

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Seleksi Pegawai

1. Pengertian Seleksi Pegawai

Seleksi pegawai adalah proses pencarian calon karyawan atau pelamar, yang dimulai ketika para pelamar dicari dan berakhir jika lamaran-lamaran atau aplikasi tersebut diterima oleh perusahaan. Hasilnya berupa sekumpulan data para pencari kerja yang siap untuk diseleksi. Adapun proses seleksi merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk memutuskan apakah pelamar diterima atau tidak.¹

Pada prinsipnya, seleksi merupakan proses untuk mendapatkan sumber daya manusia untuk mengisi posisi jabatan tertentu. Seringkali istilah rekrutmen dan seleksi saling dipertukarkan. Padahal, antara rekrutmen dan seleksi ada perbedaannya. Rekrutmen merupakan terminologi yang lebih luas perumpamaan merupakan upaya untuk mendapatkan sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Seleksi lebih merujuk pada cara atau metode keputusan yang dipilih atau dibuat dalam kerangka rekrutmen.²

Dalam perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi merupakan tahapan dalam rangka pengadaan. Pengadaan sumber daya manusia didasarkan pada analisis kebutuhan sumber daya manusia setiap organisasi atau unit organisasi. Wujud analisis kebutuhan sumber daya manusia dapat berupa analisis jabatan atau formasi kebutuhan pegawai.

Dale Yoder dalam Syukur mengatakan bahwa penarikan pegawai mencakup identifikasi dan evaluasi sumber-sumbernya, tahapan dalam proses keseluruhan menjadi untuk organisasi, kemudian dilanjutkan

¹ Abu Fahmi, dkk, *HRD Syariah Teori dan Implementasi*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2014, hal.158.

² Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 2009, hal. 208.

dengan mendaftar kemampuan penarikan, seleksi, penempatan dan orientasi. Agar tenaga kerja yang akan diterima bekerja itu sesuai dengan keinginan organisasi, harus ditentukan standar tenaga kerja yang akan dibutuhkan. Standar tersebut merupakan persyaratan minimum yang harus dipenuhi oleh tenaga kerja agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik.³

Karyawan merupakan sumber daya yang paling tinggi dalam sebuah perusahaan. Karyawan yang baik dan memenuhi standar kualifikasi hanya akan diperoleh melalui proses rekrutmen yang efektif. Supaya dapat melakukan proses tersebut harus tersedia informasi yang akurat dan berkelanjutan mengenai jumlah dan kualifikasi individu yang diperlukan untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi dalam sebuah perusahaan.

Seleksi pegawai merupakan usaha mencari dan mempengaruhi tenaga kerja, agar mau melamar lowongan pekerjaan yang ada dalam suatu organisasi. Sedangkan pengertian rekrutmen menurut Simamora merupakan serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan untuk menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian. Aktivitas rekrutmen dimulai pada saat calon mulai dicari, dan berakhir pada saat lamaran mereka diserahkan.⁴

Maksud dilakukan seleksi adalah untuk mendapatkan persediaan sebanyak mungkin calon-calon pegawai sehingga organisasi akan mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk melakukan pilihan terhadap calon-calon pegawai yang dianggap memenuhi standar kualifikasi perusahaan. Tujuan dari rekrutmen tidak lain untuk mendapatkan tenaga kerja yang paling tepat untuk memangku jabatan tertentu. Proses rekrutmen dimulai setelah kumpulan para pelamar yang

³ Fatah Syukur, *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan*, Pustaka Rizki Putra, Semarang, 2012, hal. 67.

⁴ Nurul Badriyah, Analisis Sistem Rekrutmen Terhadap Kinerja Karyawan *Outsourcing*, *Jurnal Universitas Islam Lamongan*, Lamongan, 2014, hal. 1.

memenuhi persyaratan, yang melalui serangkaian langkah kegiatan untuk memutuskan apakah pelamar diterima atau ditolak.

Memilih atau seleksi tenaga kerja tampaknya sederhana dalam teori, namun pada praktiknya tidak demikian, seleksi lebih rumit daripada yang dibayangkan. Berbagai prosedur seleksi karyawan dapat kita temui pada perusahaan-perusahaan, yang biasa digunakan, misalnya pengisian formulir lamaran, tes-tes penerimaan, wawancara, pemeriksaan kesehatan, keputusan penerimaan, induksi dan orientasi. Aktivitas tersebut dijalankan secara berkesinambungan hingga diperoleh sumber daya manusia yang dibutuhkan dan siap menjalankan tugas serta tanggung jawab yang diberikan oleh manajemen perusahaan.⁵

Seleksi adalah proses memperoleh dan menggunakan informasi tentang para pelamar kerja untuk menentukan siapa yang dipekerjakan untuk mengisi jabatan dalam jangka waktu lama atau sebentar. Metode seleksi adalah wawancara, tes kemampuan fisik, Tes Kemampuan Kognitif, inventarisasi kepribadian, tes narkoba dan tes kejujuran. Penyeleksian secara aktif akan melibatkan manajer–manajer lini, profesional SDM, dan pegawai lainya yang memiliki peran dan tanggung jawab dalam menyeleksi pelamar. Prosedur seleksi meliputi penerimaan pendahuluan, pemeriksaan berkas lamaran, test penerimaan, wawancara seleksi, pemeriksaan latar belakang dan referensi, evaluasi medis, wawancara dengan atasan langsung, ulasan pekerjaan yang sebenarnya, keputusan penerimaan.⁶

2. Tahapan Seleksi Pegawai

Tujuan utama suatu perusahaan atau organisasi melaksanakan rekrutmen dan seleksi adalah untuk menemukan dan menentukan karyawan yang sesuai dengan kriteria perusahaan sehingga nantinya

⁵ Abu Fahmi, dkk, *Op. Cit*, hal.158.

⁶ Rizki Amanda, dkk, Analisis Metode dan Prosedur Pelaksanaan Rekrutmen dan Seleksi Untuk Mendapatkan Karyawan yang Bermutu (Studi Kasus pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang), *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Vol. 9 No. 2 April 2014, hal. 3.

mampu untuk membawa kemajuan bagi perusahaan. Sedangkan tujuan perusahaan mencari karyawan yang bermutu adalah sebagai sumber daya yang dimiliki perusahaan untuk nantinya mampu memberikan perubahan bagi perusahaan, karena karyawan yang bermutu juga akan menambah mutu suatu perusahaan.⁷

Untuk melakukan rekrutmen biasanya terdiri dari beberapa tahapan. Berikut ini langkah-langkah yang biasanya dilakukan dalam pelaksanaan rekrutmen :⁸

a. Menentukan jabatan yang kosong dan berapa orang yang dibutuhkan

Tahap awal dari proses rekrutmen adalah mengidentifikasi kekosongan jabatan di setiap 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 pensiun yang direncanakan. Dengan memperhatikan informasi yang ada diatas 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 spesification* 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 detail agar tidak membingungkan proses selanjutnya.⁹

⁷ *Ibid*, hal. 2.

⁸ Wahibur Rokhman, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Nora Media Enterprise, Kudus, 2011, hal. 39.

⁹ *Ibid.*, hal. 40.

d. Memilih sumber rekrutmen

Setelah ada kriteria, maka perlu ditentukan dimana diperoleh calon-calon karyawan, apakah dari internal atau eksternal perusahaan. Untuk menghindari pemborosan, untuk mengisi lowongan jabatan tersebut hendaknya memprioritaskan sumber internal.

3. Desain Seleksi Pegawai

Untuk mendapatkan calon atau kandidat yang memiliki kinerja unggul, sebelumnya panitia atau bagian HRD harus memiliki standar persyaratan yang sesuai dan mendukung visi dan misi organisasi. Standar persyaratan hendaklah tidak sekadar mengedepankan kesesuaian kualifikasi pendidikan, tetapi tidak kalah penting standar kompetensi jabatan. Suatu kesalahan besar apabila dalam rekrutmen dan seleksi tidak didahului dengan atau tidak dimilikinya standar persyaratan jabatan yang jelas. Kesalahan berikutnya adalah apabila persyaratan jabatan yang telah ditentukan tersebut tidak didasarkan pada visi dan misi organisasi tempat sumber daya manusia baru tersebut akan ditempatkan.¹⁰

Ada beberapa pertimbangan di dalam menentukan desain proses rekrutmen yaitu :

- a. Jumlah lowongan pekerjaan atau jabatan yang tersedia
- b. Jumlah pelamar
- c. Rasio antara jabatan lowongan yang tersedia dan pelamar
- d. Validitas dari metode seleksi
- e. Waktu yang tersedia
- f. Jumlah anggaran dan sumber daya lain
- g. Tenaga ahli yang menangani sebagai penilai

4. Tujuan Seleksi Pegawai

Aktivitas penarikan atau rekrutmen tenaga kerja perlu menetapkan tujuan-tujuannya yang meliputi :¹¹

¹⁰ Sudarmanto, *Op. Cit*, hal. 211.

¹¹ Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta, 2009, hal. 96.

a. Penarikan tenaga kerja sebagai alat keadilan sosial

Penarikan ini lebih berpihak pada kepentingan publik secara umum, bukan berkiblat pada kepentingan spesifik yang harus dicapai oleh organisasi. Dalam hal ini penarikan tenaga kerja dilakukan dengan memberikan pertimbangan proporsional kepada pihak yang perlu dilindungi, yang sangat mungkin berposisi sebagai pihak yang dirugikan akibat penarikan tenaga kerja apabila dibiarkan. Misalkan kita membuka BMT, maka hal pertama yang dilakukan ialah kita merekrut masyarakat sekitar yang memiliki kompetensi untuk bekerja di BMT. Hal ini bertujuan untuk memberikan keadilan sosial bagi masyarakat sekitar.

b. Penarikan tenaga kerja sebagai teknik untuk memaksimalkan efisiensi

Penarikan ini merupakan sebuah penarikan tenaga kerja yang biasanya dilakukan secara ketat. Tujuan penarikan tenaga kerja dapat menjaring calon pegawai yang berkualitas, sehingga jika diterima kelak dapat memenuhi tuntutan dan ritme kerja dari organisasi. Pegawai yang diterima melalui ujian yang sangat ketat dan biasanya melalui beberapa tahapan yang cukup panjang.

c. Penarikan tenaga kerja sebagai strategi responsivitas politik

Hal ini disesuaikan dengan gejolak di suatu negara atau daerah, masalah-masalah di perbatasan, perubahan kebijakan politik yang dibuat. Dengan kondisi yang berubah-ubah sangat mungkin kebutuhan sumber daya manusia secara sektoral yang berubah-ubah pula.

5. Prinsip-Prinsip Seleksi Pegawai

Proses seleksi dimulai pada waktu diambil langkah mencari pelamar dan berakhir ketika para pelamar mengajukan lamarannya. Artinya secara konseptual dapat dikatakan bahwa langkah yang segera mengikuti proses rekrutmen, yaitu seleksi bukan lagi merupakan bagian dari rekrutmen. Jika proses rekrutmen ditempuh dengan tepat dan baik, hasilnya ialah adanya sekelompok pelamar yang kemudian di seleksi guna

menjamin bahwa hanya yang paling memenuhi semua persyaratanlah yang diterima sebagai pekerja dalam organisasi yang memerlukannya.¹²

Prinsip-prinsip seleksi ialah :¹³

- a. Mutu karyawan yang akan direkrut harus sesuai dengan kebutuhan-kebutuhan yang diperlukan untuk mendapatkan mutu yang sesuai. Oleh karenanya perlu disusun analisis pekerjaan, deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan.
- b. Jumlah karyawan yang diperlukan harus sesuai dengan pekerjaan yang tersedia. Untuk mendapatkan hal tersebut perlu dilakukan peramalan kebutuhan tenaga kerja, dan analisis terhadap kebutuhan tenaga kerja.
- c. Biaya yang diperlukan diminimalkan
- d. Perencanaan dan keputusan-keputusan strategis tentang perekrutan
- e. Fleksibilitas
- f. Pertimbangan-pertimbangan hukum

B. *Outsourcing*

1. *Pengertian Outsourcing*

Dalam pengertian umum, istilah *outsourcing* (Alih Daya) diartikan sebagai *contract (work) out* seperti yang tercantum dalam *Concise Oxford Dictionary*, sementara mengenai kontrak itu sendiri diartikan sebagai berikut:¹⁴

“ *Contract to enter into or make a contract. From the latin contractus, the past participle of contrahere, to draw together, bring about or enter into an agreement.*” (*Webster’s English Dictionary*)

Pengertian *outsourcing* (Alih Daya) secara khusus didefinisikan oleh Maurice F Greaver II, pada bukunya *Strategic Outsourcing*, A

¹² Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta, 2009, hal. 102.

¹³ Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta, 2009, hal. 97.

¹⁴ Mohamad Faiz, *Outsourcing (Alih Daya) dan Pengelolaan Tenaga Kerja pada Perusahaan*, Jurnal Hukum, 2007, hal.1.

Structured Approach to Outsourcing: Decisions and Initiatives, dijabarkan sebagai berikut :

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

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.¹⁵

Beberapa pakar serta praktisi *outsourcing* (Alih Daya) dari Indonesia juga memberikan definisi mengenai outsourcing, antara lain menyebutkan bahwa outsourcing (Alih Daya) dalam bahasa Indonesia disebut sebagai alih daya, adalah pendelegasian operasi dan manajemen harian dari suatu proses bisnis kepada pihak luar (perusahaan jasa outsourcing). Pendapat serupa juga dikemukakan oleh Muzni Tambusai, Direktur Jenderal Pembinaan Hubungan Industrial Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi yang mendefinisikan pengertian outsourcing (Alih Daya) sebagai memborongkan satu bagian atau beberapa bagian kegiatan perusahaan yang tadinya dikelola sendiri kepada perusahaan lain yang kemudian disebut sebagai penerima pekerjaan. Dari beberapa definisi yang dikemukakan di atas, terdapat persamaan dalam memandang *outsourcing* (Alih Daya) yaitu terdapat penyerahan sebagian kegiatan perusahaan pada pihak lain.

Outsourcing (Alih Daya) diartikan sebagai pemindahan atau pendelegasian beberapa proses bisnis kepada suatu badan penyedia jasa, dimana badan penyedia jasa tersebut melakukan proses administrasi dan manajemen berdasarkan definisi serta kriteria yang telah disepakati oleh para pihak. Dalam Inpres No. 3 Tahun 2006 tentang paket kebijakan Iklim Investasi disebutkan bahwa *outsourcing* (Alih Daya) sebagai salah satu faktor yang harus diperhatikan dengan serius dalam menarik iklim investasi ke Indonesia. Bentuk keseriusan pemerintahan tersebut dengan

¹⁵ *Ibid*, hal. 2.

menugaskan menteri tenaga kerja untuk membuat draft revisi terhadap Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan.¹⁶

Dinamika dunia bisnis melahirkan suatu metode rekrutmen alternatif yang memberikan keuntungan bagi perusahaan secara finansial maupun dalam hal tanggung jawab. Metode tersebut dikenal dengan nama *outsourcing*. Praktek *outsourcing* secara bisnis adalah pendelegasian operasi dan manajemen harian dari suatu proses bisnis kepada pihak lain. Metode ini dikenal pula dengan istilah *sub contracting*. Melalui pendelegasian, maka pengelolaan tak lagi dilakukan oleh perusahaan, melainkan dilimpahkan kepada pihak lain. Praktek seperti ini biasanya dilakukan pada sebagian operasi pendukung yang bukan merupakan bisnis inti dari perusahaan.¹⁷

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. Contoh praktek seperti ini dapat dilihat pada banyaknya tenaga-tenaga kebersihan (*cleaning service* atau *office boy*). Dalam praktek *outsourcing* karyawan berarti ada dua perusahaan terlibat, yakni perusahaan yang khusus merekrut, menyeleksi, melatih dan mempekerjakan tenaga kerja, serta perusahaan yang memanfaatkan jasa dari tenaga kerja tersebut atau yang biasa disebut sebagai klien. Dengan demikian, perusahaan kedua tidak memiliki hubungan langsung dengan tenaga kerja yang bersangkutan.

2. Landasan Hukum *Outsourcing*

Dasar hukum pelaksanaan praktek *outsourcing* adalah pada UU No 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan, pasal 64 yang menyebutkan:¹⁸

¹⁶ Nurul Badriyah, *Op. Cit.*, hal. 3.

¹⁷ Budy Kurniawan, *Pengaruh Penerapan Prinsip Rekrutmen dan Seleksi Terhadap Sikap Calon Karyawan Outsourcing Pada PT. Shield On Service (SOS) Indonesia Cabang Pekanbaru*, Media Utama, Pekanbaru, 2010, hal. 8.

¹⁸ UU No 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan.

“Perusahaan dapat menyerahkan sebagian pelaksanaan pekerjaan kepada perusahaan lainnya melalui perjanjian pemborongan pekerjaan atau penyediaan jasa pekerja/buruh yang dibuat secara tertulis.”

UU No.13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan sebagai dasar hukum diberlakukannya *outsourcing* (Alih Daya) di Indonesia, membagi *outsourcing* (Alih Daya) menjadi dua bagian, yaitu: pemborongan pekerjaan dan penyediaan jasa pekerja/buruh. Pada perkembangannya dalam draft revisi Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan *outsourcing* (Alih Daya) mengenai pemborongan pekerjaan dihapuskan, karena lebih condong ke arah sub contracting pekerjaan dibandingkan dengan tenaga kerja.

Untuk mengkaji hubungan hukum antara karyawan *outsourcing* (Alih Daya) dengan perusahaan pemberi pekerjaan, akan diuraikan terlebih dahulu secara garis besar pengaturan *outsourcing* (Alih Daya) dalam UU No.13 tahun 2003.

Dalam UU No.13/2003, yang menyangkut *outsourcing* (Alih Daya) adalah pasal 64, pasal 65 (terdiri dari 9 ayat), dan pasal 66 (terdiri dari 4 ayat).¹⁹

- a. Pasal 64 adalah dasar dibolehkannya *outsourcing*. Dalam pasal 64 dinyatakan bahwa: Perusahaan dapat menyerahkan sebagian pelaksanaan pekerjaan kepada perusahaan lainnya melalui perjanjian pemborongan pekerjaan atau penyediaan jasa pekerja/buruh yang dibuat secara tertulis.”
- b. Pasal 65 memuat beberapa ketentuan diantaranya adalah:
 - 1) penyerahan sebagian pelaksanaan pekerjaan kepada perusahaan lain dilaksanakan melalui perjanjian pemborongan pekerjaan yang dibuat secara tertulis (ayat 1);
 - 2) pekerjaan yang diserahkan pada pihak lain, seperti yang dimaksud dalam ayat (1) harus memenuhi syarat-syarat sebagai berikut :

¹⁹ UU No.13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan.

- a) dilakukan secara terpisah dari kegiatan utama;
 - b) dilakukan dengan perintah langsung atau tidak langsung dari pemberi pekerjaan;
 - c) merupakan kegiatan penunjang perusahaan secara keseluruhan;
 - d) tidak menghambat proses produksi secara langsung. (ayat 2)
- 3) perusahaan lain (yang diserahkan pekerjaan) harus berbentuk badan hukum (ayat 3);
 - 4) perlindungan kerja dan syarat-syarat kerja pada perusahaan lain sama dengan perlindungan kerja dan syarat-syarat kerja pada perusahaan pemberi pekerjaan atau sesuai dengan peraturan perundangan (ayat 4);
 - 5) perubahan atau penambahan syarat-syarat tersebut diatas diatur lebih lanjut dalam keputusan menteri (ayat 5);
 - 6) hubungan kerja dalam pelaksanaan pekerjaan diatur dalam perjanjian tertulis antara perusahaan lain dan pekerja yang dipekerjakannya (ayat 6)
 - 7) hubungan kerja antara perusahaan lain dengan pekerja/buruh dapat didasarkan pada perjanjian kerja waktu tertentu atau perjanjian kerja waktu tidak tertentu (ayat 7);
 - 8) bila beberapa syarat tidak terpenuhi, antara lain, syarat-syarat mengenai pekerjaan yang diserahkan pada pihak lain, dan syarat yang menentukan bahwa perusahaan lain itu harus berbadan hukum, maka hubungan kerja antara pekerja/buruh dengan perusahaan penyedia jasa tenaga kerja beralih menjadi hubungan kerja antara pekerja/buruh dengan perusahaan pemberi pekerjaan (ayat 8).
- c. Pasal 66 UU Nomor 13 tahun 2003 mengatur bahwa pekerja/buruh dari perusahaan penyedia jasa tenaga kerja tidak boleh digunakan oleh pemberi kerja untuk melaksanakan kegiatan pokok atau kegiatan yang berhubungan langsung dengan proses produksi, kecuali untuk kegiatan jasa penunjang yang tidak berhubungan langsung dengan proses produksi. Perusahaan penyedia jasa untuk tenaga kerja yang tidak

berhubungan langsung dengan proses produksi juga harus memenuhi beberapa persyaratan, antara lain:

- 1) adanya hubungan kerja antara pekerja dengan perusahaan penyedia jasa tenaga kerja;
- 2) perjanjian kerja yang berlaku antara pekerja dan perusahaan penyedia jasa tenaga kerja adalah perjanjian kerja untuk waktu tertentu atau tidak tertentu yang dibuat secara tertulis dan ditandatangani kedua belah pihak;
- 3) perlindungan upah, kesejahteraan, syarat-syarat kerja serta perselisihan yang timbul menjadi tanggung jawab perusahaan penyedia jasa pekerja/buruh;
- 4) perjanjian antara perusahaan pengguna jasa pekerja/buruh dan perusahaan penyedia jasa pekerja/buruh dibuat secara tertulis.
- 5) Penyedia jasa pekerja/buruh merupakan bentuk usaha yang berbadan hukum dan memiliki izin dari instansi yang bertanggung jawab di bidang ketenagakerjaan. Dalam hal syarat-syarat diatas tidak terpenuhi (kecuali mengenai ketentuan perlindungan kesejahteraan), maka demi hukum status hubungan kerja antara pekerja/buruh dan perusahaan penyedia jasa pekerja/buruh beralih menjadi hubungan kerja antara pekerja/buruh dan perusahaan pemberi pekerjaan.

3. Kelemahan *Outsourcing*

Meskipun dilindungi dengan payung hukum namun pada kenyataannya praktek seperti ini seringkali menimbulkan dampak merugikan bagi tenaga kerja itu sendiri, misalnya:²⁰

- a. Tenaga kerja tidak memiliki hubungan langsung dengan perusahaan dimana ia ditempatkan. Hubungan tenaga kerja hanya kepada perusahaan penyedia jasa dimana awalnya ia direkrut dan diseleksi.

²⁰ Budy Kurniawan, *Op. Cit*, hal. 9.

- b. Segala pengupahan dan hak-hak pekerja dilakukan oleh perusahaan perekrut dan bukan oleh perusahaan tempat bekerja. Jadi meskipun seseorang bekerja di bank sangat bergengsi, namun ia tidak akan mendapatkan hak-hak dan fasilitas kesejahteraan yang biasanya diterima oleh karyawan yang merupakan organik (karyawan tetap) dari bank tersebut.
- c. Adanya ketidakpastian hubungan kerja akibat model masa kerja berbasikan kontrak yang memiliki jangka waktu terbatas. Karyawan *outsourcing* tidak mendapatkan pesangon yang dihitung berdasarkan masa kerjanya, sebab masa kerja karyawan *outsourcing* hanya dihitung ketika kontrak ada, dan ketika ia sedang tidak dikontrak maka masa kerja dan upah akan dianggap nol.
- d. Bagi karyawan *outsourcing* sangat langka untuk mendapatkan kesempatan promosi jabatan berupa peningkatan karir dari perusahaan tempatnya bekerja karena ia bukan merupakan bagian organik perusahaan sehingga program pengembangan karir tidak berlaku untuk karyawan-karyawan *outsourcing*.

C. Seleksi Pegawai Menurut Islam

Sebenarnya sejak awal, Islam telah mendorong umatnya untuk mengorganisasikan setiap pekerjaan dengan baik. Pembagian tugas-tugas pun telah dilaksanakan. Walaupun rasulullah SAW tidak menyatakan bahwa hal ini sebagai proses manajemen, aspek-aspek manajemen secara nyata telah dilakukan, misalnya alasan beliau untuk tidak mengangkat Umar bin Khattab sebagai panglima perang ternyata beliau mengarahkan Umar bin Khathab sebagai seorang negarawan. Demikian pula, Abu Bakar Ash Shiddiq. Ia tidak pernah menjabat sebagai pemimpin perang karena memang diarahkan untuk menjadi negarawan. Juga ketika seorang sahabat Nabi, Abu Dzar Al Ghifari meminta jabatan kepada rasulullah SAW ketika teman-temannya sudah diangkat menjadi gubernur dan lain-lain, maka Rasulullah SAW mengatakan bahwa ini adalah amanat berat dan engkau adalah orang yang lemah. Inilah

pemilihan orang yang baik, yaitu manajer yang mampu menempatkan orang pada posisi yang sesuai dengan keahlian dari bidangnya masing-masing. Penempatan *the right in the right place* merupakan hal yang sangat penting.²¹

Islam memberikan perhatian yang sangat tinggi terhadap sumber daya insani atau sumber daya manusia, karena Islam diturunkan ke muka bumi untuk memperbaiki manusia. Islam juga memandang penting pembangunan, karena dalam pembangunan tersebut, sumber daya manusia merupakan kunci yang paling menentukan keberhasilan pembangunan. Manusia merupakan perencana, pelaku, pengendali serta pengaktualisasi pembangunan. Oleh karena itu, pengembangan kualitas sumber daya manusia merupakan kunci utama dalam pembangunan. Melalui kualitas sumber daya manusia yang unggul, maka manusia mampu hidup bertahan dan berkembang sepanjang zaman seiring dengan perubahan.²²

Islam memberikan perhatian dan pandangan yang sangat mendalam terhadap pengembangan sumber daya manusia. Bukan hanya karena manusia merupakan khalifah di muka bumi, namun juga termasuk kepada nilai-nilai, sikap dan perilaku manusia itu sendiri. Allah SWT berfirman dalam Q.S Al Baqarah Ayat 30 sebagai berikut :

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۗ قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا

لَا تَعْلَمُونَ ﴿٣٠﴾

Artinya : “ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada Para Malaikat: "Sesungguhnya aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi." mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, Padahal Kami Senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan

²¹ Nana Herdiana, *Manajemen Bisnis Syariah dan Kewirausahaan*, Pustaka Setia, Bandung, 2014, hal. 33.

²² Buchari Alma dan Donni Juni, *Manajemen Bisnis Syariah*, Alfabeta, Bandung, 2014, hal. 307.

*berfirman: "Sesungguhnya aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui." (Q.S Al Baqarah:30).*²³

Menurut Islam, pimpinan adalah orang yang paling bertanggung jawab atas penerimaan karyawan baru. Oleh karena itu pimpinan merupakan orang terakhir yang harus memberikan pertimbangan dalam kelulusan pelamar. Oleh sebab itu pimpinan diberi kesempatan melakukan wawancara terakhir dengan para pelamar. Keputusan penerimaan menandai berakhirnya proses seleksi. Dari sudut pandang hubungan masyarakat semua pelamar baik yang lulus maupun yang tidak lulus harus diberitahu hasilnya.²⁴

Dalam konteks seleksi Syariah, kita dapat merujuk kepada firman Allah Ta'ala dalam surah Al Qashash ayat 26 berikut :²⁵

قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَجِرَّهُ إِن خَيْرٌ مِّنْ اسْتَجَرْتَ الْقَوِي 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". (Q.S Al Qashash:26).²⁶

Ayat tersebut memebrikan pemahaman 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. Ibnu taimiyah dalam Abu Sinn pada bukunya manajemen

²³ Al-Qur'an Surat Al Baqarah Ayat 30, *Al Qur'an dan Terjemahannya*, Mubarakatan Toyyibah, Kudus, 2008, hal. 3.

²⁴ Ma'ruf Abdullah, *Manajemen Bisnis Syariah*, Aswaja Pressindo, Yogyakarta, 2014, hal. 158.

²⁵ Abu Fahmi, dkk, *HRD Syariah Teori dan Implementasi*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2014, hal.159.

²⁶ Al-Qur'an Surat Al Qashash Ayat 26, *Al Qur'an dan Terjemahannya*, Mubarakatan Toyyibah, Kudus, 2008, hal. 454.

Syariah, mengatakan definisi kekuatan berbeda berdasarkan ruang yang melingkupinya.²⁷

Falsafah Islam memandang tugas awal yang harus dilakukan seorang pemimpin adalah mencari dan menseleksi calon pegawai guna menempati pos-pos pekerjaan yang telah ditetapkan. Pemilihan karyawan merupakan aktivitas kunci untuk menentukan jalannya sebuah perusahaan. Maka, para pemimpin harus selektif dalam memilih calon pegawai, mereka adalah orang yang berkompeten dibidangnya, memiliki pengetahuan luas, rasa tanggung jawab dan dapat dipercaya (amanah).

Merekrut dan menyeleksi calon karyawan merupakan persoalan yang krusial. Hal ini pernah diisyaratkan oleh Rosulullah SAW dalam hadis yang diriwayatkan oleh Imam Bukhari dari Abu Hurairah. Rosulullah bersabda :

Ketika menyia-nyiakan amanah, maka tunggulah kehancuran. Dikatakan, hai Rosulullah, apa yang membuatnya sia-sia? Rosulullah bersabda : “ketiak suatu perkara diserahkan kepada orang yang bukan ahlinya, maka tunggulah kehancurannya”.

Dari penjelasan diatas dapat ditarik pengertian bahwa islam sendiri memperbolehkan seseorang untuk merekrut kemudian mengontrak tenaga kerja atau buruh agar mereka bekerja untuk orang tersebut, Allah SWT berfirman :²⁸

أَهُمْ يَقْسِمُونَ رَحْمَتَ رَبِّكَ ۗ نَحْنُ قَسَمْنَا بَيْنَهُمْ مَعِيشَتَهُمْ فِي الْحَيَاةِ الدُّنْيَا ۗ وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَاتٍ لِيَتَّخِذَ بَعْضُهُمْ بَعْضًا سُخْرِيًّا ۗ وَرَحْمَتُ رَبِّكَ خَيْرٌ مِّمَّا يَجْمَعُونَ ﴿٣١﴾

Artinya : “Apakah mereka yang membagi-bagi rahmat Tuhanmu? Kami telah menentukan antara mereka penghidupan mereka dalam kehidupan dunia, dan Kami telah meninggikan sebahagian mereka atas sebahagian yang lain beberapa derajat, agar sebahagian mereka dapat

²⁷ Abu Sinn, *Manajemen Syariah*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2014, hal.160.

²⁸ Karim, *Rekrutmen dalam Kajian Manajemen Islam*, Kajian Ilmiah Manajemen Islam dan Strategi Bisnis, 2015, hal.1.

mempergunakan sebagian yang lain. dan rahmat Tuhanmu lebih baik dari apa yang mereka kumpulkan”.(Az Zukhruf:32).²⁹

Dalam hal rekrutmen dan seleksi di awal perkembangan Islam, jabatan kepegawaian tidak membutuhkan ujian bagi calon pegawai, tetapi hanya memakai *consensus* pendapat para sahabat. Hal ini bisa dimaklumi, karena masyarakat muslim pada saat itu masih relatif kecil. Sedangkan pemilihan calon pegawai yang dilakukan 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 pekerjaanya.

D. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang mendukung dilaksanakan penelitian ini antara lain sebagai berikut :

Hasil penelitian Alex Sujanto yang berjudul rekrutmen dan seleksi berbasis kompetensi: tantangan dalam pemenuhan kebutuhan tenaga kerja pada *knowledge society* menunjukkan bahwa kompetensi dianggap sebagai hal baru dan berguna untuk menentukan kapabilitas individu dalam melaksanakan kewajibannya. Oleh karena itu, manajemen harus mampu merancang program-program rekrutmen dan seleksi. yang berbasis kompetensi, misalnya pada proses *pooling applicant*, interview, *assessment* dan *evaluation*. Diharapkan dengan ketepatan merancang program rekrutmen dan seleksi yang paling sesuai dengan kebutuhan organisasi, hasil yang diperoleh akan memberikan benefit bagi organisasi dengan memilih orang-orang berkompeten yang paling tepat dengan pekerjaan yang tersedia.³⁰

²⁹ Al-Qur'an Surat Az Zukhruf Ayat 32, *Al Qur'an dan Terjemahannya*, Mubarakatan Toyyibah, Kudus, 2008, hal. 304.

³⁰ Alex Sujanto, Rekrutmen dan Seleksi Berbasis Kompetensi: Tantangan Dalam Pemenuhan Kebutuhan Tenaga Kerja Pada *Knowledge Society*, *INFOKAM*, Nomor I / Th. V / Maret, 2009, hal. 9.

Hasil penelitian Astria Hijriani, dkk yang berjudul analisa dan perancangan perekrutan karyawan dengan metode AHP pada sistem berorientasi service studi kasus usaha jasa service kendaraan menunjukkan bahwa metode AHP dapat diintegrasikan ke dalam tahapan analisa dan desain untuk arsitektur berorientasi service. Hal ini akan dapat melengkapi kebutuhan dari pengelolaan sumber daya manusia yang pada studi kasus usaha jasa service kendaraan diterapkan pada manajemen sumber daya manusia. Hirarki fungsional dari AHP dapat memecahkan masalah kompleks yang mengambil kriteria cukup banyak, sehingga dapat dimanfaatkan sebagai model dalam sistem pendukung keputusan seleksi perekrutan karyawan yang mengambil banyak kriteria seleksi dan alternatif pelamar yang dicalonkan untuk diterima. Tiga faktor yang dimasukkan dalam model ini adalah pengalaman, skill dan pendidikan terakhir. Diperlukan kriteria khusus untuk merubah data calon karyawan ke dalam skala kuantitatif yang diperlukan pada metode AHP.³¹

Hasil penelitian Ade Rachmawati, yang berjudul proses perekrutan dan seleksi pegawai bagian kantor (studi kasus: PT Alfa Trans Raya), menunjukkan bahwa Proses perekrutan dan seleksi pegawai yang dilakukan oleh suatu perusahaan adalah dalam rangka memenuhi kebutuhan perusahaan terhadap sumber daya manusia yang berkualitas sesuai dengan keahliannya masing-masing. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana proses perekrutan dan seleksi pegawai khususnya pada bagian kantor yang dilakukan PT Alfa Trans Raya. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode analisis deskriptif. Pada dasarnya, proses perekrutan pegawai dilakukan oleh Departemen Sumber Daya Manusia dengan 2 tahapan, yaitu secara internal

³¹ Astria Hijriani, Analisa dan Perancangan Perekrutan Karyawan Dengan Metode AHP Pada Sistem Berorientasi *Service* Studi Kasus Usaha Jasa Service Kendaraan, *Seminar Nasional Sains & Teknologi V*, Lembaga Penelitian Universitas Lampung, 19-20 November 2013, hal. 94.

dan melalui alih daya. Setelah proses perekrutan, maka akan dilakukan proses seleksi dengan cara wawancara, tes psikologi dan tes kesehatan.³²

Penelitian Rizki Amanda, dkk yang berjudul analisis metode dan prosedur pelaksanaan rekrutmen dan seleksi untuk mendapatkan karyawan yang bermutu (Studi Kasus pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang), menunjukkan bahwa PDAM Kota Malang menggunakan metode rekrutmen eksternal dengan menggunakan media koran dan *internet*, dengan pendaftaran *online* untuk pendaftaran, prosedur rekrutmen dimulai dari laporan bidang yang membutuhkan karyawan, kemudian ke direksi, dan SDM. Terdapat dua metode seleksi yaitu metode seleksi administrasi dan metode seleksi manajemen, prosedur seleksi dimulai dari prosedur seleksi PDAM Kota Malang dimulai dari tes teori, tes praktek, *interview* akademis, tes bakat, tes *interview* direksi, dan terakhir adalah tes kesehatan. Karyawan yang bermutu adalah karyawan yang mampu melaksanakan tugas yang diberikan dan memiliki *skill*, serta bercirikan disiplin, kreatif, loyal, bekerja maksimal, dan memiliki keahlian.³³

Mohammad Syibli, dkk yang berjudul analisis pengaruh faktor-faktor rekrutmen terhadap kinerja sdm *outsourcing* PT Telkom dengan pendekatan SEM (*structural equation modelling*), hasil uji statistik menunjukkan bahwa kemampuan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja SDM *outsourcing* dengan peran terbesar dalam membangun kemampuan adalah indikator pendidikan non formal / pelatihan pada dimensi teknik. Hasil analisis tersebut bermakna bahwa peningkatan kemampuan SDM *outsourcing* terutama dalam hal dimensi teknik pendidikan non formal/pelatihan akan berpengaruh pada peningkatan kinerjanya. Hipotesis tentang pengaruh kepribadian terhadap kinerja tidak terbukti. Namun demikian sifat kehati-

³² Ade Rachmawati, proses perekrutan dan seleksi pegawai bagian kantor (studi kasus: PT Alfa Trans Raya), *Proceeding PESAT (Psikologi, Ekonomi, Sastra, Arsitektur & Sipil)*, Universitas Gunadarma - Oepok 18 -19 Oktober 2011, Vol. 4 Oktober 2011, hal. 105.

³³ Rizki Amanda, dkk, Analisis Metode dan Prosedur Pelaksanaan Rekrutmen dan Seleksi Untuk Mendapatkan Karyawan yang Bermutu (Studi Kasus pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang), *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Vol. 9 No. 2 April 2014, hal. 1.

hatian yang dimiliki tenaga kerja perlu diperhatikan perusahaan untuk penyesuaian penempatan kerja yang lebih bermanfaat bagi perusahaan dan lebih menyenangkan bagi pekerja karena sesuai dengan sifat yang dimilikinya.³⁴

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah, jika penelitian terdahulu membahas mengenai proses seleksi dan rekrutmen secara bersamaan, maka dalam penelitian ini, peneliti lebih memfokuskan pada proses seleksi penerimaan pegawai *outsourcing* pada PT. Tanjung Bakti Pura Kudus, dengan tujuan lebih menggambarkan keadaan sebenarnya pada obyek penelitian.

E. Kerangka Berpikir

Seleksi pada hakikatnya merupakan proses menentukan dan menarik pelamar yang mampu untuk bekerja dalam suatu perusahaan. Proses dimulai ketika pelamar dicari, dan berakhir ketika lamaran mereka diserahkan dan diterima oleh perusahaan. Hasilnya berupa sekumpulan pelamar calon karyawan baru untuk diseleksi dan dipilih. Selain itu rekrutmen juga dapat dikatakan sebagai proses untuk mendapatkan sejumlah SDM yang berkualitas untuk menduduki suatu jabatan atau pekerjaan dalam suatu perusahaan.

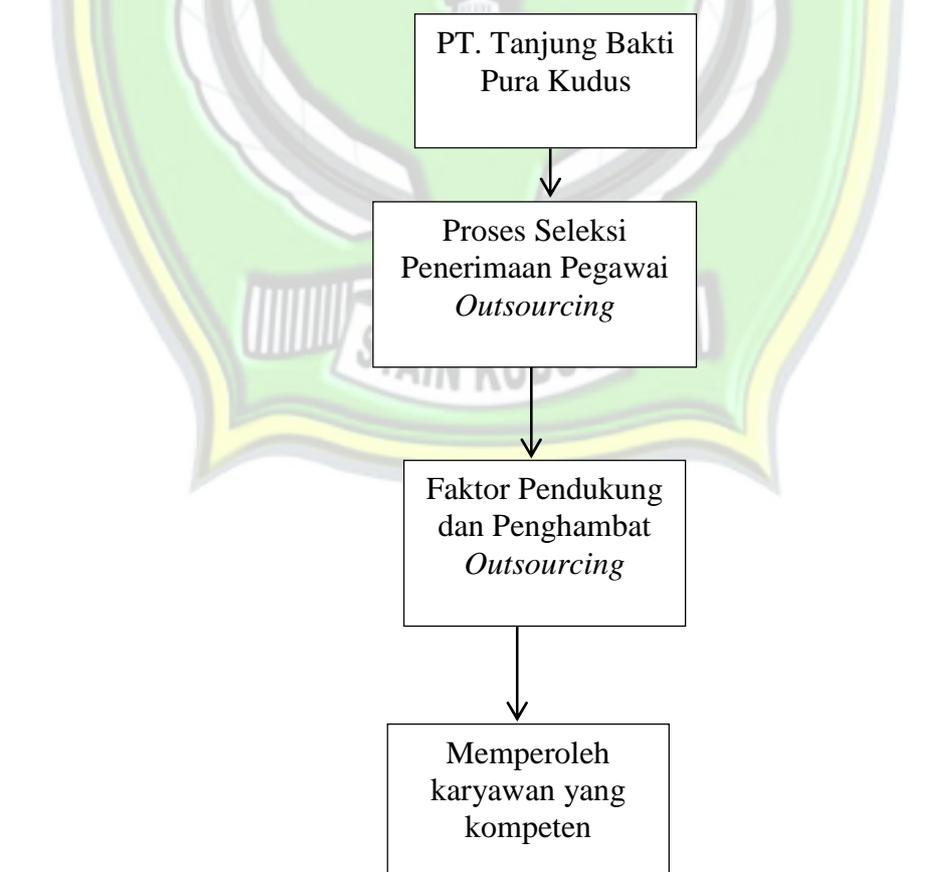
Teori yang mendasari pelaksanaan seleksi pegawai *outsourcing* pada PT. Tanjung Bakti Pura Kudus adalah teori motivasi Mc Clelland. Tiga kebutuhan yang dikemukakan oleh Mc Clelland adalah kebutuhan akan prestasi (*need for achievement, -n ach*), kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation*) dan kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*). Orang dengan kebutuhan yang tinggi cenderung suka bertanggung jawab untuk memecahkan berbagai macam persoalan, mereka cenderung menetapkan sasaran yang cukup sulit untuk mereka sendiri dan mengambil risiko yang sudah diperhitungkan untuk mencapai sasaran tersebut.³⁵

³⁴ Mohammad Syibli, dkk, Analisis Pengaruh Faktor-Faktor Rekrutmen Terhadap Kinerja SDM *Outsourcing* PT Telkom dengan Pendekatan SEM (*Structural Equation Modelling*), *Jurnal Manajemen Teknologi*, ITS Surabaya, 2014, hal. 1.

³⁵ Cantika, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, UMM Press, Malang, 2005, hal. 151.

Teori kebutuhan McClelland menyatakan bahwa pencapaian, kekuasaan/kekuatan dan hubungan merupakan tiga kebutuhan penting yang dapat membantu menjelaskan motivasi. Kebutuhan pencapaian merupakan dorongan untuk melebihi, mencapai standar-standar, dan berjuang untuk berhasil. Dalam hal ini berkaitan dengan tujuan utama PT. Tanjung Bakti Pura Kudus untuk berhasil menyediakan calon tenaga kerja yang sesuai dengan harapan perusahaan klien. Meskipun tidak menutup kemungkinan adanya faktor pendukung dan penghambat pelaksanaan proses seleksi tersebut. Berdasarkan penjelasan tersebut kerangka berpikir yang dikemukakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Gambar 2.1
Kerangka Berpikir



Sumber : Rizki Amanda, dkk (2014).