BAB II

KERANGKA TEORETIK

A. Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen

Ricky W. Griffin[1], mendefinisikan manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran *(goals)* secara efektif dan efisien. Efektif berarti bahwa tujuan dapat tercapai sesuai dengan perencanaan, sementara efisien berarti bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisi, dan sesuai dengan jadwal.

Selanjutnya Ali Muhammd Taufiq[2], mengartikan manajemen adalah menginvestasikan manusia untuk mengerjakan kebaikan atau mengerjakan perbuatan yang bermanfaat melalui perantara manusia.

Dari definisi-definisi manajemen diatas, maka kita bisa mengambil kesimpulan bahwa manajemen adalah aktivitas dalam suatu organisasi melalui kerjasama anggota-anggota dengan menggunakan segala sumber yang diperlukan guna mencapau tujuan yang telah ditentukan secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan.

---

[1] R. Griffin, *Business 8th Edition* (NJ: Prentice Hall, 2006), 8.
[2] Ali Muhammd Taufiq, *Praktik Manajemen Berbasis Al-Qur'an* (Jakarta: Gema Insani, 2004), 45.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Wayne Mondy[3], mengartikan manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah pemanfaatan sejumlah individu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Konsekuensinya, para manajer di setiap tingkat harus melibatkan diri mereka dengan MSDM. Pada dasarnya, semua manajer membuat segala sesuatunya terselesaikan melalui upaya-upaya orang lain; ini memerlukan MSDM yang efektif.

Selanjutnya Wayne Mondy[4] menjelaskan dalam MSDM khususnya penyediaan staf, adalah proses yang menjamin suatu organisasi untuk selalu memiliki jumlah karyawan yang tepat dengan keahlian-keahlian yang memadai dalam pekerjaan-pekerjaan yang tepat, pada waktu yang tepat, untuk mencapai tujuan organisasi. Penyediaan staf mencakup analisis pekerjaan, perencanaan sumber daya manusia, perekrutan, dan seleksi.

B. Rekrutmen Sumber Daya Manusia

1. Analisis Pekerjaan

- Dasar-dasar analisis pekerjaan

Manajemen bakat dimulai dengan memahami pekerjaan apa yang perlu diisi, dan ciri-ciri manusia serta kompetensi karyawan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan tersebut secara efektif. Analisis pekerjaan (*job analysis*) adalah prosedur yang anda gunakan untuk

[3] Wayne Mondy, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 4.
[4] Ibid, 4-5.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

menentukan tugas dari posisi dalam perusahaan dan karakteristik orang yang harus dipekerjakan untuknya. Analisis pekerjaan menghasilkan informasi untuk menulis deskripsi pekerjaan (*job descriptions*) (daftar yang berisi apa yang diminta oleh pekerjaan tersebut) dan spesifikasi pekerjaan (atau "orang") (*job specifications*) (jenis orang yang harus dipekerjakan untuk pekerjaan tersebut). Hampir setiap tindakan yang berkaitan dengan personel—mewawancarai pelamar, dan melatih dan menilai karyawan, misalnya—membutuhkan pengetahuan mengenai apa yang diminta oleh pekerjaan tersebut dan ciri-ciri manusia yang dibutuhkan seseorang untuk melakukan pekerjaan terebut dengan baik.[5]

Penyelia atau spesialis sumber daya manusia biasanya mengumpulkan satu atau lebih dari jenis informasi berikut ini melalui analisis pekerjaan:[6]

1) Aktivitas kerja. Informasi mengenai aktivitas kerja aktual dari pekerjaan tersebut, seperti membersihkan, menjual, mengajar, ata melukis. Daftar ini juga dapat meliputi bagaimana, mengapa, dan kapan pekerjaan melakukan setiap aktivitas tersebut.
2) Perilaku manusia. Informasi mengenai perilaku manusia yang dibutuhkan pekerjaan tersebut, seperti merasakan, mengkomunikasikan, mengangkat berat, atau berjalan jarak jauh.
3) Mesin, alat-alat, perlengkapan, dan bantuan kerja. Informasi mengenai alat-alat yang digunakan, meterial yang diproses, pengetahuan yang ditangani atau diterapkan (seperti keuangan atau hukum), dan layanan yang diberikan (seperti menberikan penyuluhan atau mereparasi).

---

[5] Gary Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 14*, (Jakarta: Penerbit Salemba Empat, 2015), 119-120.
[6] Ibid, 120.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

4) Standar kerja. Informasi mengenai standar kinerja pekerjaan tersebut (dalam hal kuantitas atau kualitas untuk setiap tugas, misalnya).
5) Konteks pekerjaan. Informasi mengenai hal-hal seperti kondisi kerja fisik, jadwal kerja, insentif, dan, misalnya, jumlah orang dengan siapa karyawan akan berinteraksi.
6) Persyaratan manusia. Informasi seperti pengetahuan atau keterampilan (pendidikan, pelatihan, pengalaman kerja) dan atribut personal yang dipersyaratkan (kecerdasan, kepribadian, minat).

- Kegunaan Informasi Analisis Pekerjaan[7]

Analisis pekerjaan penting karena mendukung hampir semua aktivitas manajemen sumber daya manusia.

- PEREKRUTAN DAN SELEKSI. Informasi mengenai tugas yang diminta oleh pekerjaan dan karakteristik manusia yang dibutuhkan untuk melakukan aktivitas ini guna membantu manajer memutuskan tipe orang yang harus direkrut dan dipekerjakan.
- PEMENUHAN EEO. Analisis pekerjaan menjadi krusial dan berfungsi untuk menvalidasi semua praktik utama sumber daya manusia. Sebagai contoh, untuk mematuhi Americans with Disabilitities Act. Pemberi kerja harus mengetahui fungsi pekerjaan esensial dari setiap pekerjaan—yang pada gilirannya membutuhkan analisis pekerjaan.
- PENILAIAN KINERJA. Penilaian kinerja membandingkan kinerja aktual setiap karyawan dengan standar tugas dari kinerjanya. Manajer menggunakan analisis pekerjaan untuk memberikan apa saja tugas dan standar ini.
- KOMPENSASI. Kompensasi (seperti gaji dan bonus) biasanya tergantung pada tingkat keterampilan dan pendidikan yang dibutuhkan oleh pekerjaan, bahaya keselamatan, tingkat tanggung jawab, dan sebagainya—semua faktor yang Anda nilai melalui analisis pekerjaan.

[7] Ibid.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

- PELATIHAN. Deksripsi pekerjaan menyebutukan tugas spesifik dan keterampilan yang dipesyaratkan oleh pekerjaan—sehingga dapat menentukan jenis pelatihan yang dibutuhkan untuk pekerjaan tersebut.

2. Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM)[8]

Proses sistimatis untuk mencocokkan pasokan karyawan internal dan eksternal dengan lowongan-lowongan pekerjaan yang diperkirakan muncul dalam organisasi sepanjang periode waktu tertentu"

1) Meramalkan Tuntutan Sumber Daya Manusia

a) *Zero-Base Forecasting*: metode peramalan yang menggunakan tingkat kekaryawanan organisasi saat ini sebagai titik awal untuk menentukan kebutuhan penyediaan staf di masa depan.

b) *Buttom-Up Approach*: metode peramalan dimana setiap level yang berurutan dalam organisasi, mulai dari yang terendah, meramalkan kebutuhannya, hingga akhirnya menghasilkan ramalan agrerat mengingat karyawan yang dibutuhkan.

2) Meramalkan Ketersediaan Sumber Daya Manusia

Meramalkan tuntutan SDM melibatkan penentuan jumlah, ketrampilan dan lokasi karyawan yang akan dibutuhkan organisasi di masa mendatang dalam rangka mencapai tujuan-tujuannya. Penentuan apakah perusahaan mampu memperoleh para karyawan dengan ketrampilan yang dibutuhkan, dan dari mana sumbernya, merupakan peramalan ketersediaan. Peramalan tersebut membantu menunjukkan kemungkinan terpenuhinya jumlah karyawan yang dibutuhkan dari dalam perusahaan, dari luar organisasi atau dari kombinasi kedua sumber tersebut. Kemungkinan lainnya adalah bahwa keterampilan yang di butuhkan tidak langsung tersedia dari sumber yang ada.

a) Ramalan Kekurangan Karyawan.

b) Ramalan Surplus Karyawan.

3. Rekrutmen

1) Pengertian Rekrutmen[9]

[8] Wayne Mondy, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 108.
[9] Ibid, 132.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Perekrutan adalah proses menarik orang-orang pada waktu yang tepat, dalam jumlah yang cukup, dan dengan persyaratan yang layak, untuk mengisi lowongan dalam organisasi.

2) Alternatif Rekrutmen[10]

Biaya perekrutan dan seleksi cukup signifikan ketika memperhitungkan semua pengeluaran yang terkait dengan proses pencarian, wawancara, uang jasa agen, relokasi, dan pemrosesan karyawan baru. Dengan demikian, perusahaan harus mempertimbangkan alternatif seperti alih daya, penggunaan karyawan tidak tetap, organisasi pemberi kerja professional (persewaan karyawan), dan penerapan lembur sebelum menjalankan perekrutan.

a) Alih daya (*outsourcing*)
Alih daya (*outsourcing*) adalah proses memperkerjakan pemasok jasa eksternal untuk menjalankan pekerjaan yang sebelumnya dikerjakan secara internal.

b) Karyawan tidak tetap
Karyawan tidak tetap *(contingent workers*) adalah orang yang bekerja sebagai karyawan paruh waktu, karyawan sementara, atau kontraktor independen.

c) Organisasi Pemberi Kerja Profesional (Persewaan Karyawan)
Organisasi pemberi kerja keputusan untuk menggunakan PEO, perusahaan profesional (*professional employer organization/PEO*) adalah perusahaan yang menyewakan para karyawan kepada perusahaan lain. Ketika diambil melepaskan karyawannya yang kemudian dipekerjakan oleh PEO tersebut. PEO kemudian mengelola kebutuhan administratif yang berhubungan dengan para karyawan. PEO adalah pemberi kerja sah para karyawan. Perusahaan tersebut bertanggung jawab atas aktivitas perekrutan.

d) Kerja lembur
Kerja lembur adalah alternatif perekrutan yang paling umum digunakan, terutama dalam memenuhi fluktuasi jangka pendek dalam beban kerja. Namun ada masalah potensial dalam kerja lembur. Beberapa manajer yakin bahwa ketika karyawan bekerja untuk periode panjang dari biasa, perusahaan akan membayar lebih banyak dan menerima hasil yang sedikit. Para karyawan bisa menjadi lelah dan kekurangan tenaga untuk bekerja pada tingkat normal.

3) Faktor yang Mempengaruhi Rekrutmen[11]

Proses perekrutan tidak terjadi di ruang hampa. Faktor di luar organisasi bisa secara signifikan mempengaruhi upaya perekrutan perusahaan. Faktor yang mempengaruhi rekrutmen adalah sebagai berikut:

a) Kondisi Pasar Tenaga Kerja

---

[10] Ibid, 132 – 134.
[11] Ibid, 134 – 136 .

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Sangat penting untuk diperhatikan adalah penawaran dan permintaan keterampilan khusus dalam pasar tenaga kerja. Proses perekrutan perusahaan bisa menjadi sederhana ketika tingkat pengangguran pada pasar tenaga kerja organisasi mencapai angka yang tinggi. Jumlah pelamar yang tidak diterima biasanya lebih besar, dan meningkatnya ukuran kelompok tenaga kerja menyediakan peluang yang lebih baik untuk menarik para pelamar yang memenuhi syarat.

b) Pertimbangan Hukum

Masalah hukum juga memainkan peran signifikan dalam praktik perekrutan. Hal ini tidaklah mengejutkan karena calon karyawan dan pemberi kerja melakukan pertemuan untuk pertama kalinya dalam proses perekrutan. Proses perekrutan yang tidak dirumuskan dengan baik bisa menciptakan masalah dalam proses seleksi. Dengan demikian, penting bagi organisasi untuk menekankan praktik nondiskriminatif pada tahap ini.

c) Kebijakan Promosi

Perusahaan bisa menekankan kebijakan promosi dari dalam strukturnya sendiri atau kebijakan di mana posisi secara umum dari luar perusahaan. Bergantung pada kondisi tertentu, kedua pendekatan tersebut memiliki kelebihannya masing-masing.

4) Proses Rekrutmen [12]

Ketika perencanaan sumber daya manusia mengindikasikan adanya kebutuhan akan karyawan, perusahaan bisa mengevaluasi alternatif penarikan karyawan. Jika alternatif tidak layak, maka proses perekrutan pun dimulai. Biasanya, perekrutan dimulai ketika manajer mengeluarkan permintaan karyawan (*employee requisition*), sebuah dokumen yang merinci nama pekerjaan, departemen, tanggal karyawan dibutuhkan untuk bekerja, dan rincian lainnya.

Sumber rekrutmen adalah tempat di mana para kandidat yang memenuhi syarat berada, seperti perguruan tinggi dan perusahaan pesaing. Kemudian rekrutmen dilakukan dengan metode tertentu atau cara spesifik yang digunakan untuk menarik para karyawan potensial ke dalam perusahaan, seperti rekrutmen online.

5) Sumber dan Metode Perekrutan

a) Sumber dan Metode Perekrutan Internal

Sumber internal adalah karyawan yang akan mengisi lowongan kerja diambil dari dalam perusahaan tersebut, yakni dengan cara memutasikan atau pemindahan karyawan yang memenuhi spesifikasi pekerjaan jabatan itu. Jika masih ada karyawan yang memenuhi spesifikasi pekerjaan, sebaiknya pengisian jabatan tersebut diambil dari

[12] Ibid, 136 – 137.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dalam perusahaan, khususnya untuk jabatan manajerial. Hal ini sangat penting untuk memberikan kesempatan promosi bagi karyawan yang ada.[13]

Metode yang biasa digunakan dalam rekrutmen internal yaitu:

i. Pengumuman Pekerjaan dan Pengajuan Pekerjaan
ii. Referensi Karyawan

Keunggulan dari metode perekrutan secara internal adalah:

i. Organisasi mengetahui pekerja yang memiliki kemampuan untuk jabatan yang kosong.
ii. Perilaku dan loyalitas karyawan semakin besar terhadap perusahaan.
iii. Biaya perekrutan relatif kecil, karena tidak perlu memasang iklan.
iv. Waktu perekrutan relatif singkat.
v. Pekerja memiliki motivasi yang tinggi karena mengetahui kemungkinan peningkatan
vi. Pengembangan karier jelas
vii. Pekerja telah memahami secara baik kebijakan, prosedur, ketentuan dan kebiasaan organisasi.

Kelemahan dari metode perekrutan secara internal adalah

i. Kurang membuka kesempatan sistem kerja baru dalam perusahaan.
ii. Pekerja yang dipromosikan akrab dengan bawahannya sehingga sulit menjalankan kewenangan dan kekuasaannya.

b) Sumber dan Metode Perekrutan Eksternal

Perekrutan eksternal diperlukan untuk (1) mengisi pekerjaan-pekerjaan tingkat pemula (*entry-level*); (2) mendapatkan ketrampilan yang belum dimiliki oleh para karyawan yang ada saat ini; dan (3) memperoleh para karyawan dengan latar belakang yang berbeda untuk memberikan keberagaman ide.[14] Sekolah Menengah Umum dan Sekolah Kejuruan; *Community Collage;* Akademi dan Universitas; Pesaing dalam Pasar Tenaga Kerja; Mantan Karyawan; Pengangguran; Personil Militer; Karyawan yang Bekerja Mandiri.

Metode yang sering digunakan dalam sumber perekrutan eksternal adalah sebagai berikut: Metode Perekrutan Online Iklan Media; Agen Tenaga Kerja; Bursa Kerja; Magang.

Perusahaan Pencari Eksekutif, Ada dua jenis perusahaan pencari eksekutif: Perusahaan Pencari Kontingensi; Perusahaan Pencari Tetap; *Open House*; Perekrutan Acara.

---

[13] Ibid, 138.
[14] Ibid, 141.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Keunggulan dari metode perekrutan secara eksternal adalah:

a) Memiliki gagasan dan pendekatan baru
b) Bekerja mulai dengan lembaran bersih dan memperhatikan spesifikasi pengalaman
c) Tingkat pengetahuan dan keahlian tidak tersedia dalam perusahaan yang sekarang.

Kelemahan dari perekrutan secara eksternal adalah:

a) Moral dan komitmen karyawan rendah
b) Keterbatasan keteraturan antara karyawan dengan perusahaan
c) Prestasi karyawan lama cenderung turun, karena tidak ada kesempatan untuk promosi.
d) Biaya perekrutan besar, karena iklan dan seleksi.
e) Waktu perekrutan relatif lama.
f) Perilaku dan loyalitasnya belum diketahui.

4. Seleksi

1) Pengertian Seleksi[15]

Seleksi (*selection*) adalah proses memilih dari sekelompok pelamar, orang yang paling sesuai untuk menempati posisi tertentu dan untuk organisasi.

Mencocokkan secara tepat orang dengan pekerjaan dan organisasi adalah tujuan proses seleksi. Jika orang-orang melebihi persyaratan *(overqualified)*, kurang memenuhi persyaratan *(underqualified)*, atau karena satu hal tidak cocok dengan pekerjaan atau budaya organisasi, mereka akan menjadi tidak efektif dan mungkin meninggalkan perusahaan, baik secara sukarela maupun tidak.

Sebagaimana Anda perkirakan, keberhasilan perekrutan suatu perusahaan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kualitas keputusan seleksi. Ada banyak cara memperbaiki produktivitas, namun tidak ada yang lebih ampuh daripada membuat keputusan perekrutan karyawan yang tepat. Para karyawan yang berkinerja terbaik dalam semua organisasi memberikan nilai kontribusi sebesar 5 hingga 22 kali lebih tinggi bagi perusahaan mereka dibandingkan para karyawan berkinerja menengah atau rendah. Perusahaan yang memilih karyawan yang berkualitas tinggi memetik keuntungan-keuntungan substansial yang terus muncul selama karyawan tersebut masih bekerja di tematnya. Di sisi lain, kepurusan-keputusan seleksi yang buruk dapat menyebabkan kerusakan yang tidak mungkin diperbaiki. Karyawan baru yang buruk akan mempengaruhi semangat kerja para staf scara keseluruhan, terutama pada posisi di mana kerja tim sangat penting. Memilih orang yang salah untuk setiap pekerjaan dapat sangat merugikan

[15] Ibid, 168-169.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dari segi biaya. Hal tersebut signifikan karena satu dari lima karyawan baru berdasarkan survei terbukti merupakan pilihan yang buruk.

2) Proses Seleksi

a) Wawancara pendahuluan

Proses seleksi yang pertama biasanya wawancara pendahuluan. Tujuan dari proses ini adalah untuk menyaring pelamar yang memenuhi persyaratan dan menyisihkan pelamar yang benar-benar tidak memenuhi persyaratan. Wawancara pendahuluan ini dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu:

i. Wawancara telepon
Wawancara ini dilakukan via telepon dan biasanya perusahaan-perusahaan yang sibuk yang memilih wawancara ini.

ii. Rekaman wawancara
Rekaman wawancara ini dapat dilakukan dengan cara menyewa jasa konsultan pihak ketiga untuk mewawancarai calon pelamar.

b) Pemeriksaan lamaran dan resum
Beberapa hal yang diperiksa dalam lamaran adalah yang pertama yaitu tanda tangan pelamar, hal ini menunjukkan bahwa informasi yang diberikan pelamar itu dapat dipertanggungjawabkan. Yang kedua adalah pernyataan bahwa pelamar ingin mengisi posisi di suatu perusahaan atas kemauannya sendiri, dan yang terakhir adalah pernyataan bahwa pelamar menyetujui pemeriksaan yang dilakukan perusahaan untuk kepentingan seleksi.

Resum adalah ringkasan berorientasi tujuan dari pengalaman, pendidikan dan pelatihan seseorang yang disusun untuk digunakan dalam proses seleksi. Pemeriksaan resum bertujuan untuk memeriksa resum apakah sesuai dengan kriteria yang disyaratkan oleh perusahaan.

3) Tes Seleksi
Tes seleksi harus dirancang dengan tepat, berikut ini merupakan sifat-sifat tes seleksi yang dirancang dengan tepat:

1) Standarisasi
Standarisasi yaitu keseragaman prosedur dan kondisi yang terkait dengan pelaksanaan tes.
2) Objektivitas
Suatu tes dikatakan objektiv apabila seseorang mendapat hasil yang sama dari beberapa penilai yang berbeda.
3) Norma
Norma merupakan kerangka acuan untuk membandingkan kinerja seorang pelamar dengan pelamar lainnya.
4) Reliabilitas
Reliabilitas adalah derajat sampai mana tes seleksi memberikan hasil yang konsisten.
5) Validitas

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Validitas merupakan derajat sampai mana tes mengukur apa yang ingin diukurnya.

4) Wawancara Kerja

Wawancara kerja merupakan perbincangan antar pewawancara dengan pelamar yang saling bertukar informasi yang berorientasi tujuan. Ada beberapa metode dalam wawancara, yaitu:[16]

i. Wawancara satu lawan satu

Dalam wawancari ini, pelamar dengan pewawancara bertemu satu lawan satu dalam wawancara.

ii. Wawancara kelompok

Beberapa pelamar berinteraksi dan dimana hadir satu perwakilan perusahaan atau lebih.

iii. Wawancara dewan (panel)

Pendekatan wawancara ini, beberapa perwakilan perusahaan mewawancari seorang pelamar dalam waktu yang bersamaan.

iv. Wawancara banyak pihak

Terkadang, pelamar diwawancarai oleh banyak pihak, yaitu oleh para rekan kerja, bawahan, maupun atasan.

v. Wawancara stress

Dalam wawancara stress, pewawancara dengan sengaja menciptakan kegelisahan untuk memberikan tekanan pada pelamar.

5. Penempatan Sumber Daya Manusia

1) Pengertian penempatan

Kegiatan penempatan (*placement*) tidak hanya dilaksanakan setelah seleksi melainkan meliputi pula penempatan dalam rangka promosi, demosi, transfer, dan pemberhentian. Khusus untuk karyawan yang dipromosikan lazimnya perusahaan melakukan terlebih dulu pelatihan dan pengembangan yang disesuaikan dengan kebutuhan untuk jabatan yang akan dipegangnya. Selain itu, pelatihan diperlukan setiap kali ada peralatan baru ataupun sistem kerja yang baru. Intinya pelatihan dan pengembangan diperlukan untuk mengisi *gap* antara kualifikasi yang dimiliki karyawan dengan kualifikasi yang dibutuhkan oleh pekerjaan/ jabatan.[17]

Penempatan karyawan adalah suatu kebijakan yang diambil oleh pimpinan suatu perusahaan atau instansi untuk menentukan seorang pegawai masih tetap atau tidak ditempatkan pada suatu posisi atau

[16] Ibid, 190.

[17] Jusmaliani, *Pengelolaan Sumber Daya Insani (*Jakarta: Bumi Aksara, 2011), 89-90.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

jabatan tertentu berdasarkan pertimbangan keahlian, ketrampilan, pengetahuan, kemampuan dan kepribadian.[18]

2) Faktor – Faktor yang harus diperhatikan

Dalam tujuan menempatkan tenaga kerja yang lulus dalam seleksi yang telah dilakukan, manajer tenaga kerja mempertimbangkan faktor-faktor yang bisa sangat berpengaruh terhadap keberlangsungan perusahaan. Menurut Bedjo faktor-faktor yang dipertimbangkan dalam penempatan tenaga kerja tersebut adalah antara lain:

a) Faktor Prestasi Akademik

Prestasi akademis yang telah dicapai oleh tenaga kerja selama mengikuti jenjang pendidikan, sebelumnya harus mendapatkan pertimbangan dalam menempatkan di mana tenaga kerja yang bersangkutan harus melaksanakan tugas dan pekerjaan, serta mengemban wewenang dan tanggung jawab. Prestasi akademis yang perlu mendapatkan pertimbangan, tidak saja terbatas pada prestasi akademis yang merupakan jenjang terakhir pendidikan yang bersangkutan. Tetapi lebih dari itu, hendaknya prestasi akademis yang pernah dicapai pada jenjang pendidikan yang pernah dialaminya harus pula dipertimbangkan. Misalnya, seorang tenaga kerja yang lulus dari seleksi dengan latar belakang pendidikan Sarjana Ekonomi, prestasi akademis semasa kuliah mereka memperoleh skor yang tinggi, khusus dalam bidang ekonomi. Hal ini perlu dipertimbangkan, tetapi seharusnya yang perlu juga dipertimbangkan bagaimana prestasi yang diperoleh pada masa Sekolah Dasar sampai dengan Sekolah Lanjut Atas, selain prestasi yang diperoleh selama tenaga kerja yang bersangkutan kuliah.[19]

Selain prestasi akademis yang pernah didapatkan selama pendidikan, prestasi yang didapatkan berdasarkan seleksi yang telah dilakukannya, harus pula mendapatkan pertimbangan dalam penempatan tenaga kerja. Prestasi seleksi inilah yang sebenarnya bisa dibuktikan secara

---

[18] Ambar Teguh Sulistiyani dan Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik (*Yogyakarta: Graha Ilmu, 2003),151

[19] Bedjo Siswanto, *Manajemen Tenaga Kerja* (Bandung: Sinar Baru 1989), 89.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

langsung dalam hal memperoleh dan menghimpun data segala sesuatu yang berhubungan dengan diri tenaga kerja.

b) Faktor Pengalaman
Pengalaman bekerja pada pekerjaaan yang sejenis yang telah dialami sebelumnya, perlu mendapatkan pertimbangan dalam rangka penempatan tenaga kerja tersebut. Kenyataan menunjukkan bahwa adanya kecenderungan; makin lama bekerja makin banyak pengalaman yang dimiliki oleh tenaga kerja yang bersangkutan.[20]

Pengalaman bekerja yang dimiliki oleh seseorang, terkadang lebih dihargai daripada tingkat pendidikan karena tenaga kerja berdasarkan pengalaman bisa langsung memegang suatu tugas dan pekerjaan, mereka hanya memerlukan latihan dan petunjuk yang relatif singkat, sebaliknya tenaga kerja yang hanya mengedepankan latar belakang pendidikan dan gelar belum tentu mampu menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Mereka perlu diberikan latihan dan petunjuk yang menggunakan alokasi waktu dan biaya yang tidak sedikit. Karena teori yang pernah diperoleh dari pendidikan terkadang berbeda dengan praktek di lapangan pekerjaan.

c) Faktor Kesehatan Fisik dan Mental
Pengujian/tes kesehatan berdasarkan laporan dari dokter yang dilampirkan pada surat lamaran, maupun tes kesehatan khusus yang diselenggarakan dalam seleksi tenaga kerja, sebenarnya tidak menjamin bahwa yang bersangkutan benar-benar sehat jasmani maupun rohani. Kadang-kadang hasil pengujian kesehatan yang dilakukan oleh dokter umum, khusus pada Pusat Kesehatan Masyarakat setempat, tak ubahnya hanya formalitas saja.[21]

Faktor kesehatan fisik dan mental perlu mendapatkan pertimbangan dalam menempatkan tenaga kerja. Karena tanpa pertimbangan, hal-hal yang bakal merugikan perusahaan tak mustahil akan terjadi. Terkadang kurang akurat tingkat kepercayaan pada hasil tes kesehatan yang diteskan kepada

[20] Ibid, 90.
[21] Ibid, 91.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

tenaga kerja, terutama tentang kondisi fisik, namun sepintas dapat dilihat kondisi fisik tenaga kerja yang bersangkutan untuk dipertimbangkan, dimana tempat tenaga kerja yang bersangkutan diberikan tugas dan pekerjaan yang sesuai baginya berdasarkan kondisi fisiknya.

d) Faktor Status Perkawinan

Perlunya formulir diberikan kepada para pelamar, adalah untuk mengetahui keadaan diri pelamar, yang diharapkan oleh pencari informasi dapat dijadikan sumber dalam bidang ketenagakerjaan. Untuk mengetahui status perkawinan tenaga kerja adalah merupakan hal yang sangat penting. Selain untuk kepentingan ketenagakerjaan, adalah juga sebagai bahan pertimbangan manajer tenaga kerja, khususnya bagian penempatan tenaga kerja dalam menempatkan tenaga kerja yang bersangkutan.[22]

Misalnya, tenaga kerja wanita yang mempunyai suami, perlu mendapatkan pertimbangan, apalagi sedang hamil. Lebih baik tenaga kerja yang bersangkutan ditempatkan tidak pada perusahaan yang jauh dari tempat tinggal suaminya, baik perusahaan cabang maupun kantor pusat perusahaan. Manajer yang bijaksana akan selalu menerima dan mempertimbangkan segala masukan yang berasal dari SDM-nya.

e) Faktor Usia

Berjalannya waktu bertambah pula umur manusia, namun kebutuhan hidup tidak makin berkurang, bahkan sebaliknya, yakni makin bertambah. Ada benarnya teori ekonomi mengatakan, “makin tinggi tingkat peradaban manusia, makin tinggi pula tingkat kebutuhan yang diperlukan”. Tak mustahil, untuk memenuhi kebutuhan setiap waktu pada diri manusia, dituntut selalu berusaha ke arah pemenuhan kebutuhan tersebut. Tidak sedikit tenaga kerja yang seharusnya sudah tergolong usia senja, tetapi masih memasukkan lamaran bekerja pada suatu perusahaan, misalnya: para pensiunan ABRI mupun Sipil, bekas politisi, pedagang yang gagal, dan sebagainya.[23]

---

[22] Ibid, 92.
[23] Ibid, 93.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Dalam rangka menempatkan tenaga kerja, faktor usia pada diri tenaga kerja yang lulus dalam seleksi, perlu mendapatkan pertimbangan seperlunya. Hal ini dimaksudkan untuk menghindarkan rendahnya produktivitas yang dihasilkan oleh tenaga kerja bersangkutan.

3) Sistem Penempatan

Berkaitan dengan sistem penempatan pegawai Bedjo Siswanto Sastrohadiwiryo mengemukakan:

> Pertama, haruslah terdapat suatu maksud atau tujuan, dalam merancang sistem penempatan karyawan. Kedua, haruslah terdapat pendekatan rancangan atau suatu susunan komponen ketenagakerjaan. Ketiga, masukkan informasi ketenagakerjaan yang tersedia harus disesuaikan dengan rencana yang telah ditetapkan terlebih dahulu.[24]

Rancangan sistem penempatan ini dimaksudkan untuk mencapai daya guna dan hasil guna sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Apabila tugas dan pekerjaan tersebut dianggap ruwet maka sistem penempatan ini dapat dimodifikasi sesuai dengan yang diinginkan perusahaan.

4) Prosedur Penempatan

Prosedur penempatan pegawai yang diambil merupakan hasil dari pengambilan keputusan dari manajer sumber daya manusia, khususnya bagian penempatan pegawai, baik yang telah diambil berdasarkan pertimbangan rasional maupun pertimbangan objektif ilmiah (didasarkan fakta keterangan dan data yang dianggap representatif atau berdasarkan hasil dari seleksi yang telah dilakukan).

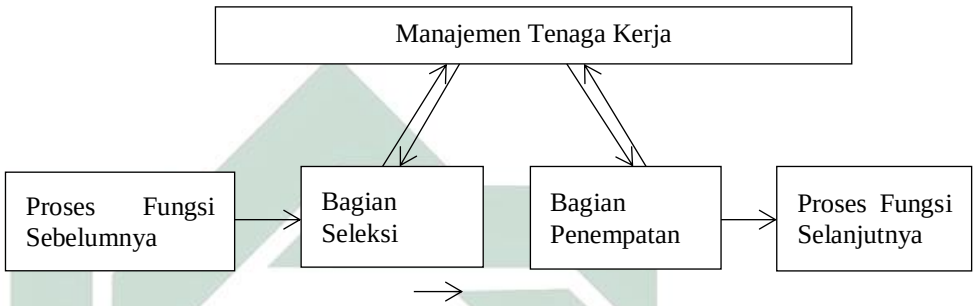
Menurut Bedjo Siswanto[25] dalam setiap kegiatan diperlukan tahapan yang harus dilalui dalam pelaksanaannya. Tahapan tersebut merupakan urutan kronologis yang dilaksanakan tahap demi tahap (step by step) tanpa meninggalkan prinsip dan asas yang berlaku. Prosedur penempatan tenaga

---

[24] Ibid, 166.
[25] Ibid, 168-169.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kerja merupakan urutan kronologis untuk menempatkan tenaga kerja yang tepat pada posisi yang tepat pula. Secara sistematik mekanisme kerja bagian penempatan kerja dan bagian seleksi kerja dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2 Mekanisme Kerja Bagian Penempatan Tenaga Kerja

Keterangan:

1. Manager tenaga kerja mendelegasikan kekuasaannya *(delegation of authority)* kepada bagian seleksi tenaga kerja untuk melaksanakan seleksi tenaga kerja guna mengisi lowongan formasi yang telah tersedia berdasarkan kualifikasi tertentu.
2. Atas pelaksanaan seleksi tenaga kerja, bagian seleksi tenaga kerja melaporkan atau mempertanggung jawabkan segala kegiatan yang telah dilaksanakan dalam rangka seleksi tenaga kerja, kepada manajer tenaga kerja yang merupakan atasan langsung.
3. Setelah menerima laporan seleksi *(selection report)*, manajer tenaga kerja mendelegasikan kekuasaannya kepada bagian penempatan tenaga kerja untuk menempatkan tenaga kerja yang telah lulus seleksi berdasarkan kondisi yang ada, dan berdasarkan laporan bagian seleksi tenaga kerja.
4. Bagian seleksi tenaga kerja atas dasar pelaksanaan fungsi horizontal memberikan laporan hasil seleksi (calon tenaga kerja yang lulus seleksi) kepada bagian penempatan tenaga kerja untuk menempatkan tenaga kerja tersebut dalam posisi yang tepat.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

5. Atas pelaksanaan fungsi dalam penempatan tenaga kerja, bagian penempatan tenaga kerja melaporkan atau mempertanggung jawabkan segala kegiatannya kepada manager tenaga kerja yang merupakan pihak yang mendelegasikan kekuasaan atau atasan langsung kepada bagian penempatan tenaga kerja.

Dalam mekanisme kerja tersebut, bagian seleksi tenaga kerja sangat bergantung pada fungsi manager tenaga kerja sebelumnya. Demikian juga bagian penempatan tenaga kerja sangat bergantung pada posisi manager tenaga kerja selanjutnya.

C. Masjid Sebagai Lembaga Dakwah

1. Pengertian masjid

Moh. Ayub[26] menfinisikan pengertian masjid, adalah Masjid berasal dari bahasa arab *sajada* yang berarti tempat bersujud atau tempat menyembah Allah SWT. Selain itu, masjid juga merupakan tempat orang berkumpul dan melaksanakan shalat secara berjama'ah dengan tujuan meningkatkan solidaritas dan silaturrahmi dikalangan kaum muslimin, dan di masjid pulalah tempat terbaik untuk melangsungkan shalat jum'at.

Dari pengertian diatas maka dapat diketahui bahwa masjid merupakan tempat yang digunakan untuk menyembah Allah dan sebagai tempat berkumpul/silaturahmi umat muslim.

2. Fungsi masjid

[26] Moh. Ayub, *Manajemen Masjid Petunjuk Praktis Bagi Para Pengurus* (Jakarta: Gema Insani, 1996), 1.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Fungsi utama masjid adalah tempat sujud kepada Allah SWT, tempat shalat, dan tempat beribadah kepada-Nya. Adapun menurut Moh. Ayub berpendapat tentang fungsi masjid antara lain sebagai berikut:

- Masjid merupakan tempat kaum muslimin beribadah dan mendekatkan diri kepada Allah SWT.
- Masjid adalah tempat kaum muslimin beri'tikaf, membersihkan diri, menggembleng batin untuk membina kesadaran dan mendapatkan pengalaman batin/ keagamaan sehingga selalu terpelihara keseimbangan jiwa dan raga serta keutuhan kepribadian.
- Masjid adalah tempat bermusyawarah kaum muslimin guna memecahkan persoalan-persoalan yang timbul dalam masyarakat.
- Masjid adalah tempat kaum muslimin berkonsultasi, mengajukan kesulitan-kesulitan, meminta bantuan dan pertolongan. [27]

Dan menurut Naif Thoha Hamim[28] bahwa masjid dan pesantren sesungguhnya sebagai *center of excellence* (pusat peradaban) yang saling mendukung dan melengkapi dalam membentuk kepribadian muslim. Sesungguhnya pula dakwah dan pendidikan tidak dapat dipisahkan dari sejarah dan ajaran dasar Islam. Dengan demikian kita bisa memahami, bahwa fungsi masjid adalah tempat untuk mengajak manusia kepada amar ma'ruf nahi munkar, yaitu mengajak pada kebaikan dan juga mencegah dari keburukan. Sehingga secara tidak langsung Masjid sebagai media melakukan dakwah. Dan tidak terpisahkan dalam dakwah.

3. Klasifikasi Masjid[29]

---

[27] Ibid, 7.
[28] Naif Thoha Hamim, *Masjid Jadi Pusat pendidikan (*Gerbang Edisi 06, No. 03, Pebruari-April 2000), 34.
[29]Sebutan, Tingkatan, dan Klasifikasi Masjid di Indonesia, dalam http://www.masjidrayagca.com/2014/11/sebutan-tingkatan-dan-klasifikasi.html, diakses pada 31/07/ 2017

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Berdasarkan Dewan Masjid Indonesia, Strata masjid telah ditetapkan menjadi tujuh klasifikasi, strata masjid ini ditentukan berdasarkan fungsi masjid, fasilitas dan jga lokasi, yaitu:

a. Masjid Negara disebut sebagai masjid Negara dan Istiqlal ditetapkan sebagai satu-satunya masjid negara.
b. Masjid Akbar dengan status masjid Nasional
c. Masjid Raya dengan status masjid Propinsi
d. Masjid Agung dengan status masjid Kabupaten
e. Masjid Besar dengan status masjid Kecamatan
f. Masjid Jami' dengan status masjid Keluarahan

4. Unsur Dakwah

Unsur-unsur dakwah adalah komponen yang terdapat dalam setiap kegiatan dakwah.[30] Adapun unsur-unsur tersebut adalah *da'i* (pelaku dakwah), *mad'u*(mitra dakwah), *maddah* (materi dakwah), *wasilah* (media dakwah), *thariqoh* (metode dakwah), dan *atsar*(efek dakwah).

a) Da'i (Pelaku dakwah)

Yang dimaksud da'i adalah orang yang melaksanakan dakwah baik lisan maupun tulisan ataupun perbuatan dan baik secara individu, kelompok atau berbentuk organisasi atau lembaga.[31] Da'i sering disebut kebanyakan orang dengan sebutan *mubaligh* (orang yang menyampaikan ajaran Islam). Jika di dalam sosial kemasyarakatan konteks Indonesia, diantaranya adalah seorang sunan, kyai, habib, syeh, maupun para sesepuh yang sudah memiliki pengetahuan mengenai agama. Termasuk para nabi pada zaman dahulu pun termasuk para da'i yang mengajarkan ajaran Allah kepada umatnya.

b) Mad'u (Mitra Dakwah atau Objek Dakwah)

Adalah manusia yang menjadi sasaran dakwah, atau manusia penerima dakwah, baik sebagai individu maupun sebagai kelompok, baik manusia yang beragama islam maupun tidak, atau dengan kata lain manusia secara keseluruhan[32]. Melainkan berbagai macam kelompok yang ada di masyarakat bisa menjadi mad'u dakwah. Sebagaimana dalam firman Allah Qs. Saba' 28:[33]

---

[30] H. Hasanuddin, *Hukum Dakwah (*Jakarta: Pedoman Ilmu jaya, 1996), 26.
[31] Harjani Hefni dkk, *Metode Dakwah (*Jakarta: Prenada Media, 2003), 7.
[32] Muhammad Munir, Wahyu Ilaihi, *Manajemen Dakwah* (Jakarta : Kencana, 2009), 23.
[33] al-Qur'an, 34: 28.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

وَمَآ أَرۡسَلۡنَٰكَ إِلَّا كَآفَّةٗ لِّلنَّاسِ بَشِيرٗا وَنَذِيرٗا وَلَٰكِنَّ أَكۡثَرَ ٱلنَّاسِ لَا يَعۡلَمُونَ

"Dan kami tidak mengutus kamu,melainkan kepada umat manusia seluruhnya sebagai pembawa berita gembira dan sebagai pemberi peringatan, tetapi kebanyakan manusia tiada mengetahui "

Bisa diambil hikmah bahwa dalam dakwah tidak harus hanya kepada satu golongan manusia saja. Melainkan kepada semua golongan manusia tanpa terkecuali. Semua manusia diajak untuk menuju kebaikan seluruh umat dan menjauhi keburukan yang justru akan merusak umat manusia.

c) Maddah (Materi Dakwah)

Maddah dakwah adalah pesan-pesan dakwah dalam islam atau segala sesuatu yang harus disampaikan subjek kepada objek dakwah, yaitu keseluruhan ajaran islam yang ada didalam Kitabullah dan Sunnah Rosulullah.[34]. Materi dakwah di dalam agama islam sangat beragam tema ataupun isinya. Mulai dari yang sifatnya hubungan antar manusia hingga yang sifatnya privat hubungan antara manusia dengan Tuhannya. Mulai dari tema keluarga hingga tema kemasyarakatan tentang bagaimana mengatur kehidupan manusia. Materi dakwah ini juga akan disesuaikan dengan objek dakwahnya tanpa harus mengubah substansi dari ajaran islam itu sendiri. Artinya bahwa dalam materi dakwah, tidak semua ajaran langsung diberikan. Tapi bertahap mulai dari awal aqidah hingga masalah muamallah.

d) Wasilah (Media dakwah)

Unsur dakwah yang keempat adalah *wasilah* (media) dakwah, yaitu alat yang digunakan untuk menyampaikan materi dakwah (ajaran islam) kepada penerima dakwah[35] (ajaran Islam) kepada *mad'u.* Untuk menyampaikan ajaran Islam kepada umat, dakwah dapat menggunakan berbagai *wasilah*. Hamzah Ya'qub membagi *wasilah* dakwah menjadi lima macam, yaitu lisan, tulisan, lukisan, audio visual, dan akhlak.

e) Thariqoh (Metode Dakwah)

Metode memiliki pengertian "suatu cara yang bisa ditempuh atau cara yang ditentukan secara jelas untuk mencapai dan menyelesaikan suatu tujuan, rencana, sistem, tata pikir manusia".[36] Sedangkan dalam metodologi pengajaran islam metode diartikan sebagai "suatu cara yang sistematis dan umum terutama dalam mencapai kebenaran ilmiah". [37]Artinya bahwa setiap proses dakwah tidak harus menggunakan metode dakwah yang satu.

---

[34] Hafi Anshari, *Pemahaman dan Pengalaman Dakwah (*Surabaya: Al Ikhlas, 1993), 140.

[35] Muhammad Munir, Wahyu Ilaihi, *Manajemen Dakwah* (Jakarta : Kencana, 2009), 32.

[36] M.Syafaat Habib, *Buku Pedoman Dakwah* (Jakarta: Wijaya, 1992), 160.

[37] Soeleman Yusuf, Slamet Soesanto, *Pengantar Pendidikan Sosial (*Surabaya: Usaha Nasional, 1981), 38.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Misalnya hanya tutorial saja. Metode dakwah memiliki makna bagaimana pesan atau materi dakwah disampaikan kepada mad'u agar pesan ataupun materi dakwah dapat ditangkap dengan baik oleh mad'u. Hal ini dikarenakan tidak semua orang bisa mengangkap metode dakwah tertentu, semisal debat. Beberapa mad'u akan lebih bisa menerima ketika dibuat tutorial satu arah sehingga tidak membingungkan.

f) Atsar (Efek Dakwah)

Setiap kegiatan dan aksi dakwah selalu menimbulkan efek. Apabila dakwah sudah dilakukan oleh seorang da'i dengan materi dakwah, wasilah, thariqoh tersebut maka akan menimbulkan respon dan efek (atsar) pada mad'u. Efek ini bisa berupa positif ataupun negatif. Tergantung bagaimana proses dakwah yang terjadi. Apakah materi sudah sesuai dengan yang dibutuhkan oleh mad'u, apakah metode dalam menyampaiakannya juga sudah sesuai dengan mad'u nya? Nah itu semua akan memberikan efek terhadap hasil dan tujuan dari dakwah itu sendiri. Semakin sesuai semua unsurnya, maka hasilnya pun akan semakin positif.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id