

**ANALISIS SELEKSI TENAGA KERJA TERHADAP KINERJA  
PEGAWAI PADA BRI UNIT MANGKUTANA  
CABANG MASAMBA LUWU UTARA**

**SKRIPSI**

Oleh

**WENI PERMANI SUMBU  
4509012153**

**UNIVERSITAS**



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS "45" MAKASSAR**

**2013**

**ANALISIS SELEKSI TENAGA KERJA TERHADAP KINERJA  
PEGAWAI PADA BRI UNIT MANGKUTANA  
CABANG MASAMBA LUWU UTARA**

SKRIPSI

Oleh

**WENI PERMANI SUMBU**  
4509012153



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS "45" MAKASSAR  
2013**

**ANALISIS SELEKSI TENAGA KERJA TERHADAP KINERJA  
PEGAWAI PADA BRI UNIT MANGKUTANA  
CABANG MASAMBA LUWU UTARA**

SKRIPSI

Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh  
Gelar Sarjana Ekonomi (S.E.)

**BOSOWA**

Oleh

**WENI PERMANI SUMBU**

**4509012153**



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS "45" MAKASSAR  
2013**

**SKRIPSI**

**ANALISIS SELEKSI TENAGA KERJA TERHADAP KINERJA  
PEGAWAI PADA BRI UNIT MANGKUTANA  
CABANG MASAMBA LUWU UTARA**

Disusun dan diajukan oleh

**WENI PERMANI SUMBU**  
**45 09 012 153**



Telah dipertahankan di depan Panitia Ujian Skripsi  
Pada tanggal 15 Juni 2013

**Menyetujui :**

**Pembimbing I**

**Pembimbing II**

Cahyono, SE., M.Si.

Muhtar Sapiri, SE., MM., M.Kes, Ak.

**Mengetahui :**

**Dekan  
Fakultas Ekonomi**

**Ketua Program Studi  
Manajemen**



Muhlis Ruslan, SE., M.Si.

Herminawaty A., SE., M.M.

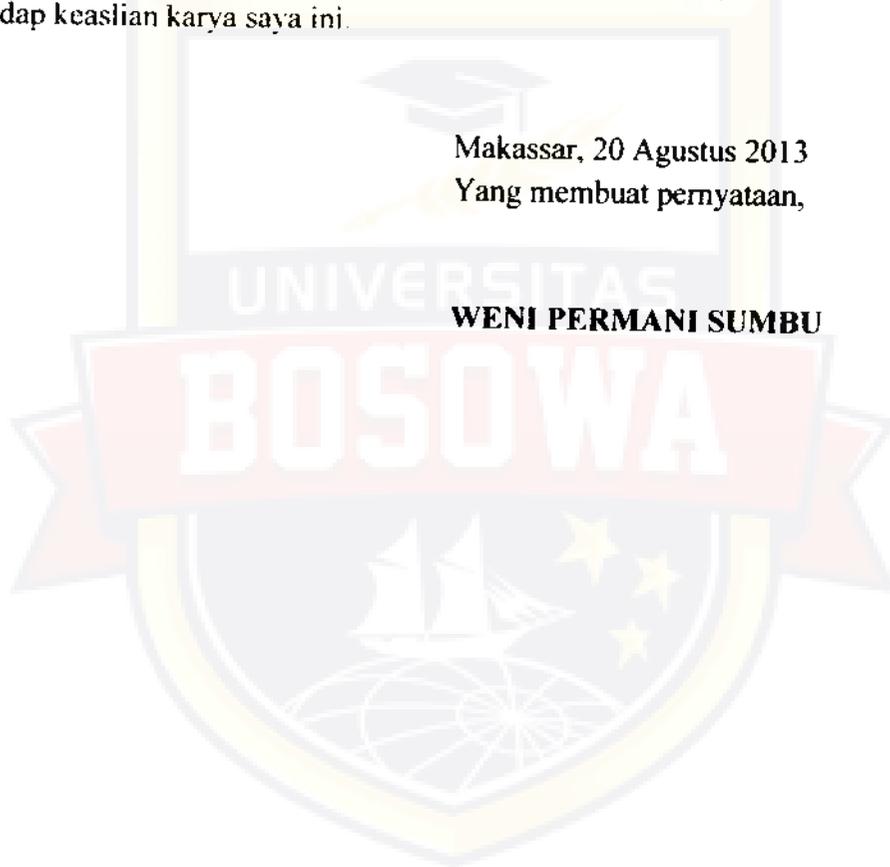
## PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi dengan Judul “ANALISIS SELEKSI TENAGA KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA BRI UNIT MANGKUTANA CABANG MASAMBA LUWU UTARA” beserta seluruh isinya adalah benar-benar karya saya sendiri, bukan karya hasil plagiat. Saya siap menanggung resiko/sanksi apabila ternyata ditemukan adanya perbuatan tercela yang melanggar etika keilmuan dalam karya saya ini, termasuk adanya klaim dari pihak lain terhadap keaslian karya saya ini.

Makassar, 20 Agustus 2013

Yang membuat pernyataan,

WENI PERMANI SUMBU



**ANALISIS SELEKSI TENAGA KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI  
PADA BRI UNIT MANGKUTANA CABANG MASAMBA LUWU UTARA**

**DIAJUKAN OLEH:**

**WENI PERMANI SUMBU**

**45 09 012153**



**SKRIPSI**

Untuk memenuhi Salah Satu Persyaratan  
Guna Memperoleh Gelar  
Serjana Ekonomi

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS "45" MAKASSAR  
2013**

**HALAMAN PENGESAHAN**

**JUDUL SKRIPSI : ANALISIS SELEKSI TENAGA KERJA  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA BRI  
UNIT MANGKUTANA CABANG MASAMBA  
LUWU UTARA**

**NAMA MAHASISWA : WENI PERMANI SUMBU**

**NOMOR STAMBUK : 45 09 012153**

**FAKULTAS : EKONOMI**

**PROGRAM STUDI : MANAJEMEN**

**TELAH DISETUJUI :**

**Pembimbing I**

**Pembimbing II**

**(Chahyono, SE.,M.Si)**

**(Muitar Sapiri, SE.,MM)**

**MENGETAHUI DAN MENGESAHKAN  
Sebagai Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar  
Serjana Ekonomi Pada Universitas "45" Makassar**

**DEKAN FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS "45"**

**KETUA PROGRAM STUDI  
MANAJEMEN**

**(Muhlis Ruslan, SE.,M.Si)**

**(Hj. Hernawaty Abubakar, SE.,MM)**

**Tanggal Pengesahan : .....2013**

## KATA PENGANTAR

Puji dan Syukur penulis persembahkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa oleh karena kemurahan kasih-Nya, sehingga memungkinkan penulis menyelesaikan proses penelitian sekaligus penyusunan skripsi ini dalam rangka memenuhi salah satu persyaratan yang diwajibkan untuk menyelesaikan studi pada Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas "45" Makassar.

Dalam pelaksanaan penelitian dan penyusunan skripsi ini, dialami banyak hambatan dan kesulitan terutama karena keterbatasan pengetahuan dan pengalaman dalam proses penelitian. Kesemuanya ini tidak terlepas dari keterlibatan pihak-pihak yang dengan tulus memberikan bantuan baik berupa bimbingan, dorongan moril serta fasilitas yang diperlukan selama penyusunan skripsi ini. Sehubungan dengan hal itu maka pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih dan penghargaan yang tertinggi-tingginya kepada pihak yang telah membantu kami, terutama kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof. Dr. Abd. Rahman, SH., M.H. selaku Rektor Universitas "45" Makassar.
2. Bapak Muhlis Ruslan, SE., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas "45" Makassar.
3. Ibu Hj. Herminawati Abu Bakar, A, SE., M.M. selaku Ketua Program Studi Manajemen Universitas "45" Makassar.
4. Bapak Chahyono, SE., M.Si. selaku Pembimbing I

5. Muitar Sapiri SE., MM. selaku Pembimbing II yang bersedia meluangkan waktu, tenaga dan pikirannya dalam memberikan petunjuk dan sara-saran dalam mengarahkan penulis.
6. Orang tua dan seluruh saudara-saudaraku yang tercinta, serta semua teman-teman khususnya secretariat Keceamatan yang telah memberikan banyak bantuan dorongan serta do'a sehingga skripsi ini dapat diselesaikan.

Tidak ada kemampuan penulis untuk membalas satu persatu kecuali doa semoga Tuhan Yang Maha Pengasih berkenan membalasnya dengan berlipat ganda.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa materi skripsi ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu, maka segala saran-saran dan kritikan yang sifatnya membangun senantiasa diterima dengan lapang dada dan atas segala perhatiannya tak lupa disampaikan ucapan terima kasih.

Semoga Alla S.W.T Yang Maha Pengasih dan Penyayang memberkati akan segala budi baik kita. Amin.

Luwu Utara, Mei 2013

Penulis

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENERIMAAN .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
DAFTAR ISI .....	vi
DAFTAR GAMBAR .....	ix
DAFTAR RTABEL.....	x
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	4
1.3 Tujuan Penelitian.....	4
1.3.1 Manfaat Penelitian.....	4
1.3.2 Kegunaan Penelitian.....	4
1.4 Hipotesis .....	5
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1 Pengertian dan Fungsi Manajemen Personalia.....	6
2.2 Penarikan dan Sumber-Sumber Penarikan Tenaga Kerja .....	11
2.2.1 Penarikan dari Dalam .....	11
2.2.2 Penarikan dari Luar .....	12
2.3 Pengertian Seleksi .....	16
2.4 Proses Pelaksanaan Prosedur Seleksi .....	20

2.5 Produktivitas Tenaga Kerja.....	24
2.6 Kerangka Fikit.....	29

**BAB III METODE PENELITIAN**

3.1 Daerah Penelitian .....	30
3.2 Variabel dan Desain Penelitian .....	30
3.3 Jenis dan Sumber Data .....	30
3.4 Metode Analisis.....	31
3.5 Definisi Operasional.....	33

**BAB IV HASIL dan PEMBAHASAN**

4.1 Gambar Umum PT Bank Rakyat Indonesia, Tbk .....	34
4.1.1 Sejarah Singkat berdirinya PT Bank Rakyat Indonesia .....	34
4.2 Deskriptif Data .....	38
4.2.1 Sejarah Singkat Bank Rakyat Indonesia di Luwu Utara .....	38
4.2.2 Aktivitas usaha PT Bank Rakyat Indonesia, Persero Kantor Unit Mangkutana.....	39
4.2.3 Uraian Tugas dan Tanggung Jawab .....	41
4.2.4 Struktur Organisasi.....	46
4.3 Analisis Kebijakan Seleksi Tenaga Kerja .....	48
4.3.1 Analisis Tingkat Produktivitas Tenaga Kerja .....	54
4.4 Analisis Kebijakan Seleksi Tenaga Kerja Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan .....	57

**BAB V KESIMPULAN dan SARAN**

5.1 Kesimpulan..... 60

5.2 Saran-Saran ..... 60

**DAFTAR PUSTAKA** ..... 62



## DAFTAR TABEL

1. Gambar 2.1. Langkah-Langkah Dalam Proses Seleksi..... 20



## DAFTAR TABEL

1. Tabel 1.1. Besarnya Jumlah Pelamar dan Calon Tenaga Kerja yang Lulus Seleksi Pada PT. Bank BRI Tbk. Unit Mangkutana Cabang Masamba Luwu Utara tahun 2007 - 2011 .....	3
2. Tabel 4.1. Jumlah Pelamar dan Pelamar yang Diterima Pada PT. Bank BRI Tbk. Cabang Mangkutana Luwu Utara Tahun 2007 s/d 2011 .....	50
3. Tabel 4.2. Perkembangan Rasio Seleksi PT. Bank BRI Tbk. Unit Mangkutana Cabang Masamba Tahun 2007 s/d 2011 .....	53
4. Tabel 4.3. Perkembangan Jumlah Perputaran Tenaga Kerja PT. Bank BRI Tbk. Unit Mangkutana Cabang Masamba Tahun 2007 s/d 2011 .....	55
5. Tabel 4.4. Tingkat Produktivitas Tenaga Kerja PT. Bank BRI Tbk. Unit Mangkutana Cabang Masamba Tahun 2007 s/d 2011 .....	55
6. Tabel 4.5. Perkembangan Produktivitas Tenaga Kerja PT. Bank BRI Tbk. Unit Mangkutana Cabang Masamba Tahun 2007 s/d 2011 .....	56
7. Tabel 4.6. Perhitungan Hubungan Seleksi Penerimaan Karyawan dengan Produktivitas Tenaga Kerja Tahun 2007 s/d 2011 .....	58

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Umumnya, tujuan utama perusahaan dalam menjalankan usahanya adalah memperoleh keuntungan yang optimal, dan berusaha untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. Salah satu faktor yang sangat penting dalam menentukan berhasil tidaknya aktivitas perusahaan dalam pencapaian tujuan, tergantung dari faktor sumber daya manusia yang mengelola dan menjalankan aktivitas perusahaan. Manusia merupakan sumber daya yang penting dalam organisasi. Sumber daya manusia ini berperan dalam menunjang organisasi, khususnya dalam hal bakat, kreativitas dan dorongan, walaupun telah tersedianya teknologi dan ekonomi, tetapi tanpa sumber daya manusia yang memadai, maka tujuan-tujuan dalam organisasi tidak dapat tercapai.

Seleksi adalah salah satu fungsi operasional manajemen sumber daya manusia, adalah proses untuk mendapatkan dan menggunakan informasi mengenai pelamar kerja dan untuk menentukan siapa yang seharusnya diterima dan menduduki posisi jangka pendek dan jangka panjang. Penempatan (placement) berkaitan dengan pencocokan seseorang dengan jabatan yang akan dipegang, berdasarkan pada kebutuhan jabatan dan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, preferensi, dan kepribadian karyawan tersebut. Seleksi dan penempatan yang efektif adalah meliputi adanya kesesuaian antara kebutuhan organisasi atau perusahaan untuk

mendapatkan pelamar yang memenuhi syarat, serta kebutuhan calon karyawan sesuai dengan yang diinginkannya.

Keputusan mengenai seleksi dan penempatan dimaksudkan untuk menempatkan orang-orang yang tepat pada jabatan yang tepat. Penempatan seseorang karyawan sangat tergantung pada kesesuaian antara pengetahuan, keterampilan, kemampuan seseorang dan tuntutan dari perusahaan, juga kecocokan antara kepribadian, minat, kesukaan serta kesempatan, dan budaya yang terkait dengan perusahaan secara keseluruhan. Keputusan akhir dalam seleksi dan penempatan mungkin adalah karyawan menerima karyawan dari bagian lain di dalam perusahaan.

PT. Bank BRI Tbk. Unit Mangkutana Cabang Masamba Luwu Utara adalah perusahaan Negara yang bergerak di bidang Perbankan, yang melakukan kegiatan usahanya mengalami perkembangan yang cukup memadai. Perusahaan perlu melakukan evaluasi terhadap kinerja manajemen personalia yang telah dilakukan oleh perusahaan. Tujuan dan sasaran daripada perusahaan melakukan evaluasi atas pengelolaan manajemen personalia adalah untuk mengetahui efektivitas dan efisiensi perusahaan, sebab dengan adanya pengelolaan manajemen personalia maka akan dapat menunjang aktivitas perusahaan dalam kegiatan operasional.

Penelitian ini menekankan pada fungsi seleksi tenaga kerja dalam manajemen personalia, selanjutnya melakukan evaluasi atas fungsi seleksi untuk melihat apakah seleksi telah dilakukan sesuai dengan tujuan dan sasaran dalam kegiatan operasional perusahaan. Namun dari hasil evaluasi tersebut di

atas, nampak bahwa peranan seleksi tenaga kerja belum dilakukan secara efektif. Untuk mengatasi masalah yang dihadapi oleh perusahaan, perlu ditunjang oleh adanya penerapan metode seleksi tenaga kerja guna meningkatkan produktivitas tenaga kerja.

Berikut ini akan disajikan besarnya Jumlah pelamar dan calon tenaga kerja yang lulus selama tahun 2007 s/d tahun 2011 yaitu sebagai berikut :

Tabel 1. Besarnya Jumlah Pelamar dan Calon Tenaga Kerja yang Lulus Seleksi pada PT. Bank BRI Tbk. Unit Mangkutana Cabang Masamba Luwu Utara Tahun 2007 - 2011

<b>Tahun</b>	<b>Jumlah Pelamar ( Orang )</b>	<b>Jumlah Tenaga Ker,1a Yang Lulus Seleksi ( Orang )</b>
2007	80	30
2008	90	35
2009	95	37
2010	116	49
2011	127	59

Sumber : PT. Bank BRI Tbk. Unit Mangkutana Cabang Masamba Luwu Utara ,  
2011

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka penulis tertarik melakukan penelitian penulis melalui skripsi dengan judul :

**" Pengaruh Seleksi Dalam Peningkatan Kinerja Karyawan Pada PT. Bank BRI Tbk. Unit Mangkutana Cabang Masamba Luwu Utara "**.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan sebelumnya, maka masalah pokok yang dihadapi oleh perusahaan adalah sebagai berikut :

**" Apakah prosedur seleksi yang dilakukan perusahaan selama ini telah efektif."**

## **1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian**

### **1.3.1 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian ini adalah :

- (1) Untuk mengetahui pengaruh kebijaksanaan seleksi tenaga kerja yang dilakukan oleh PT. Bank BRI Tbk. Unit Mangkutana Cabang Masamba Luwu Utara dalam upaya peningkatan produktivitas tenaga kerja.
- (2) Untuk mengetahui prosedur seleksi tenaga kerja yang dilakukan oleh PT. Bank BRI Tbk. Unit Mangkutana Cabang Masamba Luwu Utara dalam kinerja karyawan.

### **1.3.2 Kegunaan Penelitian .**

Sedangkan kegunaan penelitian ini adalah :

- (1) Diharapkan dapat memberikan informasi bagi manajemen perusahaan dalam menetapkan kebijaksanaan seleksi tenaga kerja.
- (2) Sebagai salah satu syarat akademik untuk menyelesaikan studi pada Universitas "45" di Makassar.

#### 1.4. Hipotesis

Berdasarkan masalah yang telah dikemukakan sebelum-nya, penulis memberikan hipotesis sebagai jawaban sementara atas rumusan masalah yaitu sebagai berikut : " **Diduga, prosedur seleksi yang berlaku di perusahaan telah sesuai dengan standar yang berlaku sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan.**"



## BAB II

### KERANGKA TEORI

#### 2.1 Pengertian dan Fungsi Manajemen Personalia

Manajemen personalia adalah manajemen yang, mengkhususkan diri dalam bidang personalia atau bidang kepegawaian. Meskipun demikian, manajemen personalia mempunyai hubungan yang erat dengan bidang yang lain, misalnya pendelegasian, wewenang, kepemimpinan, motivasi dan sebagainya.

Selain manajemen personalia dikenal beberapa pengkhususan manajemen pada bidang yang lain misalnya, manajemen produksi, manajemen pemasaran, manajemen keuangan. Kegiatan yang dilakukan oleh masing-masing bidang ini disesuaikan dengan rincian kerja dan pengkhususan bidang masing-masing yang disesuaikan pula dengan tujuan yang ingin dicapai.

Untuk memberikan pengertian manajemen personalia terlebih dahulu kita harus mempunyai sedikit pengertian tentang manajemen. Manajemen banyak diartikan sebagai ilmu dan seni untuk mencapai suatu tujuan. Hal ini berarti bahwa manajemen dapat dilaksanakan bila pencapaian tujuan tidak hanya dilakukan oleh satu orang, tetapi lebih. Oleh karena itu, makin banyak kita melibatkan orang dalam pencapaian tujuan, makin besar peranan manajemen.

Manajemen mempunyai fungsi-fungsi tertentu, yang pokok adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan, sumber Manullang (1990 : 15). Antara penulis yang satu dan yang lain tidak selalu sama dalam

mengemukakan fungsi-fungsi manajemen. Meskipun demikian, semua penulis selalu mengemukakan empat fungsi tersebut sebagai fungsi manajemen.

Untuk lebih memperjelas pengertian dari manajemen personalia, diberikan beberapa pengertian mengenai manajemen personalia.

T. Hani Handoko ( 2009 : 3 ) mengemukakan pengertian manajemen personalia sebagai berikut :

Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.

Sedangkan Menurut Edwin B. Flippo, terjemahan Moh. Masud ( 2007 : 5) mengemukakan pengertian manajemen personalia bahwa :

Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi, dan masyarakat.

Berdasarkan pengertian yang dikemukakan oleh Handoko dan Flippo di atas, dalam garis besarnya menegaskan bahwa manajemen personalia terdiri atas beberapa unsur, yang meliputi fungsi-fungsi manajemen yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan serta fungsi-fungsi operasional yang terdiri dari pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian dan pemeliharaan.

Selanjutnya Ranupandojo dan Husnan ( 1990 : 5 ) mengemukakan bahwa :

Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan dari pengadaan, pengembangan kompensasi, pengintegrasian dan pemeliharaan tenaga kerja dengan maksud untuk membantu mencapai tujuan perusahaan, individu dan masyarakat.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa manajemen personalia diperlukan untuk meningkatkan produktivitas sumber daya manusia dalam organisasi kerja yang efektif. Untuk mencapai tujuan ini, maka studi tentang manajemen personalia akan menunjukkan bagaimana seharusnya perusahaan mendapatkan, mengembangkan, menggunakan, meng-evaluasi, memelihara karyawan dalam Jumlah (kuantitas) dan tipe yang tepat.

Berdasarkan pengertian yang dikemukakan di atas, dalam garis besarnya menegaskan bahwa manajemen personalia terdiri atas beberapa unsur yang merupakan fungsi-fungsi dasar manajemen yang harus dilaksanakan oleh manajer personalia yaitu sebagai berikut :

### **1. Fungsi-fungsi managerial, yang terdiri dari :**

#### **a. Perencanaan**

Bagi manajer personalia, perencanaan berarti menentukan terlebih dahulu program personalia yang akan membantu pencapaian tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

**b. Pengarahan**

Fungsi ini berarti mengusahakan agar karyawan mau bekerja sama secara efektif.

**c. Pengorganisasian**

Jika perusahaan telah menentukan fungsi-fungsi yang harus dijalankan oleh para karyawan-karyawan, maka manager personalia haruslah membentuk organisasi dengan merancang susunan dari berbagai hubungan antara jabatan, personalia dan faktor-faktor fisik.

**d. Pengawasan**

Fungsi selanjutnya adalah pengawasan yaitu mengamati dan membandingkan pelaksanaan dengan rencana dan mengoreksinya apabila terjadi penyimpangan, atau kalau perlu menyesuaikan kembali rencana yang telah dibuat.

**2. Fungsi-fungsi operasional yang terdiri dari :****a. Pengadaan ;**

Fungsi operasional pertama dari manajemen personalia adalah berupa usaha untuk memperoleh Jenis dan Jumlah yang tepat dari personalia yang diperlukan untuk menyelesaikan sasaran organisasi seperti penentuan sumber daya manusia yang dibutuhkan dan perekrutannya, seleksi serta penempatan tenaga kerja.

**b. Pengembangan**

Pengembangan ini dilakukan untuk meningkatkan keterampilan lewat latihan yang diperlukan untuk dapat menjalankan tugas dengan baik.

**c. Kompensasi**

Fungsi ini didefinisikan sebagai pemberian penghargaan yang adil dan layak terhadap para karyawan sesuai dengan sumbangan mereka untuk mencapai tujuan organisasi.

**d. Integrasi**

Integrasi ini menyangkut penyesuaian keinginan dari para individu dengan keinginan organisasi dan masyarakat. Dengan demikian, kita perlu memahami perasaan dan sikap dari para karyawan untuk di pertimbangkan dalam pembuatan berbagai kebijaksanaan organisasi.

**e. Pemeliharaan**

Fungsi operasional yang terakhir adalah mempertahankan dan meningkatkan kondisi yang telah ada. Fungsi ini tentu saja mengharuskan dilaksanakannya keempat fungsi lainnya secara terus menerus, tetapi pada fungsi ini, perhatian akan dititik beratkan pada pemeliharaan kondisi fisik dari para karyawan dan Pemeliharaan sikap yang menyenangkan.

## 2.2 Penarikan dan Sumber-Sumber Penarikan Tenaga Kerja

Tujuan diadakannya penarikan tenaga kerja adalah untuk memperoleh sebanyak mungkin calon sehingga dapat dipilih tenaga kerja yang bermutu tinggi. Menurut T. Hani Handoko ( 2009 : 69 ) penarikan tenaga adalah sebagai berikut :

" Proses pencarian dan pemikatan para calon karyawan (pelamar) yang mampu untuk melamar sebagai karyawan. "

Pada *dasarnya sumber-sumber' penarikan tenaga kerja* dapat digolongkan menjadi 2 (dua) bagian :

### 2.2.1 Penarikan dari Dalam

Yang dimaksud dengan penarikan tenaga kerja dari dalam perusahaan adalah memberikan kesempatan kepada tenaga-tenaga kerja yang sudah ada untuk mengisi Jabatan yang lowong. Dengan Jalan memutasikan atau pemindahan karyawan yang memenuhi spesifikasi pekerjaan jabatan tersebut. Pemindahan karyawan. tersebut baik yang bersifat promosi maupun transfer. Jika masih ada karyawan yang memenuhi spesifikasi pekerjaan, sebaiknya pengisian tersebut diambil dari dalam perusahaan, khususnya untuk jabatan managerial. Hal ini sangat penting untuk member ikan kesempatan promosi bagi karyawan yang ada.

### 2.2.2 Penarikan dari Luar

Penarikan dari luar perusahaan adalah karyawan yang akan mengisi jabatan yang *lowong melalui* penarikan dengan memanfaatkan sumber-sumber tenaga kerja di luar perusahaan. Penarikan semacam ini dilakukan bilamana perusahaan kekurangan tenaga kerja atau perusahaan tidak mempunyai lagi pegawai yang mempunyai kualifikasi minimal yang dibutuhkan untuk memangku jabatan yang *lowong*.

Untuk menarik tenaga kerja dari luar perusahaan digunakan sumber atau saluran sebagai berikut :

#### (1) Berkunjung (Walk-in)

Melalui cara ini pelamar atau pencari pekerjaan datang sendiri ke perusahaan dan kemudian mengisi blangko lamaran yang telah disediakan. Lamaran-lamaran tersebut disimpan dalam suatu file sampai ada lowongan pekerjaan atau sampai lamaran dinyatakan tidak valid lagi.

#### (2) Rekomendasi dari karyawan

Merupakan suatu cara dimana para karyawan perusahaan itu sendiri merekomendasikan pencari pekerjaan kepada bagian personalia. Metode ini mempunyai beberapa kebaikan antara lain :

- Perusahaan memperoleh informasi lengkap dari pemberi rekomendasi tentang pelamar.

- Pelamar telah mengetahui kebiasaan dan sikap yang hampir sama.
- Pelamar telah mengetahui karakteristik
- Karyawan yang cenderung merekomendasikan teman-temannya yang mempunyai kebiasaan dan sikap yang hampir sama.
- Karyawan yang memberikan rekomendasi berarti telah melakukan penyaringan pendahuluan.

### **(3) Pengiklanan (Avertising)**

Adalah suatu cara mengiklankan lowongan kerja melalui media massa (surat kabar, ma,lalah dan lain sebagainya). Melalui periklanan, kini lowongan memudahkan penarikan tenaga kerja karena informasi mengenai bagian yang perlu diisi terbaca lengkap oleh pencari kerja, misalnya :

- Informasi yang lengkap tentang perusahaan, pekerjaan dan spesifikasi jabatan yang akan memungkinkan penyaringan diri sebelum mengajukan lamaran kerja.
- Pengiklanan bisa dipasang pada media yang hanya dibaca oleh kelompok tertentu, seperti majalah komputer pada umumnya dibaca oleh mereka yang berkecimpung dan berminat pada teknologi komputer.

### **(4) Agen-agen penempatan tenaga kerja**

Penarikan tenaga kerja yang ditempuh melalui jasa agen-agen penempatan kerja, baik pemerintah maupun swasta. Setiap pemerintah biasanya memiliki kantor penempatan tenaga kerja. Ditiap wilayah Indonesia terdapat kantor-kantor tersebut dan dikelola oleh masing-masing kantor wilayah departemen tenaga kerja di samping itu, agen penempatan biasanya menyediakan pelayanan informasi pekerjaan melalui papan pengumuman atau penerbitan-penerbitan secara periodik yang berisi daftar lowongan pekerjaan.

**(5) Lembaga-Lembaga pendidikan**

Pekerjaan-pekerjaan dalam perusahaan menjadi semakin teknis dan kompleks, sehingga perusahaan makin memerlukan para sarjana lulusan pendidikan tinggi. Karena itu banyak perusahaan yang membina hubungan dengan lembaga-lembaga pendidikan untuk mempermudah memperoleh karyawan.

**(6) Organisasi-organisasi karyawan**

Perusahaan dapat pula menarik tenaga kerja yang memiliki keterampilan-keterampilan tertentu melalui organisasi karyawan. Misalnya menghubungi serikat pekerja yang mengkhususkan diri pada suatu bidang yang mungkin memiliki daftar anggotanya yang sedang mencari pekerjaan. Metode ini belum begitu mapan di Indonesia sehingga jarang digunakan.

**(7) Nepotisme**

Penarikan anggota keluarga merupakan komponen program penarikan yang tidak dapat dielakkan dalam perusahaan-perusahaan perseorangan atau keluarga. Kebijaksanaan seperti ini tidak berkaitan dengan penarikan atas dasar kepercayaan, tetapi berdasarkan kepentingan dan kesetiaan kepada perusahaan.

**(8) Asosiasi-asosiasi profesional**

Berbagai asosiasi profesional seperti KADIN, IWAPI, HIPHI dan sebagainya dapat sebagai sumber penarikan. Organisasi-organisasi tersebut mungkin menyelenggarakan kegiatan-kegiatan penempatan untuk membantu para profesional mendapatkan pekerjaan.

**(9) Pintu terbuka (open house)**

Merupakan suatu teknik penarikan yang relatif baru. Orang-orang di sekitar perusahaan diundang untuk mengunjungi dan melihat fasilitas-fasilitas perusahaan, memperoleh penjelasan-penjelasan melalui pemutaran film dan sebagainya yang menyangkut keadaan perusahaan. Dengan cara ini, orang-orang diharapkan tertarik untuk bekerja di perusahaan. Metode ini terutama berguna untuk penarikan para karyawan dengan keterampilan yang langka atau dengan kata lain sumber suplainya terbatas.

Tentu saja dalam melaksanakan penarikan dari luar perusahaan ini, perusahaan harus menyeleksi tiap pelamar sesuai syarat yang diperlukan

oleh lowongan yang akan diisi sebelum pelamar yang berhasil diterima dan ditempatkan.

### 2.3 Pengertian Seleksi

Apabila suatu perusahaan mengabaikan seleksi yang baik dan obyektif, maka berarti kemungkinan besar karyawan yang dipilihnya kurang tepat, meskipun sebenarnya di-antara pelamar tersebut ada yang lebih baik dari pada yang diterimanya. Misalnya dari 5 orang pelamar yaitu : A, B, C, D, dan E, perusahaan menetapkan calon A untuk menjadi karyawan, padahal seharusnya calon E - lah yang paling tepat yang harus diterima. Hal ini disebabkan karena perusahaan tidak dapat melaksanakan metode , seleksi yang tepat.

Keadaan ini berarti bahwa perusahaan tersebut telah melakukan tindakan yang kurang efektif dan kurang efisien, sebab sebenarnya perusahaan akan dapat memperoleh karyawan yang paling tepat, tetapi kenyataannya justru karyawan yang kurang tepat yang diterima. Hal ini berarti pekerjaan atau tugas yang dilakukan akan kurang beres, banyak mengalami kesalahan-kesalahan, lambat dan sebagainya. Hal ini sebenarnya dapat merugikan perusahaan dimana- karyawan itu bekerja.

Kesalahan dalam memilih karyawan sehingga mendapat-kan karyawan yang kurang tepat, akan sangat terasa untuk jabatan-jabatan penting yang merupakan kunci sukses atau gagalnya suatu perusahaan. Oleh karena itu harus diterapkan metode seleksi yang tepat, artinya harus betul-betul dihayati

oleh setiap perusahaan yang menginginkan agar perpisahaan dapat berjalan secara efektif dan efisien.

Setiap perusahaan harus dapat melaksanakan seleksi secara efektif dan efisien, dengan demikian metode seleksi yang dilaksanakan dapat memilih atau menetapkan karyawan yang paling tepat. Meskipun demikian masalah efisiensi dalam pelaksanaan metode seleksi perlu pula diperhatikan. Efisiensi di sini adalah dalam arti pengorbanan uang, energi, waktu dan sebagainya.

Mungkin dalam melaksanakan seleksi, ada beberapa metode yang semuanya dianggap efektif, artinya semua metode-metode tersebut dapat menetapkan atau memilih karyawan yang paling tepat. Bila demikian, maka perusahaan tersebut harus dapat menetapkan atau memilih suatu metode atau kombinasi dari metode tersebut yang dianggap paling efisien. Meskipun suatu perusahaan untuk jabatan tertentu berdasarkan analisa jabatan, mensyaratkan antara lain harus sarjana lengkap yang berasal dari fakultas tertentu pada suatu universitas yang terkenal. Apabila perusahaan tersebut yakin bahwa tingkat pengetahuan lulusan universitas tersebut dapat dipertanggungjawabkan tanpa dilakukan tes lagi, maka untuk seleksi yang demikian, cukup apabila si pelamar diminta untuk menunjukkan ijazah aslinya saja tanpa mengadakan test lagi terhadap pengetahuannya.

Sebenarnya untuk seleksi karyawan, tidak selamanya hanya mempergunakan satu metode saja tetapi dapat di-pergunakan beberapa metode. Misalnya untuk keterampilan, seleksi dilakukan dengan test keterampilan, tetapi untuk kepribadian mungkin dengan test phisikologis. Tes

yang mempergunakan lebih dari satu macam metode seleksi dilakukan dengan harapan perusahaan akan dapat memilih karyawan yang paling tepat.

Dari hasil seleksi tersebut, mungkin tidak dapat dipenuhi syarat minimal yang diterapkan dalam analisa jabatan atau sebaliknya syarat minimal dipenuhi tetapi jumlah kebutuhan dalam arti kualitas belum terpenuhi. Misalnya dari 100 calon yang diperlukan hanya 10 orang, tetapi kenyataannya dari hasil seleksi tersebut hanya 5 orang yang memenuhi syarat minimal.

Dalam hal ini, ada perusahaan yang tepat menargetkan 10 karyawan dengan merubah syarat minimal lebih rendah dari sebelumnya. Sebenarnya cara ini kurang tepat, se-harusnya perusahaan harus dapat menarik dalam jumlah yang lebih besar calon-calon karyawannya, misalnya dengan jalan memasang sekali lagi advertising pada- sebuah surat kabar dan bila perlu disertai janji kondisi dan fasilitas bagi mereka yang diterima, misalnya gaji yang besar, fasilitas kesehatan dan sebagainya. Dengan demikian diharapkan akan datang lagi pelamar-pelamar dalam jumlah yang lebih besar, dan diharapkan pula. dari pelamar-pelamar tersebut ada yang memenuhi syarat minimal.

Untuk lebih memperjelas pengertian dari seleksi yang dikemukakan oleh Faustino Cardoso Gomes ( 2010 bahwa : 117 )

Seleksi merupakan serangkaian langkah kegiatan yang dilaksanakan untuk memutuskan apakah se-orang pelamar diterima atau ditolak, tetap atau tidaknya seorang pekerja ditempatkan pada posisi-posisi tertentu yang ada dalam organisasi

Untuk calon pelamar, perusahaan harus mengadakan seleksi (selection) sehingga akan mendapatkan karyawan yang paling tepat dan dalam jumlah yang paling tepat pula. Sedangkan menurut Alex S, Nitisemito ( 2007 : 8) mengemukakan pengertian seleksi sebagai berikut : " Seleksi adalah kegiatan memilih karyawan yang paling tepat dan dalam , jumlah yang tepat pula dari calon-calon pelamar.

Dari definisi tersebut-di atas maka dapatlah ditarik suatu kesimpulan bahwa untuk memilih karyawan yang paling tepat dan dalam jumlah yang tepat diperlukan metode seleksi yang tepat.

Selanjutnya menurut Dessler Gary yang dikutip oleh Bambang Tri Cahyono, bahwa ( 2007 : 83 ) "Seleksi" adalah menemukan orang yang tepat, untuk tempat yang tepat dan mengangkatnya.

Hal yang sama juga dikemukakan oleh Soekidjo Notoatmoddo ( 1992 : 50) bahwa "Seleksi adalah serangkaian kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah pelamar diterima atau tidak.

Dari pengertian tersebut di atas dapat dikatakan bahwa perusahaan membutuhkan sumber daya manusia dalam jumlah dan kualitas tertentu untuk dipenuhi. Dengan kata lain, sudah ada perencanaan terhadap kebutuhan sumber daya manusia terlebih dahulu. Berdasarkan perencanaan itulah, mulai dilaksanakan proses seleksi, sesuai dengan sistem dan prosedurnya.

Efektivitas fungsi koleksi sangat ditentukan oleh beberapa syarat penting dan bahkan tergantung pada informasi-informasi yang diperoleh dari syarat-syarat tersebut. Sesuai dengan hal tersebut di atas, maka dalam

mengadakan seleksi pegawai, selain terlebih dahulu 'perlu ditetapkan kualifikasi. tenaga kerja yang dibutuhkan dalam perusahaan, ,maka perlu pula ditentukan dan dianut suatu dasar kebijaksanaan dalam mengadakan seleksi yang bersangkutan.

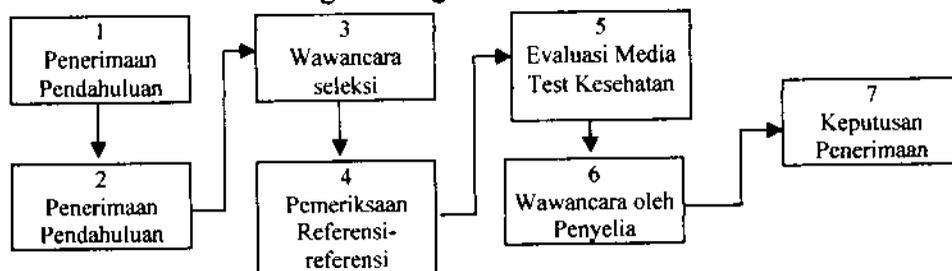
Dalam job deskriptor, bilamana tidak terdapat pelamar yang memenuhi syarat tersebut, maka terbuka kemungkinan menerima pelamar yang mendekati syarat-syarat tersebut, dengan catatan bahwa pemenuhan sifat-sifat tersebut terealisasi pada waktu yang akan datang misalnya melalui pemberian sarana-sarana latihan atau pendidikan.

#### 2.4 Proses Pelaksanaan Prosedur Seleksi

Proses seleksi tampak sederhana dalam teori, seperti telah disebutkan sebelumnya, manajemen menetapkan se-rangkaian tahap yang harus dilalui para pelamar. Proses ini disusun dengan memperhatikan persyaratan-persyaratan jabatan yang telah ditetapkan, Kemudian manajer memeriksa prestasi para pelamar di waktu yang lalu dan memilih orang-orang yang memiliki kemampuan, pengalaman dan kepribadian yang paling memenuhi persyaratan untuk suatu jabatan. Dalam praktek, seleksi sebenarnya tidak sesederhana itu, seleksi lebih rumit dari pada apa yang kita bayangkan.

Berikut ini akan diberikan gambar mengenai langkah-langkah dalam proses seleksi, yaitu :

Gambar 1. Langkah-langkah Dalam Proses Seleksi



Langkah-langkah dalam proses seleksi yang biasa di-gunakan paling tidak terdiri dari tujuh langkah. Bagi pelamar yang berasal dari suplay internal, kadang-kadang tidak perlu melalui beberapa langkah, seperti penerimaan pendahuluan, pemeriksaan referensi atau evaluasi medis (kesehatan). Tetapi untuk para pelamar eksternal adalah umum. Berikut ini akan dibahas proses seleksi melalui pembicaraan setiap langkah dalam gambar tersebut.

Proses seleksi merupakan jalur dua arah. Organisasi memilih para karyawan dan pelamar memilih perusahaan.

Seleksi dimulai dengan kunjungan calon pelamar ke-kantor personalia atau dengan permintaan tertulis untuk aplikasi. Bagian penerimaan pertama ditangani telah mulai membentuk pendapat pelamar tentang perusahaan.

Bila pelamar datang sendiri, wawancara pendahuluan dapat dilakukan. Ini sangat membantu dalam upaya menghilangkan kendala-kendala atau kesalah-pahaman dan menghindarkan pencarian informasi dari sumber-sumber yang tidak resmi (jalan belakang). Langkah-langkah selanjutnya adalah memeriksa kebenaran informasi lamaran.

Tes-tes penerimaan sangat berguna untuk mendapatkan informasi yang relatif obyektif tentang pelamar yang dapat dibandingkan dengan para pelamar lainnya dan para karyawan sekarang. Tes-tes penerimaan menggunakan berbagai peralatan bantu untuk menilai kemungkinan paduannya antara kemampuan, pengalaman dan kepribadian pelamar dan pernyataan jabatan. Di samping itu, perusahaan juga memeriksa laporan-laporan sekolah, keterangan pengalaman kerja dan kegiatan-kegiatan di luar kurikulum formal, karena

prestasi masa lalu masih merupakan petunjuk paling baik bagi prestasi di waktu yang akan datang.

Agar tes dapat meloloskan para pelamar yang tepat, maka ia harus valid. Validitas berarti bahwa skor-skor tes mempunyai hubungan yang berarti (signifikan) dengan prestasi kerja atau dengan kriteria-kriteria relevan lainnya. Semakin kuat hubungan antara hasil-hasil tes dan prestasi, semakin efektif tes sebagai suatu peralatan seleksi. Bila skor tes dan prestasi kerja tidak mempunyai hubungan, tes adalah tidak valid dan seharusnya tidak digunakan seleksi.

Wawancara seleksi adalah percakapan formal dan mendalam yang dilakukan untuk mengevaluasi. Hal ini dilakukan untuk menentukan apakah pelamar dapat diterima atau tidak. Pewawancara (interview) mencari jawaban dari dua pertanyaan umum. Dapatkah pelamar melaksanakan pekerjaan dan bagaimana kemampuan pelamar dibandingkan dengan pelamar-pelamar lain.

Wawancara-wawancara teknik yang paling luas digunakan. Suatu studi melaporkan bahwa 90 % perusahaan yang disurvei lebih mempercayai hasil wawancara dari pada sumber-sumber informasi seleksi lainnya. Di samping itu, wawancara mempunyai tingkat fleksibilitas tinggi, karena dapat diterapkan baik terhadap calon karyawan managerial maupun operasional, berkecakupan tinggi atau rendah. Teknik ini juga memungkinkan pertukaran informasi dua arah. Pewawancara mempelajari pelamar dan sebaliknya pelamar mempelajari perusahaan.

Wawancara seleksi mempunyai dua kelemahan utama yaitu reabilitas dan validitas. Pelaksanaan wawancara sering menghasilkan informasi yang bervariasi antara pewawancara yang satu dengan pewawancara yang lain. Realibilitas dapat ditingkatkan bila perusahaan menggunakan pernyataan-pernyataan identik yang telah ditentukan sebelumnya, dan pewawancara dilatih untuk melaporkan tanggapan-tanggapan pelamar secara sistematis. Di lain pihak, hasil wawancara sering tidak sepenuhnya valid atau tidak dapat mengungkapkan potensi pelamar yang sebenarnya. Bagaimanapun juga teknik wawancara penting dilakukan dalam proses seleksi, karena efektivitas dapat dipercaya dan mempunyai fleksibilitas.

Bagaimana tipe pelamar, apakah pelamar adalah pekerja yang dapat dipercaya. bagaimanakah sifat-sifat atau kepribadian pelamar. Untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan ini departemen personalia menggunakan berbagai referensi.

Proses seleksi juga mencakup pemeriksaan kesehatan pelamar, sebelum keputusan penerimaan karyawan tersebut dibuat. Pada umumnya, evaluasi ini mengharuskan pelamar untuk menundukkan informasi kesehatannya. Pemeriksaan kesehatan dapat dilakukan baik oleh dokter di luar perusahaan maupun oleh tenaga medis perusahaan sendiri. Evaluasi medis memungkinkan perusahaan untuk menekan biaya perawatan kesehatan karyawan dan asuransi Jiwa, mendapatkan karyawan yang memenuhi syarat kesehatan fisik untuk pekerjaan-pekerjaan tertentu, atau memperoleh karyawan yang dapat mengatasi stress fisik atau mental suatu pekerjaan.

Atasan langsung (penyelia) pada akhirnya merupakan orang yang bertanggung jawab atas para karyawan baru yang diterima. Oleh karena itu, pendapat dan persetujuan mereka harus diperhatikan untuk kepuasan penerimaan final. Penyelia sering mempunyai kemampuan untuk mengevaluasi kecakapan teknis pelamar dan menjawab pernyataan-pernyataan dari pelamar tentang pekerjaan tertentu secara lebih tepat. Atas dasar alasan ini, banyak organisasi yang memberikan wewenang kepada penyelia untuk mengambil keputusan penerimaan final.

Apakah keputusan oleh atasan langsung atau departemen personalia, keputusan penerimaan menandai berakhirnya proses seleksi. Dari sudut, pandangan hubungan masyarakat (*public relation's*), para pelamar lain yang tidak terpilih harus diberitahu. Departemen personalia dapat mempertimbangkan lagi para pelamar yang ditolak untuk lowongan-lowongan pekerjaan lainnya karena mereka telah melewati berbagai macam tahap proses seleksi.

## **2.5 Produktivitas Tenaga Kerja**

Untuk menentukan perubahan pelayanan masyarakat dari waktu ke waktu dan membandingkan efektivitas yang relatif dari pemerintah daerah. Beberapa negara telah menggunakan pengukuran produktivitas di sektor masyarakat. Di samping itu produktivitas digunakan oleh pemerintah pusat untuk menyelidiki lingkup persoalan dan mengevaluasi pengaruh dari program nasional yang telah dirancang, selain itu juga untuk melengkapi informasi untuk mengarahkan kembali sumber masyarakat.

Informasi produktivitas dalam bentuk trend di masa lalu, pelaksanaan dan proyeksi, memberikan petunjuk-petunjuk pada masa tingkatan manajemen dalam memberikan pedoman dalam mengendalikan permasalahan perusahaan.

Produktivitas dapat diartikan sebagai kemampuan seperangkat sumber-sumber ekonomi untuk menghasilkan sesuatu atau diartikan juga sebagai perbandingan antara pengorbanan (input) dengan penghasilan (output). Dari pengertian tersebut harus ada pada setiap fungsi atau bagian dalam perusahaan. Sebagai suatu kesatuan masing-masing bidang mendukung produktivitas perusahaan secara keseluruhan.

Selanjutnya menurut Payaman J. Simanjuntak (2009 : 38 ) mengemukakan bahwa : " Produktivitas merupakan perbandingan antara hasil yang dicapai (keluaran) dengan keseluruhan sumber daya (masukan) yang dipergunakan per-satuan waktu.

Produktivitas kadang-kadang dipandang sebagai penggunaan lebih insentif terhadap sumber-sumber konversi seperti tenaga kerja dan mesin yang jika diukur secara tepat akan benar-benar menunjukkan suatu penampilan yang efisien. Namun demikian, mungkin serikat buruh tidak seluruhnya menyetujui definisi ini.

Persoalan pencapaian suatu definisi produktivitas yang mendetail bukanlah masalah produktivitas itu sendiri, namun menyangkut masalah di luar produktivitas yang merupakan tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran manajemen dalam sistem dan organisasinya, dimana tujuan yang berbeda memerlukan pendekatan yang berbeda untuk mendefinisikan produktivitas.

Mauled Mulyono ( 1993 : 11 ) mengemukakan pengertian produktivitas sebagai berikut :

Produktivitas adalah sering diartikan sebagai ukuran sampai sejauh mana sumber daya yang ada disertakan dan dipadukan dalam organisasi dan dipadukan untuk mencapai hasil tertentu, kiranya semakin mendesak untuk dipikirkan langkah-langkah pengembangannya, baik dalam hal akademiknya maupun dalam penerapannya.

Untuk menyusun perbandingan-perbandingan ini, perlu memperhatikan tingkatan daftar susunan dan perbandingan pengukuran produktivitas.

Menurut Sinungan paling sedikit 2 (dua) jenis tingkatan perbandingan yang berbeda, yakni produktivitas total dan produktivitas parsial, dengan mempergunakan rumus :

$$\text{Total produktivitas} = \frac{\text{Hasil total}}{\text{Masukan total}}$$

$$\text{Total produktivitas} = \frac{\text{Hasil parsial}}{\text{Masukan total}}$$

Produktivitas perusahaan dapat dinyatakan sebagai berikut :

$$PT = \frac{Ot}{L + C + R + Q}$$

Dimana :

Pt = Produktivitas total (total *productivity*)

L = Faktor masukan tenaga kerja (Labour *input factor*)

C = Faktor masukan modal (*Capital input factor*)

R = Masukan bahan mentah dan barang-barang yang dibeli (*Raw material and purchased parts input*)

O = Faktor masukan barang-barang dan jasa-jasa yang beraneka macam (*other miscellneous goods and service input factor*).

Ot = Hasil total (total output)

Agar susunan daftar produktivitas dari waktu ke-waktu sebanding, setiap susunan daftar harus disesuaikan dengan nilai waktu dasar yang menggunakan harga-harga paten. Akibatnya, produktivitas faktor total merupakan rata-rata tenaga kerja dan produktivitas modal yang di ukur.

Produktivitas tenaga kerja merupakan hal yang sangat menarik, sebab mengukur hasil-hasil tenaga kerja manusia dengan segala masalah-masalah yang bervariasi khususnya pada kasus-kasus di negara berkembang atau pada organisasi selama periode antar perubahan-perubahan besar pada formasi modal.

Pengukuran produktivitas tenaga kerja menurut sistem pemasukan fisik perorangan-perorangan atau per Jam kerja orang di terima secara luas. Namun dari sudut pandangan atau pengawasan harian, pengukuran-pengukuran tersebut pada umumnya. tidak memuaskan, dikarenakan adanya variabel dalam jumlah berbeda. Oleh karena, digunakan metode pengukuran waktu tenaga kerja (Jam, hari atau tahun). Pengeluaran diubah ke dalam unit-unit pekerja yang biasa diartikan sebagai jumlah kerja yang dapat dikeluarkan

dalam satu jam oleh pekerja yang terpercaya yang bekerja menurut pelaksanaan standar.

Karena hasil masukan maupun keluaran dapat dinyatakan dalam waktu, produktivitas tenaga kerja dapat dinyatakan sebagai berikut :

$$\frac{\text{Hasil dalam Jam} - \text{jam standar}}{\text{Masukan dalam Jam} - \text{Jam waktu}}$$

Masukan pada ukuran produktivitas tenaga kerja seharusnya menutupi semua jam-dam kerja para pekerja, baik pekerja kantor maupun kasar. Manager yang bermaksud mengevaluasi jalannya biaya tenaga kerja dapat membagi tenaga kerja dan penggunaan tenaga kerja perusahaan ke-dalam beberapa komponen untuk dianalisa. Misalnya hasil yang sama yang dapat dihubungkan dengan produktivitas atau pekerja tata usaha.

Untuk mengukur suatu produktivitas perusahaan, dapat digunakan data Jenis ukuran Jam kerja manusia, yakni Jam-Jam kerja yang harus dibayar dan Jam-Jam kerja yang harus dipergunakan untuk bekerja. Jam kerja yang harus dibayar, ditambah Jam-Jam kerja yang tidak digunakan untuk bekerja namun harus dibayar, liburan, cuti, libur karena sakit, tugas luar dan sisa lainnya.

Indeks produktivitas tenaga kerja juga dapat dinyatakan menurut cara finansial. Langkah awal adalah meng-hitung penjualan dalam dollar dan nilai tukar uang lainnya. Tahap kedua adalah penyesuaian volume barang-barang yang dijual dalam Jumlah produksi dengan membuat penentuan *penelitian yang tepat*, penjualan dan pemasukan tenaga kerja dalam waktu tertentu mungkin tidak cocok atau memadai sebab akumulasi penelitian atau

pengurangan berada atau terjadi pada saat lalu. Langkah kerja adalah menyudutkan daftar gaji menurut tingkat upah dan gaji yang disesuaikan dengan Jumlah tenaga kerja. Jadi bagi keperluan pengukuran umum produktivitas tenaga kerja kita memiliki unit-unit yang diperlukan, yakni kuantitas hasil dan kualitas penggunaan masukan tenaga kerja.



## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Daerah Penelitian

Penelitian merupakan suatu cara yang obyektif dan Sistematis untuk menentukan suatu pemecahan masalah melalui proses pengumpulan data, pencatatan data, penganalisaan data, penyusunan laporan penelitian dan menarik suatu simpulan. Penelitian ini berlokasi Bank BRI Unit Mangkutana dengan waktu penelitian 3 bulan di mulai Maret – Mei 2013.

#### 3.2 Metode Pengumpulan Data

Untuk menunjang penulisan ini, diperlukan data-data melalui metode pengumpulan data sebagai berikut :

- (1) *Penelitian Lapangan (Field Research)*, yaitu melakukan penelitian berupa pengamatan langsung pada perusahaan serta wawancara langsung dengan pimpinan perusahaan bersangkutan.
- (2) *Penelitian Pustaka (Library Research)*, yaitu melakukan penelitian dengan cara membaca literatur-literatur yang ada hubungannya dengan pokok penulisan skripsi.

#### 3.3 Jenis dan Sumber Data

Untuk menguji kebenaran hipotesis yang telah dikemukakan sebelumnya, jenis data yang digunakan dalam penulisan ini berupa :

- (1) *Data Kualitatif* adalah dari perusahaan yang berupa data secara wawancara guna menunjang penulisan ini, seperti sistem seleksi, sistem pelaksanaan,

penempatan tenaga kerja dan profil mengenai karyawan dalam perusahaan.

(2) *Data Kuantitatif* yaitu data yang diperoleh dari perusahaan yang berupa dokumen secara tertulis yang meliputi : perkembangan Jumlah karyawan, tingkat produktivitas tenaga kerja, dan data lainnya yang menunjang pembahasan ini.

Sedangkan sumber data yang digunakan dalam kegiatan penulisan ini adalah sebagai berikut :

- a. *Data Primer* adalah data yang diperoleh dari kepala bagian personalia dan sejumlah personil yang bersangkutan melalui wawancara secara langsung.
- b. *Data Sekunder* adalah data yang diperoleh melalui pengamatan dan peninjauan langsung pada perusahaan, seperti laporan-laporan secara tertulis misalnya volume penjualan, Jumlah penggunaan tenaga kerja, dan data lainnya yang menunjang pembahasan ini.

### **3.4 Metode Analisis**

Untuk menguji sampai sejauh mana kebenaran hipotesis yang telah dikemukakan maka metode analisis . yang dipergunakan dalam pembahasan skripsi adalah dengan analisis deskriptif. dengan cara yaitu :

1. Analisis kualitatif adalah uraian berdasarkan teori misalnya tentang keberhasilan prosedur seleksi yang dilakukan oleh perusahaan dan hasil yang dicapai yang dihubungkan dengan teori-teori yang digunakan dalam pelaksanaan kegiatan seleksi tenaga kerja.

2. Analisis produktivitas tenaga kerja adalah perbandingan antara nilai output (hasil penjualan) dengan input (jumlah penggunaan tenaga kerja), menurut Payaman J. Simanjuntak (2009 : 40) sebagai berikut :

$$PT = \frac{Ot}{L + C + R + Q}$$

Dimana :

Pt = Produktivitas total (*total productivity*)

L = Faktor masukan tenaga kerja (*Labour input factor*)

C = Faktor masukan modal (*Capital input factor*)

R = Masukan bahan mentah dan barang-barang yang dibeli (*Raw material and purchased parts input*)

Q = Faktor masukan barang-barang dan jasa-jasa yang beraneka macam (*other miscellaneous goods and service input factor*).

Ot = Hasil total (*total output*)

3. Analisis korelasi antara seleksi dengan produktivitas tenaga kerja adalah suatu analisis ,untuk melihat berapa jauh hubungan seleksi dengan produktivitas tenaga kerja, dengan rumus menurut Anto Dajan (1986 : 315) sebagai berikut :

$$r = \frac{n\sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{n(\sum x^2 - (\sum x)^2)} \sqrt{n(\sum y^2 - (\sum y)^2)}}$$

di mana :

r = Koefisien Korelasi

x = Penerimaan karyawan / tahun

y = Tingkat produktivitas tenaga kerja.

n = Tahun yang diteliti

### 3.5 Definisi Operasional

Dalam penyusunan proposal ini penulis akan memberikan definisi operasional sebagai berikut :

- a. Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi, dan masyarakat.
- b. Proses pencarian dan pemikatan para calon karyawan (pelamar) yang mampu untuk melamar sebagai karyawan.
- c. Seleksi merupakan serangkaian langkah kegiatan yang dilaksanakan untuk memutuskan apakah seorang pelamar diterima atau ditolak, tetap atau tidaknya seorang pekerja ditempatkan pada posisi tertentu yang ada.

## BAB IV

### ANALISIS DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Gambaran Umum PT Bank Rakyat Indonesia, Tbk

##### 4.1.1 Sejarah Singkat Berdirinya PT. Bank Rakyat Indonesia, Tbk

Bank Rakyat Indonesia merupakan bank pemerintah yang berasal dari bank pribumi sejak dari zaman penjajahan. Dalam perkembangan sampai sekarang dapat dibagi menjadi tiga periode, yaitu zaman penjajahan Belanda, zaman pendudukan Jepang dan zaman Indonesia merdeka.

##### A. Zaman penjajahan Belanda

Dari sejak berdirinya. Bank Rakyat Indonesia selalu mengarahkan aktivitasnya ke sektor pertanian. Hal ini dapat dilihat dari sejarah perkembangan BRI sendiri. Tokoh pendiri Bank Rakyat Indonesia yang pada waktu didirikannya bernama Bank Priyayi (*Hulp- en Spaarbank den Inlandsche Bestuurs Ambtenaren*) adalah bapak R. Bei Patih Ario Wiryaatmojo yang waktu itu menjabat patih di Purwokerto dan dikenal sebagai pencipta bank-bank kredit pertanian dan perkoperasian. Bank-bank ini tumbuh dan berkembang dengan pesat, dimana-mana berdiri badan perkreditan (*Volks Bank*), misalnya di Garut tahun 1898, di Sumatra Barat tahun 1899. di Manado tahun 1899, serta di daerah-daerah lainnya. Secara organisatoris, badan-badan perkreditan tersebut masih berdiri sendiri-sendiri. Oleh karena itu anggaran dasarnya masih tidak seragam.

Pada tahun 1912 pemerintah Hindia Belanda mendirikan *Centrale Kas*, dengan tugas memberikan bantuan pengawasan dan bimbingan keuangan kepada *Volkbank-volksbank*. *Centrale Kas* (CK) yang didirikan pada tahun 1912 dengan maksud dijadikan sebagai kas induk dari *Volksbank-volksbank*. *Centrale Kas* bernaung dibawah Departemen Pemerintahan Dalam Negeri.

Ternyata organisasi-organisasi bank yang berdiri sendiri-sendiri tersebut banyak menunjukkan kekurangan dan kelemahan. Keadaan seperti ini tersebut diatas menyebabkan diadakannya reorganisasi *Volksbank-volksbank*. Krisis ekonomi dunia yang hebat pada tahun 1929-1932 mengakibatkan beberapa *volksbank* macet, maka dibentuk *Algemene Volkscrediet Bank* (AVB) pada tahun 1934 dan *Centale Kas* dibubarkan. Tugas dari AVB memberikan jasa penyimpanan uang, pemberian nasehat, bantuan serta pengawasan kepada bank-bank kredit dari bank-bank lain yang umumnya berada didaerah pedesaan.

#### **B. Zaman Pendudukan Jepang**

Nama AVB diubah menjadi *Syomin Ginko* berdasarkan *Osamu Seirei* No. 8 tahun 2602 (tahun Jepang). Meskipun demikian ketentuan-ketentuan mendalam mengenai yuridis formal tidak pernah ada dan

sukar sekali menemukan kembali bahan-bahan mengenai usaha *Synom Ginko* selama pendudukan Jepang.

### C. Masa Indonesia Merdeka

#### 1. Periode 17-08-1945 sampai dengan 1960

Pada masa proklamasi 17 Agustus 1945 kegiatan Syonim Ginko. Dalam suasana semangat perjuangan yang semakin menggelora, kantor besar dipindahkan dari Jakarta ke Yogyakarta, sebagian di Purwakarta dan sebagian mengikuti jejak pemerintah pusat. Pada saat genting itu BRI dilahirkan dengan Peraturan Pemerintah No. 1 tahun 1946 dan memberikan tambahan modal permulaan kepada yayasan Bank Negara Indonesia yang kemudian menjelma menjadi Bank Negara Indonesia.

Setelah melampaui kegoncangan dan ujian yang berat selama clash ke I dan II, demikian pula karena dihidupkannya kembali AVB di daerah pendudukan yang kemudian berganti nama menjadi BARKIS (Bank Rakyat Republik Indonesia Serikat). Pada zaman RJS (Republik Indonesia Serikat), akhirnya kantor besar BRI kembali dipindahkan ke Jakarta.

#### 2. Periode 1960 sampai sekarang

Dengan diberlakukannya Undang-undang No. 41 Prp. Tahun 1960, dibentuk sebuah bank baru bernama Bank Koperasi Tani dan Nelayan dibawah pengawasan Departemen Pertanian. Bank ini bertujuan mendorong pembangunan, pertanian, perikanan, pertambangan, membiayai pembelian peralatan serta mesin-mesin pertanian.

Dengan dibentuknya bank baru tersebut maka BRI dilebur kedalam BKTN (UU No. 42 Prp. Tahun 1960), yang kemudian diikuti pula oleh PT. Bank Tani dan Nelayan (UU No. 43 Prp. Tahun 1960) dan ex NHM Factory (Peraturan Pemerintah Keuangan RI tanggal 30-11-1960 No. 261206/BUM/II).

Dengan adanya kebijakan pemerintah dalam perbankan yang baru, yang dikenal dengan sistem Bank Tunggal, maka BKTN dengan Penpres RI No. 9 Tahun 1965 digabung kedalam Bank Indonesia dengan nama Bank Indonesia Urusan Koperasi Tani dan Nelayan. Berdasarkan UU No. 14 Tahun 1967 dan UU No. 13 Tahun 1968 Bank Negara Indonesia Unit II bidang rural/exim dipisahkan menjadi bank milik negara sebagai berikut :

- a. Bank Rakyat Indonesia (BRI) yang menampung segala hak dan kewajiban serta kekayaan dan perlengkapan Bank Negara Indonesia Unit II bidang Rural dengan UU No. 42 Tahun 1968.
- b. Bank Export Import Indonesia yang menampung hak dan kewajiban serta kekayaan dan perlengkapan Bank Negara Indonesia Unit II bidang Exim dengan UU No. 22 Tahun 1968.

Sejak semula Bank Rakyat Indonesia (BRI) mengarahkan usahanya terutama dalam sektor koperasi, tani, dan nelayan. Maka sesuai dengan ketetapan MPRS No. XXVIII/MPRS/1966, untuk Bank Rakyat Indonesia di samping tugasnya memberikan jasa-jasa bank umum dan melayani usaha-usaha luar negeri ditetapkan

prioritas yang harus diperhatikan dalam pengarahannya perkedudukan sesuai dengan sejarahnya yaitu dalam sektor koperasi, tani dan nelayan (UU No. 21 Tahun 1968 Bab IV pasal 7).

Untuk mengenang sejarah Bank Rakyat Indonesia (BRI) maka berdasarkan keputusan Direksi Bank Rakyat Indonesia (BRI) NOKEP.S. 57 DIR/12/1982 tanggal 2 Desember 1982 menetapkan hari jadi Bank Rakyat Indonesia yaitu setiap tanggal 16 Desember.

#### **4.1.2 Sejarah Singkat Bank Rakyat Indonesia (BRI) di Luwu Utara**

Sejarah berdirinya kantor cabang Bank Rakyat Indonesia (Persero) di Luwu bermula sebagai perluasan aktivitas dari kantor wilayah Bank Rakyat Indonesia (BRI) Makassar yang berkedudukan di Makassar dan sesuai dengan surat persetujuan dari Bank Rakyat Indonesia Nomor : 6/828/UPBB/PDP tertanggal 4 Mei 1965 dan surat kantor besar Bank Rakyat Indonesia dengan Nokep :S.4-1651/1/75 tertanggal 26 Januari 1965 maka dibuka sebuah kantor Unit Bank Rakyat Indonesia di Luwu yang berkedudukan di Mangkutana.

Kemudian secara berkesinambungan keberadaan Bank Rakyat Indonesia (BRI) ditingkatkan untuk dapat memberikan pelayanan kepada masyarakat secara menyeluruh.

Kemudian status Bank Rakyat Indonesia (BRI) pada tanggal 31 Juli 1992 berdasarkan anggaran dasar berubah menjadi PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) yang dimuat dalam Akta Nomor 133 tertanggal 31 Juli 1992 yang dibuat dihadapan notaris Muhani Salim Sarjana Hukum di

Jakarta, maka lengkaplah perjalanan Bank Rakyat Indonesia menjadi perseroan terbatas.

#### 4.1.3 Aktivitas Usaha PT. BRI (Persero) Kantor Unit Mangkutana

Usaha pokok Bank Rakyat Indonesia dapat dibedakan dalam :

a. Usaha Kredit Pasif

Yaitu usaha bank dalam menghimpun dan menarik dana-dana yang dipercayakan oleh masyarakat yang terdiri dari giro, deposito (berjangka), sertifikat deposito, tabungan, pinjaman dari bank dan penarikan dana dari pihak ketiga.

b. Usaha Kredit Aktif

Yaitu usaha bank dalam memberikan kredit kepada masyarakat atau perusahaan, dimana dalam pemberian kreditnya dapat dibagi kedalam sektor Pertanian dan nelayan, Peternakan, Perikanan, Kehutanan

Yang terdiri dari pemberian kredit usaha tani yang merupakan kredit produktif bila dilihat dari tujuan penggunaannya dan pemberian kredit investasi kecil bagi para pengusaha atau masyarakat. Sedangkan untuk kredit konsumtif, BRI memberikan kreditnya berupa kredit pegawai tetap (kretap) dan kredit pensiun (kresun).

c. Usaha-usaha jasa Bank Rakyat Indonesia

1. Inkaso (*collection*) adalah pemberian kuasa kepada bank oleh perusahaan/perorangan untuk menagihkan atau meminjamkan persetujuan pembayaran atau menyerahkan demikian saja kepada

pihak yang bersangkutan di tempat lain (dalam atau luar negeri) atas surat-surat tagihan, surat-surat berharga dalam rupiah atau valuta asing seperti wesel, cek, kwitansi, surat arsip dan sebagainya.

2. Kiriman uang (*transfer*) adalah salah satu pelayanan bank kepada masyarakat, dimana bank bersedia melaksanakan amanat nasabah atau mengirimkan sejumlah uang baik dalam rupiah maupun valuta asing yang ditujukan kepada pihak lain (perusahaan) lembaga atau perorangan ditempat lain baik dalam maupun luar negeri.
3. Lalu Lintas Giral (LLG) atau nota kredit/kliring yaitu penerimaan sejumlah uang yang besarnya telah ditentukan oleh yang berwajib.
4. Cek perjalanan BRI (Cepebri) yaitu pelayanan cek perjalanan bagi anggota/nasabah BRI.
5. Dan lain-lain seperti pembayaran pajak, listrik, telepon.

Bank Rakyat Indonesia memperoleh dana dalam kegiatan usahanya yaitu dari simpanan atau penarikan dari masyarakat kemudian disalurkan kembali kepada masyarakat melalui penyaluran kredit.

E. Kas Rumah Tangga (RT), membawahi :

1. Petugas Rumah Tangga
2. Pegawai Dasar
3. Sekretaris
4. Pramubakti
5. Posting

6. Verifikasi dan Rekonsiliasi

7. Laporan

F. *Unit Desci Officer (UDO)*, membawahi :

1. Unit Business Manajer (UBM)

2. Petugas administrasi BRI Unit

#### 4.2 Uraian Tugas dan Tanggung Jawab

Sesuai dengan struktur organisasi Bank Rakyat Indonesia Unit Mangkutana. maka pembagian tugas dan tanggungjawab adalah sebagai berikut:

a) Pimpinan Cabang

Tugas pokok PINCA adalah :

1. Memimpin dan mengelolah seluruh kegiatan kantor cabang dan BRI Unit wilayah kerjanya dan bekerja sama dengan seluruh *officer* serta pegawai cabang lainnya untuk mencapai sasaran laba yang diinginkan.
2. Mengelolah dan mengembangkan rencana bisnis, mobilisasi dana dan jasa-jasa rencana bisnis, mobilisasi dana dan jasa-jasa perbankan lainnya, memantau hasil-hasil dan memecahkan masalah yang timbul di kantor cabang.

Tanggung jawab PINCA adalah :

1. Menetapkan tujuan-tujuan anggaran dan rencana kerja.

2. Menjamin tercapainya sasaran laba yang diinginkan dan keberhasilan keuangan lainnya di kantor cabang dan BRI Unit yang dipimpinnya.
3. Menjamin kelancaran, efisiensi dan pelayanan yang cepat, tepat, dan ramah kepada nasabah di kantor yang dipimpinnya.

b) *Account Officer*

Tugas pokok *Account Officer* adalah mengawasi , membimbing, memeriksa semua transaksi kantor cabang BRI dan bekerja sama dengan bagian Kredit *Administrasi Officer*, dan *Unit Desa Officer* serta mempertanggungjawabkan kepada pemimpin. *Account Officer* ini membawahi beberapa unit yaitu :

1. Unit pelayanan pinjaman, unit ini melayani beberapa sub unit, antara lain :
  - a) Realisasi dan dokumen perjanjian kredit, tugasnya merealisasi nasabah yang akan merealisasikan kredit sesuai perjanjian yang telah disepakati.
  - b) Administrasi asuransi, tugasnya mencatat semua asuransi yang dilakukan kantor cabang.
  - c) Arsip perjanjian kredit, tugasnya menyimpan surat-surat perjanjian kredit. Tugasnya menyimpan surat-surat perjanjian kredit yang telah dilakukan kantor cabang dengan nasabah.

- d) Kredit macet, tugasnya menyimpan surat-surat perjanjian kredit yang macet.
2. Unit pelayanan kas, unit ini membidangi sub unit yang terdiri dari teller I, II, dan III, teller ini mempunyai tugas untuk memberikan informasi kepada nasabah tentang jasa-jasa perbankan yang dioperasikan.
3. Unit pelayanan jasa dan bank, membidangi beberapa sub unit antara lain:
- a) Pelayanan simpanan. bertugas melayani seluruh nasabah yang akan menyimpan dananya di kantor cabang.
  - b) Pelayanan pengiriman uang, tugasnya menyangkut pengiriman-pengiriman uang keluar daerah wilayah.
  - c) Pelayanan rekening pemerintah, bertugas melayani rekening yang ada di kantor cabang.
- c) *Credit Administrasi Officer*

Tugas pokok *credit administrasi officer* adalah :

1. Menjamin kebutuhan pelaksanaan perkreditan sesuai dengan kebijaksanaan dan prosedur kredit yang berlaku.
2. Menatakerjakan arsip-arsip pinjaman dan ketertiban administrasinya.
3. Memeriksa laporan-laporan perkreditan baik untuk intern maupun untuk ekstern BRI.

Tanggung jawabnya *credit administrasi officer* adalah :

1. Menjamin kelengkapan syarat-syarat administrasi kredit.
2. Bertanggung jawab terhadap proses realisasi kredit

d) Koordinator Akuntansi Lapangan

*Tanggung jawab* Koordinator Akuntansi Lapangan adalah :

1. Menjamin seluruh transaksi keuangan sudah terangkum pada kartu sub buku besar dan jaminan keseimbangan setiap hari.
2. Menjamin bahwa perhitungan bunga sudah dilakukan secara cermat dan benar.
3. Menjamin seluruh laporan dan rekening koran sudah dilakukan dengan benar penyajian dan dikirimkan tepat pada waktunya.

Koordinator Akuntansi Lapangan membawahi seksi pembukuan yang dibidang sub seksi sebagai berikut :

1. Posting, tugasnya mencocokkan antara saldo simpanan menurut salinan rekening dari bank dan saldo menurut buku-buku perusahaan, nasabah, kemudian perbedaan dijelaskan sehingga dapat ditetapkan saldo simpanan yang harusnya ada di bank.
2. Verifikasi, bertugas memilih dan menyusun rekening sesuai dengan urutannya.
3. Laporan yang bertugas dan mencatat kegiatan pembukuan yang terjadi.

e) *Unit Desa Officer (UDO)*

Tugas pokok *Unit Desa Officer* adalah :

1. Menerima permohonan pengeluaran biaya dan uang kas.

2. Meneliti kebenaran-kebenaran transaksi yang terjadi.
3. Menerima aplikasi kredit yang harus disetujuinya.
4. Meneliti ulang laporan-laporan keuangan dan laporan perkembangan usaha BRI Unit, apakah telah sesuai dengan target semula.
5. Memberi petunjuk dan memantau serta melaporkan hasil pelaksanaannya.

Tanggung jawab *Unit Desa Officer* adalah :

1. Menjamin semua pengeluaran biaya yang berada dibawah wewenangnya.
2. Menjamin bahwa pinjaman-pinjaman yang telah disetujui dalam batas-batas wewenangnya sesuai dengan peraturan yang berlaku.
3. Menjamin bahwa semua BRI Unit di wilayahnya telah mengetahui sasaran bisnis dan kredit yang dikelolannya.

*Unit desa officer* ini membawahi seksi sebagai berikut:

1. *Unit Business Manajer (UBM)*. yaitu unit kerja BRI di desa-desa yang bertujuan untuk lebih mendekatkan diri pada masyarakat dalam Bimas, misalnya kredit Bimas, kredit Inmas dan lain-lain.
2. Administrasi Unit Desa, yang menyangkut laporan administrasi BRI Unit Desa.

f) Kasi Rumah Tangga (RT)

Tugas pokok Kasi Rumah Tangga adalah :

1. Mengidentifikasi dan menggaji pegawai yang bermutu.

2. Menerima dan memproses seluruh surat-surat yang masuk dan keluar pada kesempatan pertama.

Kasi Rumah Tangga membawahi seksi sebagai berikut :

1. Petugas rumah tangga, bertanggung jawab menjamin seluruh masalah-masalah kepegawaian BRI dan BRI Unit telah dikelola sesuai dengan peraturan yang berlaku.
  2. Pegawai dasar, menyangkut tentang urusan kepegawaian.
  3. Sekretaris, bertugas mengurus surat masuk dan keluar.
  4. Pramubakti sebagai pengemudi serta keamanan/satpam.
- g) Teller

Tanggung jawab Teller adalah :

1. Dalam pengurusan kas.
2. Keamanan dan kecocokan uang kas yang ada dalam ruang Teller.
3. Kelengkapan bukti-bukti kas tunai yang ada dalam pengawasan.
4. Ketelitian dalam pembuatan transaksi teller, rekap mutasi buku besar dan rekap mutasi bunga pinjaman.

#### **4.3 Struktur Organisasi**

Struktur organisasi perusahaan merupakan hal yang sangat penting dalam suatu organisasi karena dapat menghindari kesimpang siuran dalam melaksanakan komando terhadap para karyawan. Organisasi yang baik merupakan elemen pokok pada tahap-tahap ke arah pencapaian tujuan bagi setiap perusahaan, karena itu tidaklah terlalu berlebihan jika dikatakan

bahwa organisasi merupakan salah satu syarat pencapaian tujuan perusahaan.

Organisasi timbul atau terjadi apabila ada dua orang atau lebih bersama-sama menjalankan pekerjaan untuk kepentingan bersama. Kalau pekerjaan itu dikerjakan hanya oleh satu orang saja, maka tidak perlu adanya suatu organisasi. Organisasi itu merupakan :

1. Satu wadah bagi orang-orang yang bekerja
2. Alat untuk pencapaian tujuan
3. Tempat berlakunya proses manajemen,

Dengan demikian organisasi harus dinamis sesuai dengan kedinamisan masyarakat, sehingga bentuk organisasi selalu menyesuaikan diri dan berkembang sesuai dengan perkembangan masyarakat.

Dalam kaitannya dengan struktur organisasi, maka PT. BRI Tbk Juga melengkapi diri dengan struktur organisasi yang berdasarkan line organization yaitu sistem pengorganisasian yang disusun menurut garis hirarki dari atas ke bawah, sehingga diadakan pembagian fungsional dalam penyelenggaraan aktivitas perusahaan.

Hal ini dapat terlihat dari segi hubungan struktural antara bagian-bagian atau dari segi personil dalam hubungannya antara satu dengan yang lain dalam pelaksanaan-pelaksanaan fungsi tersebut.

Agar pelaksanaan fungsi-fungsi tersebut dalam perusahaan dapat berjalan dengan baik, maka perlu diadakan pembagian tugas dan wewenang

serta tanggung jawab yang Jelas dan tegas di antara bagian-bagian yang ada di dalam perusahaan.

#### **4.4 Analisis Kebijaksanaan Seleksi Tenaga Kerja**

Dalam kenyataan, bagaimanapun baiknya seleksi yang akan dilaksanakan, akan sulit untuk meneliti seluruh aspek secara tuntas sebab masih ada hal-hal yang tidak dapat diteliti secara tuntas. Dengan demikian, berarti kemungkinan apa yang diharapkan tidak cocok dengan apa yang dihadapi.

Dalam hubungannya dengan uraian tersebut di atas, maka untuk dapat menunjang aktivitas perusahaan dalam kegiatan penarikan karyawan guna memperoleh tenaga kerja yang siap pakai, maka diperlukan kegiatan seleksi. Dengan kegiatan seleksi, maka perusahaan dapat memperoleh tenaga kerja yang qualified (tenaga kerja yang siap pakai), dalam kegiatan operasional, sedangkan untuk mengurangi risiko akibat dari seleksi, maka sebaiknya perusahaan menetapkan masa percobaan.

Dalam masa percobaan tersebut, kita dapat melakukan penilaian, apakah mereka menjalankan tugas-tugasnya dengan baik, disiplinlah mereka. Apabila dalam masa percobaan itu mereka tidak memenuhi syarat-syarat yang ditentukan oleh perusahaan, maka dapat dilaksanakan suatu pelatihan dan pengembangan karyawan.

Adapun kebijaksanaan seleksi karyawan yang dilakukan oleh PT. Bank BRI Tbk. Unit Mangkutana Cabang Masamba Luwu Utara adalah sebagai berikut :

## 1. Tata laksana penerimaan

Tata laksana penerimaan karyawan dapat dilakukan dengan prosedur sebagai berikut :

- a. Perencanaan penerimaan karyawan untuk perusahaan yang bersangkutan.
- b. Pengumuman penerimaan karyawan oleh team melalui media massa
- c. . Surat lamaran penerimaan karyawan disampaikan melalui kantor PT. Bank BRI Tbk. Unit Mangkutana Cabang Masamba Luwu Utara
- d. Seleksi administrasi oleh team,
- e. Panggilan ujian tertulis.
- f. Bagi yang lulus ujian tertulis selanjutnya diadakan wawancara, pada saat wawancara para pelamar membawa surat-surat asli yang diperlukan.
- g. Menentukan kelulusan yang disusun berdasarkan peringkat atau rangkaian oleh team,
- h. Penentuan perusahaan disusun berdasarkan kebijaksanaan perusahaan.

## 2. Pengangkatan

Pelaksanaan pengangkatan dilakukan dengan prosedur sebagai berikut :

- a. Bagian personalia meminta persetujuan kepada pimpinan perusahaan tentang pengangkatan karyawan baru.

- b. Setelah memperoleh persetujuan dari pimpinan perusahaan, maka bagian personalia memproses surat pengangkatan.

Dalam hubungannya dengan kebijaksanaan seleksi karyawan yang dilakukan oleh perusahaan dalam kegiatan penerimaan karyawan, maka berikut ini kami sajikan data mengenai jumlah pelamar dan pelamar yang diterima pada PT. Bank BRI Cabang Mangkutana, Luwu Utara tahun 2007 s/d 2011 yang dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1

**JUMLAH PELAMAR DAN PELAMAR YANG DITERIMA  
PADA PT. BANK BRI TBK. CABANG MANGKUTANA LUWU  
UTARA  
TAHUN 2007 s/d 2011**

<b>Tahun</b>	<b>Jumlah pelamar (Orang)</b>	<b>Jumlah yang diterima (Orang)</b>	<b>Jumlah Pelamar yang tidak diterima (Orang)</b>
2007	80	30	50
2008	90	35	55
2009	95	37	58
2010	116	49	67
2011	127	59	68

Sumber : PT. Bank BRI Tbk. Cabang Mangkutana Luwu Utara

Berdasarkan data tentang jumlah pelamar dan pelamar yang diterima dalam kegiatan seleksi penerimaan karyawan pada PT. Bank BRI Tbk. Unit Mangkutana Cabang Masamba Luwu Utara , maka dapatlah disajikan prosentase rasio seleksi penerimaan karyawan pada perusahaan sebagai berikut:

1. Tahun 2007

Besarnya % rasio seleksi penerimaan karyawan tahun 2007 dapat ditentukan sebagai berikut :

$$\% \text{ Rasio seleksi} = \frac{\text{Jumlah yang diterima}}{\text{Jumlah pelamar}} \times 100 \%$$

$$\begin{aligned} \% \text{ Rasio seleksi tahun 2007} &= \frac{30 \text{ orang}}{80 \text{ orang}} \times 100 \% \\ &= 37,5 \% \end{aligned}$$

Dengan demikian, maka % rasio seleksi penerimaan karyawan untuk tahun 2007 sebesar 37,5 %

## 2. Tahun 2008

Besarnya % rasio seleksi penerimaan karyawan untuk tahun 2008 dapat ditentukan sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \% \text{ Rasio seleksi tahun 2008} &= \frac{35 \text{ orang}}{90 \text{ orang}} \times 100 \% \\ &= 38,88 \% \end{aligned}$$

Dengan demikian, maka % rasio seleksi penerimaan karyawan untuk tahun 2008 sebesar 38,88 %.

## 3. Tahun 2009

Besarnya % rasio seleksi penerimaan karyawan untuk tahun 2009 dapat ditentukan sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \% \text{ Rasio seleksi tahun 2009} &= \frac{37 \text{ orang}}{95 \text{ orang}} \times 100 \% \\ &= 38,94 \% \end{aligned}$$

Dengan demikian, maka % rasio seleksi penerimaan karyawan untuk tahun 2009 sebesar 38,94 %.

#### 4. Tahun 2010

Besarnya % rasio seleksi penerimaan karyawan untuk tahun 2010 dapat ditentukan sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \% \text{ Rasio seleksi tahun 1993} &= \frac{49 \text{ orang}}{116 \text{ orang}} \times 100 \% \\ &= 42,24 \% \end{aligned}$$

Dengan demikian, maka % rasio seleksi penerimaan karyawan untuk tahun 2010 sebesar 42,24 %.

#### 5. Tahun 2011

Besarnya % rasio seleksi penerimaan karyawan untuk tahun 2011 dapat ditentukan sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \% \text{ Rasio seleksi tahun 2011} &= \frac{59 \text{ orang}}{127 \text{ orang}} \times 100 \% \\ &= 46,45 \% \end{aligned}$$

Dengan demikian, maka % rasio seleksi penerimaan karyawan untuk tahun 2011 sebesar 46,45 %.

Untuk lebih jelasnya, berikut ini akan dijadikan perkembangan prosentase rasio seleksi penerimaan karyawan yang dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**TABEL 2**  
**PERKEMBANGAN RASIO SELEKSI**  
**PT. BANK BRI TBK. UNIT MANGKUTANA CABANG MASAMBA**  
**TAHUN 2007 S/D 2011**

<b>Tahun</b>	<b>Perkembangan Rasio Seleksi</b>
2007	37,5
2008	38,88
2009	38,94
2010	42,24
2011	46,45

Sumber : Hasil olahan data

Dari tabel di atas, menunjukkan perkembangan rasio seleksi yang semakin besar (untuk tahun 2007 sebesar 37,5 %i tahun 2008 sebesar 38,88 %, tahun 2009 sebesar 38,94 %, tahun. 2010 sebesar 42,24 %, tahun 2011 sebesar 46,45 %). Secara teoritis, hal ini menggambarkan bahwa dengan makin besarnya rasio seleksi, maka peluang memperoleh tenaga kerja yang berprestasi akan makin kecil, namun Jika manajemen memiliki metode seleksi yang tepat dan mampu melaksanakannya secara obyektif maka perusahaan akan tetap mampu memperoleh tenaga kerja yang berprestasi.

Selanjutnya perlu ditambahkan bahwa seleksi penerimaan karyawan yang dilakukan oleh perusahaan telah dilaksanakan secara tepat sehingga dapat menunjang peningkatan produktivitas tenaga kerja, sebab seperti diketahui bahwa dengan tepatnya pelaksanaan seleksi penerimaan karyawan akan berpengaruh pula dalam peningkatan produktivitas tenaga kerja. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa peranan seleksi karyawan sangatlah diperlukan oleh perusahaan dalam peningkatan produktivitas tenaga kerja sebab

dengan tidak tepatnya pelaksanaan seleksi penerimaan karyawan, maka akan berpengaruh pula dalam peningkatan produktivitas tenaga kerja.

#### **4.5 Analisa Tingkat Produktivitas Tenaga Kerja**

Sebagaimana diketahui bahwa masalah manajemen personalia adalah merupakan masalah yang sangat penting bagi pimpinan perusahaan di samping masalah lain di dalam perusahaan. Tanpa manajemen personalia yang diterapkan oleh perusahaan, maka tidaklah mungkin perusahaan dapat membina dan mengarahkan karyawan dengan baik.

Dengan demikian, maka dapatlah dikatakan bahwa masalah personalia dalam perusahaan sangatlah diperlukan untuk menjalankan operasi perusahaan.

Sejalan dengan perkembangan dunia usaha, maka masalah personalia di samping masalah pembelanjaan dan produksi adalah merupakan masalah sentral bagi perusahaan dalam upaya untuk mencapai tujuan perusahaan.

Fungsi personalia tidak dapat dipisahkan dari fungsi-fungsi lainnya di dalam perusahaan sebab kegagalan di dalam memperoleh tenaga ahli yang merupakan potensi perusahaan untuk meningkatkan produktivitasnya akan mempengaruhi masalah lainnya dalam perusahaan. Dengan demikian, maka dapatlah dikatakan bahwa masalah personel dalam perusahaan sangat erat hubungannya dengan masalah pembelanjaan, pemasaran dan masalah lainnya.

Dalam kaitannya dengan uraian tersebut di atas, maka berikut ini akan disajikan perkembangan Jumlah perputaran tenaga kerja selama tahun 2007 s/d tahun 2011 yang dapat dilihat pada tabel di bawah ini

**TABEL 3**  
**PERKEMBANGAN JUMLAH PERPUTARAN TENAGA KERJA**  
**PT. BANK BRI TBK. UNIT MANGKUTANA CABANG MASAMBA**  
**TAHUN 2007 S/D 2011**

Tahun	Tenaga Kerja Yang Lama	Tenaga Kerja Yang Keluar.	Tenaga Kerja Baru	Tenaga Kerja Yang Di-pekerjakan
2007	62	7	30	85
2008	85	11	35	109
2009	109	18	37	128
2010	128	25	49	152
2011	152	30	59	181

Sumber : PT. Bank BRI Tbk. Unit Mangkutana Cabang Masamba Luwu Utara

Dari tabel tersebut di atas, yang menunjukkan besarnya perkembangan jumlah perputaran tenaga kerja selama tahun 2007 s/d 2011, menunjukkan bahwa untuk tahun 2008 Jumlah tenaga kerja meningkat sebesar 16,67 %, tahun 2009 meningkat sebesar 5,71 %, tahun 2010 meningkat sebesar 32,43 % dan untuk tahun 2011 meningkat sebesar 20,41 %.

**TABEL 4**  
**TINGKAT PRODUKTIVITAS TENAGA KERJA**  
**PT. BANK BRI TBK. UNIT MANGKUTANA CABANG MASAMBA**  
**TAHUN 2007 S/D 2011**

Tahun	Tingkat Produktivitas Tenaga Kerja	% Produktivitas Tenaga Kerja
2007	3.800	18,27
2008	3.900	18,75
2009	4.000	19,23
2010	4.350	20,91
2011	4.750	22,84
	20.800	100

Sumber : Hasil olahan data

Berdasarkan hasil perhitungan produktivitas tenaga-kerja selama tahun 2007 s/d 2011 menunjukkan bahwa dalam tahun 2007 besarnya produktivitas tenaga kerja sebesar 3.800 atau 18,27 %, tahun 2008 sebesar 3.900 atau 18,75 %, tahun 2009 sebesar 4.000 atau 19,23 %, tahun 2010 sebesar 4.350 atau 20,91 % dan tahun 2011 sebesar 4.750 atau 22,84 %.

Dari uraian tersebut di atas, untuk lebih jelasnya akan disajikan perkembangan produktivitas tenaga kerja selama tahun 2007 s/d tahun 2011 adalah sebagai berikut :

**TABEL 5**  
**PERKEMBANGAN PRODUKTIVITAS TENAGA KERJA**  
**PT. BANK BRI TBK. UNIT MANGKUTANA CABANG MASAMBA**  
**TAHUN 2007 S/D 2011**

<b>Tahun</b>	<b>Perkembangan Produktivitas Tenaga Kerja</b>	<b>% Perkembangan Produktivitas Tenaga Kerja</b>
2007	3.800	-
2008	3.900	2,63
2009	4.000	2,56
2010	4.350	8,75
2011	4.750	9,20
	Rata-rata perkembangan produktivitas Tenaga Kerja	4,63

Sumber : Hasil olahan data

Berdasarkan hasil analisis mengenai perkembangan produktivitas tenaga kerja selama 2007 s/d 2011 menunjukkan bahwa produktivitas tenaga kerja selama tahun 2008 sebesar 2.63%, tahun 2009 sebesar 2.56%, tahun 2010 sebesar 8.75%, dan pada tahun 2011 sebesar 9.20 %.

Terjadinya peningkatan produktivitas tenaga kerja disebabkan oleh karena pelaksanaan seleksi yang dilakukan oleh perusahaan telah tepat, sehingga mengakibatkan produktivitas tenaga kerja meningkat.

Dengan demikian dapatlah dikatakan bahwa peranan seleksi penerimaan karyawan yang dilakukan oleh perusahaan mempunyai pengaruh yang cukup besar. Dimana dengan tepatnya seleksi penerimaan karyawan yang dilakukan oleh perusahaan berpengaruh pula terhadap peningkatan produktivitas tenaga kerja, sebaliknya dengan menurunnya seleksi penerimaan karyawan berpengaruh pula terhadap peningkatan produktivitas tenaga kerja dalam suatu perusahaan khususnya pada PT. Bank BRI Tbk Unit Mangkutana Cabang Masamba.

#### **4.6 Analisa Kebijaksanaan Seleksi Tenaga Kerja Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan**

Setiap perusahaan dapat melaksanakan seleksi secara efektif dan efisien, karena dengan metode seleksi yang di-laksanakan tersebut perusahaan dapat memilih atau menetapkan karyawan yang paling tepat, meskipun demikian masalah efisiensi dan pelaksanaan metode seleksi perlu pula diperhatikan. Efisiensi disini adalah dalam arti pengorbanan uang, energi, waktu dan sebagainya.

Mungkin dalam melaksanakan seleksi ada beberapa metode yang semuanya dianggap efektif, artinya semua metode tersebut dapat menetapkan atau memilih karyawan yang paling tepat. Bila demikian, perusahaan tersebut harus menetapkan metode seleksi yang dianggap paling efisien. Misalnya

suatu perusahaan untuk jabatan tertentu berdasarkan analisa Jabatan mensyaratkan antara lain harus sarjana lengkap dari fakultas tertentu atau suatu perguruan tinggi yang terkenal. Apabila perusahaan tersebut yakin bahwa tingkat pengetahuan lulusan perguruan tinggi tersebut dapat dipertanggung jawabkan tanpa dilakukan test lagi, maka untuk seleksi tersebut cukup apabila si pelamar diminta untuk menunjukkan ijazah aslinya saja tanpa mengadakan lagi test terhadap pengetahuannya.

Dalam rangka menganalisis seleksi penempatan tenaga kerja pada perusahaan PT. Bank BRI Tbk Unit Mangkutana Cabang Masamba, berikut ini akan disajikan perhitungan korelasi antara seleksi penerimaan karyawan dengan produktivitas tenaga kerja yang dapat dilihat pada tabel berikut ini :

**TABEL 6**  
**PERHITUNGAN HUBUNGAN SELEKSI PENERIMAAN KARYAWAN**  
**DENGAN PRODUKTIVITAS TENAGA KERJA**  
**TAHUN 2007 S/D 2011**

<b>Tahun</b>	<b>Seleksi Penerimaan Karyawan (Orang) (X)</b>	<b>Produktivitas Tenaga Kerja ( Dalam Ratusan Ribu) (Y)</b>	<b>X<sup>2</sup></b>	<b>Y<sup>2</sup></b>	<b>XY</b>
2007	30	38.00	900	1,444.00	1,140.00
2008	35	39.00	1,225	1,521.00	1,365.00
2009	37	40.00	1,369	1,600.00	1,480.00
2010	49	43.50	2,401	1,892.25	2,131.50
2011	59	47.50	3,481	2,256.25	2,802.50
<b>Jumlah</b>	<b>210</b>	<b>208.00</b>	<b>9,376</b>	<b>8,715.50</b>	<b>8,919.00</b>

Sumber : PT. Bank BRI Unit Mangkutana Cabang Masamba

Berdasarkan tabel tersebut di atas, maka untuk lebih jelasnya akan disajikan besarnya korelasi antara seleksi penerimaan karyawan dengan produktivitas tenaga kerja yaitu sebagai berikut-:

$$r = \frac{n \sum x_i y_i - (\sum x_i)(\sum y_i)}{\sqrt{n(\sum x_i^2 - (\sum x_i)^2)} \sqrt{n(\sum y_i^2 - (\sum y_i)^2)}}$$

$$r = \frac{5(8.542,74) - (204,01)(208)}{\sqrt{5(8.376,04) - (204,01)^2} \sqrt{5(8.713,50) - (208)^2}}$$

$$r = \frac{42.713,2 - 42.434,08}{\sqrt{41.880,2 - 41.620,08} \sqrt{43.567,50 - 43.262}}$$

$$r = \frac{279,62}{\sqrt{260,12} \sqrt{303,50}}$$

$$r = \frac{279,62}{280,98}$$

$$r = 0,99$$

Dari hasil perhitungan tersebut di atas menunjukkan bahwa seleksi penerimaan karyawan yang dilakukan oleh perusahaan setiap tahun mempunyai pengaruh yang cukup kuat dan positif terhadap produktivitas tenaga kerja karena  $r = 0,99$  atau mendekati 1. Tanda positif pada nilai  $r$  ini menunjukkan pula hubungannya searah, artinya produktivitas tenaga kerja meningkat sejalan dengan seleksi penerimaan karyawan pada PT. Bank BRI Unit Mangkutana, oleh karena nilai  $r$  mempunyai hubungan yang cukup erat.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN-SARAN**

#### **5.1. Kesimpulan**

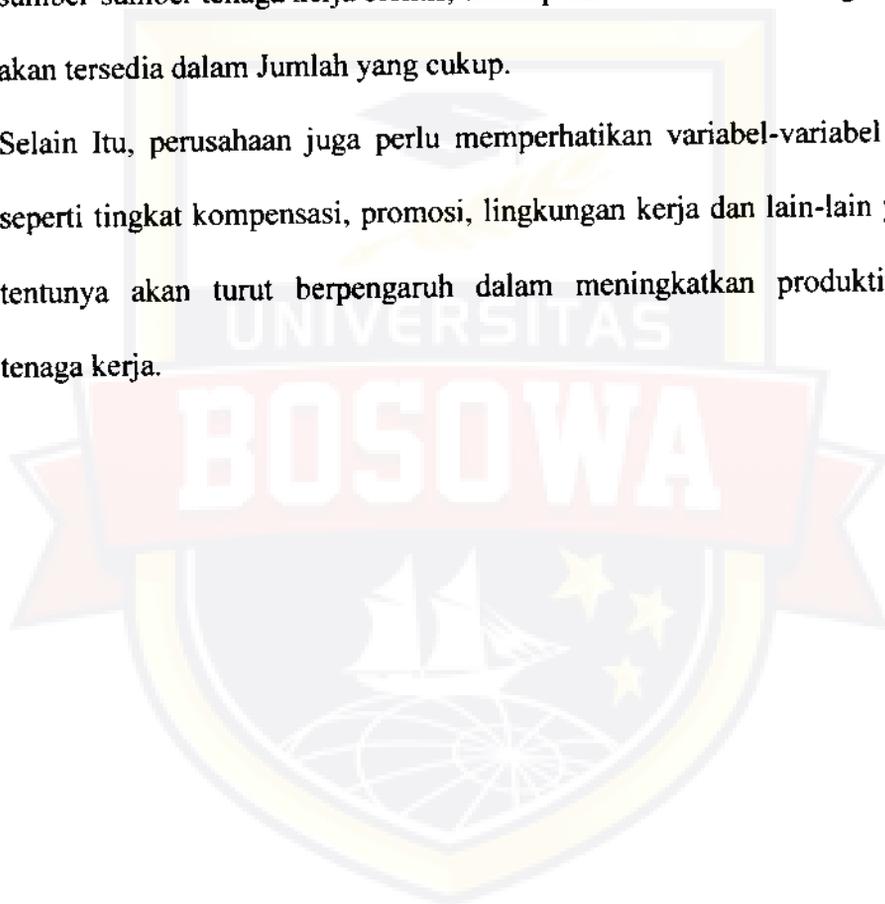
Berdasarkan uraian dan pembahasan atas masalah yang telah dikemukakan sebelumnya, maka penulis memberikan simpulan atas pembahasan masalah tersebut yaitu:

1. Kegiatan seleksi karyawan yang dilakukan Bank BRI adalah dimulai dengan melakukan penerimaan pendahuluan, setelah dilakukan wawancara yang selanjutnya dengan wawancara seleksi.
2. Pelaksanaan seleksi karyawan yang dilakukan oleh PT Bank BRI telah memadai. Hal ini dibuktikan dengan meningkatnya tingkat produktivitas perusahaan.
3. Dari analisis korelasi antara prosentase seleksi karyawan dengan produktivitas tenaga kerja mempunyai hubungan yang positif sebab  $r$  mendekati 1 berarti bahwa ada hubungan yang positif antara rasio seleksi dengan produktivitas tenaga kerja. Sehingga dapat dikatakan bahwa pelaksanaan seleksi karyawan dengan produktivitas tenaga kerja terdapat hubungan yang erat, dimana  $r = 0.99$  atau mendekati 1. Dengan demikian maka hipotesis terbukti.

#### **5.2. Saran-saran**

Setelah menyimpulkan hasil analisis, maka penulis akan mencoba mengemukakan saran-saran yang mungkin dapat berguna bagi perusahaan yaitu :

1. Dengan adanya rasio seleksi yang makin besar, menunjukkan bahwa perusahaan memiliki peluang yang semakin kecil untuk memperoleh tenaga kerja yang berprestasi, untuk mengatasi hal ini, perusahaan perlu memperhatikan sumber-sumber penarikan calon tenaga kerja. Bila sumber-sumber tenaga kerja efektif, diharapkan Jumlah calon tenaga kerja akan tersedia dalam Jumlah yang cukup.
2. Selain itu, perusahaan juga perlu memperhatikan variabel-variabel lain seperti tingkat kompensasi, promosi, lingkungan kerja dan lain-lain yang tentunya akan turut berpengaruh dalam meningkatkan produktivitas tenaga kerja.



## DAFTAR PUSTAKA

- Cardoeo Gomes Faustino, 2010, **Management Sumber Daya Manusia**, Edisi Pertama, Cetakan Ketiga, Andi Offset, Yogyakarta.
- Cahyono Tri Bambang, 2007, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, IPWI, Jakarta
- Flippo, Edwin B, 2007, **Manajemen Personalia**, Edisi Keenam, Jilid Satu, Terjemahan Moh. Masud, Erlangga, Jakarta
- Handoko, T. Hani, 2009, **Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia**, Edisi Kedua, Cetakan Keduabelas, BPFE, Yogyakarta.
- Muliyono, Mauled, 1993, **Penerapan Produktivitas Dalam Organisasi**, edisi pertama, cetakan pertama, Bumi Aksara, Jakarta
- Nitisemito S, Alex, 2007, **Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia)**, edisi ketiga, cetakan ke-sembilan, Ghalia Indonesia, Jakarta
- Notoatmadjo Soekidjo, 1993, **Pengembangan Sumber Daya Manusia**, cetakan pertama, Rineka Cipta, Jakarta
- Rannpandodo, Heidjrachman, Suad Husnan, 1990, **Manajemen Personalia**, Edisi Keempat, Cetakan Pertama, BPFE, Yogyakarta.
- Simanjuntak, Payaman J, 2009, **Pengantar Ekonomi Sumber Daya Manusia**, Edisi Kedua, Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta.
- Sinungan. Muchdarsyah, 1995, **Produktivitas Apa Dan Bagaimana**, edisi kedua, cetakan kedua, Bumi Aksara, Jakarta