BAB II

KERANGKA TEORETIK

A. Manajemen Sumber Daya Manusia Masjid

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia Masjid

Manajemen sumber daya manusia masjid merupakan salah satu bidang dari manajemen masjid yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Sebagaimana penjelasan Ahmad Sutarmadi bahwa manajemen masjid adalah pemanfaatan seluruh sumber daya yang dimiliki, baik sumber daya manusia maupun sumber daya materiil fisik yang dikelola sedemikian rupa untuk mencapai tujuan keberadaan masjid sebagai tempat ibadah umat Islam dan pemberdayaan umat Islam.[1]

Sedangkan manajemen sumber daya manusia menurut Malayu S.P Hasibuan adalah ilmu dan seni mengatur hubungan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.[2] Dengan demikian manajemen sumber daya manusia masjid dapat diartikan sebagai pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya manusia yang ada pada individu yang dikembangkan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi masjid.

Sebagaimana elemen organisasi yang lain, SDM harus dikelola dengan baik. Bahkan bisa dikatakan bahwa pengelolaan organisasi pada dasarnya adalah

---

[1] Ahmad Sutarmadi, Manajemen Masjid Kontemporer (Jakarta: Media Bangsa,2012), 19.
[2] Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), 3.

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

proses pengelolaan manusia. Semua organisasi meski berbeda jenis, ukuran, fungsi ataupun tujuannya harus bekerja dengan dan melalui manusia. Apabila dibandingkan dengan sumber daya yang lain, memang dapat dikatakan bahwa manusia merupakan sumber daya yang sangat kompleks dan dinamis. Banyak hal terjaadi terkait dengan efisiensi dalam pelaksanaan organisasi tergantung pada pengelolaan dan pendayagunaan manusia, maka setiap pemimpin organisasi atau manajer harus mampu bekerja secara efektif dengan manusia dan harus mampu memecahkan bermacam-macam persoalan sehubungan dengan pengelolaan SDM.

SDM akan mampu untuk bekerja dengan baik bila ia ditempatkan pada posisi dengan jabatan yang sesuai dengan minat dan kemampuannya serta bila ia bisa memenuhi kebutuhannya dengan melakukan pekerjaan itu. Ini berarti bahwa perusahaan harus bisa menempatkan orang pada jabatan-jabatan yang sesuai dengan minat dan kemampuannya serta tidak lupa mempertimbangkan upaya pemenuhan kebutuhannya.

Salah satu persoalan yang terdapat dalam organisasi atau perusahaan adalah kurangnya kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari tingkat absensi karyawan yang tinggi, kinerja tidak cukup baik, dan tingkat disiplin karyawan yang rendah. Kalau dirunut dari awal, hal ini berawal dari kesalahan dalam proses rekrutmen karena proses rekrutmen itu sendiri adalah proses mencari orang yang akan bekerja. Menurut Ivancevich, J.M[3], "*Recruiting requirements is the recruiting process necessarily begins with detailed job specifications*." Sedangkan

[3] Ivancevich,J.M., *Perilaku dan Manajemen Organisasi*, (Jakarta: Eralangga,2007), 190.

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

rekrutmen menurut Byars dan Rue[4] adalah "*Process of seeking and attracting a pool of people from which qualified candidates for job vacancies can be chosen*." Rekrutmen yang dilakukan perusahaan akan menentukan proses seleksi selanjutnya, yang akan menghasilkan karyawan bagi perusahaan. Sehingga agar rekrutmen yang dilakukan perusahaan menjadi efektif, maka perlu dilakukan analisis jabatan dan perencanaan SDM.

Mondy, W.R[5] mendefinisikan *Human Resource Planning* adalah "*Human resource planning is the systematic process of matching the internal and external supply of people with job openings anticipated in the organization over a specified period of time*."

Organisasi atau perusahaan perlu melakukan analisis jabatan agar rekrutmen yang dilakukan dapat efektif. Mondy, W.R[6] (2010:92) mendefinisikan bahwa, "*Job analysis is the systhematic process of determining the skills, duties and knowledge required for performing jobsin an organization. Job analysis information is used to prepare both a job description and job specification. The job specification is a document that outlines the minimum acceptable qualifications a person should process to perform a particular job. The Job description is a document that provides information regarding the essential task, duties, and responsibility of a job.*" Setelah ada *job description* dan *job*

[4] Byars, llloyd L and Rue, Leslie W. 2006, *Human Resource Eighth Edition* (McGraw-Hill: Irwin, 2006), 111.
[5] Mondy, W.R *Human Resource Management eleventh Edition* (New Jersey: Prentice Hall, 2010), 106.
[6] *Ibid*,. 92.

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

specification untuk tiap posisi lowongan pekerjaan, maka perusahaan dapat merekrut orang yang tepat yang sesuai dengan kebutuhan lowongan pekerjaan yang ada. Dengan demikian, pekerjaan dapat terselesaikan dengan baik dan membantu pencapaian tujuan organisasi.

2. Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam manajemen sumber daya manusia terdapat beberapa fungsi yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengawasan, motivasi dan evaluasi.[7] Di bawah ini untuk memahami lebih dalam tentang fungsi-fungsi manajemen, berikut akan dipaparkan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia, antara lain:

a. Perencanaan (*planning*)

Perencanaan adalah proses penentuan tujuan dan pedoman pelaksanaan dengan memilih yang terbaik dari alternatif-alternatif yang ada. Perencanaan dalam proses manajemen sumber daya manusia adalah rekrutmen tenaga kerja yang dibutuhkan oleh perusahaan. Perencanaan dalam proses perekrutan karyawan sangat penting untuk menganalisis jabatan yang perlu diisi dan jumlah karyawan yang dibutuhkan.

b. Pengorganisasian (*organizing*)

Pengorganisasian diartikan suatu proses penentuan, pengelompokan, dan pengaturan berbagai aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

[7] Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*, 39.

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

Pengorganisasian dapat dilakukan dengan menempatkan karyawan sesuai dengan bidang keahlian dan menyediakan alat-alat yang diperlukan oleh karyawan dalam menunjang pekerjaan.

c. Pelaksanaan (*Actuating*)

Dalam seluruh rangkaian proses manajemen, pelaksanaan merupakan fungsi manajemen yang paling utama. Dalam fungsi perencanaan dan pengorganisasian lebih banyak berhubungan dengan aspek-aspek abstrak proses manajemen, sedangkan fungsi pergerakan justru lebih menekankan pada kegiatan yang berhubungan langsung dengan orang-orang dalam organisasi. Penggerakan dapat didefinisikan sebagai keseluruhan proses pemberian dorongan bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis.[8]

Berdasarkan pengertian di atas, pelaksanaan dalam manajemen merupakan fungsi manajemen yang mengupayakan agar perencanaan dapat menjadi kenyataan dengan cara mengoptimalkan seluruh potensi sumber daya yang ada.

d. Pengawasan (*controlling*)

Pengawasan adalah proses pengaturan berbagai faktor dalam perusahaan agar sesuai dengan ketetapan-ketetapan dalam rencana.[9] Pengawasan dapat diartikan sebagai proses monitoring kegiatan, tujuannya untuk menentukan

[8] *Ibid.*,95.
[9] Sondang P siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia, (*Jakarta: Bumi Aksara, 1999), 32.

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

harapan-harapan yang akan dicapai dan dilakukan perbaikan-perbaikan terhadap penyimpangan-penyimpangan yang terjadi. Harapan-harapan yang dimaksud adalah tujuan-tujuan yang telah ditetapkan untuk dicapai dan program-program yang telah direncanakan untuk dilakukan dalam periode tertentu. Tujuan utama dari pengawasan adalah mengusahakan agar apa yang direncanakan menjadi kenyataan.

Agar tujuan utama tersebut dapat benar-benar terealisasi, maka pengawasan pada taraf pertama bertujuan agar pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan instruksi yang telah dikeluarkan, dan untuk mengetahui kelemahan serta kesulitan yang dihadapi dalam pelaksanaan rencana berdasarkan penemuan-penemuan tersebut dapat diambil tindakan untuk memperbaikinya, baik pada waktu itu ataupun waktu-waktu yang akan datang.

Dengan dilakukannya pengawasan secara menyeluruh akan mempermudah bagi suatu instansi dalam menganalisis kendala-kendala yang timbul dalam manajemen. Sehingga, solusi dari permasalahan yang muncul akan bisa diambil secara bijak.

e. Motivasi (*Motivating*)

Motivasi adalah karakteristik psikologi manusia yang memberi kontribusi pada tingkat komitmen seseorang. Motivasi termasuk factorfaktor yang menyebabkan, menyalurkan, dan mempertahankan tingkah laku manusia dalam arah tekad tertentu.

Motivasi juga dapat diartikan pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mau bekerjasama, bekerja efektif dan terintegrasi

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

dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Pada dasarnya perusahaan bukan saja mengharapkan karyawan yang mampu, cakap, dan terampil, tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Motivasi penting karena dengan motivasi ini diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai kinerja yang tinggi.

f. Evaluasi (*evaluating*)

Evaluasi program dilaksanakan berdasarkan tujuan suatu program. Setelah mengetahui tujuan program, maka evaluator juga harus mengetahui kegiatan-kegiatan apa yang seharusnya dan kegiatan apa yang senyatanya dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut. Berdasarkan kegiatan yang dilaksanakan untuk mencapai program tersebut, maka akan dapat diketahui hasilnya.[10]

Dengan evaluasi yang dilakukan organisasi dapat mengukur tingkat keberhasilan program kegiatannya dan memiliki hal-hal yang dapat dijadikan sebagai rekomendasi untuk program-program berikutnya.

B. Rekrutmen dan Seleksi

1. Rekrutmen

a. Pengertian Rekrutmen

[10] Sugiyono, *Metode Penelitian Manajemen* (Bandung: Alfabeta, 2015), 743.

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

Menurut Jakson, Schuler, dan Wener rekrutmen merupakan usaha mencari dan mendapatkan pelamar berkualitas bagi perusahaan untuk mengisi jabatan yang kosong. Proses rekrutmen tidak memutuskan individu mana yang harus dipekerjakan dari kelompok pelamar pekerjaan.[11]

Dengan rekrutmen setiap lembaga atau perusahaaan berusaha memperoleh dan menempatkan karyawan yang tepat sesuai dengan bidang keahlian masing-masing dan kesesuaian dengan Visi organisasi. Oleh karena itu dibutuhkan sistem rekrutmen dan SDM yang tepat.

a. Prinsip rekrutmen

Adapun prinsip-prinsip dalam rekrutmen antara lain:

1) Mutu karyawan yang akan direkrut harus sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan untuk mendapatkan mutu yang sesuai,
2) Jumlah karyawan yang diperlukan harus sesuai dengan *Job* yang tersedia,
3) Biaya yang diperlukan diminimkan, P
4) Perencanaan dan keputusan-keputusan strategis tentang perekrutan,
5) Fleksibelity.[12]

b. Teknik Rekrutmen Fokus pada Karyawan

Karyawan adalah orang yang bekerja pada satu lembaga dengan mendapat gaji atau upah; pegawai; buruh; tenaga kerja.[13] Sedangkan menurut Hasibuan,

---

[11] Jackson, Schuler, Werner, *Pengelolaan Sumber Daya Manusia, Buku 1-Edisi 10*: *Managing Human Resources*, terj. Benny Prihartanto (Jakarta: Salemba Empat, 2010), 242.
[12] Veithzal Rivai, *Islamic Human Capital Dari Teori ke Praktik Manajemen Sumber Daya Islami* (Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2009), 200.
[13] Yandianto, *Kamus Umum Bahasa Indonesia, cet. ke-2* (Bandung: M2S Bandung, 1997), 23-24.

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

karyawan adalah orang penjual jasa (pikiran atau tenaga) dan mendapatkan kompensasi yang besarnya telah ditetapkan terlebih dahulu.

Karyawan merupakan bagian utama yang menjadikan perusahaan bisa berproduksi dan mencapai tujuan perusahaan. Dalam perusahaan sangat dimungkinkan terjadinya berbagai lowongan pekerjaan dengan berbagai macam alasan penyebabnya. Lowongan tersebut dapat terjadi karena adanya perluasan program kerja dari organisasi yang mengakibatkan munculnya pekerjaan-pekerjaan baru, adanya karyawan yang meninggal dunia atau pensiun, adanya karyawan yang pindah ke oraganisasi atau perusahaan lain. Atau mungkin karena adanya karyawan yang diberhentikan baik secara hormat atau tidak hormat. Adanya lowongan pekerjaan ini harus diisi agar program kerja dapat dilaksanakan. Salah satu cara untuk mengisi kekosongan tersebut adalah dengan proses rekrutmen.

Definisi rekrutmen adalah proses mencari, menemukan dan menarik para pelamar yang kapabel untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi. Proses rekrutmen dimulai dari proses mencari pelamar dan berahir hingga pelamar telah mengajukan lamarannya. Setelah rekrutmen proses berikutnya adalah proses seleksi. jika Jika proses perekrutan dapat dilakukan deangan baik dan tepat maka proses berikutnya adalah proses seleksi. Dalam proses ini yang akan memilah-milah pelamar hingga menemukan sesorang yang paling memenuhi persyaratan sebagai pekeja pada organisasi tersebut.[14]

[14] Sondang P Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia Ed.1, Cet. 14* (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), 102.

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

Menurut Edy Sutrisno bahwa yang dimaksud dengan rekrutmen adalah suatu proses untuk mencari, mengadakan, menemukan dan menarik pelamar untuk dipekerjakan dalam suatu organisasi.[15] T. Hani Handoko menjelaskan bahwa rekrutmen atau penarikan adalah proses pencarian dan "pemikatan" para calon karyawan (pelamar) yang mampu untuk melamar sebagai karyawan.[16] Setelah melakukan penarikan proses berikutnya adalah proses seleksi yaitu serangkaian langkah kegiatan yang dilakukan untuk memutuskan apakah pelamar diterima atau tidak sebagai karyawan.[17] Hal ini juga disampaikan oleh Suparno Eko Widodo[18] bahwa Rekrutmen merupakan serangkaian aktifitas untuk mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian.

Dalam melakukan proses rekrutmen satuan kerja yang menangani pengelolaan sumber daya manusia harus mendasarkan pada perencanaan sumber daya manusia, preferensi para manajer, informasi tentang analisis pekerjaan dan komentar para manajer. Dengan demikian bagian pencari tenaga kerja akan memiliki gambaran tentang tuntutan pekerjaan yang harus dipenuhi oleh tenaga kerja baru. Sehingga para pencari tenaga kerja dapat memahami dan memutuskan bagaimana cara rekrutmen yang harus digunakan agar mendapatkan pelamar yang

---

[15] Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Kencana, 2011), 45.
[16] T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia & Sumber Daya Manusia, Edisi kedua* (Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, 2014), 69.
[17] *Ibid*., 85.
[18] Suparno Eko Widodo, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia, Cetakan I* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015), 57.

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

dianggap paling memenuhi persyaratan untuk mengisi lowongan pekerjaan yang ada.[19]

c. Metode Rekrutmen

Metode perekrutan karyawan akan berpengaruh besar terhadap banyaknya lamaran yang masuk ke dalam perusahaan. Metode perekrutan calon karyawan baru adalah Metode Tertutup dan Metode Terbuka.[20]

1) Metode Tertutup

Metode Tertutup adalah dimana perekrutan karyawan hanya diinformasikan kepada orang-orang tertentu saja. Akibatnya lamaran yang masuk relatif sedikit sehingga kesempatan untuk mendapatkan karyawan yang baik sulit.

2) Metode Terbuka

Metode Terbuka adalah ketika perekrutan diinformasikan secara luas dengan memasang iklan pada media massa, cetak maupun elektronik, agar tersebar luas ke masyarakat. Dengan metode terbuka diharapkan lamaran banyak masuk sehingga kesempatan mendapatkan karyawan yang *qualified* lebih besar.

d. Kendala-Kendala Rekrutmen

Kegiatan perekrutan karyawan akan berhubungan dengan penentuan kuantitas dan kualitas karyawan yang dibutuhkan perusahaan sehingga tentunya

[19] Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya*, 103.
[20] *Ibid.*, 49.

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

ada kendala yang dihadapi dalam pelaksanaannya. Agar proses perekrutan karyawan berhasil dengan baik, perlu diperhatikan beberapa kendala tersebut:[21]

1) Kebijakan organisasional yang merupakan kendala yang potensial, meliputi hal berikut:
   a) Kebijakan perusahaan untuk mengutamakan perekrutan dari dalam perusahaan dengan kebijakan promosi atau rotasi jabatan.
   b) Kebijakan pemberian kompensasi atau balas jasa dalam batas- batas tertentu, padahal ada calon tenaga kerja yang potensial menurut balas jasa yang lebih tinggi.
   c) Kebijakan status karyawan, apakah karyawan tetap, honorer, harian atau kontrak dan bekerja full time atau part time.
   d) Kebijakan penerimaan tenaga kerja lokal atau asing untuk lowongan tenaga kerja tertentu.
   e) Kondisi pasar tenaga kerja (*Supplay* dan *Demand* tenaga kerja).
   f) Kebijakan pengembangan sumber daya manusia dilihat dari perencanaan pendidikan dan latihan.
2) Kondisi lingkungan eksternal, meliputi hal-hal sebagai berikut:
   a) Perubahan pasar tenaga kerja yang menyebabkan membengkaknya angkatan kerja yang mencari lowongan kerja.
   b) Pergesaran angkatan kerja dari laki-laki ke wanita yang semakin banyak
   c) Kelangkaan tenaga kerja dengan keterampilan atau keahlian tertentu.

[21] *Ibid*, 6.

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

d) Kondisi perekonomian, politik dan keamanan serta hukum perburuhan.

e) Etika melaksanakan perekrutan sumber daya manusia dengan mematuhi ketentuan dari pemerintah.

3) Persyaratan jabatan meliputi hal-hal berikut:

a) Untuk menarik tenaga kerja harus sesuai dengan persyaratan jabatan

b) Departemen sumber daya manusia perlu mempelajari permintaan jabatan dari informasi analisis jabatan.

c) Departemen sumber daya manusia memilih cara-cara terbaik dalam program perekrutan sumber daya manusia yaitu calon karyawan.

e. Sistem Rekrutmen

Sistem rekrutmen karyawan ada dua sistem antara lain sebagai berikut:

a. Sistem kecakapan (*Merit System)*, yaitu penarikan karyawan didasarkan kepada kemampuan, kecakapan, keterampilan yang dimilki oleh karyawan karyawan tersebut. Sistem *Merit* terdiri dari tiga macam, yaitu:

1) Didasarkan kepada *experience* (pengalaman)

2) Didasarkan kepada *education* (pendidikan)

3) Integritas moral

Adapun kebaikan atau kelebihan Sistem *Merit* antara lain:

a) Kesempatan kerja selalu terbuka untuk umum

b) Dapat diperoleh tenaga-tenaga yang cakap

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

c) Mendorong untuk maju bagi karyawan yang belum memenuhi syarat.

Sedangkan keburukan atau kelemahannya antara lain adalah:

a) Biaya yang dikeluarkan untuk rekrutmen sangat mahal

b) Membutuhkan waktu yang lama dalam proses penarikan.

b. Sistem Kawan (*System Patronage*), yaitu sistem penarikan karyawan yang bersifat subjektif artinya didasarkan kepada adanya hubungan pribadi seperti hubungan keluarga ata relasi dengan kata lain antara pihak yang mengangkat dengan yang diangkat. Sedangkan Sistem *Patronage* itu sendiri terbagi menjadi dua macam, yaitu:

1) Bersifat politis (*Spoil System*)

2) Bersifat nonpolitis

Adapun kelebihan dari sistem ini antara lain adalah:

a) Tidak terlalu membutuhkan waktu yang lama dalam proses penarikan tenaga kerja.

b) Memungkinkan adanya kerja sama yang baik diantara karyawan, karena saling mengenal sebelumnya.

c) Biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk rekrutmen relatif murah.

Sedangkan kelemahan dari sistem ini antara lain adalah:

a) Melemahkan karir karyawan

b) Terjadi kesenjangan dan persaingan yang tidak sehat antara golongan keluarga dan di luar keluarga.

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

c) Pelamar yang masuk kurang memenuhi kriteria yang diharapkan perusahaan.[22]

2. Seleksi

a. Pengertian Seleksi

Pada umumnya proses rekrutmen berlangsung dengan proses seleksi sekaligus, meski dua kegiatan tersebut dilakukan bersamaan dalam satu proses perekrutan namun dalam kajian teoritik rekrutmen dan seleksi dapat dibedakan. Seleksi pada dasarnya merupakan usaha yang sistematis yang dilakukan guna lebih menjamin bahwa mereka yang diterima adalah yang dianggap paling tepat, baik dengan kriteria yang telah ditetapkan ataupun jumlah yang dibutuhkan.[23] Pendapat yang serupa dimiliki oleh Malthis, seleksi merupakan proses pemilihan orang-orang yang memiliki kualifikasi-kualifikasi yang dibutuhkan untuk mengisi lowongan pekerjaan sebuah organisasi.[24]

Aktifitas seleksi dan penempatan biasanya berfokus pada pengetahuan, keterampilan dan kemampuan para pelamar. Kesesuaian orang-pekerjaan (*person-job fit*) merupakan konsep sederhana tetapi penting yang melibatkan pencocokan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan (*Knowladge, skill and abilities*) orang dengan karakteristik pekerjaan. Tanpa adanya kecocokan yang baik kemungkinan

[22] Slamet Saksono, *Administrasi Kepegawaian* (Yogyakarta: Kanisius, 1998), 31.
[23] Husein Umar, *Riset Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2005), 8.
[24] Robert Mathis dan Jhon Jackson, *Human Resources Management* (Jakarta: Salemba Empat, 2006), 261.

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

kinerja karyawan akan lebih rendah, perputaran dan ketidakhadiran lebih tinggi, serta masalah SDM lebih meningkat.[25]

Sehingga seleksi berdasarkan beberapa pengertian diatas penekanannya pada proses penyaringan, dimana tujuan seleksi adalah penyaringan/ penyisihan terhadap mereka yang dinilai tidak cakap untuk memangku jabatan menurut syarat-syarat perusahaan.

Proses seleksi seperti halnya rekrutmen, merupakan kegiatan yang sangat penting sebab hasil yang didapat dari perekrutan tidak menjamin seluruh calon sesuai dengan harapan perusahaan. Nilai penting ini melahirkan konsekwensi proses seleksi harus dilakukan secara tepat dan benar.

b. Teknik Seleksi

Adapun alur proses penyeleksian sebagai berikut:[26]

1) Penyaringan prakerja, tujuannya menentukan apakah pelamar memenuhi kualifikasi minimum kebutuhan pekerjaan.[27] Misalnya, penyaringan prakerja supir mobil minimal memiliki surat izin mengemudi yang valid, terbebas dari hukuman penjara minimal 7 tahun, memiliki pengalaman di bidang supir. Indikator kualifikasi umum bergantung dengan karakteristik kebutuhan lowongan kerja perusahaan.
2) Tes penyeleksian, tujuannya menilai kemampuan individual untuk bekerja dalam cara tertentu, umumnya dikelompokkan menjadi tes kecerdasan dan pencapaian, meliputi:

[25] Ibid., 363.
[26] Ibid., 269.
[27] Ibid., 270.

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

a) Tes kemampuan kognitif,

b) Tes kemampuan fisik,

c) Tes kemampuan psikomotor,

d) Tes contoh kerja,

e) Tes kepribadian,

f) Tes kejujuran/integritas.[28]

3) Wawancara penyeleksian (opsional), untuk mendapatkan informasi tambahan dan mengklarifikasi informasi yang dikumpulkan sepanjang proses penyeleksian.[29] Adapun metode wawancara umumnya sebagai berikut:

a) Teknik wawancara terstruktur, menggunakan serangkaian pertanyaan standar yang diajukan kepada semua pelamar. Pertanyaan yang diajukan mengarah kepada alasan mengapa seorang pelamar harus dipilih daripada pelamar lain. Umumnya pewawancara sudah memiliki panduan instrument sebelum wawancara dilakukan.

b) Teknik wawancara kurang terstruktur, bisa disebut dengan wawancara tanpa petunjuk (*nondirective interview*) menggunakan pertanyaan-pertanyaan yang dikembangkan dari jawaban sampai pertanyaan sebelumnya.

[28] Ibid., 273.
[29] Ibid., 279.

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

c) Wawancara stress, jenis wawancara khusus yang dirancang untuk menciptakan kegelisahan dan memberikan tekanan pada pelamar untuk melihat bagaimana orang tersebut memberikan respons.

4) Penyelidikan Latar Belakang. Penyelidikan latar belakang bisa dilakukan sebelum atau sesudah wawancara. Tujuannya untuk memverifikasi kualifikasi yang disampaikan dalam resum dan surat lamaran atau saat wawancara. Adapun metode untuk melakukannya antara lain:

   a) Mengecek melalui telepon,

   b) Mengecek melalui formulis, sejarah gaji, surat keterangan dari perusahan sebelumnya.

5) Penempatan. Memberikan tawaran pekerjaan, bisa melalui langsung atau media telepon.

C. Karyawan

Dalam kamus umum bahasa Indonesia Yandianto menjelaskan bahwa karyawan adalah orang yang bekerja pada satu lembaga dengan mendapat gaji atau upah; pegawai; buruh; tenaga kerja.[30] Menurut Hasibuan, karyawan adalah orang penjual jasa (pikiran atau tenaga) dan mendapatkan kompensasi yang besarnya telah ditetapkan terlebih dahulu. Sedangkan menurut Subri, karyawan adalah penduduk dalam usia kerja (usia 15-64 tahun) atau jumlah seluruh penduduk dalam

[30] Yandianto, *Kamus Umum Bahasa Indonesia, cet. ke-2* (Bandung: M2S Bandung, 1997), 23-24.

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

sebuah negara yang memproduksi barang atau jasa jika ada permintaan terhadap tenaga mereka atau dan jika mereka mau berpartisipasi dalam aktifitas tersebut.[31]

Karyawan adalah bagian utama organisasi yang menjadi perencana dan pelaksana organisasi. Mereka mempunyai pikiran, perasaan, keinginan, status dan latar belakang pendidikan, usia, jenis kelamin yang berbeda-beda. Hal ini berbeda dengan bagian organisasi lainnya seperti mesin, uang dan material yang sifatnya pasif dan dapat dikuasai serta diatur sepenuhnya dalam mendukung tercapainya tujuan suatu perusahaan. Karyawan yang terampil belum menjamin produktifitas kerja yang baik.

Menurut pasal 1 Undang-Undang No.14 tahun 1969, karyawan adalah tiap orang yang mampu melakukan pekerjaan baik di dalam maupun di luar hubungan kerja, guna menghasilkan barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. karyawan ini harus memenuhi persyaratan pemerintah, seperti batas usia tertentu. Undang-Undang No.14 tahun 1969 dan peraturan pelaksanaannya tidak boleh diskriminasi. Dalam pasal 4 dikemukakan bahwa setiap karyawan berhak mendapat perlindungan atas keselamatan, kesehatan, kesulitan, pemeliharaan moral kerja serta perlakuan yang sesuai dengan martabat manusia dan moral agama.[32]

Karyawan yang kurang mampu, kurang cakap dan tidak terampil mengakibatkan pekerjaan tidak selesai sesuai target waktu, kuatitas dan kualitas Jumlah dan kualitas karyawan harus sesuai dengan kebutuhan perusahaan, supaya

[31] Manullang, *Manajemen personalia* (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2002), 3.
[32] Malayu S. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Cet 6*, (Jakarta: Inti Idayu Press, 1994), 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

efektif dan efisien menunjang tercapainya tujuan. Penempatan karyawan juga harus tepat sesuai dengan keinginan dan keterampilannya, sehingga motivasi kerja dan kedisiplinan akan lebih baik serta efektif menunjang terwujudnya tujuan perusahaan.[33]

Perusahaan harus memiliki standar karyawan agar calon karyawan atau tenaga kerja yang akan diterima bekerja sesuai dengan keinginan perusahaan. Standar tersebut merupakan persyaratan minimum yang harus dipenuhi oleh karyawan atau tenaga kerja agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik. Penentuan standar tersebut meliputi desain pekerjaan, tugas dan kewajiban pekerjaan untuk menentukan kemampuan karyawan yang dibutuhkan perusahaan.[34]

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa karyawan adalah SDM yang dengan kemampuannya bekerja menghasilkan barang dan jasa pada perusahaan atau organisasi dan mendapatkan kompensasi yang telah disepakati bersama sejak awal. Selain itu, pemerintah memberikan aturan berkenaan dengan batas usia serta hak dan kewajiban tenaga kerja agar terjadi keseimbangan hubungan antara karyawan dan perusahaan.

---

[33] *Ibid.*,30.
[34] Moh. Agus Tulus, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Umum, 1996), 60-61.

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