

BAB II

KAJIAN TEORI

2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama peneliti	Judul	Metode penelitian	Hasil penelitian
1.	Heny Fatimatuz Zahra (2009)	“Analisis perencanaan rekrutmen tenaga kerja dalam prespektif islam study kasus pada koperasi Agro Niaga Unit Jabung	Deskriptif kualitatif	perencanaan tenaga kerja mengutamakan moral (Sikap/ Atidute) kejujuran dari tenaga kerja dan selanjut nya berdasarkan kemampuan, kecakapan, bakat, ketrampilan, dan kesehatan. Dan nilai ke islaman dengan kecakapan Tenaga Kerja, kesehatan moral, pengetahuan, pendidikan dan latihan, kesempurnaan kerja.

2.	Yuyun Wahyuningsih (2010)	<p>analisis pelaksanaan rekrutmen tenaga kerja di perbangkan study koperasi pada PT. Bank Syariah Mandiri cabang malang dan PT. Bank Rakyat Indonesia seloerjo cabang Blitar.</p>	Deskriptif kualitatif	<p>PT. Bank Syariah Mandiri cabang malang dilakukan admintraif dengan maksud perekrutan tenaga kerja bahwa tes kesehatan , pesikotes, performance, dan tulis di lakukan 1 bulan setelah di terima kerja.</p> <p>PT. Bank Rakyat Indonesia seloerjo cabang Blitar semua yang dilakukan test seperti tes kesehatan , pesikotes, performance, dan tulis di lakukan sebelum penerimaan tenaga kerja baru.</p>
3	H.M. Abdul Muhid (2002)	<p>Analisis perekrutan tenaga kerja pada perusahaan rokok valas Malang</p>	Deskriptif kualitatif	<p>Bahwa sistem rekrutmen yang dilaksanakan menggunakan sistem sederhana dan non ilmiah dalam arti tidak didasarkan pada kriteria, standar atau</p>

				<p>spesifikasi kebutuhan nyata pekerjaan atau jabatan. Sedangkan untuk jangka waktu yang sksn datang sistem yang digunakan adalah sistem patronage dimana dari sistem tersebut spoil dan nepotisme sistem sama-sama digunakan karena penggunaan sistem tersebut banyak berpengaruh terhadap kemajuan perusahaan</p>
4	Widya Tri Wahyuni (2007)	Rekrutmen Tenaga Kerja Dalam Perspektif Syari'ah pada AJB BUMIPUTERA Syari'ah Malang	Deskriptif kualitatif	<p>Bahwa pelaksanaan AJB BUMIPUTERA menitik beratkan pada perekrutan agen (marketing). Sistem yang digunakan dalam merekrut adalah menggunakan sistem meryt dan carier. Sedangkan metode yang dipakai dalam perekrutan adalah</p>

				menggunakan metode tertutup dan terbuka.
5.	Dandy Pradana Putra (2015)	Analisis Proses Rekrutmen, seleksi, dan penempatan	Deskriptif Kualitatif	

2.2 Kajian Teoritis

2.2.1 Rekrutmen

2.2.1.1 Pengertian Rekrutmen

Rekrutmen adalah serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian. Menurut Rivai (2006:158) Rekrutmen merupakan proses menentukan dan menarik pelamar yang mampu untuk bekerja dalam suatu perusahaan. Proses ini dimulai ketika para pelamar dicari dan berakhir ketika lamaran-lamaran mereka diserahkan/dikumpulkan. 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.

Menurut Randall dan Susan (1997:227) rekrutmen antara lain meliputi upaya pencarian sejumlah calon karyawan yang memenuhi syarat dalam jumlah tertentu sehingga dari mereka perusahaan dapat menyeleksi orang-orang yang paling tepat untuk mengisi lowongan pekerjaan yang ada. Selain itu, rekrutmen harus dapat memenuhi kebutuhan para calon. Sebagai akibatnya, rekrutmen tidak hanya menarik minat seseorang untuk bekerja pada perusahaan tersebut, melainkan juga memperbesar kemungkinan untuk mempertahankan mereka setelah bekerja. Jadi, rekrutmen adalah serangkaian kegiatan yang digynakan untuk mendapatkan pool pelamar kerja yang memenuhi syarat.

Kegiatan kunci yang merupakan bagian dari rekrutmen adalah (1) menentukan kebutuhan jangka pendek dan jangka panjang perusahaan dalam hal jenis pekerjaan dan levelnya dalam perusahaan; (2) terus berupaya mendapatkan informasi mengenai perkembangan kondisi pasar tenaga kerja; (3) menyusun bahan-bahan rekrutmen yang efektif; (4) menyusun program rekrutmen yang sistematis dan terpadu yang berhubungan dengan kegiatan sumber daya manusia lain dengan kerja sama antara manajer lini dan karyawan; (5) mendapatkan pool calon karyawan yang berbobot atau memenuhi syarat; (6) mencatat jumlah dan kualitas pelamar dari berbagai sumber dan masing-masing metode rekrutmennya; dan (7) melakukan tindak lanjut terhadap para calon karyawan baik yang diterima maupun yang ditolak, guna mengevaluasi efektif tidaknya rekrutmen yang dilakukan.

Menurut Siswanto (2002:138) Perekrutan tenaga kerja adalah suatu proses mencari tenaga kerja dan mendorong serta memberikan pengharapan kepada mereka untuk melamar kepada perusahaan. Perekrutan tenaga kerja sering dianggap sebagai kondisi yang melegakan, sedangkan penyaringan tenaga kerja dianggap suatu yang menyulitkan. Perekrutan tenaga kerja dipandang suatu hal yang melegakkan, karena perekrutan tenaga kerja memberikan kepada siapa saja yang melamar pekerjaan secara kompetitif.

Rekrutmen yang efektif memerlukan tersedianya informasi yang akurat dan berkesinambungan mengenai jumlah dan kualifikasi individu yang diperlukan untuk melaksanakan berbagai pekerjaan dalam organisasi. Aktivitas rekrutmen akan menyisihkan pelamar yang kurang tepat dan memfokuskan upayanya pada calon yang akan dipanggil kembali. Aktivitas rekrutmen dapat membangun opini public yang menguntungkan dengan cara mempengaruhi sikap pelamar sedemikian rupa terlepas mereka diangkat atau tidak.

Hasibuan (2008) menyatakan bahwa rekrutmen merupakan usaha mencari dan mempengaruhi tenaga kerja, agar mau melamar lowongan pekerjaan yang ada dalam suatu organisasi. Sedangkan pengertian rekrutmen menurut Simamora (2004) 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.

Handoko (2008) menjelaskan bahwa rekrutmen merupakan proses pencarian dan “pemikatan” para calon karyawan (pelamar) yang mampu untuk melamar sebagai karyawan. Lebih jauh lagi, Rivai (2009) menjelaskan rekrutmen sebagai suatu rangkaian kegiatan yang dimulai ketika sebuah perusahaan memerlukan tenaga kerja dan membuka lowongan sampai mendapatkan calon yang diinginkan atau memenuhi kualifikasi sesuai dengan jabatan atau lowongan yang ada.

Rekrutmen merupakan masalah yang penting bagi perusahaan dalam hal pengadaan tenaga kerja. Jika suatu rekrutmen berhasil dengan kata lain banyak pelamar yang memasukkan lamarannya, maka peluang perusahaan untuk mendapatkan karyawan terbaik akan menjadi semakin terbuka lebar, karena perusahaan akan memiliki banyak pilihan yang terbaik dari para pelamar yang ada.

2.2.1.2 Tujuan Rekrutmen

Menurut Randall dan Susan (1997:228) tujuan umum rekrutmen adalah menyediakan suatu pool calon karyawan yang memenuhi syarat bagi perusahaan. Sedangkan tujuan spesifik antara lain:

- 1) Untuk menentukan kebutuhan rekrutmen perusahaan di masa sekarang dan masa datang berkaitan dengan perubahan besar dalam perusahaan, perencanaan SDM, pekerjaan disain dan analisa jabatan.
- 2) Untuk meningkatkan pool calon karyawan yang memenuhi syarat seefisien mungkin.

- 3) Untuk mendukung inisiatif perusahaan dalam mengelola tenaga kerja yang beragam.
- 4) Untuk membantu meningkatkan keberhasilan proses seleksi dengan mengurangi calon karyawan yang sudah tidak jelas memenuhi syarat atau yang terlalu tinggi kualifikasinya.
- 5) Untuk membantu mengurangi kemungkinan keluarnya karyawan yang belum lama bekerja.
- 6) Untuk mengkoordinasikan upaya rekrutmen dan program seleksi dan pelatihan.
- 7) Untuk mengevaluasi efektif tidaknya berbagai teknik dan lokasi rekrutmen bagi semua jenis pelamar kerja.
- 8) Untuk memenuhi tanggung jawab perusahaan terhadap program-program tindakan alternatif dan pertimbangan hukum dan sosial lain menurut komposisi tenaga kerja.

Tujuan lain rekrutmen menurut Veithzal Rivai (2004:160) adalah menerima pelamar sebanyak-banyaknya sesuai dengan kualifikasi kebutuhan perusahaan dari berbagai sumber, sehingga memungkinkan akan terjaring calon karyawan dengan kualitas tertinggi dari yang terbaik.

Setiap perusahaan dalam melaksanakan rekrutmen pada dasarnya memiliki suatu tujuan untuk mendapatkan tenaga yang cocok dengan jabatan yang dipangkunya serta berkualifikasi dalam bidangnya.

Tujuan rekrutmen menurut Amirullah dan Hanafi, (2002:131) adalah bertujuan menyediakan tenaga kerja yang cukup agar manajer dapat memilih karyawan yang

memenuhi kualifikasi yang mereka perlukan. Sehingga diharapkan tenaga kerja tersebut akan dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang dibebankan kepadanya dengan cara seefisien mungkin guna tercapainya tujuan.

2.2.1.3 Sikap Dalam Rekrutmen

Nawawi (2008) mengemukakan terdapat 4 (empat) sikap yang berbeda di lingkungan organisasi/perusahaan dalam melakukan rekrutmen. Keempat sikap tersebut adalah :

1. Sikap pasif tanpa diskriminasi, sikap ini merupakan sikap para eksekutif di lingkungan organisasi/perusahaan untuk meniadakan perbedaan dan memberlakukan secara sama dalam mengangkat, menggaji dan memberikan promosi bagi para calon dan para pekerja.
2. Rekrutmen berdasarkan perbedaan, rekrutmen ini dilakukan secara aktif, untuk mengelompokkan para pelamar, dengan hanya menerima kelompok tertentu.
3. Rekrutmen berdasarkan prioritas, rekrutmen ini dilakukan dengan mendahulukan dan memprioritaskan kelompok tertentu.
4. Rekrutmen dengan penjatahan, rekrutmen ini dilakukan dengan menetapkan jatah untuk kelompok tertentu.

Berdasarkan keempat sikap tersebut, maka keputusan dalam rekrutmen dan pengaturan staf sebaiknya dilakukan berdasarkan kasus masing-masing. Dengan demikian ras dan jenis kelamin yang sering kali menjadi masalah, dapat dijadikan salah satu factor saja dalam pengambilan keputusan untuk menerima atau menolak

calon pelamar. Keputusan berdasarkan pada kombinasi semua faktor yang ada, dengan harus mengutamakan hasil skor (nilai) tes sebagai usaha dalam memprediksi kemampuan calon sebelum diterima.

2.2.1.4 Proses Rekrutmen Tenaga Kerja

Mangkuprawira (2001:96) mengemukakan bahwa metode rekrutmen dibagi menjadi 2 (dua) antara lain :

a. Metode rekrutmen dari dalam (Rekrutmen Internal) meliputi :

1) Penempatan Pekerjaan

Dalam metode ini posisi yang dapat dirumuskan lewat bulletin ataupun papan pengumuman perusahaan. Prosedur penempatan pekerjaan membuat karyawan berusaha keras untuk mencapai posisi yang lebih baik dalam perusahaan. Informasi yang disampaikan dalam pengumuman meliputi keseluruhan kepentingan persoalan yang menyangkut pekerjaan, seperti , uraian pekerjaan, pendidikan dan pelatihan yang diisyaratkan, gaji dan apakah pekerjaan penuh waktu atau paruh waktu.

2) Inventaris Keahlian

Secara esensial, inventaris meliputi daftar nama karyawan, pendidikan posisi sekarang, pengalaman kerja, keahlian dan kemampuan pekerjaan terkait and kualifikasi lainnya. Perusahaan dapat meneliti melalui inventarisasi keahlian

untuk mengidentifikasi calon potensial untuk mengisi lowongan kerja di posisi tertentu melalui computer.

3) Penawaran Pekerjaan

Prosedur secara khusus menspesifikasi semua pekerjaan yang tercakup dalam pekerjaan yang harus diisi oleh pelamar yang berkualifikasi dari unit perusahaan yang menawarkannya.

4) Rekomendasi Karyawan

Soerang karyawan yang merekomendasikan seseorang untuk dipekerjakan memperoleh sedikit bonus.

b. Metode rekrutmen dari luar (Rekrutmen Eksternal)

1) Institusi Pendidikan

Rekrutmen karyawan dapat berasal dari kalangan lembaga pendidikan, mulai dari sekolah menengah umum dan kejuruan sampai perguruan tinggi.

2) Iklan

Iklan merupakan salah satu jalur menarik calon pelamar. Media yang digunakan berbentuk surat kabar, majalah, jurnal ilmiah dan bentuk media lainnya (seperti radio). Media TV sangat jarang digunakan karena biaya sangat mahal. Walaupun jangkauannya lebih luas.

3) Agen Pemerintah

Setiap pemerintah agen atau divisi penempatan tenaga kerja yang dikelola oleh Departemen Tenaga Kerja.

4) Agen Swasta

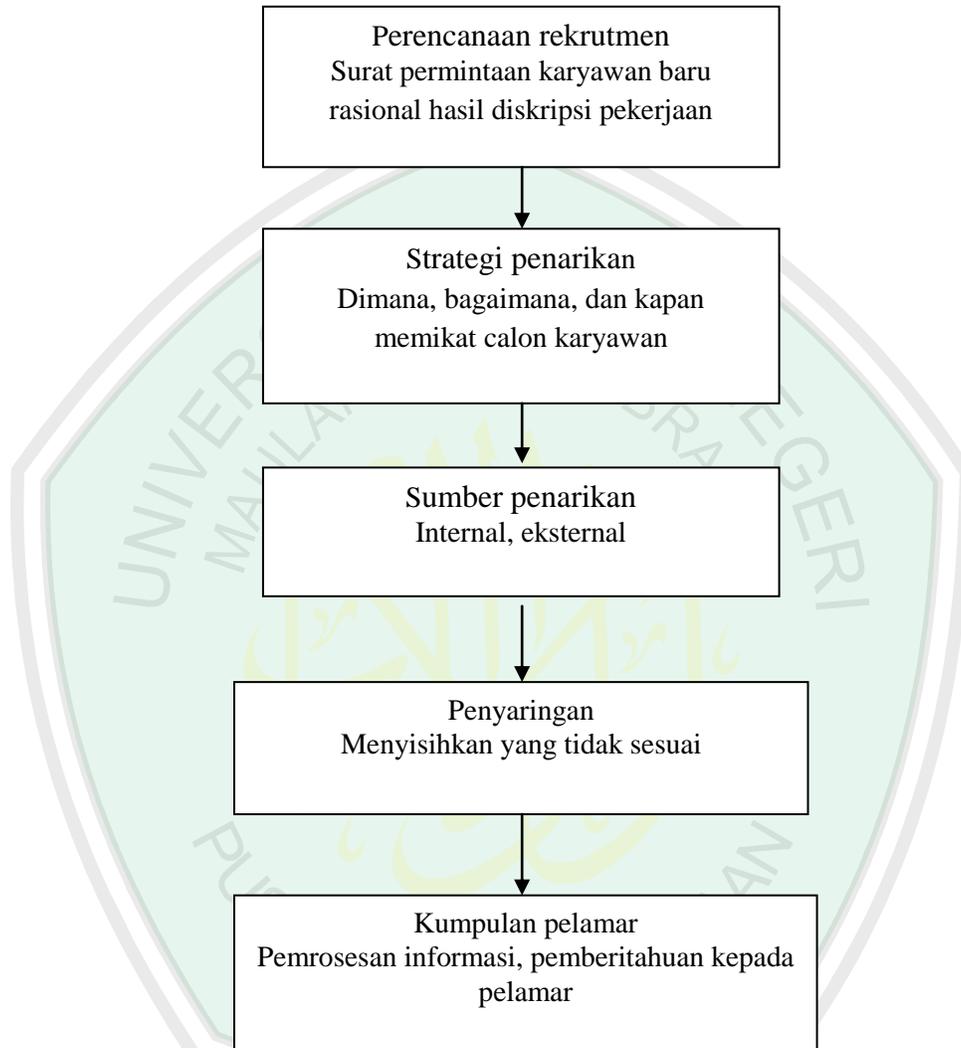
Setiap layaknya perusahaan, agen swasta secara aktif mencari dan bahkan memperoleh informasi tentang lowongan kerja dari perusahaan tertentu.

5) Perusahaan Pencari Tenaga Eksekutif.

Mencari langsung dan menghubungi para karyawan yang sudah memiliki potensi eksekutif, baik langsung lewat lobi-lobi aktif maupun tidak langsung berhadapan (melalui telepon dan surat).

Proses Perekrutan menurut Rivai (2004:163) dalam perusahaan dapat dilakukan melalui: Penawaran terbuka untuk suatu jabatan. Rekrutmen terbuka ini merupakan sistem mencari pekerja yang berkemampuan tinggi untuk mengisi jabatan yang kosong dengan memberikan kesempatan pada semua karyawan yang berminat. Semua karyawan yang berminat untuk mengisi jabatan itu menyampaikan permohonan untuk mengikuti seleksi intern.

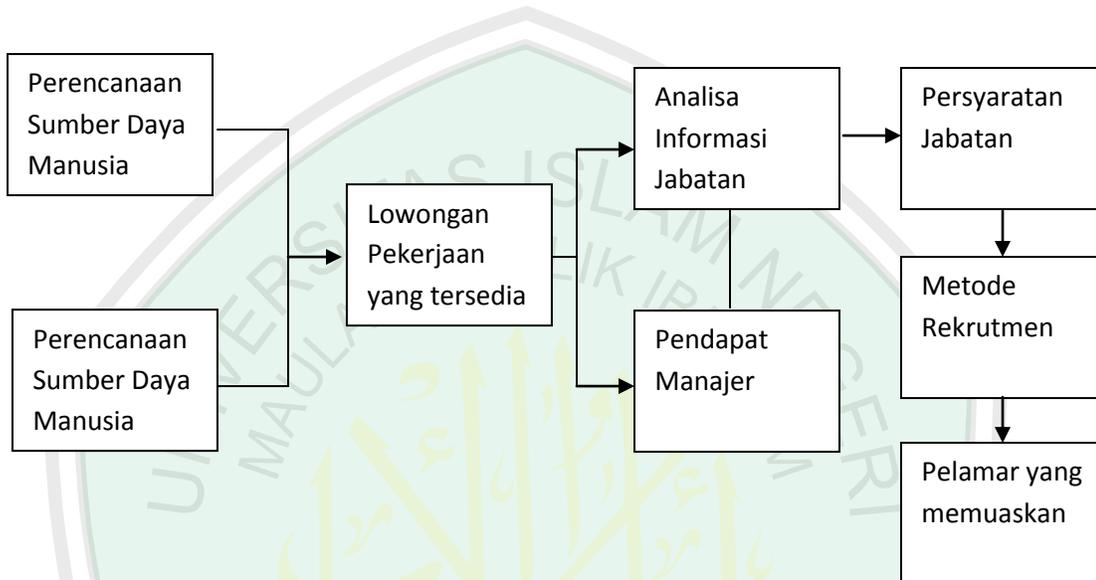
Perbantuan pekerja. Rekrutmen ini dapat dilakukan melalui perbantuan pekerja untuk suatu jabatan dari unit kerja lain (pekerja yang sudah ada). Kemudian setelah selang beberapa waktu lainnya, apabila pekerja yang diperbantukan tersebut merupakan calon yang tepat, maka dapat diangkat untuk mengisi jabatan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

Gambar 2.1. Alur Rekrutmen

Sumber: Henry Simamora, Manajemen Sumber Daya Manusia, 2004. hal.179.

Sedangkan Handoko (2008) proses rekrutmen (penarikan) secara ringkas dijelaskan pada gambar berikut :

Gambar 2.2. Proses Rekrutmen



Proses rekrutmen saat ini memiliki beberapa istilah populer sumber Handoko (2008) yaitu Job Analysis, Job Description, Job Specification, Job Evaluation, Job Classification. Uraianya adalah sebagai berikut :

1. Job Analysis (Analisis Jabatan)

Analisis Jabatan merupakan prosedur untuk menentukan tanggung jawab dan persyaratan, ketrampilan dari sebuah pekerjaan dan jenis orang yang akan dipekerjakan.

2. Job Description (Uraian Jabatan)

Menurut Yoder (dalam Moekijat , 2010) mengatakan bahwa uraian jabatan adalah mengihktisarkan fakta-fakta yang diberikan oleh analisis jabatan dalam susunan

yang sistematis. Uraian jabatan merupakan garis-garis besar yang ditulis dan dimaksudkan untuk memberikan keterangan tentang fakta-fakta yang penting dari jabatan yang diperlukan.

3. Job Specification (Persyaratan Jabatan)

Persyaratan pekerjaan adalah catatan mengenai syarat-syarat orang yang minimum harus dimiliki untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan baik (Moekijat:2010).

4. Job Evaluation (Penilaian Jabatan)

Menurut Moekijat (2010) penilaian jabatan adalah kegiatan yang dilakukan guna membandingkan nilai dari suatu jabatan dengan nilai dari jabatan dengan jabatan lainnya.

5. Job Classification (Penggolongan Jabatan)

Penggolongan Jabatan adalah Pengelompokan jabatan-jabatan yang memiliki nilai yang sama (Moekijat, 2010)

Simamora (2004:179) Menyampaikan proses rekrutmen atau rekrutmen karyawan dalam suatu alur yang sistematis untuk aktivitas rekrutmen yang menjadi tahapan pada tiap jalur.

Adapun dari lima tahap proses rekrutmen ini hanya diambil satu tahap awal yaitu perencanaan rekrutmen yang akan dibahas dalam proses rekrutmen tersebut sebagai berikut:

- a. Melakukan perencanaan dan pelamaran pekerjaan untuk menentukan tugas-tugas dari posisi untuk diisi.

- b. Membangun suatu pangkalan calon yang jabatan-jabatan dengan perekrutan internal maupun eksternal.
- c. Meminta karyawan untuk mengisi formulir lamaran dan kemungkinan adanya wawancara penyaringan.
- d. Memanfaatkan berbagai teknik seleksi misalkan tes penyelidikan latar belakang dan pengujian fisik untuk identitas calon yang antusias dan bersemangat untuk mengisi jabatan tersebut.
- e. Mengirim pada penyelia yang bertanggung jawab untuk jabatan tersebut satu atau lebih calon yang bersemangat.
- f. Meminta para calon untuk mengikuti satu atau lebih wawancara atau penyelia dan pihak relevan lainnya dengan tujuan untuk menetapkan calon yang mana jabatan tersebut diserahkan.

Aktivitas-aktivitas rekrutmen tidak akan terjadi sampai seseorang dalam perusahaan telah memutuskan karyawan-karyawan yang akan dibutuhkan. Proses rekrutmen terdiri atas beberapa kegiatan sebagai berikut:

- 1 Penyusunan strategi merekrut

Manajemen pajak dapat terlibat dalam penyusunan kebijakan-kebijakan umum perekrutan seperti penentuan dimana akan merekrut, penetapan beberapa besar biayanya, dan penentuan tujuan perjanjian kerja organisasi.

Sedangkan manajer lini biasanya tidak terlibat dalam perjalanan perekrutan. Departemen Sumber Daya Manusia secara luas bertanggung jawab atas hampir sebagian besar proses perekrutan.

2. Pencarian pelamar-pelamar kerja.

Manakala rencana-rencana dan strategi rekrutmen telah disusun, maka aktivitas rekrutmen sesungguhnya bisa dilangsungkan. Pencapaian pelamar dapat melibatkan metode-metode perekrutan yaitu dengan menggunakan metode tertutup atau terbuka sebuah perusahaan kadang-kadang menemui kesulitan dalam memikat orang-orang yang diinginkan khususnya karyawan yang sangat ahli, di dalam pasar-pasar tenaga kerja yang sangat kompetitif. Untuk memperkuat upaya-upaya rekrutmen maka perusahaan haruslah memutuskan daya tarik apa yang harus ditawarkan.

3. Penyisihan pelamar-pelamar yang tidak cocok

Setelah lamaran-lamaran untuk lowongan pekerjaan diterima maka lamaran tersebut haruslah disaring guna menyisihkan individu-individu yang kelihatannya tidak memenuhi syarat. Alasan-alasan diskualifikasi haruslah kualifikasi bonafit yang berhubungan dengan jabatan.

4. Pembuatan kumpulan pelamar

Kelompok pelamar terdiri atas individu-individu yang telah menunjukkan minat dalam mengejar lowongan pekerjaan dan mungkin merupakan kandidat yang baik untuk posisi. Setelah lamaran-lamaran masuk, perusahaan akan memproses informasi dan mengorganisasikanya sehingga informasi ini siap diperiksa. Apabila

ada pelamar yang mendapat tawaran kerja ditempat lain dan tidak lagi berminat lagi dengan lamarannya. maka perusahaan haruslah menysihkan lamaran tersebut dari kelompok pelamar.

2.2.1.5 Prosedur Rekrutmen

Nitisemitio (1996:49-50) menjelaskan prosedur penerimaan tenaga kerja melalui langkah-langkah sebagai berikut :

- a. Mengajukan surat lamaran, yang disertai dengan lampiran persyaratan yang dibutuhkan misalnya :
 - 1) Ijazah terakhir
 - 2) Surat kelakuan baik dari Kepolisian
 - 3) Surat keterangan dari Kantor Tenaga Kerja (sudah terdaftar di Kantor tenaga kerja)
 - 4) Tidak terlibat gerakan terlarang
 - 5) Surat keterangan kesehatan
- b. Setelah lamaran diajukan, maka diberikan tanda bahwa lamarannya sudah terdaftar oleh petugas yang berwenang pada instansi tersebut.
- c. Pada saatnya, pelamar yang bersangkutan mendapat panggilan untuk mengikuti ujian yang diadakan, kapan ujian akan diselenggarakan, dan mata ujian apa saja yang akan diujikan.
- d. Pada saat ujian diadakan adapun metodenya dapat berupa :
 - 1) Menjawab soal dengan uraian (essay)

- 2) Check point, pilih satu yang dianggap paling tepat dari beberapa jawaban yang akan dipilihnya
 - 3) Metode wawancara
- e. Penerimaan calon pegawai diberikan kepada mereka yang lulus tahap akhir dengan mengadakan peringkat yang jumlahnya dibatasi pada jumlah calon pegawai yang dibutuhkan
 - f. Status mereka adalah pegawai percobaan (magang), sifatnya masih percobaan. Apabila dalam waktu yang ditentukan, dianggap dapat bekerja dengan baik kemudian diangkat sebagai pegawai tetap.

2.2.1.6 Sumber Rekrutmen Tenaga Kerja

Setelah diketahui spesifikasi jabatan atau pekerjaan karyawan yang diperlukan, maka harus ditentukan sumber-sumber penarikan calon karyawan. Sumber penarikan calon karyawan bisa berasal dari internal dan eksternal perusahaan.

(1). Sumber internal perusahaan

Dari sumber internal perusahaan, yakni SDM yang ditarik (diterima) adalah berasal dari perusahaan/lembaga itu sendiri. Dengan cara ini perusahaan mencari karyawan yang ada di dalam lingkungan sendiri untuk ditempatkan pada posisi tertentu (Rivai, 2006:162)

1. Keuntungan merekrut dari dalam perusahaan

- a. Biaya tidak terlalu mahal.

- b. Dapat memelihara loyalitas dan mendorong usaha yang lebih besar antara para karyawan perusahaan.
 - c. Sudah terbiasa dengan suasana perusahaan sendiri.
2. Kelemahan merekrut dari dalam perusahaan
- a. Pembatasan terhadap bakat-bakat.
 - b. Mengurangi peluang.
 - c. Dapat meningkatkan perasaan puas diri.
- (2). Sumber eksternal perusahaan
- Dari sumber eksternal perusahaan melalui:
- 1) Walk-ins, dan write-ins (pelamar yang datang dan menulis lamaran sendiri), walk-ins yaitu seseorang datang ke departemen SDM untuk mengetahui lowongan pekerjaan apa yang sedang dicari, sedangkan write-ins, yaitu pelamar menulis blanko pertanyaan yang disediakan perusahaan.
 - 2) Rekomendasi dari karyawan (teman, anggota, keluarga karyawan perusahaan sendiri, atau karyawan perusahaan-perusahaan lain). Para karyawan perusahaan dari perusahaan lain bisa merekomendasikan pencari pekerja kepada departemen SDM.
 - 3) Pengiklanan (surat kabar, majalah, televisi, radio, dan media lainnya). Pengiklanan sebagai suatu metode efektif yang cukup untuk penarikan. Ada dua jenis penarikan, yaitu pertama, menguraikan pekerjaan dan keuntungan, mengidentifikasi perusahaan dan memberitahukan bagaimana cara melamar (want ads). Jenis ini adalah bentuk iklan profesional ataupun koran-

koran lokal dan nasional. Metode ini mempunyai keterbasan, di antaranya akan menyebabkan perusahaan kebanjiran pelamar atau sebaliknya kekurangan pelamar untuk pekerjaan-pekerjaan yang tidak menarik. Yang kedua adalah kebalikan dari metode want-ads, yaitu pelamar yang berminat diminta untuk mengirimkan lamaran mereka ke P.O. box dengan nomor tertentu pada kantor pos atau pada e-mail atau pada perusahaan surat kabar.

- 4) Agen-agen keamanan tenaga kerja negara. Melalui cara ini perekrutan untuk posisi tertentu cukup efektif, terutama untuk jenis pekerjaan yang memerlukan keahlian tertentu dan langka, terutama yang berkaitan dengan pekerjaan yang beresiko tinggi dan pelamar memerlukan keahlian tertentu yang sangat spesifik.
- 5) Agen-agen penempatan tenaga kerja. Penarikan tenaga kerja dapat juga dilakukan melalui agen-agen penempatan kerja sebagai kantor penyalur kebutuhan lowongan pekerjaan dan pencari kerja. Di samping itu, agen penempatan biasanya menyediakan pelayanan informasi pekerjaan melalui papan-papan pengumuman, penerbitan-penerbitan secara periodik, web site, e-mail, yang berisi daftar lowongan pekerjaan sesuai dengan spesifikasi tertentu berdasarkan pasar kerja.
- 6) Open house. Suatu penarikan yang baru adalah penyelenggaraan open house. Orang di sekitar perusahaan diundang untuk mengunjungi dan melihat fasilitas-fasilitas perusahaan, memperoleh penjelasan-penjelasan, dan mungkin menonton pemutaran film mengenai perusahaan. Dengan cara ini,

orang-orang diharapkan tertarik untuk bekerja di perusahaan. Metode ini terutama berguna untuk menarik para karyawan dengan keterampilan yang langka yang sumber suplainya terbatas.

2.2.2 Seleksi

2.2.2.1 Pengertian Seleksi

Seleksi merupakan bagian materi dari operasional manajemen sumber daya manusia yaitu pengadaan (procurement), sedangkan pengadaan itu sendiri terdiri dari : perencanaan, perekrutan, seleksi, penempatan, dan produksi. Proses seleksi merupakan tahap-tahap khusus yang digunakan untuk memutuskan pelamar mana yang akan diterima. Proses tersebut dimulai ketika pelamar kerja dan diakhiri dengan keputusan penerimaan. Proses seleksi merupakan pengambilan keputusan bagi calon pelamar untuk diterima atau tidak.

Menurut Simamora (2004), seleksi merupakan proses pemilihan dari sekelompok pelamar yang paling memenuhi criteria seleksi untuk posisi yang tersedia di dalam perusahaan. Sedangkan menurut Teguh (2009) menjelaskan bahwa seleksi adalah proses yang terdiri dari berbagai langkah yang spesifik dari kelompok pelamar yang paling cocok dan memnuhi syarat untuk jabatan tertentu.

Menurut (Rivai, 2004:170) seleksi adalah kegiatan dalam Manajemen SDM yang dilakukan setelah proses rekrutmen seleksi dilaksanakan. Hal ini berarti telah terkumpul sejumlah pelamar yang memenuhi syarat untuk kemudian dipilih mana yang dapat ditetapkan sebagai karyawan dalam suatu perusahaan.

Menurut (Henry, 2004:202) Seleksi (selection) adalah proses pemilihan dari sekelompok pelamar, orang atau orang yang paling memenuhi kriteria seleksi untuk posisi yang tersedia berdasarkan kondisi yang ada saat ini yang di lakukan oleh perusahaan. Definisi ini menekankan aspek efektivitas seleksi. Meskipun demikian, keputusan seleksi mestilah efisien. Seleksi juga meningkatkan proporsi karyawan sukses yang terpilih dari sekelompok pelamar dengan biaya semurah mungkin. Proses seleksi mulai ketika pelamar melamar pekerjaan di perusahaan, dan berakhir tatkala perusahaan mengambil keputusan pengangkatan.

Menurut (raymond, 2010:301) Seleksi karyawan merupakan proses dimana perusahaan-perusahaan memutuskan orang yang akan atau tidak akan di ijinan masuk ke organisasi-organisasi. Beberapa standar umum harus di penuhi pada proses seleksi apapun. Ada lima standar yang harus diketahui: 1) keandalan, 2) keabsahan, 3) Generalisasi, 4) pemanfaatan, dan 5) Ligalitas.

Ada tiga hal yang menyebabkan seleksi menjadi hal yang penting yaitu :

1. Kinerja para manajer senantiasa tergantung pada sebagian kinerja bawahannya.
2. Seleksi yang efektif penting karena biaya perekrutan yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam pengangkatan pegawai tidak sedikit.
3. Seleksi yang baik itu penting karena implikasi hukum dari pelaksanaannya secara serampangan.

2.2.2.2 Tujuan Seleksi Tenaga Kerja

Dalam mengadakan proses seleksi suatu perusahaan mempunyai tujuan seperti yang dikemukakan oleh Irianto (2001:45) menyebutkan tiga tujuan prinsip proses seleksi :

1. Untuk membantu organisasi membuat keputusan tentang individu yang memiliki karakteristik yang paling memadai dengan atau memenuhi persyaratan jabatan atau pekerjaan yang lowong.
2. Memastikan bahwa calon pekerja yang ditawarkan dan organisasi secara keseluruhan yang memungkinkan mereka dapat membuat keputusan yang tepat untuk bergabung dengan organisasi atau tidak.
3. Dari fakta yang tak terhindarkan adalah bahwa dalam proses seleksi terdapat penyempitan bidang calon pekerjaan yang dibutuhkan yang akhirnya mengarahkan pada penawaran pekerjaan pada satu orang atau sekelompok kerja calon pekerja.

Tujuan seleksi juga dikemukakan oleh Simamora (2004:202) yaitu adalah untuk mendapatkan dan mencocokkan secara benar dengan pekerjaan untuk memenuhi kualifikasi sebagaimana tercantum dalam *job description*.

Adapun tujuan dari seleksi karyawan menurut Hasibuan (2002:49) adalah untuk mendapatkan :

1. Karyawan yang qualified dan potensial
2. Karyawan yang jujur dan disiplin
3. Karyawan yang cakap dengan penempatan yang tetap

4. Karyawan yang terampil dan bersemangat dalam bekerja
5. Karyawan yang memenuhi persyaratan undang-undang perburuhan
6. Karyawan yang dapat bekerja sama baik secara vertikal maupun horizontal
7. Karyawan yang dinamis dan kreatif
8. Karyawan yang inovatif dan bertanggung jawab sepenuhnya
9. Karyawan yang loyal dan berdedikasi tinggi
10. Mengurangi tingkat absensi dan *turnover* karyawan
11. Karyawan yang mudah dikembangkan pada masa depan
12. Karyawan yang dapat bekerja secara mandiri
13. Karyawan yang mempunyai perilaku dan budaya malu

2.2.2.3. Kriteria dan Teknik Seleksi

Menurut (Sjafri, 2011:109) dalam proses pemilihan suatu teknik seleksi haruslah mempertimbangkan validitas (keabsahan), reliabilitas (kehandalan), biaya, dan kemudahan pelaksanaan.

1. Keabsahan

Keabsahan dalam tes untuk seseorang merupakan tingkat dimana perubah perkiraan berkorelasi nyata dengan suatu kriteria tertentu. Perubah perkiraan terdiri atas semua jenis informasi yang dikumpulkan untuk keperluan proses seleksi, seperti data lamaran kerja, data wawancara, nilai tes, dan data pemeriksaan fisik. Perubah kriteria meliputi ukuran kinerja pekerjaan, seperti

tingkat produktivitas, ketidakhadiran, perputaran karyawan, hasil evaluasi penyelia, dan sebagainya.

2. Keandalan

Keandalan diartikan sebagai tingkat dimana suatu teknik pengukuran karakteristik pribadi pelamar memberikan hasil-hasil yang stabil dan taat asas (konsisten). Ukurannya adalah jika individu-individu pelamar mendapatkan skor yang cenderung sama atau tidak jauh berbeda setiap kali dilakukan tes.

3. Biaya

Biaya memegang peran penting dalam mencapai keberhasilan penyeleksian. Dengan biaya total yang sama untuk menyeleksi pelamar dengan jumlah yang sama, maka peluang mereka yang lolos akan berbeda jumlahnya. Yang terbanyaklah yang dianggap efisien dengan catatan teknik rekrutmen dan penyeleksiannya sama.

4. Kemudahan Pelaksanaan

Kemudahan pelaksanaan tes seleksi juga sangat diperlukan antara lain mulai dari kondisi instrumennya sampai dengan kualitas pelaksana dan para ahli. Semakin tinggi derajat keahlian pelaksana tes penyeleksian, semakin mudah penyeleksian dilakukan. Oleh karena itu, spesialis SDM, termasuk pewawancara, psikolog, dan staf departemen SDM, benar-benar harus profesional dengan didukung oleh formulir lamaran dan tes yang mudah dipahami oleh pelamar.

Perusahaan tentu akan mengharapkan para pelamar yang datang memiliki prestasi yang memuaskan dalam pekerjaannya. Kriteria seleksi menurut Simamora (2004) pada umumnya dapat dirangkum dalam beberapa katagori yaitu :

1. Pendidikan
2. Pengalaman kerja
3. Kondisi fisik
4. Kepribadian

Sebelum perusahaan memutuskan karakteristik yang akan di seleksi, maka perusahaan sebaiknya memiliki criteria sukses yang telah ditetapkan sebelumnya untuk menentukan cara untuk memprediksi pelamar mana yang mencapai tingkat yang diharapkan.

Adapun beberapa teknik seleksi antara lain :

1. Interview
2. Tes psikologi
3. Tes mengenai hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan
4. Pusat pelatihan
5. Biodata
6. Referensi
7. Grafologi (ilmu yang berkenaan dengan tulisan tangan)

Sedangkan langkah-langkah dalam seleksi yaitu :

1. Seleksi surat-surat lamaran

2. Pengisian blanko lamaran
3. Pemeriksaan referensi
4. Wawancara pendahuluan
5. Tes penerimaan
6. Tes psikologi
7. Tes Kesehatan
8. Wawancara akhir atasan langsung
9. Memutuskan diterima atau ditolak

2.2.2.4. Proses Seleksi

Proses seleksi adalah serangkaian langkah khusus yang digunakan untuk memutuskan calon anggota yang akan di sewa. Proses di mulai ketika calon tenaga kerja melamar pekerjaan dan berakhir dengan keputusan penyewaa. Proses seleksi merupakan pokok dari manajemen personalia. Analisis jabatan, perencanaan sumber daya manusia, dan penarikan tenaga kerja dilaksanakan terutama untuk membantu seleksi pegawai. Apabila seleksi tidak dilaksanakan dengan baik, maka usaha-usaha sebelumnya menjadi sia-sia. Seleksi merupakan pokok terhadap suksesnya manajemen personalia dan bahkan suksesnya organisasi. (Soekijo,2009).

Untuk metode seleksi yang lazim dipergunakan dalam proses penerimaan ada empat, yaitu didasarkan pada data yang diperoleh dari persyaratan yang telah ditentukan dalam *job specification* yang harus dapat dipenuhi oleh calon pegawai yaitu surat lamaran, ijazah sekolah, daftar nilai, surat keterangan pengalaman kerja,

wawancara langsung, referensi atau rekomendasi dari pihak yang dipercaya, (seleksi alamiah). (Toppo,1999).

Metode selanjutnya yang biasa adalah didasarkan pada persyaratan formal dalam *job specification*, tetapi ikut dipengaruhi oleh beberapa faktor lain seperti bentuk tulisan dalam lamaran, cara berbicara dalam wawancara dan penampilan. (seleksi non alamiah).

Metode lain misalnya hanya *job interview* saja. Metode penilaian yang lainnya merupakan metode yang sudah terstandarisasi yaitu *multipl input* yaitu: (Toppo,1999)

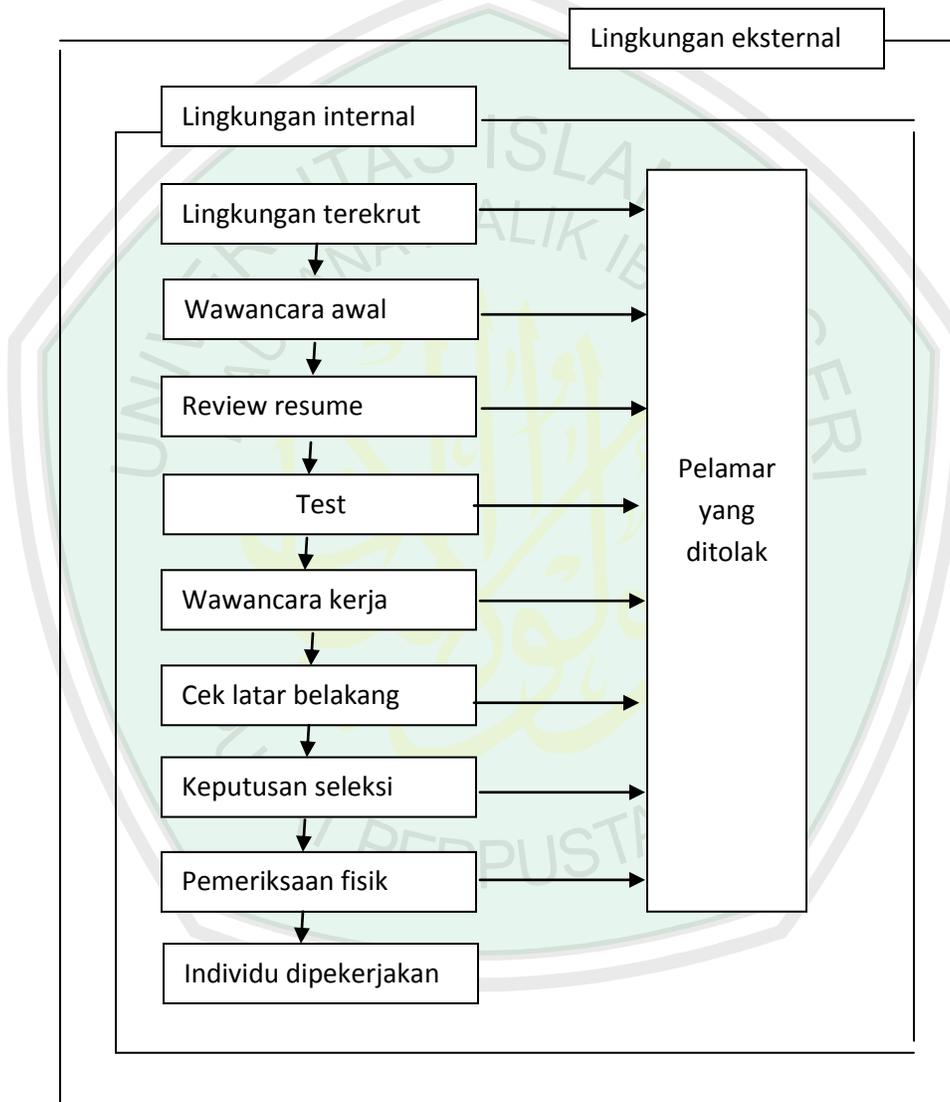
1. *Assesement* dilakukan berdasarkan acuan yang ada dalam kriteria kompetensi pegawai.
2. Menggunakan beberapa metode *aaesement* yaitu teknik *behavioral interview*, kuesioner dan metode simulasi.
3. Sejumlah *assessor* terlibat aktif dalam penerimaan. Hal ini untuk menambah objektifitas dan menghilangkan subjektifitas.
4. Kandidat ikut aktif dalam proses tersebut. Informasi dan data yang diperoleh akan diintegrasikan sehingga tersusun dalam suatu pola rekomendasi yang mengarah pada indikasi perilaku untuk prediksi *performance* kelak ketika bekerja.

Kualifikasi yang menjadi pertimbangan dalam proses rekrutmen dan seleksi mencakup *technical skill*, *human skill*, *conceptual skill*, pengalaman, pendidikan, kondisi fisik dan kepribadian.

Marquis dan Huston (2000) menyebutkan beberapa langkah dalam proses seleksi yaitu menyesuaikan kandidat dengan kebutuhan edukasional dan kredensial

perusahaan, melakukan pengecekan referensi yang mungkin di terima, melakukan proses *pre employment testing* dan pemeriksaan fisik.

Gambar 2.3. Proses Seleksi



Sumber: (Soekijo.2009)

Proses seleksi dimulai dengan wawancara awal setelah pelamar terekrut. Pada tahapan dilakukan proses eliminasi terhadap pelamar yang tidak memenuhi

persyaratan yang diajukan perusahaan (misalnya harus S1 bidang tertentu). Cara mewawancarai pelamar tersebut bisa melalui telepon dengan direkam atau tatap muka langsung. Setelah melakukan wawancara awal, dilakukan *review* lamaran dan resume. Pada tahapan ini pihak perusahaan yang akan menerima pelamar memeriksa kecocokan individu dengan posisi tertentu dengan kelengkapan datanya baik riwayat hidup maupun ringkasan tujuan karir, tugas pada pekerjaan terdahulu beserta lampiran-lampiran lain yang menjadi persyaratan rekrutmen pelamar oleh perusahaan itu. Kemudian dilakukan tes seleksi untuk memperkirakan kemampuan kinerja, indentifikasi sikap pelamar maupun keahlian tertentu yang tidak terlihat pada waktu wawancara. Setelah melewati semua tahapan, maka akan dilakukan serangkaian jenis test seperti *cognitive test*, kemampuan psikomotor, test pengetahuan mengenai pekerjaan, test kepribadian, test kesehatan, analisa tulisan tangan, dan lain-lain.

Tahapan selanjutnya adalah wawancara kerja di mana pada tahapan ini percakapan lebih terarah dan saling bertukar informasi antara pewawancara dan calon pekerja. Kemudian meneliti periksa latar belakang dan referensi dari seseorang yang dapat memberikan informasi/latar belakang yang valid tentang pelamar. Setelah melewati semua tahapan-tahapan dari proses seleksi yang panjang, maka di ambil keputusan seleksi yang biasanya dilakukan oleh supervisor dan atau manager perusahaan tersebut. Pemeriksaan kesehatan terhadap pelamar dapat dilakukan sebelum atau sesudah pegawai diterima tergantung dari bidang pekerjaan/peraturan yang diberlakukan pada perusahaan tersebut.

2.2.2.5 Beberapa Jenis Tes

Adapun menurut Sjafri (2011:110) jenis tes karyawan meliputi :

1. Tes Kepribadian dan Minat

Kedua bentuk tes ini dipakai untuk mengukur motivasi individu dalam bidang tertentu. Tes kepribadian mengukur beberapa hal, seperti kecenderungan emosi/perasaan, kemandirian, ketertutupan dan keterbukaan, kemampuan berinteraksi sosial, kepercayaan diri, dan kejujuran. Teknik yang dilakukan biasanya untuk mengetengahkan suatu masalah dan pelamar diminta untuk mendiagnosisnya. Tes minat umumnya dirancang untuk mengukur prefensi/pilihan kegiatan individual. Tes minat sebenarnya dapat juga untuk memperkirakan jenis pekerjaan atau jabatan apa yang akan cocok diambil.

2. Tes Prestasi

Tes bakat dipakai untuk menilai kapasitas seseorang untuk belajar, sedangkan tes prestasi untuk mengetahui derajat seseorang yang telah belajar. Karena tes prestasi mengukur perilaku yang sedang berjalan, tes tersebut mungkin merupakan prediktor terbaik untuk perubahan perilaku calon karyawan di masa depan. Oleh karena itu, departemen SDM dapat menggunakan tes prestasi untuk mengukur apakah seseorang calon dapat dilatih untuk melaksanakan pekerjaan atau tidak.

3. Tes Bakat

Berikut merupakan ciri-ciri tes bakat:

- a. Mengindikasikan kemampuan atau kecocokan seseorang untuk ikut serta dalam kegiatan pekerjaan spesifik apapun dengan berhasil.
- b. Bakat disini diartikan sebagai potensi seseorang memperoleh keahlian, misalnya kemampuan intelektual, beradaptasi, dan kemampuan mekanis/gerak.
- c. Mengungkapkan apa yang dapat dilakukan seseorang berdasarkan pelatihan dan pengalaman yang ada.
- d. Dirancang untuk memprediksi kesempatan yang dapat dipelajari seseorang pelamar pada pekerjaan tertentu.

4. Tes Pengetahuan

Jenis tes ini merupakan tes yang hasilnya paling terukur dan validitasnya tinggi. Digunakan untuk mengetahui tingkat pengetahuan seorang pelamar dalam bidang pengetahuan/keahlian tertentu. Pengetahuan yang dikuasai merupakan modal untuk keberhasilan dalam mencapai kinerja, di samping kebutuhan motivasi dan minat. Contohnya, tes tentang pengetahuan di bidang-bidang produksi, pengolahan hasil, pemasaran hasil, dan kelembagaan pelayanan bisnis merupakan tes penting bagi mereka yang akan bekerja di sektor agrobisnis.

5. Tes Kesehatan

Hampir semua perusahaan mensyaratkan kepada para pelamar untuk memiliki kesehatan prima agar mereka mampu melakukan pekerjaannya dengan baik

dan berkelanjutan. Dengan demikian, tingkat ketidakhadiran karyawan perusahaan akan kecil. Di samping itu, diminta keterangan kesehatan dari pihak dinas kesehatan atau dokter, tidak jarang perusahaan pun melakukan tes ulang atau tes kesehatan khusus.

2.2.2.6 Wawancara

Wawancara digunakan secara luas untuk menyeleksi karyawan. Secara populer, wawancara mencoba mengatasi kesukaran dari keluwesan penggunaannya. Wawancara dapat diadaptasikan pada para karyawan mulai dari tenaga teknis yang kurang memiliki keahlian, manajer, sampai staf pimpinan perusahaan. Wawancara juga dapat digunakan dalam pertukaran informasi dari pihak pelamar dan pewawancara. Pewawancara belajar tentang pelamar dan begitu pula pelamar belajar tentang pewawancara (Sjafri, 2011:112).

Wawancara memiliki keterbatasan-keterbatasan tertentu. Beberapa hal yang diantaranya yang menyangkut sisi keabsahan dan keandalannya. Keandalan yang baik berarti bahwa penafsiran dari hasil wawancara relatif tidak beragam antara hasil pewawancara lainnya. Namun, hal itu umumnya bisa terjadi pada pewawancara-pewawancara yang berbeda dalam membentuk opini. Sementara, keandalan diperbaiki ketika pertanyaan tentang identitas ditanyakan, khususnya jika para pewawancara telah dilatih untuk mencatat semua respons para pelamar secara sistematis.

Menurut (Mathis dan Jackson, 200:326), wawancara seleksi didesain untuk mengidentifikasi informasi seorang calon dan menjernihkan informasi dari sumber-sumber lain. Wawancara yang mendalam ini didesain untuk mengintegrasikan seluruh informasi dari formulir aplikasi, tes-tes, dan pengecekan referensi, sehingga sebuah keputusan dapat diambil. Karena integrasi yang dibutuhkan tersebut dan keinginan untuk melakukan kontak secara langsung, wawancara ini merupakan tahap yang terpenting dari proses seleksi dalam berbagai situasi.

2.2.3 Penempatan

2.2.3.1 Pengertian Penempatan

Langkah awal dalam menghasilkan Sumber Daya Manusia yang terampil dan andal perlu adanya suatu perencanaan dalam menentukan karyawan yang akan mengisi pekerjaan yang ada dalam perusahaan yang bersangkutan. Keberhasilan dalam pengadaan tenaga kerja terletak pada ketepatan dalam penempatan karyawan, baik penempatan karyawan baru maupun karyawan lama pada posisi jabatan baru.

Proses penempatan merupakan suatu proses yang sangat menentukan dalam mendapatkan karyawan yang kompeten yang dibutuhkan perusahaan, karena penempatan yang tepat dalam jabatan yang tepat akan dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan yang diharapkan.

Adapun beberapa pengertian penempatan (*placement*) menurut para ahli antara lain :

Menurut Veithzal Rivai (2004:211) mengemukakan bahwa pengertian penempatan adalah sebagai berikut

“Penempatan adalah penugasan atau penugasan kembali seorang karyawan kepada pekerjaan barunya”.

2.2.3.2 Jenis-Jenis Penempatan

Jenis jenis penempatan menurut Rivai (2003:211) :

1. Promosi

Promosi terjadi apabila seorang pegawai dipindahkan dari suatu pekerjaan kepekerjaan lain yang lebih tinggi dalam pembayaran, tanggung jawab dan atau level. Umumnya diberikan sebagai penghargaan, hadiah (*reward system*) atas usaha dan prestasi dimasa lampau.

2. *Transfer* dan demosi

Transfer dan demosi adalah dua kegiatan utama penempatan pegawai lainnya yang ada pada perusahaan. *Transfer* terjadi jika seorang pegawai dipindahkan dari suatu bidang tugas kebidang tugas lainnya yang tingkatannya hampir sama baik tingkat gaji, tanggung jawab, maupun tingkat strukturalnya. Demosi terjadi apabila seorang pegawai dipindahkan dari suatu posisi keposisi lainnya yang lebih rendah tingkatannya, baik tingkat gaji, tanggung jawab, maupun tingkatan strukturalnya.

3. *Job-Posting Programs*

Job-posting programs memberikan informasi kepada pegawai tentang pembukaan lowongan kerja dan persyaratannya. Pengumuman tentang lowongan kerja tersebut mengundang para pegawai yang memenuhi syarat untuk melamar. Tujuan program *job-posting* adalah untuk memberi dorongan bagi pegawai yang sedang menari promosi dan transfer serta membantu departemen SDM dalam mengisi jabatan internal.

Menurut B Siswanto Sastrohadiwiryo (2002:162) mengemukakan bahwa pengertian penempatan adalah sebagai berikut : “Penempatan tenaga kerja adalah proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada tenaga kerja yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu mempertanggungjawabkan segala risiko dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang, serta tanggung jawabnya”

Menurut Sulistiyani & Rosidah (2003:151) mengemukakan bahwa pengertian penempatan adalah sebagai berikut : “Penempatan suatu kebijakan yang diambil oleh pimpinan suatu instansi, atau bagian personalia untuk menentukan seorang pegawai masih tetap atau tidak ditempatkan pada suatu posisi atau jabatan tertentu berdasarkan pertimbangan keahlian, keterampilan atau kualifikasi tertentu”.

Pendapat-pendapat di atas menegaskan bahwa penempatan karyawan tidak sekedar menempatkan saja, melainkan harus mencocokkan dan membandingkan kualifikasi yang dimiliki karyawan dengan kebutuhan dan persyaratan dari suatu jabatan atau pekerjaan, sehingga *the right man on the righ job* tercapai.

2.2.3.3 Faktor-faktor Yang Dipertimbangkan Dalam Penempatan Karyawan

Wahyudi yang dikutip oleh suwatno (1991:32) mengemukakan bahwa dalam melakukan penempatan pegawai hendaknya mempertimbangkan faktor-faktor berikut

1. Pendidikan, yaitu pendidikan minimum yang disyaratkan yaitu menyangkut :
 - a) Pendidikan yang seharusnya, artinya pendidikan yang harus dijalankan syarat.
 - b) Pendidikan alternatif, yaitu pendidikan lain apabila terpaksa, dengan tambahan latihan tertentu dapat mengisi syarat pendidikan yang seharusnya.
2. Pengetahuan kerja, yaitu pengetahuan yang harus dimiliki oleh seorang tenaga kerja agar dapat melakukan kerja dengan wajar, Pengalaman kerja ini sebelum ditempatkan dan harus diperoleh pada ia bekerja dalam pekerjaan tersebut.
3. Keterampilan kerja, yaitu kecakapan/keahlian untuk melakukan suatu pekerjaan yang hanya diperoleh dalam praktek. Keterampilan kerja ini dapat dikelompokkan tiga kategori :
 - a) Keterampilan mental, seperti menganalisa data, membuat keputusan, menghitung, menghafal, dan lain-lain.
 - b) Keterampilan fisik, seperti membetulakan listrik, mencangkul, mekanik, dan lain-lain.
 - c) Keterampilan sosial, seperti mempengaruhi orang lain menawarkan barang atau jasa, dan lain-lain.
4. Pengalaman kerja, yaitu pengalaman seseorang tenaga kerja untuk melakukan pekerjaan tertentu, pengalaman pekerjaan ini dinyatakan dalam :
 - a) Pekerjaan yang harus dilakukan.

- b) Lamanya melakukan pekerjaan itu.
5. Faktor Usia, yaitu dalam rangka menempatkan pegawai, faktor usia pada diri pegawai yang lulus dalam seleksi, perlu mendapatkan pertimbangan. Hal ini dimaksudkan untuk menghindarkan rendahnya produktivitas kerja yang dihasilkan oleh pegawai yang bersangkutan.

2.2.3.4 Prosedur Penempatan Karyawan

B. Siswanto Sastrohadiwiryo (2002:167) Prosedur penempatan tenaga kerja yang diambil merupakan keluaran pengambilan keputusan yang dilakukan manajer tenaga kerja, khususnya bagian penempatan tenaga kerja, baik yang telah diambil berdasarkan pertimbangan rasional maupun objektif ilmiah

Pertimbangan rasional dalam pengambilan keputusan untuk menempatkan tenaga kerja merupakan keluaran yang didasarkan atas fakta keterangan, dan data yang dianggap representatif. Artinya, pengambilan keputusan dalam penempatan tenaga kerja tersebut atas hasil seleksi yang telah dilakukan oleh manajer tenaga kerja, khususnya bagian seleksi tenaga kerja.

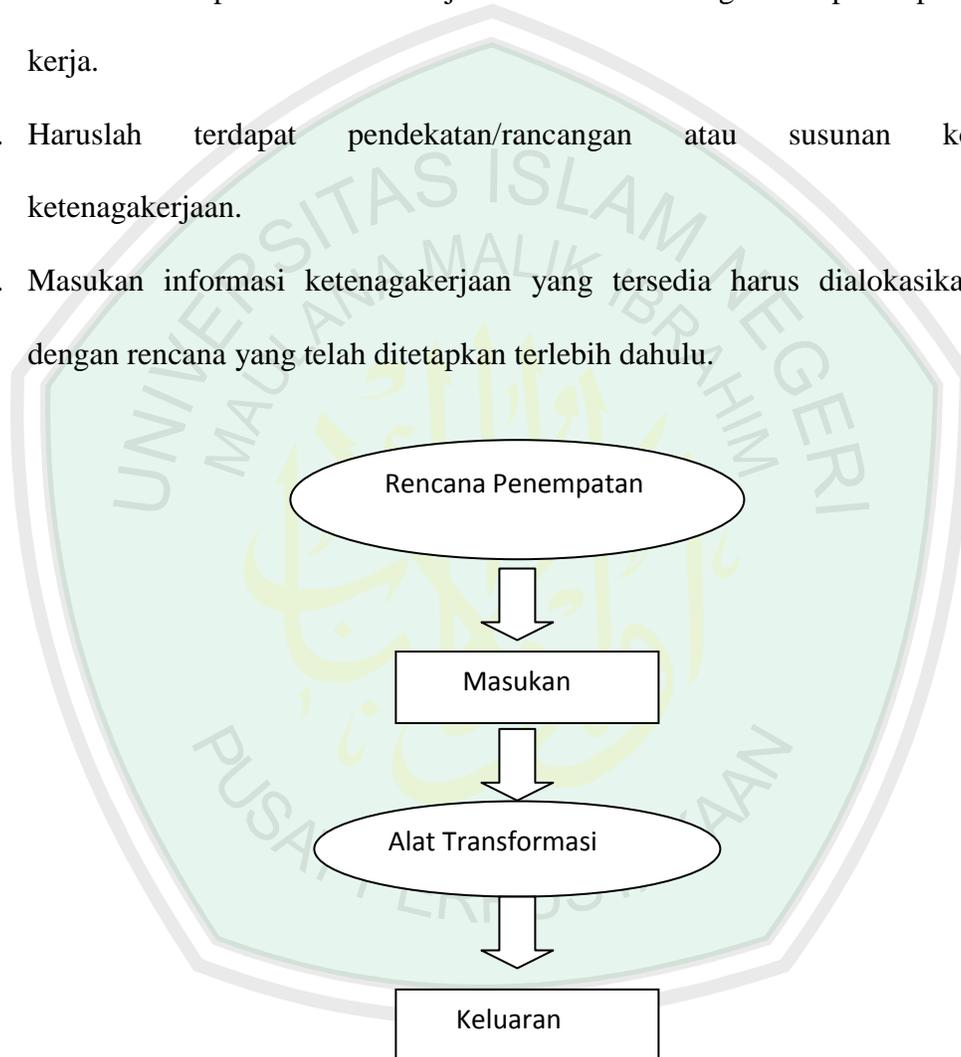
Pertimbangan objektif ilmiah berdasarkan data dan keterangan tentang pribadi tenaga kerja, baik atas dasar referensi dari seseorang maupun atas hasil seleksi tenaga kerja yang pelaksanaannya tanpa mengesampingkan metode-metode ilmiah.

2.2.3.5 Sistem Penempatan Karyawan

Sistem penempatan tenaga kerja dapat didefinisikan sebagai rangkaian komponen ketenagakerjaan, khususnya dalam menempatkan tenaga kerja yang tepat pada posisi

yang tepat, dan dirancang dapat mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.

1. Haruslah terdapat maksud dan tujuan dalam merancang sistem penempatan tenaga kerja.
2. Haruslah terdapat pendekatan/rancangan atau susunan komponen ketenagakerjaan.
3. Masukan informasi ketenagakerjaan yang tersedia harus dialokasikan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan terlebih dahulu.



Gambar 2.4. Sistem Penempatan Karyawan

2.3 Kajian Teori dalam Pandangan Islam

2.3.1 Rekrutmen dan Seleksi karyawan dalam Pandangan Islam

Rekrutmen dan seleksi karyawan dalam islam bisa dilihat pada Al-Quran surat

Al-Qashash ayat 26:

قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَجِرْهُ ^ص 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".

Dari ayat di atas terdapat lafadz ista'jarta yang berarti menjadikan pekerja atau menarik dia untuk dijadikan pekerja. Lafadz ijarah diartikan sebagai jual beli jasa (upah-mengupah) yakni mengambil manfaat tenaga manusia. Dalam hal ini dapat dipahami bahwa dalam mencari tenaga kerja haruslah mereka yang kuat dan jujur.

2.3.2 Penempatan Karyawan dalam Pandangan Islam

Islam menempatkan budaya kerja bukan hanya sekedar sisipan atau perintah sambil lalu, tetapi menempatkannya pada tema sentral di dalam pembangunan umat, karena akan mewujudkan suatu pribadi dan masyarakat yang tangguh dan hanya mungkin apabila penghayatan terhadap esensi kerja dan segala kemuliannya dengan sungguh-sungguh.

Berkenaan dengan keahlian dan kecakapan, islam menetapkan bahwa seseorang yang akan diangkat untuk posisi, jabatan atau tugas tertentu, terlebih lagi bila itu berkaitan dengan kepentingan orang banyak, haruslah orang yang memiliki keahlian dan kecakapan dalam tugas atau jabatan itu. Islam mengingatkan, tindakan mengangkat orang yang bukan ahlinya atau orang yang tidak tepat dapat dianggap telah melanggar amanat dan berkhianat terhadap Allah, Rasul-Nya dan berkhianat terhadap kaum muslimin. Seperti yang dijelaskan dalam firman Allah SWT sebagai berikut:

أَمْ لَهُمْ نَصِيبٌ مِّنَ الْمُلْكِ فَإِذَا لَا يُؤْتُونَ النَّاسَ نَقِيرًا ﴿٥٣﴾

Artinya:

“ataukah ada bagi mereka bahagian dari kerajaan (kekuasaan) ? Kendatipun ada, mereka tidak akan memberikan sedikitpun (kebajikan) kepada manusia” (Q.S. An-Nisaa:53).

Maksudnya: orang-orang yang tidak dapat memberikan kebaikan kepada manusia atau masyarakatnya, tidak selayaknya ikut memegang jabatan dalam pemerintahan.

2.4 Kerangka Berpikir

Berdasarkan kesimpulan di atas serta sesuai dengan tujuan penelitian yang disebutkan di atas, maka dibangun kerangka pemikiran teoritis seperti terlihat pada gambar 2.6 sebagai berikut :

