, menunjukkan adanya kesetiaan yang tinggi dari karyawan yang bersangkutan pada organisasi dimana mereka bekerja.
4. Sistem Upah Menurut Kebutuhan
Cara ini menunjukkan bahwa upah pada karyawan didasarkan pada tingkat urgensi kebutuhan hidup yang layak dari karyawan. Hal seperti ini masih memungkinkan karyawan untuk dapat bertahan dalam perusahaan atau organisasi.

Beberapa syarat yang harus diperhatikan oleh perusahaan dalam penetapan kompensasi yaitu sebagai berikut :

- a. Kompensasi harus dapat memenuhi kebutuhan minimal
- b. Kompensasi harus dapat mengikat
- c. Kompensasi harus dapat menimbulkan semangat dan kegairahan kerja
- d. Kompensasi harus adil
- e. Kompensasi tidak boleh bersifat statis
- f. Komposisi dari kompensasi harus diperhatikan

Bentuk saran – saran agar sumbangan atau kontribusi relatif dari strategi upah untuk perusahaan menunjukkan peningkatan antara lain :

1. Yang terbesar yaitu penyatuan antara strategi upah, strategi dalam perusahaan berbadan hukum strategi dalam kesatuan bisnis, keistimewaan pengorganisasian dan logika yang dominan dalam puncak manajemen.

2. Menyajikan strategi upah lebih untuk menghadapi rintangan masuknya pesaing-pesaing.
3. Strategi upah lebih yang dilakukan perusahaan memungkinkan untuk mempergunakan pengertian-pengertian tersendiri.
4. Strategi upah lebih dapat mengurangi biaya transaksi antar sub-sub unit organisasi.
5. Sistem upah lebih adalah strategi kemampuan menjamin dan memelihara sikap kritis kelompok tenaga untuk pencapaian tujuan keutuhan dari inti teknik / pelaksanaan itu sendiri.

II.7. Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian Ningsih (2008) yang berjudul : Implementasi Rekrutmen Guru di SMA Dwi Warna Parung Bogor. Hasil penelitian menyatakan bahwa kepala sekolah cukup maksimal dalam proses implementasi rekrutmen guru, dilihat dari pemberian wewenang sepenuhnya kepada panitia rekrutmen yaitu bagian personalia untuk melakukan proses rekrutmen guru baru. Proses rekrutmen yang dilaksanakan oleh pihak sekolah sudah cukup efektif, dilihat dari kegiatan proses rekrutmen guru baru yang dilakukan oleh pihak sekolah secara selektif dan sistematis.

Sedangkan penelitian Shindy Nurtanio (2006) yang berjudul : Analisis Rekrutmen Tenaga Kerja Kontraktor Putra Jaya Surabaya menyatakan bahwa 81,67 % perusahaan kontraktor di Surabaya tidak mempunyai bagian personalia. Sumber rekrutmen yang cukup sering digunakan baik untuk tenaga kerja ahli

maupun tenaga kerja terampil adalah surat lamaran dari tenaga kerja yang mencari pekerjaan. Sertifikat keahlian bukan metode seleksi yang paling efektif dibandingkan interview yang dinilai efektif dan digunakan oleh sebagian besar perusahaan kontraktor.

II.8. Hipotesis

Berdasarkan permasalahan serta didukung oleh teori – teori yang ada maka penulis menyusun hipotesis sebagai berikut : “Diduga belum optimalnya sistem rekrutmen karyawan pada PT. Bank Mandiri Tbk Pekanbaru Cabang Sudirman, karena belum berjalannya penerapan analisa jabatan, seleksi dan deskripsi jabatan yang baik “.

II.9. Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini variabel yang akan diteliti adalah,

1. Rekrutmen Karyawan
2. Analisa Jabatan
3. Seleksi
4. Deskripsi Jabatan

BAB III METODE PENELITIAN

III.1. Lokasi Penelitian

Penyusunan penelitian ini diperlukan data – data dengan menggunakan metode – metode tertentu. Maksud dari penelitian adalah cara ilmiah yang digunakan untuk mendapatkan atau mengetahui data – data atau sumber – sumber secara lengkap dan tepat dalam pencapaian tujuan penelitian. Penelitian ini dilakukan pada PT. Bank Mandiri Tbk dengan alamat Jalan Jenderal Sudirman No. 140 Pekanbaru.

III.2. Populasi Dan Penentuan Sampel

Yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah karyawan yang merupakan pegawai tetap pada PT. Bank Mandiri Tbk Pekanbaru Cabang Sudirman. Sedangkan metode pengambilan sampel secara *accidental sampling*. Jumlah sampel diketahui dengan menggunakan rumus Slovin (Pabundu Tika, 2006 : 80):

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

Dimana :

n : ukuran sampel

N : ukuran populasi

e : kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang dapat ditolerir

Berdasarkan rumus di atas, dengan menggunakan tingkat error 10% maka ukuran adalah :

$$n = \frac{260}{1 + 260 (0,1)^2}$$

$$= 72 \text{ sampel}$$

III.3. Metode Pengumpulan Data

Penulis menggunakan dua cara dalam pengumpulan data yang dipergunakan yaitu :

1. Kuisisioner

Kuisisioner , yaitu dengan membuat seperangkat daftar pertanyaan tertulis dan kemudian disebarluaskan kepada pihak – pihak terkait (responden) untuk diisi.

2. *Interview*

Interview, yaitu dengan cara melakukan tanya jawab secara langsung (wawancara) dengan pimpinan dan karyawan serta pihak – pihak yang terkait (responden) yang meliputi masalah sumber daya manusia.

III.4. Variabel Penelitian

Variabel adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang telah ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya yaitu :

Variabel	Indikator
Rekrutmen (Y) merupakan proses menentukan dan menarik pelamar yang mampu untuk bekerja dalam suatu perusahaan, proses ini dimulai ketika para pelamar dicari dan berakhir ketika lamaran – lamaran mereka diserahkan atau dikumpulkan, hasilnya adalah merupakan sekumpulan pelamar calon karyawan yang diseleksi dan dipilih. (Veithzal Rivai, 2004 :157)	<ul style="list-style-type: none"> - Proses penerimaan - Sumber penerimaan karyawan - Sistem penerimaan karyawan - Seleksi yang efektif - Penempatan karyawan yang sesuai
Analisis pekerjaan / jabatan (X1) adalah menempatkan orang yang tepat pada suatu pekerjaan tertentu, sesuai dengan kemampuan, keahlian dan pengalaman dalam melakukan suatu pekerjaan (Veithzal Rivai, 2004 : 105)	<ul style="list-style-type: none"> - Analisis Jabatan - Penilaian kinerja karyawan - Pendelegasian pekerjaan - Beban kerja - Materi diklat
Seleksi (X2) adalah suatu kegiatan pemilihan dan penentuan pelamar yang diterima atau ditolak untuk menjadi karyawan perusahaan (Malayu Hasibuan, 2006 : 46)	<ul style="list-style-type: none"> - Lowongan kerja sesuai kebutuhan - Proses seleksi - Kualifikasi pekerjaan - Kejelasan proses seleksi - Kejelasan tahapan seleksi
Deskripsi jabatan / pekerjaan (X3) adalah hasil analisis pekerjaan sebagai rangkaian kegiatan atau proses menghimpun dan mengolah informasi mengenai pekerjaan (Veithzal Rivai, 2004 : 105)	<ul style="list-style-type: none"> - Jenis dan pola pekerjaan - Pemberian tugas dan tanggung jawab - Gambaran kondisi pekerjaan - Deskripsi jabatan sesuai ruang lingkup tugas - Syarat kerja dari perusahaan

III.5 . Analisa Data

Dalam hal ini penulis menggunakan analisa data secara deskriptif yaitu menjelaskan data – data yang didapat dibahas, dianalisa, ditabulasikan, dan dihubungkan dengan teori – teori yang ada kaitannya dengan permasalahan yang ada kemudian diambil kesimpulan yang dapat memberikan gambaran yang nyata. Sesuai dengan tujuan penelitian yang akan dihasilkan dari penelitian ini, yaitu

mengidentifikasi tanggapan karyawan terhadap proses rekrutmen sumber daya manusia. Adapun teknik pengolahan dan analisa data dilakukan dengan metode diskriptif kuantitatif yaitu dengan metode regresi berganda dengan rumus:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Di mana :

Rekrutmen Karyawan (Y)

Analisis Jabatan (X₁)

Seleksi (X₂)

Deskripsi Jabatan (X₃)

Koefisien regresi ($\beta_1, \beta_2, \beta_3$)

Koefisien error (e)

1.) Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi menunjukkan besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Koefisien bergerak dari 0 – 1. Apabila koefisien determinasi mendekati -1 berarti korelasi antara X dan Y kuat sekali dan berlawanan arah. Apabila koefisien determinasi mendekati 0 (nol) berarti tidak ada korelasi. Apabila koefisien korelasi mendekati +1, berarti hubungan X dan Y kuat sekali dan searah (berpengaruh positif). (Djarwanto, 2003 : 216).

2.) Uji F

Uji F digunakan untuk mengetahui signifikan pengaruh variabel independen secara bersama – sama (simultan) terhadap rekrutmen karyawan dengan rumus :

$$F = \frac{R^2 / (k - 1)}{(1 - R^2) / (n - k)}$$

Di mana :

R^2 = Koefisien determinasi berganda

n = Jumlah sampel

k = Jumlah variabel independent

$n - k$ = *Degree of freedom*

Hipotesis Kerja atau Operasional adalah sebagai berikut :

H_0 = Tidak ada pengaruh analisis jabatan, seleksi dan deskripsi jabatan terhadap rekrutmen karyawan Bank Mandiri.

H_1 = Ada pengaruh analisis jabatan, seleksi, dan deskripsi jabatan terhadap rekrutmen karyawan Bank Mandiri.

H_0 = diterima apabila $F_{table} > F_{hitung}$

H_1 = diterima apabila $F_{table} < F_{hitung}$

3.) Uji t

Selanjutnya untuk menentukan variabel bebas mana yang paling berpengaruh terhadap variabel terikatnya maka digunakan uji t. Uji t dapat dilakukan dengan menggunakan rumus (Djarwanto, 2003 : 216) :

$$t_o = \frac{b_i - B_i}{S_{b_i}}$$

Di mana :

b_i = nilai koefisien regresi

B_i = nilai koefisien regresi untuk populasi

S_{b_i} = kesalahan baku untuk koefisien regresi

$i = 1, 2, 3, \dots, n$

Kriteria pengujian adalah :

H_0 diterima H_1 ditolak apabila t hitung $<$ t tabel

H_0 ditolak H_1 diterima apabila t hitung $>$ t tabel

Teknik Rentang Kriteria (Kaswan, 2008 : 90), tahapan Teknik Rentang

Kriteria adalah :

- Pengelompokan Jawaban :

Untuk menganalisis tanggapan atau jawaban dari pengisian kuisisioner dari responden, dengan *Skala Likert* dengan bobot dan kategori penilaian sesuai pilihan jawaban responden :

Bobot	Kategori
5	Sangat Setuju
4	Setuju
3	Kurang Setuju
2	Tidak Setuju
1	Sangat Tidak Setuju

BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

IV.1. Sejarah Singkat Bank Mandiri Pekanbaru

Bank Mandiri didirikan pada 2 Oktober 1998, sebagai bagian dari program restrukturisasi perbankan yang dilaksanakan oleh pemerintah Indonesia. Pada bulan Juli 1999, empat bank pemerintah : Bank Bumi Daya, Bank Dagang Negara, Bank Exim dan Bapindo dilebur menjadi Bank Mandiri. Masing-masing dari keempat legacy banks memainkan peran yang tak terpisahkan dalam pembangunan perekonomian Indonesia. Sampai dengan hari ini, Bank Mandiri meneruskan tradisi selama lebih dari 140 tahun memberikan kontribusi dalam dunia perbankan dan perekonomian Indonesia.

Segera setelah merger, Bank Mandiri melaksanakan proses konsolidasi secara menyeluruh. Pada saat itu, kami menutup 194 kantor cabang yang saling berdekatan dan mengurangi jumlah karyawan, dari jumlah gabungan 26.600 menjadi 17.620. *Brand Bank Mandiri* diimplementasikan secara sekaligus ke semua jaringan kami dan pada seluruh kegiatan periklanan dan promosi lainnya.

Satu dari sekian banyak keberhasilan Bank Mandiri yang paling signifikan adalah keberhasilan dalam menyelesaikan implementasi sistem teknologi baru. Sebelumnya kami mewarisi 9 core banking system yang berbeda dari keempat bank. Setelah melakukan investasi awal untuk segera mengkonsolidasikan kedalam sistem yang terbaik, kami melaksanakan sebuah program tiga tahun, dengan nilai US\$200 juta, untuk mengganti core banking sistem kita menjadi satu sistem yang mempunyai kemampuan untuk mendukung kegiatan consumer

banking kita yang sangat agresif. Hari ini, infrastruktur IT Bank Mandiri memberikan layanan straight-through processing dan interface tunggal pada seluruh nasabah.

Sejak berdirinya, Bank Mandiri telah bekerja keras untuk menciptakan tim manajemen yang kuat dan professional yang bekerja berlandaskan pada prinsip-prinsip good corporate governance yang telah diakui secara internasional. Bank Mandiri disupervisi oleh Dewan Komisaris yang ditunjuk oleh Menteri Negara BUMN yang dipilih berdasarkan anggota komunitas keuangan yang terpandang. Manajemen eksekutif tertinggi adalah Dewan Direksi yang dipimpin oleh Direktur Utama. Dewan Direksi kami terdiri dari banker dari legacy banks dan juga dari luar yang independen dan sangat kompeten.

Bank Mandiri juga mempunyai fungsi offices of compliance, audit dan corporate secretary, dan juga menjadi obyek pemeriksaan rutin dari auditor eksternal yang dilakukan oleh Bank Indonesia, BPKP dan BPK serta auditor internasional. PT. Bank Mandiri juga mempunyai visi dan misi yang digunakan sebagai acuan dalam memajukan kegiatan perekonomian Indonesia

Visi : Menjadi Lembaga Keuangan Indonesia yang paling dikagumi dan selalu progresif

Misi :

- a. Berorientasi pada pemenuhan kebutuhan pasar
- b. Mengembangkan sumber daya manusia professional
- c. Memberi keuntungan yang maksimal bagi *stakeholder*
- d. Melaksanakan manajemen terbuka

e. Peduli terhadap kepentingan masyarakat dan lingkungan

PT. Bank Mandiri Pekanbaru berkomitmen membangun hubungan jangka panjang yang didasari atas kepercayaan baik dengan nasabah bisnis maupun perseorangan. PT. Bank Mandiri melayani seluruh nasabah dengan standar layanan internasional melalui penyediaan solusi keuangan yang inovatif. PT. Bank Mandiri ingin dikenal karena kinerja, sumber daya manusia dan kerjasama tim yang terbaik.

Dengan mewujudkan pertumbuhan dan kesuksesan bagi pelanggan, PT. Bank Mandiri mengambil peran aktif dalam mendorong pertumbuhan jangka panjang Indonesia dan selalu menghasilkan imbal balik yang tinggi secara konsisten bagi pemegang saham.

IV.2. Aktifitas Perusahaan

Aktifitas PT. Bank Mandiri Pekanbaru, salah satu aktifitas usaha dalam penghimpun dana dari pihak ketiga (giro, tabungan dan deposito). Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang jasa, mempunyai berbagai jenis produk dan jasa yang ditawarkan, antara lain :

1. *Giro* adalah simpanan yang dapat digunakan sebagai alat pembayaran dan penarikannya dapat dilakukan setiap saat dengan menggunakan cek, sarana perintah pembayaran lainnya atau dengan cara pemindahbukuan.

Manfaat :

- a. Fasilitas rekening bersama (*joint account*).
- b. Dapat memperoleh fasilitas ATM dengan segala kemudahan dari ATM bank Mandiri, hanya untuk rekening giro perseroan.

- c. Dapat diperolehnya rekening koran yang memperinci transaksi giro tiap bulannya.
- d. Dapat digunakan sebagai pembayaran tagihan.
- e. Mempermudah penerbitan referensi bank
- f. Pengambilan dan penyetoran dapat dilakukan setiap waktu pada jam kantor.
- g. Dapat dilakukan pengiriman uang melalui pemindahbukuan.
- h. Dapat digunakan sebagai sarana pembayaran dengan cek atau bilyet giro.
- i. Keamanan dana dijamin pemerintah melalui Lembaga Penjamin Simpanan (LPS)
- j. Dapat dijadikan jaminan kredit

Persyaratan :

1. Menyediakan foto copy KTP atau paspor (perseorangan).
 2. Bagi badan usaha harus melengkapi izin – izin usahanya.
 3. Foto copy identitas pejabat yang berwenang untuk perusahaan.
 4. Surat kuasa untuk pihak yang ditunjuk
 5. Saldo minimal besarnya ditentukan berdasarkan ketentuan yang berlaku.
2. *Deposito* adalah simpanan yang penarikannya hanya dapat dilakukan pada waktu tertentu menurut perjanjian antar pihak PT. Bank Mandiri dengan nasabah. Deposito Berjangka :
- a. Deposito berjangka 1 bulan
 - b. Deposito berjangka 3 bulan
 - c. Deposito berjangka 6 bulan

- d. Deposito berjangka 12 bulan
- e. Deposito berjangka 24 bulan

Manfaat :

- a. Dapat dijadikan jaminan untuk mendapatkan fasilitas kredit Bank Mandiri.
- b. Fasilitas Automatic Roll (ARO) atau perpanjangan otomatis yang suku bunganya sesuai dengan tingkat suku bunga yang berlaku pada saat itu.
- c. Setoran dan pencairan dapat dilakukan secara tunai, pemindahbukuan dari dan ke bank lain.
- d. Bunga dapat diambil setiap bulan atau dipindahbukukan ke rekening yang diinginkan.
- e. Pencairan sebelum waktunya dapat dikenakan penalty
- f. Keamanan dana dijamin pemerintah melalui Lembaga Penjamin Simpanan (LPS).

Persyaratan :

- a. Nilai minimum deposito sebesar Rp 1.000.000,-
 - b. Foto copy identitas (KTP atau SIM atau Paspor) untuk perorangan.
 - c. Bagi badan usaha harus melengkapi izin – izin usahanya.
3. *Tabungan (saving)* adalah simapanan yang penarikannya hanya dapat dilakukan menurut syarat tertentu yang disepakati, tetapi tidak dapat di tarik dengan cek, bilyet giro, atau alat lainnya. Tabungan bersifat efektif produktif, artinya penabung akan menerima bunga atas tabungannya (menambah penghasilan bagi penabungnya). Tabungan semacam ini dapat berarti untuk menambah penawaran modal dari perbankan. Bentuk-bentuk tabugan dari

Bank mandiri Tabungan rupiah, Tabungan rencana rupiah, Tabungan bisnis rupiah, Tabungan haji dan Tabungan TKI tabunganku

Manfaat :

- a. Penarikan dan penyetoran dapat dilakukan di seluruh kantor Bank Mandiri secara online.
- b. Fasilitas ATM dengan jaringan ATM Bank Mandiri dan ATM Bersama.
- c. Pemindahbukuan antar rekening, pembayaran berbagai tagihan.
- d. Hadiah diundi setiap 6 bulan.
- e. Fasilitas transfer antar anggota bank ATM Bersama.
- f. Dapat dijadikan jaminan kredit.
- g. Keamanan dana dijamin pemerintah melalui Lembaga Penjamin Simpanan (LPS).

Persyaratan :

- a. Tabungan rupiah hanya untuk dipergunakan bagi nasabah perorangan.
- b. Melampirkan foto copy KTP / SIM / Paspor.
- c. Setoran awal minimal Rp 50.000,-
- d. Saldo minimal Rp 50.000,-
- e. Setoran berikutnya minimal Rp 50.000,-

Tabungan haji (Dhuha)

Manfaat :

- a. Bebas biaya administrasi.
- b. Kemudahan melakukan penyetoraan dan transfer di seluruh kantor cabang Bank Mandiri.

- c. Saldo Tabungan Dhuha dengan jumlah tertentu sesuai ketentuan Departemen Agama dapat memperoleh porsi haji yang disesuaikan dengan kuota haji yang tersedia.
- d. Mendapatkan perlindungan asuransi sejak di mulai menabung dengan batas tertentu sampai keberangkatan.
- e. Balas jasa yang dapat disalurkan ke Badan Sosial yang dipilih atau sesuai dengan keinginan penabung.
- f. Mendapatkan souvenir saat akan berangkat ibadah haji.
- g. Keamanan dana dijamin pemerintah.

Persyaratan :

- a. Foto copy KTP atau SIM (identitas diri).
 - b. Saldo awal Rp 500.000,-
 - c. Setoran selanjutnya minimal Rp 100.000,-
4. *Kredit* adalah jasa yang diberikan PT. Bank Mandiri kepada nasabah dalam pinjaman dana untuk pemenuhan kebutuhannya dan nasabah diwajibkan untuk melunasi pinjamannya setelah jangka waktu tertentu dengan jumlah bunga imbalan atau pembagian hasil keuntungan. Bentuk – bentuk kredit di Bank Mandiri :

- a. Kredit Investasi

Manfaat :

- 1. Variatifnya objek yang dapat dibiayai, seperti : barang dagangan toko/swalayan, alat-alat bangunan pada toko bangunan, kebutuhan rumah makan dan restoran, alat-alat pada apotik dan lain-lain.

2. Memenuhi kebutuhan aktiva lancar badan usaha dengan sistem : rekening koran dan terjadwal.

Persyaratan :

- a. Mengajukan surat permohonan secara tertulis.
 - b. Mengisi formulir permohonan yang telah disediakan bank.
 - c. Foto copy dokumen yang berkaitan dengan legalitas permohonan dan perizinan terkait yang masih berlaku.
 - d. Rencana penggunaan dana yang dimohon
 - e. Menyerahkan laporan keuangan, khusus untuk rekening koran menyampaikan neraca 6 bulan terakhir dan telah menjadi nasabah giro aktif minimal 6 bulan atau telah menjadi debitur Kredit Niaga Prima berjadwal.
- b. Kredit Modal Kerja

Manfaat :

1. Membantu rekanan/kontraktor mendapatkan tambahan modal kerja dalam rangka pelaksanaan proyek dari instansi pemerintah atau instansi lainnya dengan sistem transaksional dan *standby*.
2. Variatif varian proyek yang dapat di biayai yaitu : pembangunan jembatan, pembangunan gedung, pengadaan barang, pekerjaan fasilitas umum lainnya, usaha konsultasi.
3. Pembebanan bunga dapat dilakukan melalui pendebitan rekening yang di perhitungkan secara proporsional terhadap jumlah penarikan.

4. Besarnya pinjaman yang fleksibel yaitu 50% dari cost of project untuk proyek fisik dan 75% dari cost of project untuk proyek jasa.
 - c. Kredit Dengan Jaminan Tunai
 - d. Kredit Pemilikan Rumah
 - e. Kredit Pemilikan Kendaraan
 - f. Kredit Multiguna
5. *Kiriman uang* adalah jasa yang diberikan PT.Bank Mandiri Pekanbaru kepada nasabah berupa transfer dari PT. Bank Mandiri pada bank lainnya atau sebaliknya.
6. *Inkaso* adalah jasa yang diberikan atas permintaan nasabah kepada PT. Bank Mandiri Pekanbaru untuk menagih piutangnya berupa surat berharga tanpa dokumen atau surat berharga berdokumen baik antar kota maupun antar negara.
7. *Jaminan bank* adalah jaminan dalam penyelesaian suatu proyek jika kontraktornya cedera panji. Dengan jaminan bank, pemilik proyek mendapat kepastian proyeknya akan selesai sesuai dengan perjanjian karena telah dijamin bank. Jaminan bank dengan nilainya sama dengan nilai proyek dan apabila kontraktor cedera panji, jaminan bank inilah yang dicairkan pemilik proyek untuk penyelesaian proyeknya.
8. *Kliring* adalah jasa yang diberikan kepada nasabah untuk melakukan pembayaran atau melunasi utang piutang di bank anggota kliring yang dikoordinasi oleh bank sentral (Bank Indonesia) di dalam lembaga kliring yang biasanya dilakukan dalam satu kota tau dalam satu lembaga kliring.

9. *Pembayaran telepon* adalah jasa yang diberikan PT. Bank Mandiri kepada nasabah atau bukan untuk pembayaran telepon, sehingga bagi nasabah yang menabung di bank ini proses pembayaran teleponnya dapat dilakukan dengan mentransfer langsung uang yang ada di tabungan ke nomor rekening pembayaran telepon.
10. *Pembayaran pensiun* adalah jasa yang diberikan PT. Bank Mandiri atas kerjasamanya dengan pemerintah (PT. TASPEN) untuk membayarkan langsung uang pensiun kepada pensiunan pegawai negeri sipil atau swasta melalui PT. Bank Mandiri.
11. *ATM (Automatic Teller Machine atau Anjungan Tunai Mandiri)*

Manfaat :

- a. Akses luas yang didukung oleh jaringan ATM Bank Mandiri dan seluruh bank anggota ATM BERSAMA yang tersebar luas dengan jaringan sekitar 6000 ATM.
- b. Informasi saldo, penarikan tunai, pemindahbukuan antar rekening melalui ATM Bank Mandiri, transfer melalui ATM BERSAMA dan pembayaran lainnya di ATM Bank Mandiri dan anggota ATM BERSAMA.
- c. Maksimal penarikan tunai Rp 1.250.000,-/hari
- d. Maksimal transfer dana Rp 5.000.000,-/hari
- e. Maksimal pemindahbukuan Rp. 5.000.000,-/hari
- f. Tidak ada jangka waktu yang mengikat.
- g. Nasabah dapat memilih jenis kartu ATM yang diinginkan, instant atau reguler

- h. Kartu ATM instant, dapat langsung diberikan dan selambat-lambatnya 1 hari sejak diberikan dapat langsung dipergunakan.

IV.3 Struktur organisasi

Struktur organisasi adalah salah satu tulang punggung bagi setiap perusahaan untuk mengetahui seberapa besar perusahaan itu berjalan. Pada PT. Bank Mandiri terdapat beberapa posisi atau jabatan yang bertugas sesuai dengan fungsinya, diantaranya yaitu:

1. Kepala Cabang Bank Mandiri Sudirman Pekanbaru bertugas sebagai pimpinan cabang dan bertanggung jawab atas semua fungsi Bank Mandiri tersebut.
2. Customer Service Officer CSO terdapat tiga posisi sebagai Customer Service bertugas melayani nasabah bila ada komplek, mutasi, buka rekening, dan lain-lain.
3. Head Teller adalah bertugas sebagai pengawas teller-teller yang melayani nasabah dan bertanggung jawab terhadap penyetoran modal yang masuk.
4. Teller adalah yang bertugas melayani nasabah yang melakukan setoran rekening, transfer, dan lain-lain.
5. General Affair adalah bertugas melayani dan bertanggung jawab atas tamu-tamu penting yang akan datang, keamanan Bank selain itu juga dapat bertanggung jawab atas nasabah Bank Mandiri.

6. Mikro Credit adalah yang bertanggung jawab atas nasabah yang akan memohon bantuan kredit, dan mencari database yang menjadi calon nasabah yang akan melakukan perkreditan.

Adapun Struktur Organisasi PT. Bank Mandiri Tbk Pekanbaru dapat dilihat pada gambar IV.

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

V.1 Identitas Responden

Responden merupakan sumber informasi yang akurat dalam sebuah penelitian. Demikian juga pada penelitian kali ini, dimana yang menjadi responden disini adalah karyawan PT Bank Mandiri Pekanbaru yang sebanyak 72 orang karyawan dari 260 karyawan. Mengingat pentingnya peranan responden pada penelitian ini, maka terlebih dahulu dilihat identitas responden berdasarkan beberapa kriteria seperti umur, tingkat pendidikan, jabatan dan masa kerja. Hal ini bertujuan untuk menentukan layak atau tidaknya seorang karyawan menjadi responden.

Identitas responden yang akan di perhatikan adalah usia, pendidikan, jabatan dan masa kerja. Keempat kriteria ini dianggap dapat memberikan suatu gambaran tentang kondisi karyawan yang akan di jadikan responden. Berdasarkan 72 kuesioner yang disebarakan maka diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel V.1 : Identitas Responden Berdasarkan Usia

Kriteria	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
Kurang 25 tahun	39	54.2
25 – 45 tahun	18	25.0
Diatas 45 tahun	15	20.8
Jumlah	72	100

Sumber : Data Olahan, 2012

Pada dasarnya usia menggambarkan tingkat kedewasaan seseorang dalam bersikap, disamping itu usia juga merupakan syarat utama untuk memasuki dunia kerja dari seorang calon pencari kerja atau calon karyawan. Maka dari itu kriteria

usia menjadi kriteria penting dalam menentukan kelayakan seorang karyawan untuk dijadikan sampel atau responden. Dari Tabel V.1 menjelaskan bahwa responden yang berusia kurang 25 tahun adalah sebanyak 39 atau 54.2%, yang berusia antara 25 tahun sampai 45 tahun adalah sebanyak 18 orang atau 25% dan sisanya 15 orang atau 20.8% berusia diatas 45 tahun. Gambaran diatas menjelaskan bahwa responden yang terpilih dalam penelitian ini mayoritas berusia kurang 25 tahun. Dengan demikian diharapkan responden atau karyawan dapat memberikan dan memahami isi kuesioner ini dengan baik.

Identitas responden ke dua adalah tingkat pendidikan, dimana tingkat pendidikan seseorang dapat mempengaruhi baik atau tidaknya daya tangkap serta pemahaman orang tersebut terhadap suatu objek. Hasil dari pengelompokan tersebut secara jelas dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel V.2 : Identitas Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan Terakhir

Kriteria	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
SLTA	41	56.9
Diploma	17	23.6
Sarjana	14	19.4
Jumlah	72	100

Sumber : Data Olahan, 2012

Dari Tabel V.2 terlihat bahwa mayoritas karyawan PT Bank Mandiri Pekanbaru berpendidikan SLTA yaitu sebanyak 41 orang karyawan atau 56.9%, kemudian sebanyak 17 atau 23.6% dari responden berpendidikan Diploma dan 14 orang atau 19.4% responden berpendidikan Sarjana. Dengan demikian PT Bank Mandiri Pekanbaru memiliki sumber daya manusia yang masih perlu ditingkatkan

kualitasnya melalui pengembangan karyawan baik melalui pendidikan maupun melalui pelatihan-pelatihan.

Identitas responden yang ketiga yang diperhatikan adalah jabatan atau bagian kerja dari karyawan. Dan hasil dari tabulasi kuesioner dapat dilihat dalam Tabel V.3 dibawah ini.

Tabel V.3 : Identitas Responden Berdasarkan Jabatan

Kriteria	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
Teller	27	37.5
Customer Service	15	20.8
Staff	30	41.7
Jumlah	72	100

Sumber : Data Olahan, 2012

Dari Tabel V.3 terlihat bahwa sebanyak 27 orang atau 37.5% responden adalah karyawan yang ditempatkan pada bagian teller, dan sebanyak 15 orang atau 20.8% responden merupakan *customer service* dan sisanya sebanyak 30 orang atau 41.7% responden merupakan staf di PT Bank Mandiri Pekanbaru. Hasil ini menjelaskan bahwa secara umum karyawan PT Bank Mandiri Pekanbaru ditempatkan pada bagian staff, seperti pada unit-unit aktivitas lainnya, misalnya pelayanan penyaluran kredit mikro, unit usah UKM dan lain sebagainya.

Kemudian dilihat masa kerja karyawan, dimana masa kerja ini dapat juga mempengaruhi tingkat disiplin kerja seorang karyawan. Dimana masa kerja yang lama akan mengindikasikan bahwa karyawan puas dengan kondisi kerjanya saat ini dan sebaliknya. Hal ini menggambarkan tingkat pengalaman seorang karyawan dalam menjalankan pekerjaannya. Untuk lebih jelasnya hal ini dapat dilihat sebagai berikut :

Tabel V.4 : Identitas Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Kriteria	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
Kurang 5 tahun	24	33.3
5-10 tahun	28	38.9
Diatas 10 tahun	20	27.8
Jumlah	72	100

Sumber : Data Olahan, 2012

Dari Tabel V.4 diatas terlihat bahwa karyawan yang bekerja kurang dari 5 tahun sebanyak 24 orang atau 33.3%, yang bekerja antara 5 tahun sampai 10 tahun sebanyak 28 orang atau 38.9% dan sisanya 20 orang atau 27.8% dari karyawan yang bekerja lebih dari 10 tahun. Hal ini mengindikasikan tingginya loyalitas karyawan terhadap perusahaan, karena kebanyakan karyawan sudah bekerja antara 5 tahun keatas, dan kondisi ini juga menggambarkan baiknya disiplin karyawan dalam bekerja. Dimana karyawan yang loyal akan terciptka karena karyawan merasa puas dengan apa yang diperolehnya dari bekerja, serta adanya ketepatan pimpinan dalam menempatkan karyawannya.

Dengan demikian secara umum dapat ditarik kesimpulan bahwa responden dalam penelitian ini sudah bersifat *representatif* (mewakili) seluruh karakteristik populasi secara keseluruhan.

V.2. Analisis Rekrutmen Karyawan Pada PT Bank Mandiri Pekanbaru

Rekrutmen merupakan proses penentuan dan menarik pelamar yang mampu untuk bekerja dalam suatu perusahaan, dimana proses tersebut dimulai dari para pelamar dicari dan berakhir ketika lamaran-lamaran mereka diserahkan atau dikumpulkan dan hasilnya merupakan sekumpulan pelamar calon karyawan

yang diseleksi dan dipilih. Setiap perusahaan akan berharap adanya proses rekrutmen yang baik, sehingga diperoleh karyawan yang betul-betul mampu bekerja sehingga dapat memberikan hasil kerja yang baik juga pada perusahaan.

Hal yang sama dilakukan juga pada PT Bank Mandiri Pekanbaru. Melihat bagaimana proses rekrutmen karyawan yang dilakukan oleh PT Bank Mandiri Pekanbaru, digunakan beberapa indikator dan hasil tanggapan responden dapat dilihat dalam Tabel V.5.

Tabel V.5 : Tanggapan Responden Terhadap Indikator Rekrutmen

Pernyataan		Alternatif Jawaban					Jml	Rata Rata	Keterangan
		5	4	3	2	1			
Proses penerimaan karyawan PT Bank Mandiri di seleksi dengan benar	F	17	35	17	3	0	72	3.92	Setuju
	%	23.6	48.6	23.6	4.2	0	100		
	M	85	140	51	6	0	282		
Penerimaan karyawan pada PT Bank Mandiri bersumber dari eksternal	F	26	29	15	2	0	72	4.09	Setuju
	%	36.1	40.3	20.8	2.8	0	100		
	M	130	116	45	4	0	295		
Sistem penerimaan karyawan secara terbuka lebih baik dari pada system tertutup	F	15	36	21	0	0	72	3.92	Setuju
	%	20.8	50.0	29.2	0	0	100		
	M	75	144	63	0	0	282		
Penerimaan karyawan pada PT Bank Mandiri sudah berjalan secara efektif	F	18	31	23	0	0	72	3.93	Setuju
	%	25.0	43.1	31.9	0	0	100		
	M	90	124	69	0	0	283		
Penempatan karyawan baru disesuaikan dengan keahliannya	F	7	43	16	6	0	72	3.71	Setuju
	%	9.7	59.7	22.2	8.3	0	100		
	M	35	172	48	12	0	267		
Jumlah	-	-	-	-	-	-	1419	3.91	Baik

Sumber : Hasil Pengolahan Data

Keterangan : M : Mutu, F : Frekuensi, % : Persentase

Dari Tabel V.5 terlihat tanggapan responden terhadap indikator-indikator variabel rekrutmen. Dimana indikator pertama dinyatakan dengan "proses penerimaan karyawan pada PT Bank Mandiri diseleksi dengan benar". Dari tanggapan responden diketahui bahwa secara umum karyawan menyatakan setuju terhadap pernyataan tersebut, dimana dari tanggapan responden diperoleh nilai skor tanggapan responden sebesar 3.92. Hasil ini mengindikasikan bahwa prosedur rekrutmen karyawan pada perusahaan ini sudah berjalan sesuai dengan ketentuan yang berlaku, misalnya mulai dari pengumuman lowongan pekerjaan sampai ke proses seleksi yang dilakukan beberapa tahap.

Indikator kedua variabel rekrutmen dinyatakan dengan "penerimaan karyawan pada PT Bank Mandiri berumber dari eksternal". Dari skor tanggapan responden diperoleh nilai sebesar 4.09. Hasil ini menjelaskan bahwa secara umum karyawan menyatakan setuju dengan pernyataan tersebut. Hasil ini mengindikasikan bahwa proses rekrutmen yang ada di PT Bank Mandiri sudah baik, karena karyawan bersumber dari eksternal perusahaan. Artinya proses rekrutmen bersifat terbuka, sehingga kemungkinan untuk memperoleh karyawan yang berkualitas akan semakin baik.

Indikator ketiga variabel rekrutmen dinyatakan dengan "sistem penerimaan karyawan secara terbuka lebih baik daripada sistem tertutup". Dari tanggapan responden diperoleh nilai rata-rata skor sebesar 3.92. Angka ini menjelaskan bahwa secara umum karyawan PT Bank Mandiri menyatakan setuju bahwa sistem penerimaan karyawan sudah dilakukan secara terbuka. Artinya proses penerimaan karyawan memang dilakukan melalui prosedur pengumuman

baik media masa maupun media cetak, sehingga pihak perusahaan memberikan peluang kepada semua orang untuk menjadi karyawan. Hal ini tentunya akan memberikan dampak positif pada perusahaan.

Indikator ke empat dinyatakan dengan ”penerimaan karyawan pada PT Bank Mandiri sudah berjalan dengan efektif”. Dari tanggapan responden diperoleh nilai skor rata-rata sebesar 3.93. Hasil ini menjelaskan bahwa secara umum karyawan PT Bank Mandiri Pekanbaru menyatakan setuju bahwa proses seleksi karyawan di perusahaan tersebut sudah berjalan dengan baik dan efektif. Artinya proses penerimaan karyawan sudah berjalan sebagaimana mestinya dan sudah sesuai dengan undang-undang yang berlaku.

Indikator ke lima dari variabel rekrutmen dinyatakan dengan ”penempatan karyawan baru pada PT Bank Mandiri Pekanbaru dilakukan sesuai dengan keahliannya”. Dari tanggapan responden diperoleh nilai skor rata-rata sebesar 3.71. Angka ini menjelaskan bahwa secara umum karyawan PT Bank Mandiri menyatakan setuju, hasil ini menjelaskan bahwa memang penempatan karyawan baru pada PT Bank Mandiri dilakukan sesuai dengan keahlian dari masing-masing karyawan tersebut.

Selanjutnya dari kelima indikator variabel rekrutmen tersebut diperoleh nilai rata-rata total sebesar 3.91. Angka ini menjelaskan secara umum bahwa proses rekrutmen karyawan PT Bank Mandiri Pekanbaru sudah berjalan dengan baik dan efektif. Selanjutnya dapat dijelaskan dalam konsep operasional, bahwa bentuk rekrutmen karyawan yang bisa ditempuh perusahaan dalam merekrut karyawan, secara garis besar dapat dibagi menjadi :

1. Lamaran yang masuk secara kebetulan.

Bagi perusahaan-perusahaan yang telah mempunyai nama baik setiap saat ada saja surat lamaran yang masuk untuk diterima sebagai pekerja pada perusahaan tersebut. Bagi manajer personalia surat lamaran yang masuk ini akan diidentifikasi menurut jenis kelamin, pendidikan, pangalaman, umur dan kualifikasi-kualifikasi lainnya. Apabila pada suatu perusahaan membutuhkan tenaga kerja baru hanya tinggal membalik-balikkan berkas saja sesuai dengan jenis dan kualifikasi yang dibutuhkan.

Cara ini juga dapat dikatakan sebagai sumber cara yang efektif dan efisien karena perusahaan tidak perlu kesana kemari mencari tenaga kerja karena semua berkas yang ada merupakan asset bagi perusahaan dan dapat dipanggil setiap saat untuk diwawancarai dan di test. Keburukan cara ini adalah tenggang waktu antara surat lamaran yang masuk dengan panggilan untuk di test, sehingga pada saat yang sesuai dengan kualifikasi di panggil, mereka telah mendapat pekerjaan pada perusahaan lain.

2. Iklan

Dengan menggunakan media *advertising* (iklan) di surat kabar dan tentunya akan membuat banyaknya pencari kerja yang mengetahui mengenai kesempatan bagi mereka untuk berkompetisi dalam mendapatkan suatu pekerjaan. Dan tentunya akan banyak sekali pilihan bagi personalia untuk mendapatkan pekerja yang sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan.

3. Pengumuman di kantor pusat dan cabang PT. Bank Mandiri.

Melalui pengumuman di kantor pusat dan kantor cabang ini juga akan memberikan kemudahan bagi pencari kerja yang biasanya juga yang proaktif mencari informasi lowongan kerja langsung ke tempat perusahaan bersangkutan.

4. Lembaga pendidikan.

Kadang-kadang perusahaan membutuhkan karyawan baru yang mempunyai syarat-syarat tertentu seperti sarjana atau sarjana muda maka perusahaan langsung menghubungi lembaga-lembaga pendidikan tersebut, ada juga perusahaan yang memberikan ikatan dinas atau beasiswa pada mahasiswa pada fakultas tertentu tersebut. Di luar negeri cara ini telah banyak dilakukan, tetapi di dalam negeri hanya terbatas pada beberapa perusahaan seperti : Pertamina, PT. CPI, Bank Indonesia dan sebagainya.

5. Nepotisme.

Nepotisme adalah suatu sistem atau cara dalam penarikan karyawan dengan melihat garis kekeluargaan atau hubungan kekeluargaan antar pencari kerja dengan pemilik perusahaan. Kebaikan cara ini adalah adanya hubungan bathin antara karyawan, karena terdiri dari keturunan yang sama. Keburukan dari sistem ini yaitu, sistem pengawasan yang tidak bisa dilaksanakan secara murni. Apabila ada salah satu keluarga melakukan kesalahan biasanya sering ditutupi mengingat adanya hubungan kekeluargaan antara karyawan dengan pemilik perusahaan.

6. Kantor penempatan tenaga kerja.

Sebenarnya kantor penempatan tenaga kerja didirikan oleh pemerintah dengan maksud sebagai tempat penyaluran tenaga-tenaga kerja yang menganggur. Di kantor penempatan tenaga kerja menerima pendaftaran dari mereka yang membutuhkan pekerjaan. Kantor penempatan tenaga kerja akan mencatat nama, alamat, umur, pendidikan, pengalaman dan sebagainya dari pelamar tersebut. Dengan adanya para pelamar maka kantor penempatan tenaga kerja akan berusaha untuk menghubungi perusahaan yang membutuhkan tenaga kerja dengan syarat – syarat tersebut.

Tetapi dalam prakteknya saat ini perusahaan hanya sedikit yang menggunakan kantor penempatan tenaga kerja ini dan lebih suka mencari dengan cara-cara lain. Hal ini dapat terjadi karena adanya kesalahan dari kantor penempatan tenaga kerja yang kurang dapat meyakinkan tentang peranannya yang sangat penting ini. Disamping itu tidak adanya peraturan yang secara tegas mengharuskan setiap perusahaan untuk memanfaatkan kantor penempatan tenaga kerja ini. Para pencari kerja pada umumnya tidak percaya bahwa kantor penempatan tenaga kerja merupakan salah satu saran yang baik untuk mencari kerja.

Meskipun demikian hal ini tidaklah berarti bahwa kantor penempatan tenaga kerja tidak dapat dimanfaatkan oleh perusahaan yang membutuhkan tenaga kerja. Kantor penempatan tenaga kerja mempunyai deretan nama – nama yang cukup banyak sehingga sebenarnya harus dimanfaatkan oleh setiap perusahaan. Sayangnya dari deretan nama-nama tersebut jarang mendapatkan pekerjaan dari

jasa kantor penempatan tenaga kerja tersebut. Selain kebaikan di atas maka banyak perusahaan yang menganggap kurang praktis mendapatkan tenaga kerja melalui kantor penempatan tenaga kerja. Hal ini disebabkan karena kantor penempatan tenaga kerja dianggap terlalu birokratis disamping perusahaan tersebut takut terlalu terikat baik secara moral maupun secara hukum kalau melakukan rekrutmen tenaga kerja melalui kantor penempatan tenaga kerja.

Jenis tenaga kerja yang disalurkan department tenaga kerja tersebut terbatas hanya pada levelan tamatan Sekolah Lanjutan Tingkat Atas (SLTA) dan belum berpengalaman dalam bidang perbankan. Untuk hal ini pihak PT. Bank Mandiri masih merasa perlu untuk menyeleksi kembali melalui beberapa tahapan test dan melaksanakan training sehingga akhirnya dapat dipekerjakan.

7. Rekomendasi dari karyawan yang sedang bekerja.

Apabila suatu perusahaan membutuhkan karyawan dari luar lingkungan perusahaan maka suatu cara yang praktis dan ekonomis untuk menariknya adalah dengan menggunakan jasa dari karyawan lama. Mereka diminta oleh perusahaan tempat mereka bekerja untuk menarik teman, tetangga, saudara dari mereka untuk bekerja di perusahaan tersebut.

Pada umumnya para karyawan ini akan menyambut gembira permintaan perusahaan tersebut, meskipun untuk tugas itu mereka tidak menerima balas jasa dalam bentuk materi. Karyawan itu akan merasa senang sebab mereka dapat menolong sanak keluarga dan tetangga untuk mendapatkan pekerjaan karena untuk saat ini pekerjaan sulit di cari karena kurangnya lapangan pekerjaan. Namun demikian tidaklah berarti calon – calon karyawan yang dicalonkan oleh

karyawan lama tidaklah diseleksi untuk diterima. Test harus tetap dilaksanakan, meskipun sebenarnya calon-calon yang diajukan oleh karyawan lama sedikit banyaknya sudah ada jaminan dari pegawai tersebut walaupun hanya dari segi moral saja.

Selain cara ini merupakan cara yang praktis dan ekonomis yang pelaksanaannya tidak menghabiskan energi dan biaya yang besar, dan cara ini dapat menimbulkan partisipasi dari karyawan lama karena mereka diikutsertakan. Cara ini juga dapat mendorong terjadinya kerjasama antar kelompok sebab merekalah yang mencarikan. Selain kebaikan – kebaikan yang telah disebutkan di atas cara ini juga mempunyai kelemahan – kelemahan yang harus diketahui dan dipertimbangkan. salah satu kelemahan cara ini adalah kemungkinantimbulnya kelompok – kelompok yang dapat menyulitkan manajer personalia. Disamping itu dapat pula terjadi suatu tindakan yang seakan dialah sebagai pemimpin (karyawan lama yang menarik karyawan baru tersebut meskipun mereka adalah tenaga kerja dalam tingkatan setaraf).

Cara rekomendasi dari karyawan yang sedang bekerja yang dilakukan oleh pihak PT. Bank Mandiri secara umum dilakukan pada saat dibutuhkan dengan segera beberapa karyawan untuk mengisi jabatan yang masih lowong. Perlu dicatat bahwa penarikan seperti ini pada umumnya hanya dapat dilakukan untuk pekerja-pekerja tingkat bawah, misalnya tenaga kerrja kasar, tenaga kerja terampil dan sebagainya. Tetapi untuk pekerjaan tertentu yang membutuhkan syarat-syarat tertentu pula, memerlukan landasan pendidikan yang setingkat sarjana ataupun sarjana muda, maka cara ini dinilai kurang efektif untuk digunakan. Karena cara

ini merupakan cara yang praktis untuk tenaga kerja menengah ke bawah. Dari ketujuh cara di atas adalah cara mendapatkan tenaga kerja melalui sumbernya. Dengan demikian bagi tenaga kerja yang ingin bekerja pada PT. Bank Mandiri harus pula melengkapi semua persyaratan yang telah ditentukan :

1. Memasukkan surat lamaran dengan syarat-syarat yang telah ditentukan. Setiap pelamar yang ingin memasukkan surat lamarannya ke PT. Bank Mandiri terlebih dahulu harus memasukkan surat lamarannya yang ditujukan kepada pimpinan PT. Bank Mandiri melalui bagian personalianya. Surat lamaran ini diperlukan PT. Bank Mandiri untuk mengetahui kualifikasi calon karyawan yang akan diterima antara lain :
 - a. Data Pribadi, seperti Warga negara Indonesia, Berkelakuan baik, Tidak terlibat masalah hukum dan Dinyatakan sehat oleh dokter yang ditunjuk
 - b. Kemampuan Akademis, seperti Ijazah terakhir, Transkrip nilai, Ipk minimal 2,75 dan Jenjang pendidikan S2, S1, dan D3
 - c. Keahlian / Keterampilan
 - d. Pengalaman
 - e. Dan lain – lain.
2. Meneruskan surat lamaran tersebut ke bagian personalia. Setelah masukan surat lamaran maka surat lamaran tersebut akan diproses dan diteliti oleh bagian personalia PT. Bank Mandiri. Maksud diadakan proses ini adalah untuk mengidentifikasi jenis pelamar dengan kebutuhan akan jabatan dan lowongan yang akan diisi pada PT. Bank Mandiri Pekanbaru. Pelaksanaan test ini tepat apabila disebut test administrasi. Apabila calon karyawan yang

dianggap baik dalam persyaratan administrasinya maka pihak PT. Bank Mandiri akan memanggil calon tersebut untuk seleksi lanjutan.

3. Menunggu surat panggilan dari personalia. Setelah melewati test administrasi yang dilakukan pada bagian personalia, maka calon pegawai harus melewati test selanjutnya yang berupa test tertulis, psikotest, test wawancara, dan test kesehatan dengan *General Chek-up*
4. Menjalani masa percobaan selama minimal 6 bulan, maksimal 1 tahun. Setelah calon karyawan dianggap sukses mengikuti berbagai test yang dilakukan pihak PT. Bank Mandiri dan dianggap mampu untuk dipekerjakan pada pos-pos yang ada maka selama enam bulan calon karyawan tersebut masih dilihat lagi kemampuan kerjanya serta kemampuan beradaptasi dengan lingkungannya.

V.3. Analisis Jabatan Pada PT Bank Mandiri Pekanbaru

Menilai bagaimana analisis jabatan yang dilakukan pada PT Bank Mandiri Pekanbaru digunakan beberapa indikator, tanggapan responden pada Tabel 5.6.

Tabel V.6 : Tanggapan Responden Terhadap Indikator Analisis Jabatan

Pernyataan		Alternatif Jawaban					Jml	Rata Rata	Keterangan
		5	4	3	2	1			
PT Bank Mandiri menganalisis jabatan karyawan sesuai dengan keahliannya	F	16	42	14	0	0	72	4.03	Setuju
	%	22.2	58.3	19.4	0	0	100		
	M	80	168	42	0	0	290		
Penilaian kinerja karyawan PT Bank Mandiri berdasarkan hasil akhir pekerjaannya	F	16	40	16	0	0	72	4.00	Setuju
	%	22.2	55.6	22.2	0	0	100		
	M	80	160	48	0	0	288		
PT Bank Mandiri mengadakan pendelegasian	F	25	28	19	0	0	72	4.08	Setuju
	%	34.7	38.9	26.4	0	0	100		

pekerjaan bagi karyawan yang berprestasi	M	125	112	57	0	0	294	4.01	Setuju
	F	20	33	19	0	0	72		
Beban kerja atau tanggung jawab diberikan sesuai dengan bagiannya masing-masing	%	27.8	45.8	27.8	0	0	100	3.92	Setuju
	M	100	132	57	0	0	289		
	F	16	34	22	0	0	72		
Materi diklat wajib diberikan karyawan baru PT Bank Mandiri	%	22.2	47.2	30.6	0	0	100	4.01	Baik
	M	80	136	66	0	0	282		
	Jumlah	-	-	-	-	-	-		

Sumber : Hasil Pengolahan Data

Keterangan : M : Mutu, F : Frekuensi, % : Pesentase

Dari Tabel V.6 diatas terlihat tanggapan responden terhadap indikator-indikator dari variabel analisis jabatan. Dimana indikator pertama dinyatakan dengan PT Bank Mandiri menganalisis jabatan karyawan sesuai dengan keahliannya. Dari tanggapan responden diperoleh nilai rata-rata sebesar 4.03. Hasil ini menjelaskan bahwa secara umum karyawan PT Bank Mandiri Pekanbaru mengatakan setuju, bahwa pimpinan mereka melakukan analisis jabatan karyawam sesuai dengan keahlian dari masing-masing karyawannya.

Indikator kedua variabel analisis jabatan dinyatakan dengan “penilaian kinerja karyawan PT Bank Mandiri berdasarkan hasil akhir pekerjaannya”. Dari tanggapan responden diperoleh nilai sebesar 4.00. Hasil ini menjelaskan bahwa secara umum karyawan PT Bank Mandiri menyatakan setuju bahwa memang penilaian kinerja mereka didasarkan pada hasil kerja akhir dari masing-masing karyawan. Hal ini wajar saja karena penentuan tercapai atau tidaknya target kerja memang diketahui setelah pekerjaan tersebut di selesaikan.

Indikator ketiga dari variabel analisis jabatan dinyatakan dengan “PT Bank Mandiri mengadakan pendelegasian pekerjaan bagi karyawan yang berprestasi”.

Dari tanggapan responden diperoleh nilai skor rata-rata sebesar 4.08. Hasil ini menjelaskan bahwa memang adanya pendelagaaian atau pengeliahahan tugas untuk karyawan yang berprestasi, dimana dengan adanya pendelegasian tugas ini akan memberikan dampak positif pada karyawan seperti meningkatnya semangat kerja, meningkatnya motivasi kerja dan lain sebagainya. Dengan demikian analisis jabatan bagi karyawan sangat penting artinya, karena dengan analisis jabatan akan memberikan peluang untuk berprestasi pada setiap karyawan.

Indikator ke empat variabel analisis jabatan dinyatakan dengan “beban kerja atau tanggung jawab diberikan sesuai dengan bagiannya masing-masing”. Dari tanggapan responden diperoleh nilai rata-rata sebesar 4.01. Hasil ini mengindikasikan bahwa secara umum karyawan PT Bank Mandiri mengatakan setuju bahwa beban kerja dari masing-masing karyawan sesuai dengan bagian dan keahliannya. Ini wajar saja karena dengan keahlian dan bidang yang dikuasai, setiap karyawan mampu memberikan hasil kerja yang maksimal, sehingga untuk mewujudkan hal ini karyawan memerlukan adanya analisis jabatan dari masing-masing karyawan tersebut.

Indikator ke lima variabel analisis jabatan dinyatakan dengan materi diklat wajib diberikan bagi karyawan PT Bank Mandiri”. Dari tanggapan responden diperoleh nilai skor rata-rata sebesar 3.92. Hasil ini menjelaskan bahwa secara umum karyawan menyatakan setuju, bahwa perlu adanya pemberian materi melalui diklat bagi setiap karyawan. Hasil ini menjelaskan bahwa analisis jabatan akan semakin baik, jika karyawan dibekali terlebih dahulu.

Dari kelima indikator dari variabel analisis jabatan tersebut, maka diperoleh nilai skor rata-rata sebesar 4.01. Hasil ini menjelaskan bahwa secara umum analisis jabatan yang dilakukan di PT Bank Mandiri Pekanbaru sudah berjalan dengan baik. Disamping itu juga diharapkan dengan baiknya analisis jabatan yang dilakukan pada PT Bank Mandiri, maka proses rekrutmen juga akan berjalan dengan baik. Perlu diketahui bahwa analisis jabatan merupakan proses pengumpulan informasi mengenai suatu pekerjaan yang dilakukan oleh seorang karyawan dan dilaksanakan dengan cara pengamatan dan interviu terhadap karyawan tersebut. Dengan adanya analisis jabatan tersebut setiap pimpinan perusahaan dapat melakukan penempatan karyawan sesuai dengan keahliannya masing-masing.

V.4. Analisis Seleksi Karyawan Pada PT Bank Mandiri Pekanbaru

Seleksi karyawan merupakan proses yang sangat penting dalam mnajemen Sumber Daya Manusia. Seleksi karyawan dilakukan untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Menilai bagaimana proses seleksi karyawan pada PT Bank Mandiri Pekanbaru digunakan beberapa indikator dan tanggapan responden seperti pada Tabel V.7.

Tabel V.7 : Tanggapan Responden Terhadap Indikator Seleksi Karyawan

Pernyataan		Alternatif Jawaban					Jml	Rata Rata	Keterangan
		5	4	3	2	1			
Penerimaan karyawan baru pada PT Bank Mandiri disesuaikan dengan kebutuhan	F	25	33	14	0	0	72	4.15	Setuju
	%	34.7	45.8	19.4	0	0	100		
	M	125	132	42	0	0	299		
Penerimaan karyawan pada PT Bank Mandiri harus	F	20	35	17	0	0	72		Setuju
	%	27.8	48.6	23.6	0	0			

melalui proses seleksi yang berlaku							100	4.04	
	M	100	140	51	0	0	291		
Kualifikasi pekerjaan pada karyawan harus melalui tahap seleksi terlebih dahulu	F	11	41	20	0	0	72	3.88	Setuju
	%	15.3	56.9	27.8	0	0	100		
	M	55	164	60	0	0	279		
Proses seleksi penerimaan karyawan baru pada PT Bank Mandiri harus ada kejelasannya	F	6	44	22	0	0	72	3.78	Setuju
	%	8.3	61.1	30.6	0	0	100		
	M	30	176	66	0	0	272		
Penerimaan karyawan harus melalui tahapan seleksi sesuai dengan prosedur yang berlaku	F	20	38	14	0	0	72	4.08	Setuju
	%	27.8	52.8	19.4	0	0	100		
	M	100	152	42	0	0	294		
Jumlah	-	-	-	-	-	-	1435	3.99	Baik

Sumber : Hasil Pengolahan Data

Keterangan : M : Mutu, F : Frekuensi, % : Pesentase

Tabel V.7 menjelaskan hasil tanggapan responden terhadap indikator variabel seleksi karyawan. Dimana indikator pertama dinyatakan dengan “penerimaan karyawan baru pada PT Bank Mandiri Pekanbaru disesuaikan dengan kebutuhan”. Dari hasil tanggapan responden diperoleh nilai skor rata-rata sebesar 4.15. Hasil ini menjerlaskan bahwa secara umum karyawan PT Bank Mandiri Pekanbaru menyatakan setuju bahwa seleksi karyawan akan dilakukan sesuai dengan kebutuhan. Artinya pembukaan lowongan pekerjaan untuk calon karyawan baru akan dilaksanakan jika terjadi kekosongan jabatan dalam perusahaan.

Indikator kedua dinyatakan dengan “penerimaan karyawan pada PT Bank Mandiri Pekanbaru harus melalui proses seleksi yang berlaku”. Dari tanggapan responden diperoleh nilai skor rata-rata sebesar 4.04. Hasil ini menjelaskan bahwa secara umum karyawan PT Bank Mandiri Pekanbaru mengatakan setuju bahwa proses seleksi yang dilakukan pada PT Bank Mandiri sesuai dengan prosedur yang

berlaku. Misalnya mulai dengan adanya kekosongan jabatan, pengumuman sampai seleksi melalui beberapa test, sehingga diperoleh karyawan yang dapat memenuhi kualifikasi yang diperlukan oleh perusahaan..

Indikator ke tiga variabel seleksi karyawan dinyatakan dengan “kualifikasi pekerjaan pada karyawan harus melalui tahap seleksi terlebih dahulu”. Hasil tanggapan responden diperoleh nilai rata-rata skor sebesar 3.88. Angka ini menjelaskan bahwa secara umum karyawan menyatakan setuju dengan pernyataan tersebut. Dengan arti kata bahwa untuk menempatkan karyawan pada suatu bagian tertentu, pimpinan selalu melakukan seleksi terlebih dahulu, sehingga penempatan karyawan sesuai dengan kemampuan karyawan dan kebutuhan perusahaan, dimana hal ini akan memberikan dampak positif baik pada karyawan maupun pada perusahaan.

Indikator ke empat variabel seleksi karyawan dinyatakan dengan “proses seleksi penerimaan karyawan baru pada PT Bank Mandiri harus ada kejelasan”. Dari skor tanggapan responden diperoleh nilai rata-rata sebesar 3.78. Angka ini menjelaskan bahwa karyawan PT Bank Mandiri Pekanbaru secara umum menyatakan setuju dengan pernyataan tersebut. Dengan arti kata dalam seleksi karyawan pihak pimpinan akan melakukan sosialisasi atas proses seleksi yang akan mereka lakukan, seperti memberikan informasi tentang tujuan seleksi karyawan, waktu pelaksanaan, penilaian dan sebagainya.

Indikator kelima variabel seleksi karyawan dinyatakan dengan “penerimaan karyawan harus melalui tahapan seleksi sesuai dengan prosedur yang berlaku”. Dari tanggapan responden diperoleh nilai rata-rata sebesar 4.08. Hasil

ini menjelaskan bahwa secara umum karyawan menyatakan setuju atas pernyataan tersebut. Artinya pihak PT Bank Mandiri Pekanbaru memang sudah melakukan proses seleksi karyawan sesuai dengan prosedur yang berlaku, sehingga dari aktivitas ini setiap calon karyawan akan memperoleh kesempatan yang sama untuk menjadi karyawan PT Bank Mandiri Pekanbaru.

Dari total skor tanggapan kelima indikator variabel seleksi diperoleh nilai rata-rata sebesar 3.99. Dimana angka ini menjelaskan bahwa secara keseluruhan dari indikator yang digunakan untuk mengukur seleksi karyawan, maka dapat disimpulkan bahwa proses seleksi pada PT Bank Mandiri Pekanbaru sudah baik.

V.5. Analisis Deskripsi Jabatan Pada PT Bank Mandiri Pekanbaru

Penilaian deskripsi jabatan yang dilakukan pada PT Bank Mandiri Pekanbaru dapat digunakan beberapa indikator dan tanggapan responden tentang hal ini seperti pada Tabel 5.8

Tabel V.8 : Tanggapan Responden Terhadap Indikator Deskripsi Jabatan

Pernyataan		Alternatif Jawaban					Jml	Rata Rata	Keterangan
		5	4	3	2	1			
PT Bank Mandiri memberitahukan kepada karyawan baru mengenai jenis dan pola pekerjaan yang akan dikerjakan	F	26	25	14	7	0	72	3.97	Setuju
	%	36.1	34.7	19.7	9.7	0	100		
	M	130	100	42	14	0	286		
Pemberian tugas dan tanggung jawab diberikan sesuai dengan bidangnya masing-masing	F	16	26	30	0	0	72	3.81	Setuju
	%	22.2	36.1	41.7	0	0	100		
	M	80	104	90	0	0	274		
PT Bank Mandiri memberikan gambaran kerja pada karyawan baru terlebih dahulu	F	26	28	18	0	0	72	4.11	Setuju
	%	36.1	38.9	25.0	0	0	100		
	M	130	112	54	0	0	296		

PT Bank Mandiri memberikan deskripsi jabatan kepada karyawan sesuai dengan ruang lingkup tugas karyawan	F	19	28	25	0	0	72	3.92	Setuju
	%	26.4	38.9	34.7	0	0	100		
	M	95	112	75	0	0	282		
Syarat kerja pada Pt Bank Mandiri wajib dilaksanakan oleh karyawan baru	F	10	30	27	5	0	72	3.63	Setuju
	%	13.9	41.7	37.5	6.9	0	100		
	M	50	120	81	10	0	261		
Jumlah	-	-	-	-	-	-	1339	3.89	Baik

Sumber : Hasil Pengolahan Data

Keterangan : M : Mutu, F : Frekuensi, % : Pesentase

Dari Tabel V.8 diketahui tanggapan responden terhadap indikator variabel deskripsi jabatan. Dimana indikator pertama dinyatakan dengan "PT Bank Mandiri memberitahukan kepada karyawan baru mengenai jenis dan pola pekerjaan yang akan dilajukan". Dari tanggapan responden diketahui nilai rata-rata skor sebesar 3.97. Angka ini menjelaskan bahwa secara umum karyawan menyatakan setuju dengan pernyataan tersebut. Dengan artikata memang adanya sosialisasi dari pihak perusahaan untuk seluruh karyawan baru tentang pola dan jenis pekerjaan yang akan menjadi tanggung jawab mereka. Ini wajara saja karena karyawan baru belum mengetahui secara utuh tentang jenis dan pola pekerjaan yang akan menjadi tanggung jawab mereka.

Indikator kedua dinyatakan dengan "pemberian tugas dan tanggung jawab diberikan sesuai dengan bidangnya masing-masing". Hasil tanggapan responden diperoleh nilai skor rata-rata sebesar 3.81. Ini menjelaskan bahwa secara umum karyawan PT Bank Mandiri menyatakans etuju dengan hal tersebut. Dengan arti kata pemberian tugas dan tanggung jawab pekerjaan memang benar dilakukan berdasarkan bidang pekerjaan masing-masing karyawan. Dengan demikian deskripsi jabatan sudah dilaksanakan dengan baik dalam perusahaan ini.

Indikator ke tiga variabel analisis jabatan dinyatakan dengan "PT Bank Mandiri memberikan gambaran kerja pada karyawan baru terlebih dahulu". Hasil tanggapan responden diperoleh nilai rata-rata skor sebesar 4.11. Ini menjelaskan bahwa karyawan PT Bank Mandiri Pekanbaru secara umum menyatakan setuju dengan pernyataan tersebut. Artinya memang setelah penerimaan karyawan pihak perusahaan akan melakukan training bagi karyawan baru yang mereka miliki guna untuk memperkenalkan bagian kerja pada masing-masing karyawan baru tersebut. Kemudian Indikator ke empat variabel seleksi karyawan dinyatakan dengan "PT Bank Mandiri memberikan deskripsi jabatan kepada karyawan sesuai dengan ruang lingkup dan tugas masing-masing. Dari hasil tanggapan responden diperoleh nilai rata-rata sebesar 3.92. Ini menjelaskan bahwa karyawan PT Bank Mandiri memang mengatakan setuju bahwa adanya deskripsi jabatan dalam perusahaan, sehingga karyawan dapat mengetahui dengan baik tugas dan kewajiban mereka untuk setiap bagiannya.

Indikator kelima variabel seleksi karyawan dinyatakan dengan "syarat kerja pada PT Bank Mandiri wajib dilaksanakan bagi karyawan baru". Dari tanggapan responden diperoleh nilai skor rata-rata sebesar 3.63. Hasil ini menjelaskan bahwa memang ada kewajiban bekerja baik karyawan tetap maupun karyawan baru diterima. Untuk terlaksananya kegiatan ini dengan baik, makanya diperlukan adanya deskripsi jabatan untuk masing-masing karyawan.

Demikianlah tanggapan responden dari kelima indikator variabel deskripsi jabatan, dimana nilai rata-rata dari keseluruhan indikator tersebut diperoleh

sebesar 3.89. Maka dapat disimpulkan bahwa secara umum analisis deskripsi pekerjaan di PT Bank Mandiri Pekanbaru sudah berjalan dengan baik.

V.6 Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas bertujuan untuk mengetahui item-item atau pertanyaan yang valid dalam menentukan sebuah variabel. Pengujian dilakukan dengan membandingkan nilai korelasi (r) hitung dengan r tabel. Dimana criteria pengujiannya :

- a. Jika nilai r hitung $\geq r$ tabel maka dikatakan item pertanyaan tersebut valid.
- b. Jika nilai r hitung $< r$ tabel maka dikatakan item pertanyaan tersebut tidak valid dan dinyatakan pertanyaan tersebut gugur.

Berdasarkan hasil pengolahan data, maka diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel V.9 : Hasil Uji Validitas Indikator Variabel Penelitian

Item	r hitung	r tabel	Kesimpulan
Rekrutmen (Y)			
Proses Penerimaan	0.554	0.211	Valid
Sumber Penerimaan	0.262	0.211	Valid
Sistem Penerimaan Karyawan	0.469	0.211	Valid
Seleksi yang Efektif	0.316	0.211	Valid
Penempatan Karyawan	0.696	0.211	Valid
Analisis Jabatan (X₁)			
Analisis Jabatan	0.320	0.211	Valid
Penilaian Kinerja Karyawan	0.491	0.211	Valid
Pendelegasian Pekerjaan	0.207	0.211	Tidak Valid
Beban Kerja	0.459	0.211	Valid
Materi Diklat	0.336	0.211	Valid
Seleksi (X₂)			
Lowongan Kerja	0.315	0.211	Valid
Proses Seleksi	0.415	0.211	Valid
Kualifikasi Pekerjaan	0.345	0.211	Valid
Kejelasan Proses Seleksi	0.447	0.211	Valid
Kejelasan Tahapan Seleksi	0.391	0.211	Valid
Deskripsi Jabatan (X₃)			
Jenis dan Pola Pekerjaan	0.542	0.211	Valid

Pemberian tugas & T. Jawab	0.469	0.211	Valid
Gambaran Kondisi Pekerjaan	0.476	0.211	Valid
Deskripsi Jabatan	0.452	0.211	Valid
Syarat Kerja dari Perusahaan	-0.004	0.211	Tidak Valid

Sumber : Data Olahan, 2012

Dari Tabel V.9 terlihat bahwa untuk variabel rekrutmen karyawan yang terdiri dari 5 pernyataan, diperoleh ke 5 pernyataan tersebut valid. Kemudian untuk variabel analisis pekerjaan atau jabatan yang dirancang dengan 5 pernyataan, dan dari hasil pengolahan data diketahui 4 pernyataan dinyatakan valid dan 1 pernyataan tidak valid yaitu pernyataan ke 3, karena pernyataan tersebut memiliki nilai korelasi yang lebih rendah dengan nilai r tabel. Variabel seleksi karyawan yang dirancang dengan 5 pernyataan diperoleh 5 valid, karena pernyataan tersebut memiliki nilai korelasi hitung yang lebih tinggi dari r tabelnya. Dan variabel deskripsi jabatan atau pekerjaan yang terdiri dari 5 pernyataan, juga diperoleh 4 pernyataan valid dan 1 pernyataan tidak valid yaitu pernyataan ke 5, karena pernyataan tersebut memiliki nilai r hitung yang lebih rendah dari r tabelnya.

Selanjutnya pernyataan yang valid dari semua variabel tersebut dilakukan uji *reliabilitas*. Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui tingkat kehandalan dari butir-butir pertanyaan yang valid. Pengujian dilakukan dengan menggunakan *alpha cronbach`s* dengan kriteria jika nilai *alpha cronbach`s* diatas atau sama dengan 0.5, maka dinyatakan tingkat kehandalan dari item-item yang valid tinggi dan begitu juga sebaliknya. Hasil Pengujian adalah :

Tabel V.10 : Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Alpha Cronbach`S	Keterangan
Rekrutmen (Y)	0.650	Reliabel/Handal
Analisis Jabatan (X ₁)	0.770	Reliabel/Handal
Seleksi (X ₂)	0.747	Reliabel/Handal
Deskripsi Jabatan (X ₃)	0.588	Reliabel/Handal

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2012

Dari hasil pengujian diperoleh nilai *alpha cronbach`s* untuk ke empat variabel diatas 0.50, ini berarti bahwa tingkat kehandalan dari butir-butir pertanyaan untuk variabel yang diteliti cukup tinggi. Dengan demikian disimpulkan bahwa item-item untuk ke empat variabel sudah baik dan layak untuk dilakukan penelitian dan analisis selanjutnya

V.7. Hasil Pengujian Normalitas

Pengujian normalitas bertujuan untuk mengetahui pola distribusi dari data hasil penelitian. Hal ini merupakan salah satu syarat untuk melakukan analisa regresi berganda. Pengujian normalitas dilakukan dengan uji *one-sample kolmogorove smirnov*. Menurut Singgih (2005 :69) menyatakan jika nilai *asym sig. two tailed* diatas dan sama dengan 0.05 maka dinyatakan data berdistribusi normal dan begitu juga sebaliknya. Berdasarkan hasil pengolahan data diketahui hasil sebagai berikut :

Tabel V.11 Hasil Uji Normalitas

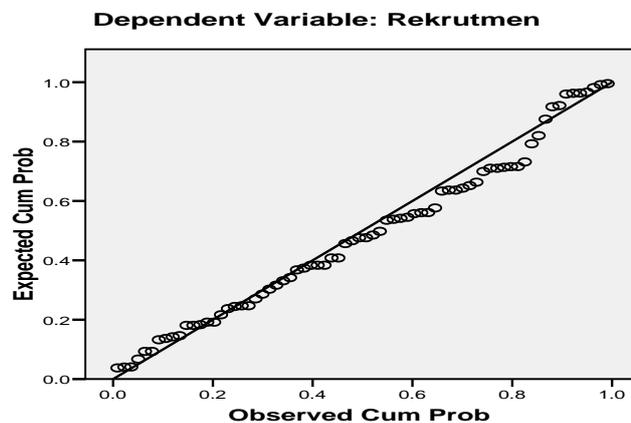
Variabel	Asym. Sig (2-Tailed)	Keterangan
Rekrutmen (Y)	0.207	Data Normal
Analisis Jabatan (X ₁)	0.116	Data Normal
Seleksi (X ₂)	0.091	Data Normal
Deskripsi Jabatan (X ₃)	0.167	Data Normal

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2012

Dari Tabel V.11 diketahui bahwa nilai *asym sig. two tailed* untuk ke empat variabel lebih besar dari alpha ($5\%=0.05$). Berarti data dari semua variabel yang diteliti berdistribusi normal, sehingga syarat pengujian regresi linear berganda yang pertama sudah terpenuhi. Pengujian normalitas juga dapat dilihat dari kurva dibawah ini (gambar V.1).

Gambar V.1 : Kurva Normalitas

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2012

Dari kurva tersebut ternyata semua data-data menyebar di sepanjang garis diagonal. Kesimpulan yang sama juga dapat diambil bahwa data untuk keempat variabel yang diteliti yaitu rekrutmen, analisis pekerjaan, seleksi dan deskripsi

jabatan sudah berdistribusi normal. Maka dari itu analisis data dapat dilanjutkan, karena data sudah memiliki syarat yang ditentukan

V.8. Hasil Pengujian Asumsi Klasik

a. Uji Multikolinieritas

Pengujian multikolinieritas bertujuan untuk melihat ada tidaknya hubungan yang sempurna antar sesama variabel bebas, karena dalam asumsi klasik hal ini tidak boleh terjadi. Pengujian multikolinieritas dilakukan dengan melihat koefisien korelasi. Dari hasil pengolahan data diperoleh koefisien korelasi antar sesama variabel bebas sebagai berikut :

Tabel V.12 : Koefisien Korelasi

Variabel	Analisis Jabatan (X ₁)	Seleksi (X ₂)	Deskripsi Jabatan (X ₃)
Analisis Jabatan (X ₁)	1.000	0.079	0.066
Seleksi (X ₂)	0.079	1.000	-0.114
Deskripsi Jabatan (X ₃)	0.066	-0.114	1.000

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2012

Dari hasil Tabel V.12 terlihat bahwa tidak terjadi kasus Multikolinieritas, karena nilai korelasi (r) untuk semua variabel rendah atau lebih kecil dari 50%. Disamping itu pengujian multikolinieritas juga dapat dengan melihat nilai dari VIF dan Tolerance, yang diperoleh sebagai berikut :

Tabel V.13 : Nilai VIF dan Tolerance

Variabel	VIF	Tolerance
Analisis Jabatan (X ₁)	1.012	0.988
Seleksi (X ₂)	1.021	0.979
Deskripsi Jabatan (X ₃)	1.019	0.981

Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2012

Dari Tabel V.13 terlihat bahwa nilai Tolerance mendekati satu untuk semua variabel dan nilai VIF berada disekitar satu, dengan demikian hasil ini

mendukung pendapat sebelumnya bahwa tidak terdapat kasus multikolinieritas di dalam model. Pengujian multikolinieritas dengan menggunakan VIF dan Tolerance sesuai dengan pendapat Santoso (2003).

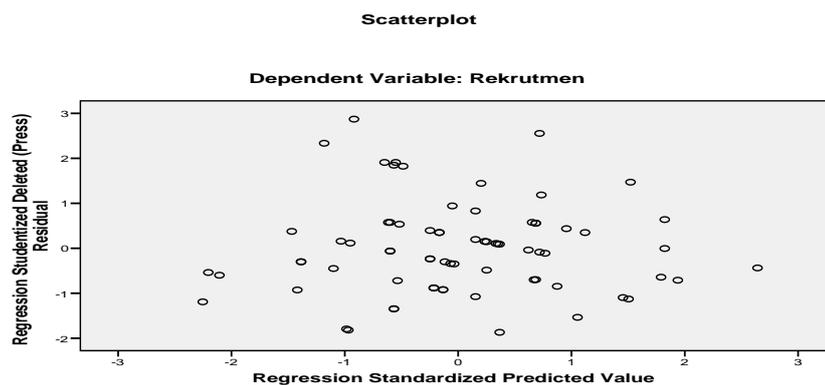
b. Uji Heterokedastisitas

Pengujian *heterokedastisitas* ini bertujuan untuk melihat *variance* data, apakah bersifat *homogen* atau *heterogen*. Syarat dalam analisa regresi linear berganda adalah *variance* data harus bersifat *homogen* atau tidak terjadi kasus *heterokedastisitas*. Menurut Santoso (2003) pengujian *heterokedastisitas* ini dapat dilakukan dengan menggunakan *scatterplot*, dengan kriteria :

- a. Jika data menyebar membentuk suatu pola teratur, maka dikatakan terjadi kasus *heterokedastisitas* (*variance* data tidak sama)
- b. Jika data menyebar tidak membentuk suatu pola teratur, maka dikatakan tidak terjadi kasus *heterokedastisitas* (*variance* data sama)

Hasil uji heterokedastisitas seperti gambar V.2 di bawah ini :

Gambar V.2 : Hasil Uji Heterokedastisitas



Sumber : Hasil Pengolahan Data, 2012

Dari hasil diatas terlihat bahwa data menyebar secara acak atau tidak membentuk sebuah pola yang dapat memberikan arti tertentu, dengan demikian

disimpulkan bahwa model yang digunakan dalam penelitian ini memenuhi asumsi klasik

V.9. Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini dilakukan dengan uji t yang diperoleh dengan analisa regresi linear berganda. Dalam pengolahan data digunakan paket program SPSS (*Statistics Product and Service Solution*) versi 15.00, dan diperoleh hasil sebagai berikut :

Tabel V.14: Hasil Analisa Regresi Linear Berganda

Variabel	Koefisien	T hitung	Sig Uji t	R & R ²	F
Konstanta	0.499	-	-		
Analisis Jabatan (X ₁)	0.355	2.378	0.020	0.872	5.715
Seleksi (X ₂)	0.391	2.607	0.012	0.760	
Deskripsi Jabatan (X ₃)	0.317	2.661	0.010		

Sumber : Data Olahan, 2012

Hasil pengolahan data diatas dapat juga disajikan sebagai berikut :

$$Y = 0.499 + 0.355X_1 + 0.391X_2 + 0.317X_3$$

$$T \text{ hitung} \quad 2.378 \quad 2.607 \quad 2.661$$

$$Sig \quad 0.020 \quad 0.021 \quad 0.010$$

$$R = 0.872 \quad R^2 = 0.760$$

$$F = 5.715 \quad Sig = 0.002 \quad F_{Tabel} = 3.138 \text{ (alpha 5\%, V1=3, V2 = 68)}$$

$$t \text{ tabel} = 1.997 \text{ (Alpha 5\%, df = 68)}$$

Dari hasil pengolahan data diatas diperoleh nilai konstanta sebesar 0.499. Angka ini bertanda positif dan memberikan arti jika diasumsikan analisis pekerjaan atau jabatan, seleksi dan deskripsi jabatan tidak ada atau sama dengan

nol maka rekrutmen karyawan pada PT Bank Mandiri Pekanbaru hanya dilakukan sebesar 0.499 satuan.

Kemudian koefisien dari variabel analisis jabatan atau pekerjaan (X_1) diperoleh sebesar 0.355, angka ini bertanda positif dan memberikan arti, jika diasumsikan analisis jabatan atau pekerjaan mengalami perubahan sebesar 1 satuan maka rekrutmen karyawan pada PT Bank Mandiri Pekanbaru juga akan mengalami perubahan sebesar 0.355 satuan.

Koefisien variabel seleksi (X_2) diperoleh sebesar 0.391, angka ini bertanda positif dan memberikan arti jika diasumsikan seleksi karyawan (X_2) berubah sebesar 1 satuan maka rekrutmen karyawan pada PT Bank Mandiri Pekanbaru akan mengalami perubahan sebesar 0.391 satuan.

Koefisien variabel deskripsi jabatan (X_3) diperoleh sebesar 0.317, angka ini bertanda positif dan memberikan arti jika diasumsikan deskripsi jabatan (X_3) berubah sebesar 1 satuan maka rekrutmen karyawan pada PT Bank Mandiri Pekanbaru akan mengalami perubahan sebesar 0.317 satuan.

a. Uji t

Uji t bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas (independent variabel) terhadap variabel terikat (dependen variabel) secara parsial (individu). Dari tabel hasil pengolahan data diatas diketahui nilai t hitung dari variabel analisis jabatan atau pekerjaan (X_1) diperoleh sebesar 2.378 dengan tingkat signifikan sebesar 0.020. Jika dalam penelitian ini digunakan alpha () 5 %, maka t tabel diperoleh sebesar 1.997, jadi t hitung > t tabel, yaitu $2.378 > 1.997$. Hal ini memberikan arti bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel analisis jabatan atau pekerjaan (X_1) terhadap rekrutmen karyawan (Y) PT Bank Mandiri Pekanbaru.

Selanjutnya t hitung dari variabel seleksi (X_2) diperoleh sebesar 2.607 dengan tingkat signifikan sebesar 0.012. Penelitian ini menggunakan alpha () 5%, maka diperoleh nilai t tabel sebesar 1.997, dengan demikian nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel yaitu $2.607 > 1.997$. Hal ini memberikan arti bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel seleksi (X_2) terhadap rekrutmen karyawan (Y) PT Bank Mandiri Pekanbaru.

Kemudian t hitung dari variabel deskriptif jabatan (X_3) diperoleh sebesar 2.661 dengan tingkat signifikan sebesar 0.010. Penelitian ini menggunakan alpha () 5%, maka diperoleh nilai t tabel sebesar 1.997, dengan demikian nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel yaitu $2.661 > 1.997$. Hal ini memberikan arti bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari variabel deskripsi jabatan (X_3) terhadap rekrutmen karyawan (Y) PT Bank Mandiri Pekanbaru.

Pada dasarnya analisis jabatan atau pekerjaan merupakan hal penting untuk dilakukan dalam menunjang aktivitas suatu perusahaan. Karena dengan adanya analisis jabatan, pimpinan perusahaan dapat menempatkan karyawannya sesuai dengan kemampuan yang mereka miliki, sehingga hasil kerja karyawan semakin baik, dan target rencana perusahaan dapat diralisasikan dengan baik. Dengan demikian baiknya proses analisis jabatan atau pekerjaan akan memperbaiki proses rekrutmen karyawan tersebut.

Seleksi karyawan pada prinsipnya merupakan proses penyaringan karyawan pada suatu perusahaan. Seleksi yang dilakukan akan memberikan dampak baik atau tidaknya kemampuan karyawan dalam bekerja, dan pada akhirnya akan mempengaruhi hasil kerja karyawan secara umum. Oleh karena itu seleksi karyawan yang baik akan mempengaruhi baik atau tidaknya proses rekrutmen karyawan dalam perusahaan tersebut.

Deskripsi jabatan sebenarnya merupakan penjabaran dan penjelasan tentang tugas dan kewajiban dari setiap karyawan. Dimana dalam deskripsi jabatan akan memberikan pedoman kerja bagi semua karyawan dalam perusahaan tersebut. Dengan demikian semakin baik proses dalam deskripsi jabatan maka akan semakin baik juga proses rekrutmen karyawan pada perusahaan tersebut dan begitu juga sebaliknya.

b. Uji F

Uji F bertujuan untuk melihat pengaruh variabel bebas (independen variabel) terhadap variabel terikatnya (dependen variabel) secara bersamaan (simultan). Pada penelitian ini pengujian hipotesis digunakan uji F. Dari hasil pengolahan data diperoleh nilai F sebesar 5.715 dan F tabel pada alpha 5% diperoleh sebesar 3.138. Dengan demikian F hitung lebih besar dari F tabel yaitu $5.715 > 3.138$, hal ini memberikan arti bahwa variabel analisis jabatan atau pekerjaan, seleksi karyawan dan deskripsi jabatan berpengaruh secara bersama – sama atau simultan terhadap rekrutmen karyawan PT Bank Mandiri Pekanbaru.

c. Koefisien Determinasi (R^2) dan Korelasi (R)

Selanjutnya untuk melihat keeratan hubungan antara variabel bebas (analisis jabatan atau pekerjaan, seleksi karyawan dan deskripsi jabatan) dengan variabel terikatnya yaitu rekrutmen karyawan dapat digunakan koefisien korelasi (R). Dan dari hasil pengolahan data diperoleh nilai koefisien korelasi sebesar 0.872, yang berarti bahwa antara variabel bebas (analisis jabatan atau pekerjaan, seleksi karyawan dan deskripsi jabatan) dengan variabel terikatnya (rekrutmen karyawan) terdapat hubungan kuat positif yaitu sebesar 87.2%.

Dan untuk melihat besar kecilnya kontribusi dari variabel analisis jabatan atau pekerjaan, seleksi karyawan dan deskripsi jabatan terhadap rekrutmen karyawan pada PT Bank Mandiri Pekanbaru digunakan nilai koefisien determinasi (R^2), dari hasil pengolahan data di peroleh sebesar 0.760. Ini berarti bahwa variabel rekrutmen karyawan PT Bank Mandiri dipengaruhi oleh variabel analisis jabatan atau pekerjaan, seleksi karyawan dan deskripsi jabatan, sebesar 76%

sedangkan sisanya sebesar 24% lagi ditentukan oleh faktor lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

Hasil ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Ningsih (2008), dimana dari hasil penelitiannya menyimpulkan bahwa kepala sekolah cukup maksimal dalam proses implimentasi rekrutmen guru, dilihat dari pemberian wewenang sepenuhnya kepada panitia rekrutmen yaitu bagian personalia untuk melakukan proses rekrutmen guru baru. Proses rekrutmen yang dilaksanakan oleh pihak sekolah sudah cukup efektif, dilihat dari kegiatan proses rekrutmen guru baru yang dilakukan oleh pihak sekolah secara selektif dan sistematis.

Penelitian ini juga mendukung penelitian yang dilakukan oleh Shindy Nurtanio (2006), yang menyimpulkan bahwa sumber rekrutmen yang cukup banyak digunakan baik untuk tenaga kerja ahli maupun tenaga kerja trampil adalah surat lamaran dari tenaga kerja yang mencari pekerjaan. Sertifikat keahlian bukan metode seleksi yang paling efektif dibandingkan interview yang dinilai efektif dan digunakan oleh sebagian besar perusahaan kontraktor.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

VI.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka pada bagian ini dapat diberikan kesimpulan yaitu :

1. Berdasarkan hasil tanggapan responden, maka diketahui bahwa proses rekrut karyawan pada PT Bank Mandiri Tbk Pekanbaru sudah dilakukan dengan baik, begitu juga dengan analisis jabatan, seleksi karyawan dan deskripsi jabatan.
2. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis secara parsial, ternyata analisis jabatan, seleksi karyawan dan deskripsi jabatan berpengaruh signifikan terhadap rekrutmen karyawan pada PT Bank Mandiri Tbk Pekanbaru yang terbukti dari hasil uji t pada tingkat keyakinan 95%.
3. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis secara simultan, ternyata analisis jabatan, seleksi karyawan dan deskripsi jabatan berpengaruh signifikan terhadap rekrutmen karyawan pada PT Bank Mandiri Tbk Pekanbaru yang terbukti dari hasil uji F pada tingkat keyakinan 95%.
4. Terdapat kontribusi sebesar 76% dari variabel analisis jabatan, seleksi karyawan dan deskripsi jabatan terhadap proses rekrutmen karyawan pada PT Bank Mandiri Tbk Pekanbaru dan hanya 24% lagi ditentukan oleh faktor lain diluar model.
5. Terdapat hubungan kuat sempurna antara analisis jabatan, seleksi karyawan dan deskripsi jabatan dengan proses rekrutmen karyawan pada PT Bank

Mandiri Tbk Pekanbaru, yang terlihat dari koefisien korelasi (R) yang diperoleh sebesar 87.2%.

VI.2. Saran

Berdasarkan beberapa kesimpulan diatas, maka dapat berikan saran sebagai berikut :

1. Disarankan pada pimpinan PT Bank Mandiri Tbk Pekanbaru untuk selalu mempertahankan proses rekrutmen yang sudah baik dan sudah sesuai dengan ketentuan yang berlaku, sehingga hasil kerja karyawan baik dan pada gilirannya semua target dan perencanaan dapat direalisasikan dengan baik.
2. Disarankan pada pimpinan PT Bank Mandiri Tbk Pekanbaru agar selalu melakukan analisis jabatan karyawan sebelum menempatkan karyawan pada suatu bagian tertentu, sehingga hasil kerja dapat dilakukan lebih baik.
3. Disarankan pada pihak pimpinan PT Bank Mandiri Tbk Pekanbaru agar selalu melakukan seleksi karyawan sebelum memutuskan untuk menempatkan karyawan pada suatu bagian, sehingga pimpinan dapat mengambil keputusan yang tepat dalam penempatan karyawan.
4. Sebaiknya pimpinan perusahaan selalu melakukan deskripsi jabatan agar karyawan memiliki pandangan pedoman yang baik dalam bekerja, sehingga hasil kerjanya dapat sesuai dengan targte dan rencana perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- AA. Anwar Prabu Mangkunegara, 2000, *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*, PT. Rosda Karya, Bandung.
- Agus Irianto, 2003, *Statistik Konsep Dasar & Aplikasinya*, Kencana Prenada Media, Padang.
- Djarwanto dalam Pabundu Tika, 2006, *Metodologi Riset Bisnis*, PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Dr. Mutiara S. Panggabean, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Gahalia Indonesia, Bojonegara Ciawi, Bogor Selatan.
- Drs. Basir Barthos , 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Eko Agus Sujianto, 2009, *Aplikasi Statistik*, PT. Prestasi Pustakaraya, Jakarta.
- Faustino Cardoso Gomes, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Andi, Yogyakarta.
- Garry Dessler, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Heidjrachman Suad Husnan, 2000, *Manajemen Personalia*, BPFE, Yogyakarta.
- Hj. Ike Kusdyah Rachmawati, 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Andi, Yogyakarta.
- J.Suprianto, 2001, *Statistik Teori Dan Aplikasi*, PT. Gelora Aksara Pratama, PT. Prestasi Pustaka, Jakarta.
- Kasmir, 2003, *Bank & Lembaga Keuangan lainnya*, PT. Raja GrafindoPersada, Jakarta.
- Malayu Hasibuan, 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- MC Graw Hill, 2010, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Salemba Empat, Jakarta.
- Ningsih, 2008. *Implementasi Rekrutmen Guru Di SMA Dwi Warna Parung Bogor*, Skripsi tidak dipublikasikan, Fakultas Ekonomi UNRI, Pekanbaru.

- Pabundu Tika, 2006, *Metodologi Riset Bisnis*, PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Priyongo Suseno Dan Heri Sudarsono, 2004, *Perbankan Syariah*, UII Press, Yogyakarta.
- R. Wayne Mondy, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Gelora Aksara Pratama, Jakarta.
- Robert L. Mathis Dan John H. Jackson, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Salemba Emban Pratia, Jakarta.
- Robert L. Mathis Dan John H. Jackson, 2009, *Human Resource Management*, PT. Salemba Emban Pratia, Jakarta.
- Sastrohadiwiryo dalam Malayu Hasibuan, 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Shindy Nurtanio, 2006, *Analisis Tenaga Kerja Kontraktor Putra Jaya Surabaya*, Skripsi tidak dipublikasikan, Fakultas Ekonomi UNRI, Pekanbaru.
- Sondang.P Siagian 2010, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta.
- Susilo Martoyo, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta.
- T. Hani Handoko 2001, *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, BPFE, Yogyakarta.
- Undang - Undang No. 10 Tahun 1998, **Tentang Pengawasan Dan Pembinaan Terhadap Kinerja Perbankan Dan Perizinan Dalam Menjalankan Usaha Perbankan**
- Undang – Undang Pokok No. 14 tahun 1967, **Tentang Kebijakan Pemerintah Dibidang Perbankan Yang Lebih Dikenal Lagi Dengan Kebijakan Moneter**
- Veithzal Rivai, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia Organisasi Untuk Perusahaan*, Jakarta.
- Wendell L. F dalam Vithzal Rivai, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia Organisasi Untuk Perusahaan*, Jakarta
- Wirawan, 2008, *Budaya Dan Iklim Organisasi*, Salemba Empat. Jakarta.