

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sejalan dengan pesatnya perkembangan perekonomian syari'ah saat ini, lembaga-lembaga keuangan yang menggunakan prinsip syari'ah dalam semua aktivitas di dalamnya pun turut mengalami perkembangan yang signifikan. Baik lembaga keuangan bank maupun lembaga keuangan non-bank, kini berbondong-bondong membuka unit usaha syari'ah atau bahkan mendirikan bank umum syari'ah sejalan dengan dikeluarkannya Peraturan Bank Indonesia Nomor 21/20 Tahun 2008 tentang Perbankan Syari'ah.

Adapun tujuan dari lembaga perbankan itu sendiri layaknya tujuan pada perusahaan umumnya yaitu untuk memperoleh laba dari aktivitasnya, serta berusaha untuk mempertahankan eksistensi dan kelangsungan hidup perusahaan, sehingga setiap perusahaan dituntut untuk beroperasi sebaik-baiknya.

Berbagai usaha yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, perusahaan memerlukan faktor-faktor seperti manusia, bahan baku, mesin dan modal. Faktor-faktor ini harus dikelola sedemikian rupa sehingga tujuan perusahaan yang telah ditetapkan semula akan tercapai. Manusia merupakan salah satu faktor yang harus ada dan relatif penting dalam perusahaan, disamping faktor-faktor produksi lainnya karena hampir seluruh kegiatan operasional perusahaan dilakukan oleh manusia. Pencapaian tujuan perusahaan sangat bergantung kepada kualitas sumber daya manusianya.

Manajemen sumber daya manusia yang baik ditujukan kepada peningkatan kontribusi yang dapat diberikan oleh para pekerja dalam organisasi ke arah tercapainya tujuan organisasi. Tidak menjadi soal tujuan organisasional apa yang ingin dicapai. Dibentuknya suatu organisasi yang mengelola sumber daya manusia dimaksudkan bukan sebagai tujuan, akan tetapi sebagai alat untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas dan produktivitas kerja organisasi secara keseluruhan. Kenyataan ini semakin jelas terlihat apabila diingat bahwa satuan kerja yang mengelola sumber daya manusia melakukan tujuan-tujuan penunjang, bukan melakukan tugas pokok. Akan tetapi tujuan-tujuan yang partmental atau inkremental tersebut harus dengan kerangka pemikiran utama yang mendukung berbagai kegiatan pokok yang dilakukan oleh organisasi demi pencapaian berbagai tujuan dan sarannya. (Siagian, 2001: 27).

Kegiatan sumber daya manusia dilihat dari manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan yang paling sentral untuk mencapai tujuan suatu organisasi. Kegiatan tersebut akan berjalan lancar apabila memanfaatkan fungsi manajemen sumber daya manusia. Fungsi yang dimaksud yaitu proses perencanaan, pengarahan dan pengadaan, pengendalian, pengembangan, kompetensi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian. (Sutrisno, 2009: 8).

Sebaik apapun sistem yang ingin dicapai, namun tidak melengkapinya dengan personal yang mempunyai integritas atau tenaga-tenaga yang tidak memahami konteks operasional yang harus dijalankan, maka sistem tersebut akan menuai kegagalan. Maka untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja seharusnya setiap

perusahaan senantiasa melakukan terobosan baru demi tercapainya sumber daya manusia yang kompeten dan mempunyai kemampuan sesuai dengan posisi yang dibutuhkan. Sehingga berbagai prosedur dalam seleksi pun dibuat agar tenaga kerja yang dihasilkan benar-benar siap untuk melakukan tugasnya.

Sebagai salah satu alternatif pemenuhan kebutuhan tenaga kerja pada perusahaan, khususnya lembaga perbankan syariah, pemberlakuan sistem tenaga kerja *outsourcing* saat ini sedang marak dilakukan. Hal tersebut karena perkembangan dari perbankan syariah sedang tumbuh dengan pesat namun tidak dimbangi dengan tersedianya sumber daya manusia yang kompeten sehingga untuk memenuhi target operasional perusahaan, banyak lembaga perbankan syariah memberlakukan sistem tenaga kerja *outsourcing* sebagai alternatif pemenuhan kebutuhan tenaga kerjanya.

Bank Jabar Banten Syariah Pusat adalah salah satu lembaga keuangan perbankan berbasis syariah yang berlokasi di Jalan Teuku Umar Nomor 8-10 Bandung, merupakan sebuah bank umum syariah yang pada awalnya merupakan unit usaha syariah dari Bank Jabar Banten yang pada tanggal 6 Mei 2010 kemudian *spin off* menjadi Bank Jabar Banten Syariah.

Seiring dengan perkembangan usianya, Bank Jabar Banten Syariah pun mulai mengembangkan bisnis dan jasa perbankan berbasis syariah yang saat ini sudah tersebar di beberapa daerah di Indonesia. Oleh sebab itu, kebutuhan sumber daya manusia yang kompeten pun terus meningkat dan sebagai salah satu alternatif pemenuhan kebutuhan sumber daya manusia, Bank Jabar Banten Syariah memberlakukan sistem tenaga kerja *outsourcing* dengan bekerja sama dengan

perusahaan penyedia tenaga kerja di Kota Bandung. (wawancara dengan Ibu Irma, staf Divisi Sumber Daya Insani Bank Jabar Banten Syari'ah Pusat, 21 Januari 2011).

Tenaga kerja *outsourcing* tersebut akan ditempatkan di kantor pusat maupun kantor cabang Bank Jabar Banten Syari'ah. Dari data yang diperoleh, berikut adalah rincian tenaga kerja *outsourcing* yang telah ditempatkan di kantor-kantor cabang Bank Jabar Banten Syari'ah:

Tabel 1.1
Jumlah Tenaga kerja *Outsourcing* Bank Jabar Banten Syari'ah

JENIS KELAMIN	JUMLAH
Laki-laki	24 orang
Perempuan	59 orang
Total Tenaga Kerja <i>Outsourcing</i>	83 orang

(sumber: Bank Jabar Banten Syari'ah Pusat, 2011)

Pada pelaksanaannya, sistem tenaga kerja *outsourcing* banyak mengundang polemik yang saat ini menjadi bahasan para pengamat Manajemen Sumber Daya Manusia. Sistem tersebut dinilai lebih banyak memberikan keuntungan bagi perusahaan pengguna jasa *outsourcing*, berbanding terbalik dengan yang dirasakan tenaga *outsourcing* sendiri yang lebih banyak mendapatkan kerugian dari pemberlakuan sistem ini. Namun pada kenyataannya, masih banyak perusahaan maupun lembaga keuangan yang memberlakukan sistem tersebut dengan alasan sebagai salah satu efisiensi perekrutan tenaga kerja.

Selain itu, pada pelaksanaan *outsourcing* tentu saja ada beberapa faktor pendukung dan faktor penghambat pelaksanaan program tersebut. Sehingga Bank

Jabar Banten Syari'ah Pusat selaku pihak yang melakukan sistem tenaga kerja *outsourcing* dituntut untuk menjalankan sistem ini dengan sebaik-baiknya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Berdasarkan uraian di atas, penulis tertarik untuk mengkaji lebih dalam lagi mengenai penerapan sistem tenaga kerja *outsourcing* pada Bank Jabar Banten Syari'ah Pusat, serta melihat faktor pendukung dan penghambat apa saja yang mengiringi perjalanan sistem tenaga kerja *outsourcing* di lembaga keuangan tersebut. Sehingga hasil penulisan ini dituangkan ke dalam sebuah laporan tugas akhir dengan judul: "***Mekanisme Rekrutmen Tenaga Kerja Outsourcing pada Bank Jabar Banten Syari'ah Pusat***".

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan pada identifikasi masalah yang telah dikemukakan di atas, maka dapat dirumuskan permasalahan dalam tugas akhir ini antara lain :

1. Bagaimana pelaksanaan rekrutmen tenaga kerja *outsourcing* di Bank Jabar Banten Syari'ah Pusat?
2. Apa faktor pendukung dan penghambat dalam pelaksanaan rekrutmen tenaga kerja *outsourcing* di Bank Jabar Banten Syari'ah Pusat?

C. Tujuan dan Kegunaan Penulisan

Sesuai dengan perumusan masalah di atas, maka penulis menentukan tujuan penulisan yang diharapkan dapat memberikan jawaban atas permasalahan di dalam penulisan ini, yakni :

1. Mengetahui pelaksanaan rekrutmen tenaga kerja *outsourcing* di Bank Jabar Banten Syari'ah Pusat;
2. Mengetahui faktor pendukung dan penghambat dalam pelaksanaan sistem tenaga kerja *outsourcing* di Bank Jabar Banten Syari'ah Pusat.

Selain dari tujuan penulisan di atas, adapun kegunaan dari penulisan ini adalah :

1. Bagi penulis, sebagai tugas akhir untuk kelulusan pada Program Pendidikan D3 – Manajemen Keuangan Syari'ah;
2. Bagi pengembangan keilmuan tentang salah satu pembahasan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia, yakni penerapan sistem tenaga *outsourcing* di lembaga keuangan perbankan syari'ah;
3. Bagi institusi yang bersangkutan (Bank Jabar Banten Syari'ah) sebagai penilaian pelaksanaan sistem tenaga kerja *outsourcing* di Bank Jabar Banten Syari'ah Pusat serta faktor pendukung dan penghambat dalam pelaksanaannya;
4. Bagi masyarakat, memberikan informasi mengenai salah satu kegiatan dalam manajemen sumber daya insani, khususnya mekanisme pelaksanaan sistem tenaga kerja *outsourcing* di Bank Jabar Banten Syari'ah Pusat.

D. Kerangka Teori

1. Ihwal Tenaga Kerja Sebagai Sumber Daya Insani

Sumber daya insani merupakan elemen utama organisasi dibandingkan dengan elemen lain seperti modal, teknologi, dan uang sebab manusia itu sendiri

yang mengendalikan yang lain. Suatu organisasi atau lembaga tidak akan berjalan sesuai dengan tujuan yang diharapkan apabila tidak diimbangi dengan adanya sumber daya insani yang mumpuni.

Tabel 1.2

Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia

Ruang Lingkup	Fungsi Operasional	Sub Fungsi
Pengadaan Sumber Daya Manusia	Pengadaan	<ul style="list-style-type: none"> • Perencanaan • Penarikan • Seleksi • Penempatan • Pembekalan
Pengembangan Sumber Daya Manusia	Pengembangan	<ul style="list-style-type: none"> • Pelatihan dan Pengembangan • Pengembangan karir
Pemeliharaan Sumber Daya Manusia	<ul style="list-style-type: none"> • Kompensasi Jabatan • Integrasi • Hubungan Perburuhan • Pemutusan Hubungan Kerja 	

(Sumber: Sulastri, 2009: 2)

Tenaga kerja adalah setiap orang yang mampu melakukan pekerjaan guna menghasilkan barang dan/atau jasa untuk memenuhi kebutuhan sendiri maupun untuk masyarakat. Menurut **Keith Ewing**, tenaga kerja atau buruh seperti yang tercantum dalam *Trade Union and Labour Relation (Consolidation) Act 1992* bahwa tenaga kerja atau buruh adalah (i) buruh atau tenaga kerja yang bekerja di bawah kontrak kerja (perjanjian kerja) sebagai buruh tetap, (ii) buruh atau tenaga kerja yang bekerja di bawah kontrak kerja personal dan secara ekonomi bergantung pada perusahaan. (Nuringdyah, dalam Zaenal, 2009: 39).

Tenaga kerja sebagai salah satu faktor produksi mempunyai arti yang besar. Karena semua kekayaan alam tidak berguna bila tidak dieksploitasi oleh manusia dan diolah oleh buruh. Kitab suci Al-Qur'an telah memberi penekanan yang lebih terhadap tenaga manusia. Ini dapat dilihat dari petikan ayat dalam surat An-Najm ayat 39:

وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى {39}

Artinya : *“Dan bahwasanya seorang manusia tiada memperoleh selain apa yang telah diusahakannya.”* (DEPAG, 2005: 421).

Lebih lanjut Rasulullah SAW bersabda: *“Allah mengasihi mereka yang berusaha dan bekerja untuk kehidupan mereka”*. Hadits tersebut menyatakan bahwa Islam menekankan pada manusia untuk senantiasa bekerja untuk memperoleh kehidupan yang layak, baik di dunia maupun di akhirat nanti. (Rahman, 1995: 248).

Keberadaan bank syari'ah dalam kancah persaingan global ke depan sangat ditentukan oleh siapa yang mengelolanya. Hal ini berarti peran sumber daya insani memiliki posisi sentral dalam perkembangannya. (Muhammad, 2005: 172).

2. Rekrutmen Tenaga Kerja Dengan Sistem *Outsourcing*

Kegiatan yang masih berkaitan dengan perencanaan sumber daya insani adalah perekrutan atau pengadaan tenaga kerja. Setelah organisasi / perusahaan menetapkan karakteristik atau ciri-ciri tenaga kerja yang diperlukan serta jumlahnya masing-masing, maka kegiatan selanjutnya adalah upaya mendapatkan tenaga kerja yang diperlukannya tersebut. Idealnya upaya pengadaan tenaga kerja

ini untuk memastikan bahwa tenaga kerja yang direkrut dan ditempatkan nantinya adalah *the right people in the right position*.

Pengadaan tenaga kerja itu sendiri adalah suatu proses untuk mendapatkan tenaga yang berkualitas dan memberikan harapan yang baik pada calon tenaga kerja tersebut untuk membuat lamaran kerja guna bekerja pada instansi/perusahaan tersebut. Khusus bagi organisasi/perusahaan yang besar, pengadaan tenaga kerja merupakan proses yang terus berlangsung dan kompleks dan menuntut perencanaan dan upaya yang ekstensif.

Adapun tujuan-tujuan dari perekrutan tenaga kerja adalah :

- Menyediakan sekumpulan calon tenaga kerja/tenaga kerja yang memenuhi syarat;
- Agar konsisten dengan strategi, wawasan dan nilai perusahaan;
- Untuk membantu mengurangi kemungkinan keluarnya tenaga kerja yang belum lama bekerja;
- Untuk mengkoordinasikan upaya perekrutan dengan program seleksi dan pelatihan;
- Untuk memenuhi tanggung jawab perusahaan dalam upaya menciptakan kesempatan kerja yang adil. (Cahyo, 2006: 35).

Sebagai upaya pemenuhan kebutuhan sumber daya insani yang kompeten, bank syari'ah perlu melakukan rekrutmen. Adapun sumber-sumber perekrutan sumber daya insani tersebut terbagi menjadi beberapa bagian. Yakni berasal dari dalam (internal) dan dari luar (eksternal) perusahaan. Sumber-sumber perekrutan

yang berasal dari dalam perusahaan adalah promosi, transfer/rotasi, pengkaryaan kembali dan kontrak kerja/kelompok pekerja sementara. Sedangkan sumber-sumber perekrutan yang berasal dari luar perusahaan adalah dari lembaga pendidikan, teman/anggota keluarga tenaga kerja, lamaran terdahulu yang masuk, agen tenaga kerja, tenaga kerja perusahaan lain, asosiasi profesi dan *outsourcing*.

Perekrutan sumber daya insani dengan cara *outsourcing* kini sedang marak dilakukan. Meskipun banyak pihak yang menentang sistem ini karena dinilai lebih banyak merugikan tenaga kerja *outsourcing*, namun pada kenyataannya cara ini masih banyak diberlakukan di beberapa lembaga khususnya lembaga perbankan.

Pengertian *outsourcing* (Alih Daya) secara khusus didefinisikan oleh Maurice F Greaver II, pada bukunya *Strategic Outsourcing, A Structured Approach to Outsourcing: Decisions and Initiatives*, dijabarkan sebagai berikut :

“Strategic use of outside parties to perform activities, traditionally handled by internal staff and resources.”

Menurut definisi Maurice Greaver, *Outsourcing* (Alih Daya) dipandang sebagai tindakan mengalihkan beberapa aktivitas perusahaan dan hak pengambilan keputusannya kepada pihak lain (*outside provider*), dimana tindakan ini terikat dalam suatu kontrak kerjasama. (Cahyo, 2006: 56).

Pola perjanjian kerja dalam bentuk *Outsourcing* secara umum adalah ada beberapa pekerjaan kemudian diserahkan ke perusahaan lain yang telah berbadan hukum, dimana perusahaan yang satu tidak berhubungan secara langsung dengan pekerja tetapi hanya kepada perusahaan penyalur atau penganjur tenaga kerja.

Pendapat lain menyebutkan bahwa *Outsourcing* adalah pemberian pekerjaan dari satu pihak kepada pihak lain dalam 2 (dua) bentuk, yaitu :

- a. Menyerahkan dalam bentuk pekerjaan
- b. Pemberian pekerjaan oleh pihak I dalam bentuk jasa tenaga kerja

Di bidang ketenagakerjaan, *outsourcing* dapat diterjemahkan sebagai pemanfaatan tenaga kerja untuk memproduksi atau melaksanakan suatu pekerjaan oleh suatu perusahaan, melalui perusahaan penyedia/pengarah tenaga kerja. Ini berarti ada dua perusahaan yang terlibat, yakni perusahaan yang khusus menyeleksi, melatih dan mempekerjakan tenaga kerja yang menghasilkan suatu produk/jasa tertentu untuk kepentingan perusahaan lainnya. Dengan demikian perusahaan yang kedua tidak mempunyai hubungan kerja langsung dengan tenaga kerja yang bekerja padanya; hubungan hanya melalui perusahaan penyedia tenaga kerja. *Outsourcing* adalah alternatif dalam melakukan pekerjaan sendiri. Tetapi *outsourcing* tidak sekedar mengontrakkan secara biasa, tetapi jauh melebihi itu. (Rosmanasari, 2008: 29).

3. Mekanisme Sistem Tenaga Kerja *Outsourcing*

Pelaksanaan *outsourcing* melibatkan 3 (tiga) pihak yakni perusahaan penyedia tenaga kerja *outsourcing*, perusahaan pengguna tenaga kerja *outsourcing*, dan tenaga kerja *outsourcing* itu sendiri. Oleh karena itu perlu adanya suatu peraturan agar pihak-pihak yang terlibat tidak ada yang dirugikan khususnya tenaga kerja *outsourcing*. Mengingat bisnis *outsourcing* berkaitan erat dengan praktek ketenagakerjaan, maka Undang-undang No.13 Tahun 2003

tentang ketenagakerjaan merupakan salah satu peraturan pelaksanaan *outsourcing* di Indonesia.

Prinsip dasar pelaksanaan *outsourcing* adalah terjadinya suatu kesepakatan kerjasama antara perusahaan pengguna jasa tenaga kerja dan perusahaan penyedia jasa tenaga kerja dalam bentuk perjanjian pemborongan pekerjaan pekerjaan atau penyediaan jasa pekerja, dimana perusahaan pengguna tenaga kerja akan membayar suatu jumlah tertentu sesuai kesepakatan atas hasil pekerjaan dari tenaga kerja yang disediakan oleh perusahaan penyedia tenaga kerja. Dengan demikian *outsourcing* dapat terlaksana bila sudah ditandatangani suatu perjanjian antara pengguna jasa tenaga kerja dan penyedia jasa tenaga kerja yaitu perjanjian pemborongan kerja atau penyediaan jasa tenaga kerja.

Pada dasarnya tujuan utama suatu perusahaan melakukan *outsourcing* adalah untuk meningkatkan kemampuan dan keunggulan kompetitif perusahaan agar dapat mempertahankan hidup dan berkembang. Mempertahankan hidup berarti tetap dapat mempertahankan pangsa pasar, sementara berkembang berarti dapat meningkatkan pangsa pasar, dengan tujuan strategis ialah bahwa dengan melakukan *outsourcing*, perusahaan ingin meningkatkan kemampuannya berkompetisi, atau ingin meningkatkan atau sekurang-kurangnya mempertahankan keunggulan kompetitifnya. Kompetisi antara perusahaan umumnya menyangkut tiga hal, yaitu harga produk, mutu produk dan layanan. Oleh karena itu, pekerjaan harus diserahkan pada pihak yang lebih profesional dan lebih berpengalaman daripada perusahaan sendiri dalam melaksanakan jenis

kerja *outsourcing* pada Bank Jabar Banten Syari'ah. Jenis data yang dikumpulkan dalam penulisan laporan ini jawaban atas pertanyaan yang penulis ajukan terhadap masalah yang dirumuskan pada tujuan yang telah ditetapkan.

4. Sumber Data

Data diperlukan dalam penelitian ini adalah Data Primer dan Data Sekunder. Data yang diperoleh langsung dari masyarakat dinamakan dengan data primer sedangkan data yang diperoleh dari bahan-bahan kepustakaan dinamakan dengan data sekunder.

Adapun pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan dengan teknik :

a. Wawancara

Yaitu dengan mengajukan pertanyaan kepada pihak manajemen Bank Jabar Banten Syari'ah Pusat, yaitu Ibu Yati Ruchiyati selaku *Human Capital Group Head* dan Ibu Irma selaku staf *Human Resources Division* Bank Jabar Banten Syari'ah mengenai permasalahan yang diteliti dengan menggunakan daftar pertanyaan yang telah dipersiapkan. Hasil wawancara ini kemudian merupakan sumber data primer.

b. Penelitian Lapangan (Observasi)

Penelitian lapangan yaitu dengan cara peninjauan langsung ke kantor pusat Bank Jabar Banten Syari'ah yang dipilih sebagai objek penelitian, untuk melihat langsung keadaan di Bank Jabar Banten Syari'ah sehubungan dengan pengumpulan data yang diperlukan. Hasil observasi ini selanjutnya merupakan sumber data primer.

c. Studi Kepustakaan

Studi kepustakaan yaitu dengan cara menelaah atau mengkaji sumber pustaka dan dokumen-dokumen yang berkaitan dengan penelitian ini dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Hasil studi kepustakaan ini selanjutnya merupakan sumber data sekunder.

5. Teknik Analisis Data

Teknik analisis yang digunakan untuk mengolah data primer dan data sekunder yang telah terkumpul yaitu dengan menggunakan metode kualitatif. Metode kualitatif ini sebagai prosedur untuk menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis dari orang-orang serta perilaku yang dapat diamati, yang menitikberatkan pada wawancara mendalam, pengalaman serta dokumentasi.

Adapun langkah-langkah dalam analisis data yang dilakukan adalah sebagai berikut :

- a. Inventarisasi data, yaitu mengumpulkan seluruh data yang diperoleh dari lapangan;
- b. Menganalisa data yang terkumpul, sesuai dengan rumusan masalah yang dikemukakan;
- c. Melaksanakan pemeriksaan terhadap keabsahan data-data yang telah terkumpul;
- d. Menarik kesimpulan.