

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Aset paling penting yang harus dimiliki organisasi atau perusahaan dan harus diperhatikan dalam manajemen adalah tenaga kerja atau manusia (*human resources*) merujuk kepada orang-orang yang bekerja di dalam organisasi. Sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai individu yang merancang dan memproduksi keluaran dalam rangka pencapaian strategi dan tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Tanpa individu yang memiliki keahlian dan kompeten, maka mustahil bagi organisasi untuk mencapai tujuan.¹

Sedangkan manajemen sumber daya manusia yang selanjutnya disingkat MSDM merupakan salah satu bidang yang berperan dan mempunyai hubungan erat dengan organisasi dan mempunyai fungsi operasional yaitu: pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja (*separation*).²

Ada beberapa definisi tentang manajemen sumber daya manusia antara lain:³

a. Mary Parker Follett

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu seni untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang lain untuk melaksanakan berbagai pekerjaan yang diperlukan atau dengan kata lain tidak melakukan pekerjaan-pekerjaan itu sendiri.

b. Edwin B. Flippo

Manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan

¹ Burhanuddin Yusuf, *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah*, Rajawali Press, Jakarta, 2015, hlm. 25

² Henki Idris Issakh dan Zahrída Wiryawan, *Op.Cit.*, hlm. 329

³ Burhanuddin Yusuf, *Op.Cit.*, hlm. 27-28

pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.

c. Murwansyah

Manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan.

Jadi, pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) secara umum adalah penerapan konsep dan sistem manajemen secara tepat dan efektif dalam proses perekrutan, pendayagunaan, pengembangan, dan pemeliharaan personal yang dimiliki oleh sebuah organisasi secara efektif untuk mencapai tingkat pendayagunaan sumber daya manusia yang optimal oleh organisasi tersebut dalam mencapai tujuan-tujuannya.⁴

2. Manajemen Sumber Daya Manusia Syariah

Sumber daya manusia syariah secara esensial adalah keimanan SDM syariah terhadap keesaan Allah dan kesadaran tertingginya untuk tunduk sepenuhnya pada kehendak Allah dan kesadaran bahwa dia sangat dekat dengan Allah, serta SDM syariah memposisikan seakan-akan melihat Allah yang selalu mengawasinya, atau Allah selalu berada di dalam hati setiap individu SDM syariah kapanpun dan dimanapun.⁵

Manajemen sumber daya manusia syariah dalam melakukan perencanaan serta pengawasan haruslah sesuai dengan Al quran dan Hadis. Karena orang yang melakukan sesuatu berdasarkan Al Quran dan Hadis akan mendapatkan keselamatan sepanjang hidupnya, baik yang menyangkut keselamatan agama, diri (jiwa dan raga), akal, harta benda, serta keselamatan nasab keturunan.

Dalam manajemen sumber daya manusia syariah terdapat tiga pembahasan. Pembahasan pertama adalah perilaku sumber daya manusia

⁴ Achmad S. Ruky, *Menjadi Eksekutif Manajemen SDM Profesional*, Andi Offset, Yogyakarta, 2014, hlm. 13

⁵ Iwan Triyuwono, *Organisasi Dan Akuntansi Syariah*, LKis, 2000, hlm. 253

syariah adalah dalam suatu organisasi haruslah memiliki nilai-nilai ketauhidan dan kimanan, karena dengan memiliki itu akan merasakan kenyamanan dalam melakukan sesuatu, dan merasakan bahwa Seolah-olah Allah itu dekat dengannya serta selalu mengawasinya dalam melakukan segala sesuatu apa yang dikerjakannya.

Selanjutnya hal kedua ialah struktur organisasi, didalam manajemen sumber daya manusia syariah struktur organisasi sagatlah diperlukan unuk membuat perencanaan sehingga mampu mempermudah dan mengkomodasi lebih banyak kontribusi positif bagi organisasi ketimbang hanya untuk mengendalikan performansi yang menyimpang. Serta lebih menjamin fleksibilitas baik di dalam maupun antar posisi-posisi yang saling berinteraksi.

Dan hal yang ketiga dalam manajemen sumber daya manusia syariah adalah sistem. Sistem syariah yang disusun harus menjadikan perilakunya berjalan dengan baik. Yaitu dengan pelaksanaan sistem kehidupan secara konsisten dalam semua kegiatan yang akhirnya akan melahirkan sebuah tatanan kehidupan yang baik.⁶

3. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia memiliki beberapa fungsi penting yang sangat berpegaruh terhadap efektifitas perjalanan organisasi. Karena fungsi sumber daya manusia dalam organisasi sangat fital sehingga apabila terjadi disfungsi dalam manajemen sumber daya manusia akan berpengaruh terhadap keseluruhan dalam organisasi. Adapun beberapa fungsi operasional manajemen sumber daya manusia antara lain:⁷

a. Perencanaan

Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi

b. Pengorganisasian

⁶ Didin Hafinuddin, *Manajemen Syariah dalam Praktik*, Gema Insani, Jakarta, 2003, hlm. 5

⁷ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Kencana Prenada Media Group, Jakarta, 2009, hlm. 9 - 11

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi.

c. Pengarahan dan pengadaan

Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai, agar mau kerja sama dan bekerja secara efektif dan efisien.

d. Pengendalian

Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan pegawai agar mentaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana.

e. Pengembangan

Pengembangan merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.

f. Kompensasi

Kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa.

g. Pengintegrasian

Pengintegrasian merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

h. Pemeliharaan

Pemeliharaan merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

i. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena tanpa adanya kedisiplinan maka sulit mewujudkan tujuan yang maksimal.

j. Pemberhentian

Pemberhentian merupakan putusnya hubungan kerja seorang pegawai dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh

keinginan pegawai, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun, atau sebab lainnya. Pelepasan ini diatur oleh Undang-undang No. 12 Tahun 1964.⁸

4. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Dengan memahami fungsi manajemen, maka akan memudahkan pula untuk memahami fungsi manajemen SDM yang selanjutnya akan memudahkan kita dalam mengidentifikasi tujuan manajemen SDM. Tujuan manajemen SDM ialah meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam perusahaan melalui jumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial. Tujuan ini menuntun studi dan praktik manajemen SDM yang umum juga dikenal dengan manajemen personalia.

SDM mempengaruhi keberhasilan setiap perusahaan atau organisasi. Meningkatkan andil manusia sangatlah penting sehingga seluruh perusahaan membentuk departemen SDM. Dikatakan penting karena departemen SDM tidak mengontrol banyak faktor yang membentuk andil SDM misalnya, bahan baku, modal, dan prosedur.

Berkaitan dengan hal di atas, maka tujuan manajemen SDM adalah memperbaiki kontribusi produktif orang-orang atau tenaga kerja terhadap organisasi atau perusahaan dengan cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial. Para manajer dan departemen sumber daya manusia mencapai maksud mereka dengan memenuhi tujuannya, selain itu tujuan manajemen sumber daya manusia tidak hanya mencerminkan kehendak manajemen senior, tetapi juga harus menyeimbangkan tantangan organisasi, fungsi sumber daya manusia dan orang-orang yang terpengaruh. Kegagalan dalam melakukan tugas itu dapat merusak kinerja, produktivitas, laba, bahkan kelangsungan hidup organisasi atau perusahaan.⁹

⁸ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT Bumi Aksara, Jakarta, 2009, hlm. 23

⁹ Veithzal Rivai Zainal, dkk., *Op.Cit.*, hlm. 8-9

B. Rekrutmen

1. Pengertian Rekrutmen

Rekrutmen pada hakikatnya merupakan proses menentukan dan menarik para pelamar yang mampu untuk bekerja dalam suatu perusahaan. Hasilnya adalah merupakan sekumpulan pelamar calon karyawan baru untuk diseleksi dan dipilih. Selain itu, rekrutmen juga dapat dikatakan sebagai proses untuk mendapatkan sejumlah SDM (karyawan) yang berkualitas untuk menduduki suatu jabatan atau pekerjaan dalam suatu perusahaan.¹⁰

Rekrutmen adalah proses penarikan dan penempatan sejumlah calon tenaga kerja yang dinilai memenuhi persyaratan perusahaan untuk mengisi sejumlah posisi pekerjaan yang dibutuhkan.¹¹ Ada beberapa pengertian rekrutmen yang dikemukakan oleh para ahli, antara lain:¹²

a. Handoko

Rekrutmen merupakan proses pencarian dan pemikatan para calon karyawan (pelamar) yang melamar sebagai karyawan.

b. Flippo

Rekrutmen merupakan proses mencari karyawan yang prospektif dan menarik mereka untuk melamar pekerjaan dalam organisasi.

c. Mejia

Rekrutmen merupakan proses mengumpulkan pelamar yang berkualitas dalam jumlah besar untuk suatu jabatan tertentu.

Pada prinsipnya yang disebut dengan rekrutmen adalah proses mencari menemukan dan menarik para pelamar untuk menjadi pegawai pada dan oleh organisasi tertentu. Selanjutnya rekrutmen (*recruitmen*) juga dapat didefinisikan sebagai serangkaian aktivitas mencari dan memikat para pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan

¹⁰ Veithzal Rivai Zainal, dkk., *Ibid.*, hlm. 118

¹¹ Yusanto dan Widjajakusuma, *Menggagas Bisnis Islam*, Gema Insani Press, Jakarta, 2002, hlm. 192

¹² Wahibur Rokhman, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Nora Media Enterprise, Kudus, 2011, hlm. 38

pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian.¹³

2. Maksud dan Tujuan Rekrutmen

Diselenggarakannya rekrutmen mengemban keinginan-keinginan tertentu yang harus dipenuhi, supaya organisasi dapat terus eksis. Menurut SP. Siagian diadakannya rekrutmen adalah untuk mendapatkan persediaan sebanyak mungkin calon-calon pelamar sehingga organisasi akan mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk melakukan pilihan terhadap calon pegawai yang dianggap memenuhi standar kualifikasi organisasi. Salah satu isu yang perlu diperhatikan dalam filosofi rekrutmen adalah apakah akan mempromosikan sebagian besar pegawai dari dalam organisasi ataukah akan mengangkat dari luar guna mengisi kekosongan pada semua jenjang hirarkhi.

Aspek kedua dalam rekrutmen adalah perihal apakah penekanannya pada sekedar mengisi lowongan-lowongan saja, ataukah pengangkatan untuk tujuan-tujuan jangka panjang. Apakah organisasi mencari orang-orang dengan keahlian yang memadai untuk lowongan saat ini, ataukah organisasi berupaya memikat calon-calon berbakat untuk kepentingan jangka panjang.¹⁴

Program rekrutmen yang ideal adalah sebuah program di mana sejumlah pelamar yang berkualitas ditarik dan menerima posisi jabatan tertentu yang dilakukan dengan cara yang sangat efisien. Program rekrutmen yang baik perlu melayani banyak tujuan. Tujuan rekrutmen yang sering disebutkan adalah memikat sekumpulan besar pelamar kerja, namun kumpulan-kumpulan pelamar tersebut sedemikian besarnya sehingga sangat mahal biaya untuk pemrosesan. Untuk itu, aktivitas rekrutmen perlu memantapkan tujuan-tujuannya. Adapun tujuan rekrutmen adalah meliputi:

¹³ Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori, dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*, Graha Ilmu, Yogyakarta, 2003, hlm. 134

¹⁴ Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah, *Ibid.*, hlm 135-136

- a. Rekrutmen sebagai alat keadilan sosial
- b. Rekrutmen sebagai teknik untuk memaksimalkan efisiensi

Upaya mendapatkan pegawai yang baik dan memiliki komitmen yang tinggi memerlukan rancangan program rekrutmen yang baik. Dasar program rekrutmen yang baik mencakup faktor-faktor berikut:

- a. Program rekrutmen memikat banyak pelamar yang memenuhi syarat.
- b. Program rekrutmen tidak pernah mengkompromikan standar seleksi.
- c. Berlangsung atas dasar yang berkesinmbungan.
- d. Program rekrutmen itu kreatif, imajinatif, dan inovatif.

3. Teknik-teknik Rekrutmen

Teknik-teknik rekrutmen, baik pada sektor publik maupun swasta, dapat dilakukan melalui cara disentralisasikan atau didesentralisasikan, bergantung pada keadaan (besarnya) organisasi, kebutuhan, dan jumlah calon pekerja yang hendak direkrut.¹⁵

- a. Teknik rekrutmen yang disentralisasikan

Jika rekrutmen disentralisasikan, perusahaan yang mengelola sumber daya manusia bertanggung jawab untuk meminta manajer tentang perkiraan periodik mengenai jumlah dan tipe pekerja baru yang dibutuhkan pada waktu akan datang. Perusahaan manajemen sumber daya manusia tingkat pusat akan mengeluarkan pengumuman perihal lowongan kerja yang tersedia untuk memenuhi peraturan perundang-undangan.

- b. Teknik rekrutmen yang didesentralisasikan

Teknik rekrutmen yang didesentralisasikan terjadi pada perusahaan yang relatif kecil, kebutuhan rekrutmen terbatas, dan mempekerjakan berbagai tipe pekerja. Rekrutmen dengan cara ini selalu dipakai untuk posisi khas posisi khas profesional, ilmiah, atau, administratif bagi instansi tertentu. Instansi secara sendiri-sendiri

¹⁵ Mila Badriyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, CV Pustaka Setia, Bandung, 2015, hlm. 89-90

biasanya lebih memilih rekrutmen yang didesentralisasikan karena mereka akan secara langsung mengendalikan proses rekrutmennya.

4. Proses Rekrutmen

Rekrutmen merupakan seperangkat aktivitas suatu organisasi yang digunakan untuk menarik calon pemegang jabatan, yang memiliki kemampuan dan keahlian yang diperlukan untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.

Untuk melakukan rekrutmen biasanya terdiri dari beberapa beberapa tahapan. Berikut ini langkah-langkah yang biasanya dilakukan dalam pelaksanaan rekrutmen:¹⁶

a. Menentukan jabatan yang kosong dan berapa orang yang dibutuhkan.

Tahap awal dari proses rekrutmen adalah mengidentifikasi kekosongan jabatan disetiap departemen yang ada dalam organisasi. Identifikasi ini meliputi berbagai hal termasuk; pekerjaan baru, karyawan dipindahkan atau dipromosikan ke posisi lain, mengajukan permintaan pengunduran diri, adanya PHK, atau karena pension yang direncanakan. Dengan memperhatikan informasi yang ada di atas maka akan dapat diketahui berapa jumlah jabatan yang kosong dan keahlian apa saja yang dibutuhkan serta berapa jumlah orang yang dibutuhkan.

b. Analisis informasi jabatan

Setelah mengetahui jumlah kekosongan jabatan, maka langkah selanjutnya memahami informasi yang terkait dengan *job description* dan *job specification* sebagai landasan dalam menentukan kriteria dan persyaratan jabatan.

c. Penentuan kriteria pelamar

Setelah mengetahui pengetahuan dan keahlian yang dibutuhkan untuk melaksanakan suatu jabatan. Maka langkah selanjutnya adalah menentukan persyaratan-persyaratan yang dibutuhkan suatu jabatan. Persyaratan dan kriteria jabatan hendaknya dibuat secara jelas dan

¹⁶ Burhanuddin Yusuf, *Op.Cit.*, hlm. 110-111

detail agar tidak membingungkan proses selanjutnya terutama kriteria-kriteria yang harus dipenuhi oleh para pencari kerja.

d. Memilih sumber rekrutmen

Setelah ada kriteria, maka perlu ditentukan di mana diperoleh calon-calon karyawan, apakah dari internal atau eksternal perusahaan.

e. Memilih metode rekrutmen

Perusahaan dapat memilih berbagai metode yang cocok untuk dapat menjangkau kandidat atau calon karyawan sebanyak mungkin. Ada banyak metode rekrutmen yang dapat dipilih antara lain: iklan, *employee referarals*, *walk-ins*, dan *write-ins*, Depnakertrans, perusahaan pencari tenaga kerja, lembaga pendidikan, organisasi buruh, dan lain sebagainya.

f. Menerima lamaran kerja

Setelah memilih metode rekrutmen, maka langkah selanjutnya yaitu menerima berkas-berkas lamaran para calon karyawan. Dari berkas-berkas yang ada perlu diteliti calon-calon yang memenuhi kualifikasi atau tidak. Untuk calon karyawan yang memenuhi kualifikasi akan dipanggil ke proses selanjutnya.

5. Sumber-sumber Rekrutmen

Banyak sumber rekrutmen yang tersedia untuk organisasi. Yang paling umum dari sumber-sumber itu adalah:¹⁷

a. Rekrutmen Internal

1) Karyawan yang ada / *Job Posting*

Banyak perusahaan mempunyai kebijakan memberikan informasi kepada karyawan yang ada tentang lowongan kerja sebelum berusaha merekrut dari sumber-sumber lain. Tawaran pekerjaan terhadap pihak internal memberi kesempatan kepada karyawan yang ada kepada pekerjaan yang lebih disukai. Akan tetapi

¹⁷ Kaswan, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*, Graha Ilmu, Yogyakarta, 2012, hlm 71-72

promosi internal secara otomatis menciptakan lowongan kerja baru yang harus diisi.

2) Karyawan sebelumnya

Sebuah perusahaan mungkin memutuskan merekrut karyawan yang sebelumnya pernah bekerja di organisasi itu. Secara khusus mereka itu adalah orang-orang yang pernah dirumahkan atau pernah bekerja musiman. Karena perusahaan sudah punya pengalaman dengan orang ini, mereka cenderung menjadi karyawan yang aman.

3) Rujukan dari Karyawan

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang dipekerjakan melalui rujukan dari karyawan yang ada cenderung tetap bersama dengan organisasi itu lebih lama dan menunjukkan loyalitas dan kepuasan kerja yang lebih besar daripada yang direkrut dengan cara lain.

b. Rekrutmen Eksternal¹⁸

1) Iklan cetak

Iklan dapat digunakan untuk usaha rekrutmen lokal (surat kabar) dan untuk pencarian regional nasional (pedagang atau publikasi profesional).

2) Iklan Internet dan Situs Karir

Perusahaan secara terus-menerus beralih ke Web sebagai alat rekrutmen karena iklan online relatif murah, lebih dinamis dan sering dapat mendatangkan hasil yang lebih cepat daripada melalui Koran.

3) Agen tenaga kerja

Banyak organisasi menggunakan kontraktor internal untuk merekrut dan menyaring pelamar pekerjaan. Agen itu secara khusus efektif ketika perusahaan mencari pekerja dengan keterampilan spesialis.

¹⁸ Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*, Rajawali Press, Jakarta, 2016, hlm. 98

4) Rekrutmen Perguruan Tinggi

Sekolah mungkin mempunyai kantor penempatan kerja yang membantu para mahasiswa kontak dengan perusahaan. Banyak perusahaan besar mempunyai program merekrut perguruan tinggi tertentu dan atau jurusan tertentu.

6. Rekrutmen Menurut Syariah

Kegiatan rekrutmen dan seleksi karyawan merupakan salah satu pilar dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) di perusahaan, yang bertujuan mencari dan mendapatkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang kompeten di bidangnya. Di samping memiliki kompetensi yang sesuai dengan pekerjaannya, SDM tersebut juga diharapkan memiliki budaya atau kultur yang selaras dengan visi dan misi perusahaan, yang dalam dunia MSDM dikenal dengan istilah “*job fit and culture fit*”.¹⁹

Job fit bermakna bahwa kompetensi yang dimiliki calon karyawan sesuai dengan spesifikasi pekerjaan yang dibutuhkan oleh perusahaan. *Culture fit* bermakna bahwa karakter yang dimiliki pelamar sesuai dengan perusahaan tersebut. Dengan memiliki SDM yang *fit in* (sesuai/cocok), baik dalam pekerjaan maupun kultur perusahaan, SDM tersebut diharapkan akan menjadi aset yang mampu mendukung pencapaian target bisnis yang telah ditetapkan.²⁰

Selanjutnya dalam konteks rekrutmen dan seleksi syariah, kita dapat merujuk pada firman Allah SWT dalam surah Al-Qashas ayat 26, yaitu:

..... إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ ﴿٢٦﴾

Artinya: “..... karena Sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya”.²¹

¹⁹ Abu Fahmi, dkk., *Op.Cit.*, hlm. 157

²⁰ Abu Fahmi, dkk., *Ibid.*, hlm. 158

²¹ Al-Qur'an Surat Al-Qashas ayat 26, Yayasan Penyelenggara Penafsir dan Penerjemah Al-Qur'an, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, Pustaka Al-Mubini, Jakarta, hlm. 388

Ayat tersebut memberikan bahwa Islam mendorong umatnya untuk memilih pekerja atau calon karyawan berdasarkan dua dimensi kompetensi, yaitu lahiriah dan batiniah.

Kompetensi lahiriah didefinisikan sebagai kekuatan yang pengertiannya dapat dibedakan atau tergantung dari: jenis pekerjaan, kewajiban atau tanggung jawab yang dipikul seorang pekerja. Sedangkan kompetensi batiniah dapat didefinisikan sebagai sifat atau karakter dapat dipercaya atau jujur dan amanah, yang juga merupakan salah satu sifat utama Nabi Muhammad SAW, yaitu *siddiq*.

Amanah merupakan faktor penting yang menentukan kepatutan dan kelayakan seseorang untuk menjadi karyawan pada lembaga bisnis syariah. Amanah dapat dipahami sebagai sikap melaksanakan segala kewajiban sesuai dengan ketentuan Allah ta'ala dan tunduk terhadap aturan-Nya. Dalam aktivitas pekerjaan sehari-hari, amanah berarti melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya sebaik mungkin sesuai prosedur, tidak memasukkan unsur penipuan, kezaliman, intimidasi, nepotisme, atau kecenderungan terhadap golongan tertentu.²²

Jadi, pada prinsipnya proses rekrutmen berbasis syariah bertujuan untuk mencari sosok karyawan yang dalam dirinya berpadu unsur amanah dan profesionalisme (*trustworthiness and professionalism*). Sehingga pada akhirnya akan terpenuhi unsur kesesuaian budaya perusahaan dan kesesuaian kompetensi dan talenta yang dibutuhkan (*culture fit and job fit*).²³

Berikut ini ada beberapa langkah yang biasa ditempuh dalam perekrutan, yaitu:

a. Penentuan jabatan yang kosong

Perekrutan dilakukan setelah diketahui adanya jabatan atau pekerjaan yang kosong. Kekosongan bisa terjadi akibat adanya karyawan yang mengundurkan diri, pensiun, meninggal dunia, dan

²² Abu Fahmi, dkk., *Op.Cit.*, hlm. 159

²³ Abu Fahmi, dkk., *Ibid.*, hlm. 160

akibat adanya ekspansi yang dilakukan lembaga pendidikan, yang sebelumnya telah ditentukan dalam perencanaan sumber daya manusia. Penentuan jabatan yang kosong adalah hasil dari analisis jabatan.

Dalam Al-Qur'an, dapat ditemui rangkaian ayat-ayat yang mengandung isyarat tentang perencanaan karyawan atau pegawai. Ayat-ayat Al-Qur'an yang mengandung isyarat mengenai perencanaan karyawan atau pegawai, maka di dalamnya juga mengandung isyarat tentang proses rekrutmen dan seleksi. Jadi, proses analisis jabatan, proses rekrutmen dan seleksi hampir selalu dibicarakan dalam satu atau serangkaian beberapa ayat Al-Qur'an.²⁴

Dalam Al-Qur'an, terkait dengan analisis kebutuhan, Allah mengisahkan:

وَقَالَ الْمَلِكُ أَتُؤْتُونِي بِهِ أَسْتَخْلِصَهِ لِنَفْسِي ۖ فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ ﴿٥٤﴾ قَالَ أَجْعَلْنِي عَلَىٰ خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ ﴿٥٥﴾

Artinya: "Dan raja berkata: "Bawalah Yusuf kepadaKu, agar aku memilih Dia sebagai orang yang rapat kepadaku". Maka tatkala raja telah bercakap-cakap dengan Dia, Dia berkata: "Sesungguhnya kamu (mulai) hari ini menjadi seorang yang berkedudukan Tinggi lagi dipercayai pada sisi kami. (54) Berkata Yusuf: "Jadikanlah aku bendaharawan negara (Mesir); Sesungguhnya aku adalah orang yang pandai menjaga, lagi berpengetahuan". (QS. Yusuf: 54-55)²⁵

Ayat di atas mengisyaratkan bahwa setelah Raja Mesir mengetahui kemampuan yang dimiliki oleh Yusuf, maka raja bermaksud merekrutnya untuk menjadi pegawai dekatnya. Menurut sebagian ahli tafsir, jabatan yang akan diduduki Yusuf adalah bendahara keuangan Negara. Selain itu, dari ayat tersebut juga

²⁴ Abdus Salam, *Manajemen Insani dalam Bisnis*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 2014, hlm. 108-109

²⁵ Al-Qur'an Surat Al-Qashas ayat 26, Yayasan Penyelenggara Penafsir dan Penerjemah Al-Qur'an, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, Pustaka Al-Mubtin, Jakarta, hlm. 242

diperoleh isyarat tentang syarat-syarat yang harus dipenuhi oleh calon tenaga/pegawai yang akan menduduki suatu jabatan tertentu.²⁶

b. Penentuan Persyaratan Jabatan

Setelah dilakukan identifikasi terhadap jabatan yang kosong, maka langkah selanjutnya adalah penentuan persyaratan yang harus dipenuhi oleh calon pelamar kerja. Penentuan persyaratan harus mengacu pada *job* atau pekerjaan yang akan dilaksanakan.²⁷ Dalam QS. Al-Baqarah/2:247, Allah berfirman:

وَقَالَ لَهُمْ نَبِيُّهُمْ إِنَّ اللَّهَ قَدْ بَعَثَ لَكُمْ طَالُوتَ مَلِكًا قَالُوا أَنَّى يَكُونُ لَهُ
الْمَلِكُ عَلَيْنَا وَنَحْنُ أَحَقُّ بِالْمَلِكِ مِنْهُ وَلَمْ يُؤْتَ سَعَةً مِنَ الْمَالِ قَالَ إِنَّ اللَّهَ
أَصْطَفَاهُ عَلَيْكُمْ وَزَادَهُ بَسْطَةً فِي الْعِلْمِ وَالْجِسْمِ وَاللَّهُ يُؤْتِي مَلَكَهُ مَن
يَشَاءُ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ

Artinya: "Nabi mereka mengatakan kepada mereka: "Sesungguhnya Allah telah mengangkat Thalut menjadi rajamu." mereka menjawab: "Bagaimana Thalut memerintah Kami, Padahal Kami lebih berhak mengendalikan pemerintahan daripadanya, sedang diapun tidak diberi kekayaan yang cukup banyak?" Nabi (mereka) berkata: "Sesungguhnya Allah telah memilih rajamu dan menganugerahinya ilmu yang Luas dan tubuh yang perkasa." Allah memberikan pemerintahan kepada siapa yang dikehendaki-Nya. dan Allah Maha Luas pemberian-Nya lagi Maha mengetahui. (QS. Al-Baqarah/2:247)²⁸

Ayat di atas mengisahkan bahwa Nabi mereka, Syamuel mengatakan bahwa Allah telah mengutus seorang raja kepada mereka yang bernama Thalut. Oleh karena itu, Bani Israil menolaknya, mereka berpendapat bahwa, mereka lebih berhak menjadi raja dibanding Thalut, karena Thalut tidak memiliki kekayaan. Tetapi Allah mengangkat Thalut karena dia memiliki ilmu yang lebih dibanding

²⁶ Abdus Salam, *Op.Cit.*, hlm. 110

²⁷ Abdus Salam, *Loc.Cit*

²⁸ Al-Qur'an Surat Al-Qashas ayat 26, Yayasan Penyelenggara Penafsir dan Penerjemah Al-Qur'an, *Al-Qur'an dan Terjemahaannya*, Pustaka Al-Mubini, Jakarta, hlm. 40

mereka, lebih cerdas, tubuhnya lebih kekar, lebih kuat, sabar, serta menguasai taktik dan strategi perang. Hal ini sesuai dengan kualifikasi seorang pemimpin perang menurut Al-Maraghi, yaitu bakat secara fitrah yang terdapat pada dirinya, mempunyai pengetahuan dan ilmu yang luas, memiliki postur tubuh yang kuat dan sehat, serta ia berada dalam pertolongan dan taufik Allah.²⁹

c. Penentuan Sumber dan Metode Perekrutan

Langkah terakhir adalah menentukan sumber dan metode rekrutmen yang paling efektif dan efisien. Dalam pelaksanaannya, proses perekrutan bisa diperoleh dari beberapa sumber, dan dari sumber tersebut kemudian ditentukan metode yang dianggap tepat. Berikut akan dijelaskan sumber penerimaan tenaga kerja beserta metode yang mungkin digunakan, antara lain:³⁰

1) Sumber internal

Sumber internal yaitu tenaga kerja yang ditarik (diterima) adalah dari perusahaan itu sendiri. Metode yang dapat digunakan adalah metode tertutup (menominasikan beberapa orang sebagai calon untuk dipromosikan), metode terbuka (memberikan kesempatan kepada semua karyawan untuk mengisi jabatan yang kosong), dan metode *departing employess* (melalui pembantuan pekerja untuk suatu jabatan dari unit kerja lain).

Dalam hal sumber perekrutan internal, dapat dianalisis dari ayat berikut:

رَبَّنَا وَأَبْعَثْ فِيهِمْ رَسُولًا مِّنْهُمْ يَتْلُوا عَلَيْهِمْ آيَاتِكَ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ
وَيُزَكِّيهِمْ إِنَّكَ أَنْتَ الْعَزِيزُ الْحَكِيمُ ﴿١٢٤﴾

Artinya: “Ya Tuhan Kami, utuslah untuk mereka seseorang Rasul dari kalangan mereka, yang akan membacakan kepada mereka ayat-ayat Engkau, dan mengajarkan kepada mereka Al kitab (Al Quran) dan Al-Hikmah (As-Sunnah) serta mensucikan mereka. Sesungguhnya Engkaulah yang

²⁹ Abdus Salam, *Op.Cit.*, hlm. 111

³⁰ Abdus Salam, *Ibid.*, hlm. 112-115

Maha Kuasa lagi Maha Bijaksana.” (QS. Al-Baqarah/2:129)³¹

Berdasarkan ayat di atas, mengandung isyarat tentang sumber internal dalam perekrutan, yakni calon tenaga yang direkrut berasal dari lingkungan organisasi mereka sendiri. Model perekrutan seperti itu memiliki beberapa kelebihan, yaitu: 1) biaya relatif lebih murah, 2) dapat memperoleh loyalitas, dan 3) tenaga atau pegawai yang akan diangkat sudah terbiasa dengan suasana organisasi. Di samping kelebihan metode dan sumber perekrutan ini mengandung beberapa kelemahan, yaitu 1) pembatasan terhadap bakat-bakat, 2) mengurangi peluang, dan 3) dapat meningkatkan puas diri.

2) Sumber eksternal

Sumber eksternal yaitu tenaga yang direkrut dari orang-orang yang belum menjadi karyawan suatu perusahaan atau lembaga organisasi. Dari sumber eksternal ini dapat dilakukan melalui cara inisiatif pelamar, rekomendasi karyawan, pengiklanan, agen-agen keamanan karyawan, perusahaan penyedia tenaga ahli, lembaga pendidikan, dan lain sebagainya.

C. Seleksi Tenaga Kerja

1. Pengertian Seleksi Tenaga Kerja

Sebagai tindak lanjut dari proses rekrutmen di atas, para calon tenaga kerja menjalani proses seleksi, yakni dengan pengisian formulir lamaran, wawancara awal, tes (termasuk tes kesehatan), wawancara langsung dengan bagian pekerjaan yang membutuhkan, serta penawaran kesempatan kerja bagi yang memenuhi persyaratan perusahaan.³² Seleksi adalah latihan memprediksi. Seleksi berusaha meramalkan pelamar-pelamar mana yang akan berhasil bila dipekerjakan. “Berhasil” dalam hal ini berarti

³¹ Al-Qur'an Surat Al-Qashas ayat 26, Yayasan Penyelenggara Penafsir dan Penerjemah Al-Qur'an, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, Pustaka Al-Mubín, Jakarta, hlm. 20

³² Yusanto, *Op.Cit.*, hlm. 192

memiliki kinerja yang baik berdasarkan kriteria yang digunakan oleh organisasi itu untuk menilai karyawannya.³³

Proses seleksi merupakan rangkaian tahap-tahap khusus yang digunakan untuk memutuskan pelamar mana yang akan diterima. Proses tersebut dimulai ketika pelamar melamar kerja dan diakhiri dengan keputusan penerimaan. Meskipun penerimaan akhir dilakukan oleh departemen SDM sebagai hasil dari evaluasi para pelamar mengenai kesesuaian potensi mereka melalui penggunaan prosedur-prosedur yang valid.

Seleksi merupakan pelaksanaan fungsi SDM di banyak departemen SDM. Dalam perusahaan yang besar fungsi SDM, tanggung jawabnya diserahkan kepada departemen SDM. Dalam perusahaan yang lebih kecil, manajer SDM menangani tugas-tugas departemen SDM. Departemen SDM seringkali dijadikan sebagai alasan pokok dalam keberadaan departemen itu karena proses seleksi memiliki sifat sentral pada fungsi SDM.

Seleksi adalah kegiatan dalam manajemen SDM yang dilakukan setelah proses rekrutmen selesai dilaksanakan. Hal ini berarti telah terkumpul sejumlah pelamar yang memenuhi syarat untuk kemudian dipilih mana yang dapat ditetapkan sebagai karyawan dalam suatu perusahaan. Proses pemilihan ini yang dinamakan dengan seleksi. Proses seleksi sebagai sarana yang digunakan dalam memutuskan pelamar mana yang akan diterima. Prosesnya dimulai ketika pelamar melamar kerja dan diakhiri dengan keputusan penerimaan.³⁴

Tujuan daripada seleksi ialah untuk mendapatkan tenaga kerja yang memenuhi syarat dan mempunyai kualifikasi sebagaimana tercantum dalam *job description*. Karenanya adalah merupakan keharusan untuk mengadakan pemilihan dari tenaga-tenaga kerja yang bersedia bekerja dalam perusahaan untuk mendapatkan orang-orang yang mempunyai

³³ Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, *Manajemen*, PT Macanan Jaya Cemerlang, 2005, hlm. 349

³⁴ Veithzal Rivai Zainal, dkk. *Op.Cit.*, hlm. 126

kualifikasi sesuai dengan kebutuhan. Hal ini berhubungan dengan usaha untuk merealisasikan semboyan orang yang tepat pada tempatnya. Harus disadari bahwa tidak ada artinya bagi perusahaan untuk menempatkan orang yang tidak cakap atau tidak tepat pada suatu jabatan tertentu. Dengan demikian jelaslah bahwa untuk dapat melaksanakan seleksi, maka kualitas dari tenaga kerja yang dibutuhkan harus sudah diketahui terlebih dahulu.³⁵

2. Jenis-jenis Metode Seleksi

Untuk memperoleh tenaga yang sesuai dengan keinginan perusahaan maka dapat dilakukan dengan beberapa metode. Masing-masing metode memiliki tujuan tertentu yang ingin dicapai. Kemudian masing-masing metode memiliki kelemahan dan kelebihan. Oleh karena itu, metode seleksi dipilih sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.

Berikut ini jenis metode seleksi yang sering dilakukan oleh berbagai perusahaan yaitu:³⁶

a. Legalitas dokumen

Merupakan cara untuk mengetahui keaslian dan kebenaran tentang dokumen yang diberikan calon pelamar. Caranya adalah meminta bukti autentik berupa dokumen asli atau yang dilegalisir basah. Langkah selanjutnya adalah dengan mengkonfirmasi langsung kepada lembaga yang menerbitkan atau yang mengeluarkan dokumen yang diterima. Hal ini perlu dilakukan untuk memastikan keaslian dokumen dari lembaga yang mengeluarkannya, mengingat dewasa ini teknologi makin canggih sehingga antara yang asli dan palsu hampir sama dan sulit dibedakan.

b. Melakukan wawancara

Artinya melakukan wawancara melalui dialog atau tanya jawab antara calon karyawan dengan si pewawancara. Tujuannya adalah untuk mengetahui lebih tentang fisik calon karyawan. Di samping juga untuk

³⁵ Marihot AMH Manullang, *Manajemen Personalia*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta, 2011, hlm. 98-99

³⁶ Kasmir, *Op.Cit.*, hlm. 105

mengetahui tentang kejujuran, sikap serta kemampuan, termasuk mengetahui pengetahuan dan keterampilannya, cara berbicara, kemampuan mengemukakan pendapat serta menyelesaikan suatu masalah.

c. Memberikan tes-tes

Artinya memberikan berbagai tes untuk mengetahui hal-hal yang ingin diketahui, misalnya melalui tes umum, psikotes, tes kesehatan dan tes lainnya. Tes umum berisi materi umum tentang berbagai hal, baik materi kuliah yang pernah diperolehnya seperti matematika dan bahasa Inggris. Sementara itu, psikotes berisi tes tentang motivasi, komitmen, perilaku, minat, bakat, kejujuran, kemampuan karyawan dan hal-hal lainnya.³⁷

d. Memberikan tes tentang pekerjaan

Yaitu memberikan praktik langsung atas pekerjaan yang akan diembannya, misalnya praktik komputer, bengkel, studi kasus dan lainnya. Dari kegiatan praktik ini akan terlihat kemampuan pelamar untuk mengerjakan pekerjaannya, termasuk pengetahuan dan keahliannya atas suatu pekerjaan.

e. Tes jiwa dan fisik

Yaitu memeriksa kesehatan calon karyawan apakah kondisi kesehatannya tidak bermasalah, baik kesehatan rohani maupun jasmaninya.

3. Langkah-langkah dalam Proses Seleksi

Proses seleksi idealnya termasuk keputusan saling menguntungkan. Organisasi memutuskan apakah untuk menawarkan pekerjaan dan sebaiknya seberapa menarik tawaran itu, dan calon karyawan memutuskan apakah organisasi memutuskan apakah organisasi dan pekerjaan yang ditawarkan cocok dengan kebutuhan dan sasarannya.

Proses seleksi adalah langkah-langkah yang harus dilalui oleh para pelamar sampai akhirnya memperoleh keputusan ia diterima atau ditolak

³⁷ Kasmir, *Ibid.*, hlm. 106

sebagai karyawan baru. Proses ini berbeda antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya. Proses tersebut pada umumnya meliputi evaluasi persyaratan, testing, wawancara, ujian fisik. Dalam proses seleksi itu dipakai berbagai macam jenis dalam mengevaluasi persyaratan dan terutama untuk testing. Ada dua konsep penting yang harus diperhatikan untuk peralatan seleksi ini, yaitu reliabilitas dan validitas. Reliabilitas (dapat dipercaya) berhubungan dengan konsistensi pengukuran yang digunakan sepanjang waktu; dan juga dipertimbangkan ukuran berapa banyak kesalahan yang terlihat dalam pengukuran yang terjadi sekarang.³⁸

Ada banyak sumber kesalahan dalam pengukuran pada waktu wawancara, misalnya karena terlalu membandingkan dengan kandidat lainnya yang sangat superior, tekanan waktu atau tersepona pada kemampuan pelamar menciptakan impresi manajemen yang positif, tetapi pada akhirnya tidak sesuai dengan kenyataan dalam pelaksanaan pekerjaan. Yang dimaksud dengan validitas adalah skor yang diberikan pada waktu tes atau wawancara sesuai dengan kinerja pekerjaan yang nyata. Hasil tes seorang karyawan dikatakan valid, bila skornya tinggi dan kenyataan di lapangan memang sesuai. Metode seleksi mungkin saja dapat dipercaya tetapi tidak valid, namun metode seleksi yang tidak dapat dipercaya tentu saja tidak akan valid.³⁹

Adapun langkah-langkah yang biasanya ditempuh dalam proses seleksi ialah:⁴⁰

a. Penerimaan surat lamaran

Sering dilupakan bahwa sesungguhnya proses seleksi berlangsung dua arah dalam arti bahwa organisasi pemakai tenaga kerja menyeleksi para pelamar dan dilain pihak para pelamar memilih organisasi di mana dia berharap akan berkarya. Artinya, langkah pertama ini merupakan langkah yang penting. Oleh karena itu, kedua belah pihak perlu

³⁸ Veithzal Rivai Zainal, dkk., *Op.Cit.*, hlm. 127

³⁹ Veithzal Rivai Zainal, dkk., *Ibid.*, hlm. 127-128

⁴⁰ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT Bumi Aksara, Jakarta, 2004, hlm. 137-138

menempuhnya dengan hati-hati. Organisasi pemakai tenaga kerja menempuh langkah ini guna memperoleh kesan pertama tentang pelamar melalui pengamatan tentang penampilan, sikap dan faktor-faktor lain yang dipandang relevan.

Dari kesan pertama inilah perekrut ini mengambil keputusan apakah akan melanjutkan langkah berikutnya atau tidak. Sebaliknya dengan kunjungan pertamanya ke organisasi, pelamar dapat memutuskan apakah ia akan melanjutkan keinginannya untuk berkarya di organisasi tersebut atau tidak. Artinya, dalam kunjungan pertama itu pelamar sudah akan memiliki pandangan umum tentang organisasi yang akan mempekerjakannya.

Tentunya suatu titik temu akan diperoleh apabila kedua belah pihak mempunyai kesan positif tentang satu sama lain. Jika demikian halnya, perekrut akan mengambil langkah berikutnya.

b. Penyelenggaraan Ujian

Berbagai ujian diselenggarakan dan dimaksudkan untuk memperoleh informasi yang objektif dan dengan tingkat akurasi yang tinggi tentang cocok tidaknya pelamar dengan jabatan atau pekerjaan yang akan dipercayakan kepadanya.

Sebelum membahas berbagai jenis ujian atau tes yang biasa diselenggarakan dalam rangka proses seleksi, perlu ditekankan terlebih dahulu bahwa tidak semua jenis tes yang digunakan untuk semua pelamar. Artinya ada jenis tertentu yang hanya cocok diselenggarakan bagi mereka yang melamar pekerjaan yang teknis sifatnya. Sebaliknya untuk berbagai macam pekerjaan atau jabatan manajerial jenis tes yang lainlah yang cocok diselenggarakan.

Berikut ini adalah beberapa tes yang harus ditempuh oleh para pelamar, yaitu:⁴¹

1) Tes kemampuan

Tes kemampuan adalah alat-alat yang menilai kesesuaian antara para pelamar dengan syarat-syarat pekerjaan. Pada tahap ini dilakukan penilaian terhadap para pelamar dengan syarat yang telah ditetapkan. Tes ini ditujukan untuk mendapatkan tenaga kerja yang sesuai dengan harapan perusahaan. Tes ini untuk mengukur tingkat kecerdasan (*inteligensi test*), kecekatan, kepribadian (*personality test*), minat (*interest test*), bakat (*aptitude test*), prestasi (*achievement test*) dan lain-lain. Di samping itu, tes berfungsi untuk meramal berhasil tidaknya pelamar pelamar dalam melaksanakan pekerjaan, reaksi, kepandaian dan potensi, dan lain-lain.

2) (Tes Potensi Akademik = TPA)

Beraneka macam tes mengukur sejauh mana kemampuan pelamar mulai dari kemampuan verbal dan keterampilan kualitatif sampai pada kecepatan persepsi. Tes potensi akademik mengukur potensi pelamar yang pada area tertentu, misalnya matematika, inteligensia. Hal ini merupakan predicator yang sah dari kinerja pekerjaan yang mempunyai skor tinggi. Dalam *cognitive test* diramalkan pelamar akan dapat belajar lebih banyak dan lebih cepat serta dapat beradaptasi secara cepat terhadap perubahan keadaan.

3) Tes kepribadian

Tes kepribadian menaksir sifat-sifat, karakteristik pekerja yang cenderung konsisten dan bertahan lama. Tes ini sering dipersoalkan karena sifat-sifat adalah subjektif dan tidak dapat dipercaya serta tidak berkaitan langsung dengan kinerja pekerjaan. Alasan utama kurangnya dukungan pada jenis tes ini, karena tidak ada kesepakatan umum terhadap ukuran sifat-sifat. Banyak sifat-sifat yang dapat diukur dengan berbagai cara dan kurangnya konsistensi juga akan

⁴¹ Veithzal Rivai Zainal, dkk., *Op.Cit.*, hlm. 128

menimbulkan masalah dengan *reliability* dan *validity*-nya. Namun, hasil penelitian mutahir terhadap ukuran kepribadian telah menunjukkan bahwa kepribadian sesungguhnya cukup pantas untuk diukur dan direkapitulasi terdiri dari lima dimensi. Kelima faktor tersebut sekarang ini secara luas diterima dalam bidang psikologi kepribadian, yaitu:⁴²

a) *Ektroversion*

Tingkat seseorang dapat berbicara, bersosialisasi, aktif, dan bergairah.

b) *Agreeableness*

Tingkatan seseorang dapat dipercaya, ramah, hangat, murah hati, toleransi, jujur, dapat bekerja sama dan fleksibel.

c) *Conscientiousness*

Tingkatan seseorang dapat diandalkan, diorganisasikan, mudah menyesuaikan diri dan tekun pada tugas.

d) *Emotional stability*

Tingkatan seseorang kokoh, tenang, mandiri, dan otonomi.

e) *Openess to experience*

Tingkatan seseorang itu dapat menjadi intelektual filosofis, penuh pengertian, kreatif, artistik, dan ingin tahu.

Di antara kelima faktor tersebut, faktor *conscientiousness* yang paling banyak berkaitan dengan kinerja karyawan.

4) Tes psikologi

Tes psikologi dimaksudkan untuk mengukur berbagai faktor kepribadian dan diperuntukkan bagi upaya mencocokkan kepribadian pelamar dengan pekerjaan yang tepat baginya. Misalnya, ada tes kepribadian yang mengukur kepribadian dan temperamen seorang yang diharapkan menduduki jabatan eksekutif tingkat pucuk, tingkat menengah dan tingkat rendah. Ada pula tes psikologi

⁴² Veithzal Rivai Zainal, dkk., *Ibid.*, hlm. 129

yang mengukur kepribadian dan temperamen seseorang yang melamar menjadi tenaga di bagian penjualan.

Tes psikologi lainnya adalah tes yang mengukur kreativitas dan daya nalar seseorang. Jelaslah bahwa para petugas yang bertanggung jawab melakukan seleksi para calon pegawai, perlu mengenali dan memahami manfaat dari berbagai tes psikologi tersebut. Dengan demikian mereka dapat pula mengetahui untuk jenis pelamar yang bagaimana tes psikologi apa yang tepat digunakan untuk mengukur apa.⁴³

c. Wawancara seleksi

Wawancara seleksi bertujuan untuk mendapatkan informasi yang diperlukan untuk menilai calon karyawan dengan spesifikasi yang diperlukan. Apabila dijalankan dengan baik, wawancara seleksi memungkinkan untuk memprediksi kemampuan potensial calon karyawan melaksanakan pekerjaannya. Ketika wawancara selesai, sudah bisa membandingkan berbagai calon dan memilih yang tepat.⁴⁴

Wawancara seleksi seharusnya bisa menghasilkan jawaban atas pertanyaan sebagai berikut:⁴⁵

- 1) Apakah orang tersebut bisa melaksanakan pekerjaannya? Apakah orang tersebut mampu melakukan pekerjaan sesuai standar yang dipersyaratkan?
- 2) Apakah orang tersebut akan bersedia melakukan pekerjaan tersebut dengan baik? Apakah dia bermotivasi tinggi?
- 3) Di mana tempat yang paling cocok bagi orang tersebut dalam tim? Apakah saya bisa bekerja sama dengan orang ini?

d. Surat-surat Rerferensi

Salah satu langkah yang biasa diambil dalam keseluruhan proses seleksi ialah mengharuskan pelamar melengkapi dokumen lamarannya dengan surat-surat referensi. Surat-surat referensi dimaksudkan untuk

⁴³ Sondang P. Siagian, *Op.Cit.*, hlm. 139

⁴⁴ Sunarto, *Manajemen Karyawan*, Amus, Yogyakarta, 2005, hlm. 127

⁴⁵ Sunarto, *Loc.Cit*

melengkapi informasi tentang diri pelamar seperti kemampuan intelektual, sikap, nilai yang dianut, perilaku dan hal-hal lain yang dipandang relevan.⁴⁶

e. Evaluasi Medis

Praktik lain yang sangat lumrah dilakukan adalah melakukan evaluasi medis yang pada dasarnya dimaksudkan untuk menjamin bahwa pelamar berada dalam kondisi fisik yang sehat. Dua cara umum ditempuh dalam proses ini. *Pertama*, pelamar diminta melampirkan surat keterangan dari dokter. Tetapi karena surat keterangan demikian bersifat umum, ada kalanya organisasi menempuh cara *kedua*, yaitu melakukan sendiri evaluasi medis dengan mengharuskan pelamar menjalani tes kesehatan menyeluruh di tempat pemeriksaan dan oleh dokter yang ditunjuk oleh organisasi.⁴⁷

f. Wawancara dengan penyelia

Dalam manajemen sumber daya manusia dewasa ini semakin dirasakan pentingnya keterlibatan para penyelia yang akan menjadi atasan langsung pelamar dalam proses seleksi. Bahkan dalam banyak organisasi kecenderungan kuat dewasa ini adalah memberikan wewenang dan kata terakhir kepada para penyelia untuk memutuskan siapa di antara para pelamar yang diterima dan siapa yang ditolak.⁴⁸

g. Keputusan Seleksi

Langkah terakhir dalam proses seleksi adalah pengambilan keputusan tentang lamaran yang masuk. Siapa saja yang nantinya akan diterima atau ditolak, yang jelas ialah bahwa dua hal penting mendapat perhatian. Pertama, merupakan tindakan yang sangat etis sekaligus merupakan langkah penting dalam menjaga citra positif suatu organisasi apabila para pelamar yang lamarannya tidak diterima segera diberitahu tentang penolakan tersebut.

⁴⁶ Sondang P. Siagian, *Op.Cit.*, hlm. 148

⁴⁷ Sondang P. Siagian, *Ibid.*, hlm. 149

⁴⁸ Sondang P. Siagian, *Ibid.*, hlm. 150

Kedua, seluruh dokumen lamaran dari para pelamar yang diterima untuk bekerja perlu disimpan dengan baik dan rapi karena berbagai informasi yang terkandung dalam dokumen tersebut akan sangat bermanfaat di kemudian hari dalam membina dan mengarahkan karir pegawai yang bersangkutan.⁴⁹

4. Kualifikasi Mendasar dalam Seleksi

Dengan memperhatikan tujuan seleksi adalah untuk mendapatkan calon tenaga kerja yang tepat sesuai dengan persyaratan jabatan, maka betapa pentingnya proses seleksi untuk memberikan penilaian akan sifat, watak dan kemampuan para pelamar yang dibutuhkan. Berikut ini adalah beberapa kualifikasi yang menjadi dasar dalam proses seleksi:⁵⁰

a. Keahlian

Dasar keahlian merupakan salah satu indikator yang menunjukkan kualifikasi utama yang menjadi acuan dalam seleksi.

b. Pengalaman

Pengalaman rupanya cukup penting diperhatikan dalam proses seleksi. Perusahaan akan lebih cenderung untuk mencari calon tenaga kerja yang sudah berpengalaman.

c. Umur

Umur mendapat perhatian khusus dalam proses seleksi, karena mempengaruhi kondisi fisik dan mental tenaga kerja, kemampuan kerja, dan tanggung jawab.

d. Jenis kelamin

Jenis kelamin menjadi pertimbangan khusus dalam proses seleksi, terutama untuk sifat pekerjaan tertentu, waktu kerja, dan peraturan pemerintah.

e. Pendidikan dan pelatihan

Pendidikan meliputi pendidikan bersifat formal (SD sampai perguruan tinggi) dan pendidikan non formal seperti kursus-kursus.

⁴⁹ *Ibid.*, hlm. 151

⁵⁰ Komang Ardana, dkk., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Graha Ilmu, Yogyakarta, 2012, hlm. 73

f. Keadaan fisik

Keadaan fisik seorang pelamar kerja ikut memegang peranan dalam seleksi. Perusahaan senantiasa mengutamakan tenaga yang sehat jasmani dan rohani, dengan postur tubuh yang cukup baik.

g. Tampang

Tampang adalah keseluruhan penampilan dan kerapian seseorang yang tampak dari luar. Pada umumnya, tampang merupakan kualifikasi tambahan, tetapi amat penting untuk dipertimbangkan dalam proses seleksi.

h. Bakat

Bakat adalah pembawaan yang mudah untuk dikembangkan, cepat menangkap, dan mengerti. Bakat yang diperlukan dalam proses seleksi adalah bakat nyata, yang betul-betul bisa dikembangkan dan menonjol.⁵¹

i. Temperamen

Temperamen adalah pembawaan seseorang yang tidak dapat dipengaruhi oleh pendidikan, dan lingkungan dan berhubungan langsung dengan sifat emosi. Temperamen merupakan sifat yang mempunyai dasar bersumber dari faktor jasmani, seperti periang, tenang, bersemangat, pemah, pemurah, dan pendiam.

j. Karakter

Karakter seseorang dapat diubah melalui pendidikan dan lingkungan. Dengan demikian dalam proses seleksi karakter sangat penting dipertimbangkan untuk memperoleh calon tenaga kerja yang berkualitas tinggi.

5. Kendala-kendala Seleksi

Walaupun telah dirancang dengan cermat, pelaksanaan seleksi selalu ada kendalanya. Hal ini terjadi karena orang-orang yang akan diseleksi

⁵¹ Komang Ardana, dkk., *Loc.Cit*

adalah orang-orang yang mempunyai pikiran, dinamika, dan harga diri. Kendala tersebut antara lain berkenaan dengan hal berikut:⁵²

a. Tolok ukur

Kendala tolok ukur adalah kesulitan untuk menentukan standar tolok ukur yang akan digunakan mengukur kualifikasi-kualifikasi seleksi secara objektif. Misalnya mengukur kejujuran, kesetiaan, dan prakarsa dari pelamar mengalami kesulitan.

b. Penyeleksi

Kendala penyeleksi adalah kesulitan mendapatkan penyeleksi yang kualified, jujur, dan objektif penilaiannya.

c. Pelamar

Kendala pelamar adalah kesulitan untuk mendapatkan jawaban yang jujur dari pelamar. Mereka selalu berusaha memberikan jawaban mengenai hal-hal yang baik-baik tentang dirinya, sedangkan hal-hal yang kurang baik disembunyikannya. Hal ini terjadi karena pelamar adalah manusia yang mempunyai pikiran, kepintaran, dan kelihaihan untuk mengelabui penyeleksi.

Untuk mengurangi kendala itu, perlu dilakukan kebijaksanaan seleksi secara bertingkat. Semakin banyak tingkatan seleksi yang dilakukan, semakin cermat dan teliti penerimaan karyawan yang dilakukan.

6. Seleksi Menurut Syariah

Seleksi calon karyawan pada prinsipnya adalah membandingkan spesifikasi karyawan yang diinginkan calon karyawan. Dengan kata lain, prinsip utama seleksi adalah membandingkan *man spec* dengan kriteria yang dimiliki calon karyawan serta menggali kompetensi yang dimiliki calon karyawan sesuai dengan *job spec* yang diinginkan. Calon karyawan yang paling mendekati kriteria spesifikasi tersebutlah yang berpeluang

⁵² Mila Badriyah, *Op.Cit.*, hlm. 117-118

paling besar untuk direkrut karena dialah yang paling sesuai dengan yang disepakati oleh manajemen.⁵³

Selanjutnya dilakukan proses atau tahap-tahap seleksi yang biasanya diawali dengan pemeriksaan surat lamaran atau yang lebih dikenal dengan seleksi CV. Kemudian dilanjutkan dengan pengisian formulir lamaran dan wawancara pendahuluan. Pada wawancara pendahuluan dilakukan klarifikasi atas CV dan formulir lamaran yang telah diisi, guna memastikan bahwa apa yang tertulis data dipertanggungjawabkan. Selanjutnya dilakukan aktivitas yang menggunakan alat-alat tes, seperti psikotes, asesmen, dan sebagainya. Alat-alat tersebut biasanya digunakan untuk menilai dan mengukur potensi dan kompetensi seorang calon karyawan. Termasuk tes dalam kategori ini adalah tes mengenai *ability* atau kemampuan calon karyawan pada bidang yang akan dilamarnya, misalnya tes akuntansi, bahasa Inggris, komputer, dan lain-lain. Tes-tes tersebut bertujuan menilai dan mengukur *skill* atau keterampilan seseorang atas bidang yang akan dilamarnya.

Pada tahap selanjutnya dilakukan wawancara oleh calon “*user*” atau pengguna calon karyawan yang juga disebut wawancara pendalaman. Pada tahap ini mulai ada interaksi antara pelamar dan calon atasan atau pimpinannya jika nanti dia diterima sebagai karyawan. Jika proses tersebut sudah dilalui, tahap terakhir biasanya adalah pengecekan kesehatan yang dilakukan oleh pihak pihak atau instansi yang berwenang, yaitu dokter.⁵⁴

Pemilihan karyawan merupakan aktivitas kunci untuk menentukan jalannya sebuah perusahaan. Untuk itu, para pemimpin harus selektif dalam memilih calon pegawai, mereka adalah orang yang berkompeten, memiliki pengetahuan luas, rasa tanggung jawab dan dapat dipercaya (amanah).⁵⁵

⁵³ Abu Fahmi, dkk., *Op.Cit.*, hlm. 165

⁵⁴ Abu Fahmi, dkk., *Ibid.*, hlm. 166

⁵⁵ Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Op.Cit.*, hlm. 105

a. Mekanisme Pengangkatan Pegawai

Islam mendorong umatnya untuk memilih calon pegawai berdasarkan pengetahuan, pengalaman dan kemampuan teknis yang dimiliki. Hal itu sesuai dengan firman Allah surat Al-Qashas aya 26:

قَالَتْ إِحَدُهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَجِرْهُ ۖ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ ﴿٢٦﴾

Artinya: “Salah seorang dari kedua wanita itu berkata: "Ya bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita), karena Sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya.”⁵⁶

Pemahaman kekuatan di sini bisa berbeda sesuai dengan perbedaan jenis pekerjaan, kewajiban dan tanggung jawab yang dipikulnya. Sedangkan amanah merupakan faktor penting untuk menentukan kepatutan dan kelayakan seorang calon pegawai. Hal ini bisa diartikan dengan melaksanakan segala kewajiban sesuai dengan ketentuan Allah dan takut terhadap aturan-Nya. Selain itu, melaksanakan tugas yang dijalankan dengan sebaik mungkin sesuai prosedurnya, tidak diwarnai dengan unsur nepotisme, tindak kezaliman, penipuan, intimidasi, atau kecenderungan terhadap golongan tertentu.⁵⁷

Dalam Islam, prosesi pengangkatan pegawai harus berdasarkan kepatutan dan kelayakan calon atas pekerjaan yang akan dijalaninya. Ketika pilihan pengangkatan jatuh pada orang yang disinyalir memiliki kemampuan, padahal masih terdapat orang yang lebih patut, layak, dan lebih baik darinya (dari golongan orang-orang terdahulu), maka prosesi pengangkatan ini bertentangan dengan syariat Islam.⁵⁸

b. Seleksi, Ujian Calon Pegawai

Memberikan ujian seleksi kepada calon pegawai adalah persoalan asasi (pokok) dalam Islam. Prosesi pemilihan calon pegawai dalam

⁵⁶ Al-Qur'an Surat Al-Qashas ayat 26, Yayasan Penyelenggara Penafsir dan Penerjemah Al-Qur'an, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, Pustaka Al-Mubín, Jakarta, hlm. 19

⁵⁷ Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Op.Cit.*, hlm 106

⁵⁸ Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Ibid.*, hlm. 107

Islam, memiliki beberapa ketentuan yang bersifat mengikat. Proses ini diawali dengan menentukan tugas dan tanggung jawab pekerjaan secara terperinci. Kemudian, dilakukan seleksi terhadap beberapa calon pegawai yang sedang berkompetisi.

Proses pemilihan calon pegawai yang dilakukan perusahaan/instansi dewasa ini merupakan pengembangan dan penyempurnaan prinsip-prinsip seleksi di awal perkembangan Islam. Calon pegawai diseleksi pengetahuan dan kemampuan teknisnya sesuai dengan beban dan tanggung jawab pekerjaannya. Rasulullah dan Khulafaur Rasyidin senantiasa menerapkan prinsip untuk tidak membebani tugas dan tanggung jawab kepada orang yang tidak mampu mengembannya.⁵⁹

Dalam Islam, kegiatan seleksi itu dilaksanakan bagi setiap orang yang akan menduduki suatu jabatan atau diberi tugas tertentu, seperti para nabi dan rasul yang akan mengemban misi dakwah dan membela kalimat-kalimat Allah. Misalnya Allah menguji Nabi Ibrahim AS.

وَإِذِ ابْتَلَىٰ إِبْرَاهِيمَ رَبُّهُ بِكَلِمَاتٍ فَأَتَمَّهُنَّ ۗ قَالَ إِنِّي جَاعِلُكَ لِلنَّاسِ إِمَامًا ۗ قَالَ وَمِنْ ذُرِّيَّتِي ۗ قَالَ لَا يَنَالُ عَهْدِي الظَّالِمِينَ ﴿٨٧﴾

Artinya: “*dan (ingatlah), ketika Ibrahim diuji[87] Tuhannya dengan beberapa kalimat (perintah dan larangan), lalu Ibrahim menunaikannya. Allah berfirman: "Sesungguhnya aku akan menjadikanmu imam bagi seluruh manusia" (QS. Al-Baqarah/2:124)*⁶⁰

Ujian seleksi juga dilaksanakan bagi orang beriman agar dapat diketahui keseriusan dan kualitas keimanannya. Dalam QS. Al-Ankabut/29:2, Allah menyatakan:

أَحْسِبَ النَّاسُ أَنْ يُتْرَكُوا أَنْ يَقُولُوا ءَامَنَّا وَهُمْ لَا يُفْتَنُونَ ﴿٢﴾

⁵⁹ Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Ibid.*, hlm. 111

⁶⁰ Al-Qur'an Surat Al-Qashas ayat 26, Yayasan Penyelenggara Penafsir dan Penerjemah Al-Qur'an, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, Pustaka Al-Mubtin, Jakarta, hlm. 19

Artinya: *Apakah manusia itu mengira bahwa mereka dibiarkan (saja) mengatakan: "Kami telah beriman", sedang mereka tidak diuji lagi?*⁶¹

Ayat di atas menunjukkan bahwa Allah akan selalu menguji setiap orang-orang mukmin, terutama mereka yang akan mendapat kedudukan atau diangkat derajatnya. Ujian dilaksanakan bagi mereka yang ingin mendapatkan kebahagiaan dalam hidupnya, baik di duni maupun di akhirat, seperti masuk surga. Melalui ujian seleksi, maka akan diperoleh orang-orang yang benar-benar tepat atau ideal sesuai dengan tuntutan bidang pekerjaannya. Bahkan dalam perspektif yang lebih makro, kehidupan dunia ini adalah wahana ujian bagi manusia sehingga dapat diketahui siapa di antara manusia itu yang paling memiliki karya terbaik dalam hidupnya.

Setelah dilakukan tahapan-tahapan ujian seleksi calon pegawai atau karyawan, maka langkah selanjutnya yang ditempuh oleh seorang manajer sumber daya manusia adalah mengadakan musyawarah dan meminta pendapat para *manajer divisi* terkait, termasuk *top manager*. Rasulullah adalah seorang pemimpin yang selektif dalam memilih pegawainya, yakni mereka yang agamanya kuat dan merupakan *pioneer* dalam masuk agama Islam. Rasulullah juga meminta pendapat para sahabat tentang *track record* ataupun kepribadian calon pegawai.⁶²

D. Outsourcing

1. Pengertian Outsourcing

Dalam pengertian umum, istilah *outsourcing* atau alih daya diartikan sebagai *contract (work) out*. Menurut definisi Maurice Greaver, *outsourcing* dipandang sebagai tindakan mengalih beberapa aktivitas perusahaan dan hak pengambilan keputusannya kepada pihak lain (*outside provider*), di mana tindakan ini terikat dalam suatu kontrak kerja sama.

⁶¹Al-Qur'an Surat Al-Ankabut ayat 2, Yayasan Penyelenggara Penafsir dan Penerjemah Al-Qur'an, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, Pustaka Al-Mubini, Jakarta, hlm. 396

⁶²Abdus Salam, *Op.Cit.*, hlm. 122-124

Dapat juga dikatakan *outsourcing* sebagai penyerahan kegiatan perusahaan baik sebagian ataupun secara menyeluruh kepada pihak lain yang tertuang dalam kontrak perjanjian. Seringkali *outsourcing* disamakan dengan jasa penyalur tenaga kerja. Sedangkan Tenaga kerja *outsourcing* adalah tenaga kerja yang dikontrak atau didatangkan dari luar perusahaan yang disediakan oleh perusahaan yang khusus menyediakan jasa tenaga kerja *outsourcing*.

Sebenarnya *outsourcing* adalah pemindahan fungsi pengawasan dan pengelolaan suatu proses bisnis kepada perusahaan penyedia jasa. Ada 3 unsur penting dalam *outsourcing* yaitu:

- a. Pemindahan fungsi pengawasan
- b. Pendelegasian tanggung jawab atau tugas suatu perusahaan
- c. Menitikberatkan pada hasil atau *output* yang ingin dicapai oleh perusahaan.

Selama ini belum ada peraturan perundang-undangan yang secara tegas dan rinci memberikan definisi tentang *outsourcing*. Pengertian *outsourcing* dapat dilihat dalam ketentuan Pasal 64 Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, yang isinya menyatakan adanya suatu perjanjian kerja yang dibuat antara perusahaan dengan tenaga kerja, di mana perusahaan tersebut dapat menyerahkan sebagian pelaksanaan pekerjaan kepada perusahaan lainnya melalui perjanjian pemborongan pekerjaan yang dibuat secara tertulis.⁶³

2. Alasan-alasan Melakukan Outsourcing

Melalui studi para ahli manajemen yang dilakukan sejak tahun 1991, termasuk survei yang dilakukan terhadap lebih dari 1.200 perusahaan, *Outsourcing Institute* mengumpulkan sejumlah alasan mengapa perusahaan-perusahaan melakukan *outsourcing* terhadap aktivitas-

⁶³ Iftida Yasar, *Sukses Implementasi Outsourcing*, PPM, Jakarta, 2008, hlm. 3

aktivitasnya dan potensi keuntungan apa saja yang diharapkan diperoleh darinya. Potensi keuntungan atau alasan-alasan tersebut antara lain:⁶⁴

a. Meningkatkan fokus perusahaan

Dengan melakukan outsourcing, perusahaan dapat memusatkan diri pada masalah dan strategi utama dan umum, sementara pelaksanaan tugas sehari-hari yang kecil-kecil diserahkan pada pihak ketiga.

b. Memanfaatkan kemampuan kelas dunia

Secara alamiah, spesialis pekerjaan seperti yang dimiliki dan dikembangkan oleh para kontraktor (*outsourcing provider*) mengakibatkan kontraktor tersebut memiliki keunggulan kelas dunia dalam bidangnya. Tentu saja di sini di asumsikan bahwa outsourcing diberikan betul-betul kepada kontraktor yang unggul di bidang pekerjaan yang dikontrakkan.

c. Mempercepat keuntungan yang diperoleh dari *reengineering*

Memperbaiki proses di perusahaan sendiri untuk meniru standar perusahaan kelas dunia memerlukan waktu yang sangat panjang dan sukar. Semakin banyak perusahaan yang mengatasi hal ini dengan melakukan *outsourcing* agar mendapatkan hasil langsung tanpa risiko. *Outsourcing* menjadi salah satu cara dalam *reengineering* untuk mendapatkan manfaat “sekarang” dan bukan “besok pagi” dengan cara meyerahkan tugas kepada pihak ketiga yang sudah melakukan *reengineering* dan menjadi unggul atas aktivitas-aktivitas tertentu.

d. Membagi Risiko

Outsourcing memungkinkan suatu pembagian risiko, yang akan memperingan dan memperkecil risiko perusahaan. Risiko tidak hanya menyangkut keuangan tetapi juga kekakuan operasi. Dengan pembagian risiko, perusahaan akan lebih dapat bergerak secara fleksibel, dapat cepat berubah manakala diperlukan.

⁶⁴ Richardus Eko Indrajit dan Richardus Djokopranoto, *Proses Bisnis Outsourcing*, PT. Grasindo, Jakarta, 2003, hlm. 4-6

e. Sumber daya sendiri dapat digunakan untuk kebutuhan-kebutuhan lain

Setiap perusahaan tentu mempunyai keterbatasan dalam pemilikan sumber daya. Tantangan yang terus-menerus harus dihadapi adalah bahwa sumber daya tersebut harus selalu dimanfaatkan untuk memanfaatkan bidang-bidang yang paling menguntungkan. Outsourcing memungkinkan perusahaan untuk menggunakan sumber daya yang dimiliki secara terbatas tersebut untuk bidang-bidang kegiatan utama, yaitu hal yang paling dibutuhkannya. Dalam hal sumber daya manusia, tenaga mereka yang selama ini difokuskan untuk menangani hal-hal intern yang rutin dan kecil-kecil, dapat dialihkan untuk menangani hal-hal ekstern, misalnya memfokuskan diri pada kebutuhan konsumen.⁶⁵

f. Mengurangi dan mengendalikan biaya operasi

Salah satu keuntungan yang sngt taktis dari outsourcing adalah memungkinkan untuk mengurangi dan mengendalikan biaya operasi. Pengurangan biaya ini dapat dan dimungkinkan diperoleh dari mitra *outsource* melalui berbagai hal, misalnya spesialisasi, struktur pembiayaan yang lebih rendah, ekonomi skala besar. Pengurangan ini tidak mungkin dapat diperoleh apabila aktivitas yang bersangkutan dilakukan sendiri karena tidak mempunyai kemudahan seperti yang dimiliki oleh mitra *outsource* di atas.⁶⁶

g. Memperoleh sumber daya yang tidak dimiliki sendiri

Perusahaan perlu melakukan outsourcing untuk suatu aktivitas tertentu karena perusahaan tidak memiliki sumber daya yang dibutuhkan untuk melakukan aktivitas tersebut secara baik dan memadai. Misalnya dalam hal aktivitas logistik, untuk memperoleh biaya logistik yang optimal diperlukan suatu model analitis yang canggih.

⁶⁵ Richardus Eko Indrajit dan Richardus Djokopranoto, *Ibid.*, hlm. 7

⁶⁶ *Ibid.*, hlm. 8

E. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Pembeda
1. Baiq Seti ani	Kajian Sumber Daya Manusia dalam Proses Rekrutmen Tenaga Kerja di Perusahaan	<p>a. Agar produktivitas dalam suatu organisasi/perusahaan diperlukan sejumlah pegawai atau karyawan yang sesuai dengan kebutuhan. Dalam memenuhi kebutuhan perusahaan tersebut dapat dilakukan dengan cara rekrutmen.</p> <p>b. Berbagai kendala yang dijumpai dalam rekrutmen adalah dari organisasi yang bersangkutan itu sendiri, kebiasaan pencari tenaga kerja sendiri, dan faktor-faktor eksternal yang bersumber dari lingkungan di mana organisasi bergerak.</p>	Perbedaan antara jurnal ini dengan yang akan penulis teliti adalah dalam jurnal ini hanya kajian mengenai proses rekrutmen di perusahaan sedangkan yang akan diteliti adalah mengenai proses rekrutmen dan seleksi tenaga kerja outsourcing dalam MSDM.
2. Marcella Yovita dan Roy Setiawan	Studi Deskriptif Rekrutmen dan Seleksi Karyawan pada PT. Darma Mindra Prasetyo Surabaya	a. Proses rekrutmen yang telah dilakukan oleh hotel Neo Gubeng ini telah sesuai dengan teori yang ada dan dilakukan sesuai dengan SOP yang berlaku di perusahaan. Dalam melakukan pencarian karyawan baru, perusahaan tidak melakukan pencarian secara berkala dan akan dilakukan pada saat divisi-divisi yang bersangkutan mengalami mengalami	Pembeda dari jurnal ini dengan yang akan diteliti adalah dalam jurnal ini mendeskripsikan rekrutmen dan seleksi sedangkan yang akan diteliti adalah menganalisis proses SDM

		<p>kekosongan karyawan saja. Sumber metode dan perekrutan yang diambil lebih diutamakan berasal dari internal/tertutup perusahaan. Sedangkan untuk penyisihan yang tidak cocok dan pengumpulan pelamar dilakukan secara normatif yaitu dengan tidak melakukan blacklist kepada kandidat yang masuk. Namun, perusahaan akan melihat pada saat pemanggilan wawancara berlangsung, apakah kandidat tersebut memiliki niat untuk hadir atau tidak.</p> <p>b. Proses seleksi pada PT. Darma Mindra Prasetyo terdapat 6 dari 7 tahap yang telah dilakukan yaitu: penerimaan pendahuluan pelamar, tes-tes penerimaan, wawancara seleksi, pemeriksaan referensi, tes kesehatan dan keputusan penerimaan.</p>	<p>dalam rekrutmen dan seleksi tenaga kerja ditinjau dari aspek syariah.</p>
3. Saha t Sina mbe la	<p>Analisis Perekrutan dan Seleksi Tenaga Kerja di PT. 'Toray' Istem</p>	<p>Proses rekrutmen pada dasarnya adalah proses penarikan tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Dalam penarikan tenaga kerja bagian personalia tidak hanya melihat tenaga kerja di sekitar lingkungan perusahaan saja, tetapi juga dituntut terbuka untuk umum. Perusahaan menetapkan persyaratan minimal yang harus dipenuhi</p>	<p>Pembeda dari jurnal ini dengan yang akan diteliti adalah:</p> <p>a. Dalam jurnal ini mengenai analisis rekrutmen dan seleksi sedangkan</p>

		<p>oleh pihak pelamar dalam melamar pekerjaan di PT. Istem. Untuk melakukan penarikan tenaga kerja baru perlu diadakan proses seleksi terlebih dahulu. Setelah melalui proses seleksi, barulah didapatkan beberapa tenaga kerja baru sesuai dengan yang dibutuhkan oleh perusahaan. Dalam melaksanakan perekrutan karyawan PT. Istem memiliki kebijakan bahwa akan memilih calon karyawan yang memiliki keterampilan atau keahlian yang sesuai dengan lowongan pekerjaan tersebut.</p>	<p>yang akan diteliti adalah menganalisis proses SDM dalam rekrutmen dan seleksi tenaga kerja ditinjau dari aspek syariah.</p> <p>b. Objek penelitian dalam jurnal ini di PT. 'Toray' Istem sedangkan yang akan diteliti di PT Tanjung Bhkati yang bergerak di bidang jasa tenaga kerja.</p>
4. Indah Purnamasari dan Irwandy Kapali	<p>Analisis Proses Manajemen Sumber Daya Manusia Di Rumah Sakit Stella Maris Makassar</p>	<p>Proses manajemen sumber daya manusia dibidang SDM RS Stella Maris Makassar menunjukan bahwa proses perencanaan sumber daya manusia menggunakan metode perhitungan beban kerja yang dilaksanakan setiap tahunnya sehingga dalam perencanaan SDM tidak pernah terjadi kesenjangan dalam pemilihan tenaga. Proses seleksi yang dilakukan RS Stella Maris</p>	<p>Perbedaan antara jurnal ini dengan yang akan diteliti adalah:</p> <p>a. Dalam jurnal ini menganalisis proses manajemen SDM dengan proses</p>

		<p>menggunakan tiga tahap, yakni seleksi administratif (seleksi berkas lamaran), tes psikologi, tes kemampuan berdasarkan bidang masing-masing. Proses pemberian pelatihan internal yang dilakukan setiap tahunnya, pelatihan kesehatan dan keselamatan kerja dilakukan setiap tahun dan pelatihan pelayanan prima dilakukan setiap tahun. Setelah dilakukan pelatihan dan pengembangan pihak rumah sakit memberikan evaluasi terhadap pengetahuan yang diperoleh dari pelatihan tersebut. Proses penilaian kinerja karyawan yang dilakukan dengan menggunakan instrumen DP3 yang diadopsi dari peraturan pemerintah khususnya dalam hal kepegawaian, kendala dalam penilaian kinerja melalui DP3 bersifat subjektif dan variabel yang dinilai dapat dikatakan masih sulit diukur dan dari hasil penilaian tersebut pihak rumah sakit dibandingkan dengan standar penilaian kinerja yang dimiliki oleh pihak rumah sakit</p>	<p>seleksi dan pelatihan. Sedangkan yang akan penulis teliti adalah mengenai manajemen SDM dalam rekrutmen dan seleksi tenaga kerja.</p> <p>b. Objek dalam jurnal ini adalah di rumah sakit. Sedangkan objek yang akan diteliti adalah di perusahaan jasa penyedia tenaga kerja.</p>
5. Rizki Amanda Puspitari	Analisis Metode dan Prosedur Pelaksanaan Rekrutmen dan Seleksi untuk Mendapatkan Karyawan yang	a. Metode rekrutmen yang digunakan oleh PDAM Kota Malang adalah metode eksternal, dengan media iklan berupa internet dan koran. Dengan sistem pendaftaran online yaitu	Perbedaan antara penelitian terdahulu ini dengan yang akan diteliti adalah:

<p>Mochamad Iqbal</p>	<p>Bermutu (Studi Kasus pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang)</p>	<p>melalui website PDAM Kota Malang. Sedangkan prosedur rekrutmen PDAM Kota Malang, dimulai dari bidang yang membutuhkan karyawan melaporkan kekosongan jabatan kepada direksi, kemudian dari direksi meminta kepada bidang SDM, setelah direksi menyatakan persetujuannya. Badan SDM mengumumkan melalui internet dan koran.</p> <p>b. Metode seleksi PDAM Kota Malang adalah metode seleksi administrasi dan metode seleksi manajemen. Prosedur seleksi PDAM Kota Malang dimulai dari metode administrasi selanjutnya tes teori, tes praktek, interview akademis, tes bakat, tes interview direksi, dan terakhir adalah tes kesehatan.</p> <p>c. Karyawan yang bermutu menurut PDAM Kota Malang adalah karyawan yang mampu melaksanakan tugas yang diberikan oleh perusahaan serta memiliki skill. Ciri-ciri karyawan yang bermutu menurut dari PDAM Kota Malang adalah karyawan memiliki skill di bidang pekerjaannya, dan karyawan yang bermutu pertama mempunyai</p>	<p>a. Penelitian terdahulu membahas tentang metodologi proses pelaksanaan rekrutmen seleksi karyawan untuk menghasilkan tenaga kerja yang bermutu. Sedangkan yang akan diteliti adalah mengenai proses rekrutmen dan seleksi jika dipandang dari sudut syariah.</p> <p>b. Objek penelitian tersebut di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang sedangkan objek yang akan diteliti adalah di</p>
-----------------------	--	---	--

		<p>keahlian. Kedua disiplin, kreatif, loyal dan fleksibel. Ketiga dapat mengikuti adanya perkembangan dalam perusahaan. Keempat bekerja cepat dengan tepat waktu sesuai mekanisme yang telah ditetapkan. Kelima dapat melayani pelanggan dengan baik dan memberikan kepuasan pelayanan kepada pelanggan.</p>	<p>PT Tanjung Bhakti.</p>
--	--	--	---------------------------

F. Kerangka Berpikir

Untuk lebih memperjelas tentang arah dan tujuan dari penelitian secara utuh, maka diperlukan uraian konsep berpikir dalam penelitian ini sehingga peneliti dapat menguraikan gambaran tentang **Studi Analisis Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Rekrutmen dan Seleksi Tenaga Kerja Outsourcing dalam Perspektif Syariah di PT. Tanjung Bhakti**. Adapun kerangka berpikir dari penelitian ini dapat dituangkan dalam model penelitian sebagai berikut:

Gambar 2.1

