

BAB II

KAJIAN TEORITIK

A. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Skripsi dengan judul “strategi rekrutmen anggota di koperasi simpan pinjam syari’ah ben iman lamongan” disusun oleh Erny Cahya Riptasari (BO4304014) Jurusan Manajemen Dakwah, Fakultas Dakwah, IAIN Sunan Ampel Surabaya tahun 2008. Persamaan penelitian ini dengan yang terdulu sama-sama mengkaji tentang strategi rekrutmen. Sedangkan perbedaannya adalah dari segi variabel penelitian, dan lokasi penelitian. Dalam penelitian terdahulu meneliti tentang strategi rekrutmen anggota pada sebuah koperasi sedangkan penelitian ini meneliti tentang strategi rekrutmen karyawan *outsourcing*. Dari segi lokasi, penelitian terdahulu berlokasi di koperasi Ben Iman lamongan dan penelitian ini berlokasi di PT. Multi Pilar Agung Sidoarjo.

Skripsi dengan judul “Manajemen Personalia Studi Analisis Rekrutmen Tenaga Pengajar di Yayasan Ta’mirul Masra Kemayoran Surabaya, oleh Rabiatul Adawiyah jurusan Manajemen Dakwah. Yang menjelaskan bahwa cara-cara dalam merekrut tenaga kerja pengajar dalam Manajemen Personalia Studi Analisis Rekrutmen Tenaga Pengajar di Yayasan Ta’mirul Masra Kemayoran Surabaya adalah melalui analisis kebutuhan dengan hasil musyawarah Yayasan yaitu mendapat calon tenaga pengajar dengan melalui iklan. Dan manfaat yang diperoleh dalam analisis

rekrutmen tenaga pengajar dalam Manajemen Personalia Studi Analisis Rekrutmen Tenaga Pengajar di Yayasan Ta'mirul Masra Kemayoran Surabaya adalah tenaga pengajar yang dibutuhkan sesuai dengan yang diinginkan (profesinya) sebagai guru, mendapat tenaga pengajar yang berkepribadian baik, memenuhi lowongan kerja yang kosong dan mendapat tenaga pengajar yang ideal sesuai dengan nilai kepribadiaanya. Persamaan dari penelitian terdahulu dengan yang sekarang yaitu sama-sama membahas mengenai rekruten, akan tetapi penelitian terdahulu menghubungkannya dengan manajemen personalia sehingga pembahasannya lebih luas. Penelitian yang sekarang lebih focus pada strategi rekrutmen dan kendala yang dihadapi saat merekrut.

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

NO	KETERANGAN	PENELITIAN TERDAHULU		PENELITIAN SEKARANG
1	Disusun oleh	Erny Cahya Riptasari	Rabiatul Adawiyah	Ulya Qisti Fauziyah
2	Judul Penelitian	Strategi rekrutmen anggota di koperasi simpan pinjam syari'ah ben iman lamongan	Manajemen Personalia Studi Analisis Rekrutmen Tenaga Pengajar di Yayasan Ta'mirul Masra Kemayoran Surabaya	Strategi rekrutmen karyawan <i>Outsourcing</i> di PT. Multi Pilar Agung Sidoarjo
3	Obyek penelitian	Koperasi Ben Iman lamongan	Yayasan Ta'mirul Masra Kemayoran Surabaya	PT. Multi Pilar Agung Sidoarjo

4	Variabel penelitian	Anggota Koperasi	Tenaga Pengajar	Karyawan Outsourcing
5	Hasil penelitian	<p>Penerimaan anggota Koperasi Simpan Pinjam Syari'ah "BEN IMAN" Lamongan dibagi menjadi dua yaitu anggota penuh dan calon anggota. Metode rekrutmen yang dipilih oleh Koperasi Simpan Pinjam Syari'ah "BEN IMAN" Lamongan ada dua yang pertama rekrutmen dari dalam, maksudnya disini dari anggota yang ada membawa calon anggota yang baru baik dari kalangan keluarga, saudara dan teman-teman. Sedangkan dari luar adalah mengadakan promosi meliputi membuat kalender, brosur, spanduk, baliho, mengiklankan</p>	<p>Penelitian ini menjelaskan bahwa cara-cara dalam merekrut tenaga kerja pengajar dalam Manajemen Personalia Studi Analisis Rekrutmen Tenaga Pengajar di Yayasan Ta'mirul Masra Kemayoran Surabaya adalah melalui analisis kebutuhan dengan hasil musyawarah Yayasan yaitu mendapat calon tenaga pengajar dengan melalui iklan. Dan manfaat yang diperoleh dalam analisis rekrutmen tenaga pengajar dalam Manajemen Personalia Studi Analisis Rekrutmen Tenaga Pengajar di Yayasan Ta'mirul Masra Kemayoran Surabaya adalah tenaga</p>	<p>Asumsi hasil penelitian ini nantinya adalah mengetahui dan mendeskripsikan mengenai strategi rekrutmen karyawan <i>Outsourcing</i> di PT. Multi Pilar Agung Sidoarjo, mulai dari tujuan rekrutmen, proses rekrutmen, metode yang digunakan, sumber-sumber rekrutmen, ukuran keberhasilan rekrutmen serta mengetahui berbagai macam kendala yang dihadapi perusahaan saat merekrut karyawan baru.</p>

		<p>baik dari media cetak/elektronik dan lain-lain.</p> <p>Koperasi Simpan Pinjam Syari'ah "BEN IMAN" Lamongan dengan melakukan metode rekrutmen yang telah dipilih Koperasi Simpan Pinjam Syari'ah "BEN IMAN" Lamongan dalam melakukan perekrutan anggota baru dalam hal ini bekerja secara maksimal terbukti dengan meningkatnya jumlah penerimaan anggota dari tahun 2006-2007.</p>	<p>pengajar yang dibutuhkan sesuai dengan yang diinginkan (profesinya) sebagai guru, mendapat tenaga pengajar berkepribadian baik, memenuhi lowongan kerja yang kosong dan mendapat tenaga pengajar yang ideal sesuai dengan nilai kepribadiaanya.</p>	
--	--	---	--	--

B. Kerangka Teori

1. Strategi

Istilah strategi berasal dari bahasa Yunani "*strategia*" yang berarti seni atau ilmu menjadi jenderal. Makna strategi tersebut, tidak lepas dari sejarah pemakaian istilah strategi sebagai istilah yang digunakan di ranah militer. Menurut Setiawan Hari Purnomo dan Zulkieflimansyah, kata

“strategi” berasal dari bahasa Yunani “*strategos*”, yang berasal dari kata “*stratos*” yang berarti militer dan “*Ag*” yang berarti memimpin. Strategi dalam konteks awalnya diartikan sebagai “*generalship*” atau sesuatu yang dikerjakan oleh para jenderal dalam membuat rencana untuk menaklukkan musuh dan memenangkan perang. Sehingga tidaklah mengherankan jika pada awalnya strategi ini populer dalam dunia militer, sedang perkembangannya di dunia usaha dalam dekade 50-an dapat digunakan sebagai pijakan.¹⁹

Dalam Kamus Umum Bahasa Indonesia kata strategi berarti 1) ilmu siasat perang 2) siasat, tipu akal muslihat untuk mencapai suatu maksud. Atau dengan kata lain, strategi juga berarti cara atau taktik.²⁰

Giffin mendefinisikan strategi sebagai rencana komprehensif untuk mencapai tujuan organisasi (*strategy is a accomplishing an organization's goal's*). Tidak hanya sekedar mencapai, akan tetapi strategi juga dimaksudkan untuk mempertahankan keberlangsungan organisasi di lingkungan di mana organisasi tersebut menjalankan aktivitasnya. Bagi organisasi bisnis, strategi di maksudkan untuk mempertahankan keberlangsungan bisnis perusahaan di bandingkan para pesaingnya dalam memenuhi kebutuhan konsumen.²¹

Lawrence R. Jauch dan William F. Glueck mengartikan strategi sebagai rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu, yang

¹⁹Setiawan Hari Purnomo & Zulkieflimansyah, t.th. *Manajemen Strategi: Sebuah Konsep Pengantar*, Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta, hal. 8.

²⁰ JS Badudu, dkk, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Pustaka Sinar Harapan, Jakarta, hal. 1357.

²¹ Erni Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah, 2005, *Pengantar manajemen*, Kencana, Jakarta, hal. 132.

menghubungkan keunggulan perusahaan atau lembaga dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama dari lembaga itu dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi.²²

Meskipun istilah strategi yang dikemukakan oleh para ahli di atas mempunyai arti yang bermacam-macam, namun esensinya tidak jauh berbeda. Secara singkat dapat dikatakan bahwa strategi merupakan sikap lembaga dalam menghadapi lingkungan atau keadaan sekelilingnya agar tujuan lembaga dapat tercapai. Seandainya suatu lembaga berusaha tanpa strategi, mungkin saja bisa sukses, akan tetapi kesuksesan itu bisa dikatakan sebagai sukses yang kebetulan. Sasaran bisa saja tercapai tanpa strategi, tapi belum pasti efisien. Seperti halnya persaingan di dunia bisnis, penentuan kemenangan tidak ditentukan dengan undian, tetapi lebih menyerupai pemenang dalam olah raga, butuh persiapan dan kematangan sehingga kerja keras yang dilakukan diharapkan mendapatkan hasil yang maksimal.

2. Strategi Rekrutmen

Rekrutmen merupakan aktivitas sumber daya manusia. Departemen SDM merekomendasikan kebijakan kepada manajemen puncak; menyusun strategi dan prosedur pengiklanan, mengumpulkan informasi dari calon pelamar dan menyaringnya, untuk membentuk kumpulan pelamar. Selain itu, juga bertanggung jawab dalam mengevaluasi proses

²²Lawrence R. Jauch & William F. Glueck, 1988, *Manajemen Strategik dan Kebijakan Perusahaan*, Erlangga, Jakarta, hal. 12.

rekrutmen untuk menentukan prosedur yang paling efektif. Otorisasi rekrutmen di mulai dengan adanya kebutuhan karyawan baru dan terbitnya surat permintaan pegawai, yang berisi informasi nama posisi pekerjaan, tanggal mulai bekerja, jadwal gajian dan ringkasan tugas pokok.

a. Pengertian Rekrutmen

Menurut Simamora rekrutmen dapat di definisikan sebagai serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan tenaga kerja.²³ Sedangkan menurut Rivai, rekrutmen merupakan proses mencari calon karyawan yang memiliki job spesifikasi dan standar kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Malcolm Forbes mendefinisikan rekrutmen adalah proses menghasilkan satu kelompok pelamar yang memenuhi syarat untuk pekerjaan-pekerjaan organisasional.²⁴

Pada referensi lain disebutkan pula pengertian rekrutmen menurut Ruki, yaitu sebuah proses mencari dan menarik (membujuk untuk melamar) pelamar yang memenuhi syarat untuk mengisi jabatan/posisi tertentu yang lowong, yang telah diidentifikasi dalam

²³ Meldona dan Siswanto, 2012, *Perencanaan tenaga kerja tinjauan integrative*, UIN-MALIKI PRESS, Malang, hal.112.

²⁴ Robert L. Malthis dan John Jackson, 2011, *Human Resource Management*, Terj. Diana Angelica, Salemba Empat, Jakarta, hal. 277.

perencanaan sumber daya manusia.²⁵ Rekrutmen merupakan suatu proses mencari, mengadakan, menemukan, dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam suatu organisasi. Proses rekrutmen sumber daya manusia tidak boleh diabaikan, hal ini disebabkan untuk menjaga supaya tidak terjadi ketidaksesuaian antara apa yang diinginkan dengan apa yang di dapat.²⁶ Proses rekrutmen dimulai pada waktu diambil langkah mencari pelamar dan berakhir ketika pelamar mengajukan lamarannya.²⁷

b. Tujuan Rekrutmen

Tujuan umum rekrutmen adalah menyediakan sekumpulan calon karyawan yang memenuhi syarat bagi perusahaan, setiap perusahaan dalam melakukan rekrutmen pada dasarnya memiliki suatu tujuan untuk mendapatkan tenaga yang cocok dengan jabatan yang dipangkunya serta yang berkualifikasi dalam bidangnya.

Tujuan rekrutmen menurut Amirullah dan Hanafi, 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.²⁸

²⁵Meldona, 2009, *Manajemen sumber daya manusia perspektif integrative*, UIN-MALANG PRESS, Malang, hal. 132.

²⁶Edy Sutrisno, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Kencana, Jakarta, hal. 46.

²⁷Sondang P. Siagaan, 1995, *Manajemen sumber daya manusia*, Bumi Aksara, Jakarta, hal. 102.

²⁸Amirullah dan Rindyah Hanafi. 2002. *Pengantar Manajemen*, Graha Ilmu, Yogyakarta, hal. 131.

c. Proses Rekrutmen

Proses rekrutmen di mulai saat organisasi merasakan kebutuhan tambahan karyawan baru, yang diperoleh dan di sesuaikan dengan stretegi perekrutan, sampai pada proses akhir menghasilkan kumpulan pelamar. Proses rekrutmen dapat dilakukan dengan menggunakan dua pendekatan, yaitu:²⁹

1) Teori rekrutmen “pencarian” (*prospecting theory of recruitment*)

Menurut teori ini rekrutmen dapat dilakukan sebagai sebuah proses satu arah (*one-way process*) yang dilakukan oleh perusahaan untuk mencari calon karyawan.

2) Teori rekrutmen “pasangan” (*mating theory of recruitment*)

Teori ini mengemukakan bahwa calon karyawan maupun menejer sama-sama mencari organisasi, sebagaimana organisasi mencari mereka. Agar pencarian organisasi dan pelamar dapat bertemu, terdapat tiga kondisi yang harus terpenuhi yaitu:

- a) Adanya sebuah media komunikasi
- b) Adanya kecocokan dari pelamar antara karakteristik pribadinya dengan persyaratan kerja organisasi
- c) Adanya motovasi untuk melamar

Menurut Henry Simamora proses rekrutmen terdiri atas :

- a) Penyusunan stretegi untuk merekrut.

²⁹ Halim Malik, artikel manajemen SDM “Rekrutmen” diakses pada tanggal 06 des 2013, dari <http://ekonomi.kompasiana.com/manajemen/2011/05/26/manajemen-sdm-%E2%80%9Crekrutmen%E2%80%9D-366358.html>

Rekrutmen yang akan dilakukan di selaraskan dengan strategi perusahaan, serta rencana kegiatan yang diinginkan dan kebutuhan khusus yang ditentukan oleh perusahaan. Aktivitas rekrutmen biasanya ditangani oleh departemen SDM. Manajemen puncak dapat terlibat dalam penyusunan kebijakan umum rekrutmen, misalnya : ketentuan di mana akan merekrut, berapa biaya dan perjanjian kerja. Departemen SDM merekomendasikan kebijakan kepada manajemen puncak; menyusun strategi dan prosedur pengiklanan, mengumpulkan informasi dari calon pelamar dan menyaringnya, untuk membentuk kumpulan pelamar. Selain itu, juga bertanggung jawab dalam mengevaluasi proses rekrutmen untuk menentukan prosedur yang paling efektif.

Otorisasi rekrutmen dimulai dengan adanya kebutuhan karyawan baru dan terbitnya surat permintaan pegawai, yang berisi informasi nama posisi pekerjaan, tanggal mulai bekerja, jadwal gaji dan ringkasan tugas pokok. Di dalamnya sudah ditentukan tipe pekerjaan yang akan dilaksanakan oleh karyawan baru (deskripsi pekerjaan) dan kualifikasi yang diperlukan agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik (spesifikasi pekerjaan). Spesifikasi pekerjaan mencakup penjabaran ketrampilan, pengetahuan atau pengalaman yang diperlukan untuk melakukan suatu pekerjaan tertentu agar berhasil.

Deskripsi jabatan itu sendiri memiliki definisi sebagai catatan yang sistematis dan teratur tentang tugas dan tanggung jawab suatu jabatan, yang didasarkan pada kenyataan-kenyataan apa, bagaimana, mengapa,

kapan dan dimana suatu pekerjaan dilaksanakan. Pokok-pokok isi suatu deskripsi jabatan dapat berwujud sebagai:

- (1) Identifikasi jabatan
- (2) Ringkasan jabatan
- (3) Tugas yang dilaksanakan
- (4) Pengawasan yang diberikan dan yang diterima
- (5) Hubungan dengan jabatan-jabatan lain
- (6) Bahan-bahan, alat dan mesin yang digunakan
- (7) Kondisi kerja
- (8) Penjelasan istilah yang tidak lazim

Sedangkan spesifikasi jabatan adalah catatan yang menjelaskan persyaratan yang diperlukan oleh seorang karyawan untuk memangku dan mengerjakan suatu pekerjaan dari jabatan tertentu. Pada umumnya suatu spesifikasi jabatan mengandung hal-hal sebagai berikut:

- (1) Identifikasi jabatan: nama, kode, bagian
- (2) Persyaratan kerja: pendidikan, tingkat kecerdasan umum yang diperlukan, pengalaman yang diperlukan, pengetahuan dan ketrampilan, persyaratan fisik, status perkawinan, jenis kelamin, usia, kewarganegaraan, kualifikasi emosi, kemampuan-kemampuan khusus dan lain sebagainya.³⁰

b) Perencanaan rekrutmen

³⁰ Susilo Martoyo, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia ed. 4*. BPF, Yogyakarta, hal. 30.

Proses ini bermula dari spesifikasi yang jelas dari kebutuhan karyawan (jumlah, kriteria keahlian, dan tingkat) dalam batasan waktu yang di tentukan. Setelah di identifikasi jumlah yang di butuhkan, maka disusun bagaimana cara merekrut, dari mana dan kapan harus melaksanakan rekrutmen. Berbagai cara mencari pelamar dapat di lakukan oleh perusahaan, umumnya menggunakan agen swasta dan memangsa iklan surat kabar.

c) Sumber-sumber rekrutmen

Terdapat dua sumber rekrutmen yang dapat di gunakan, yaitu: internal dan eksternal. Internal berasal dari karyawan yang ada di perusahaan sekarang, sedangkan eksternal berasal dari luar perusahaan.

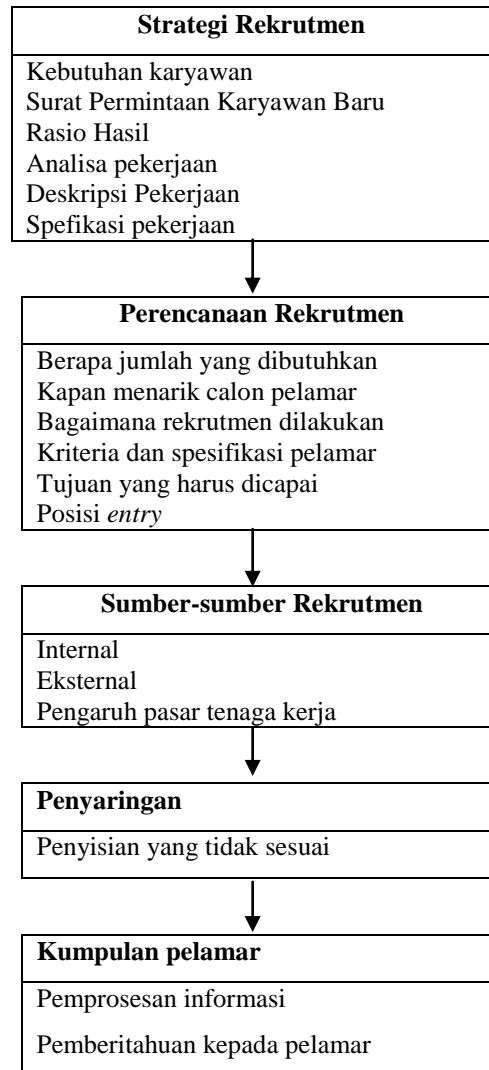
d) Penyaringan

Lamaran-lamaran yang masuk kemudian di saring untuk menyisihkan pelamar yang kurang pas dan mendapatkan kandidat yang sesuai dan memenuhi syarat. Alasan-alasan diskualifikasi haruslah merupakan kualifikasi berbobot yang berkenaan dengan pekerjaan, misal tingkat pendidikan yang kurang memadai.

e) Kumpulan pelamar

Akhirnya tersedianlah beberapa calon karyawan baru yang siap di ajukan dalam proses seleksi.³¹ Keterangan diatas dapat dilihat pada gambar berikut:

³¹ Meldona, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Integrative*, Uin Malang Press, Malang, hal. 138.

Gambar 2.1**Proses rekrutmen**

Sumber : (Henry Simamora: 1997: 222)

d. Sumber SDM dan metode yang digunakan dalam proses rekrutmen

Terdapat dua jenis sumber utama rekrutmen yang dapat digunakan yaitu sumber internal dan sumber eksternal. Mengingat pembahasan dalam penelitian ini adalah perusahaan *outsourcing* yang

merekrut tenaga kerjanya dari luar maka akan di bahas mengenai sumber eksternal sebagai berikut:

Sumber eksternal, yaitu rekrutmen yang berasal dari luar perusahaan, terdiri atas:³²

- 1) Karyawan yang mencari pekerjaan untuk yang pertama kali
- 2) Karyawan yang telah bekerja dan tidak puas terhadap perusahaan sebelumnya
- 3) Pembajakan karyawan (*raiding*), yaitu dengan merebut tenaga kerja dari perusahaan lain
- 4) Karyawan yang pernah bekerja dan sekarang sedang menganggur

Metode eksternal yang digunakan adalah sebagai berikut:

- a) *Walk in applicant*, sejumlah pelamar mendatangi langsung bagian rekrutmen di perusahaan untuk mencari kerja. Mereka diminta mengisi blangko lamaran untuk menentukan minat dan kemampuan mereka, lamaran tersebut di masukkan arsip sampai ada lowongan yang sesuai
- b) *Write in*, berupa syarat-surat lamaran yang dikirimkan langsung ke perusahaan, banyaknya jumlah surat lamaran yang masuk tergantung citra perusahaan di mata masyarakat
- c) Iklan (surat kabar, majalah, televisi, radio, dan media lain), iklan dapat digunakan untuk dua jenis penarikan, yaitu: *wants ads*, dengan cara menguraikan pekerjaan dan keuntungan,

³²Meldona dan Siswanto. 2012. *Perencanaan tenaga kerja tinjauan integrative*, Uin Maliki Press, Malang, hal. 124.

mengidentifikasi perusahaan dan memberitahukan bagaimana cara melamar. Yang kedua adalah meminta pelamar yang berminat untuk mengirimkan lamaran ke P.O. BOX dengan nomor tertentu pada kantor pos, atau email atau pada perusahaan surat kabar. Keterbatasan dari metode ini adalah perusahaan jadi kebanjiran surat lamaran atau sebaliknya kekurangan pelamar untuk pekerjaan yang tidak menarik. Pada dasarnya ada beberapa kelemahan dalam penggunaan surat kabar, yakni lebih mahal dibandingkan dengan sumber lain seperti Departemen Tenaga Kerja yang bebas biaya.³³

- d) Agen-agen penempatan tenaga kerja, yaitu sebagai penyalur kebutuhan lowongan pekerjaan dan pencari kerja. Agen penempatan pemerintahan di wakili oleh departemen tenaga kerja (Depnaker) dan dari pihak swasta banyak perusahaan yang berfungsi sebagai penyalur tenaga kerja wanita ke luar negeri.
- e) Lembaga-lembaga pendidikan dan pelatihan, yang menggunakan tenaga kerja khusus yang menghasilkan SDM yang berkualitas dan siap kerja.
- f) Organisasi-organisasi keahlian/profesi, yaitu berupa kumpulan tenaga kerja profesional, seperti insinyur, akuntan, instruktur, konsultan dan profesi lain.
- g) Serikat pekerja, biasanya serikat buruh memiliki data tentang daftar orang yang memiliki ketrampilan tertentu yang di andalkan.

³³ Iain Maitland, 1995, *Merekrut Karyawan*, PT. Ikrar Mandiri Abdi, Jakarta, hal. 44.

- h) Perguruan tinggi, rekrutmen dari perguruan tinggi bergengsi merupakan langkah perusahaan dalam mempertahankan citranya dimata masyarakat. Terdapat beberapa cara rekrutmen dari perguruan tinggi, yaitu: pertama, menetapkan perguruan tinggi yang di jadikan sumber calon pekerja. Kedua, menarik pelamar agar mengadakan wawancara dengan perekrut sehingga akan di temukan kesesuaian antara kebutuhan perusahaan dengan keinginan karyawan terhadap pekerjaan dan citra perusahaan. Ketiga, mengundang pelamar datang ke perusahaan untuk di eveluasi oleh departemen bersangkutan dan mendapat informasi lebih lanjut.
- i) Terdapat dua lagi metode eksternal yaitu *open house* dan konsultan manajemen. Metode tersebut masih terbilang baru namun biaya yang digunakan masih relatif tinggi.
- e. Ukuran keberhasilan rekrutmen
- 1) Banyaknya pelamar yang datang dan melamar
 - 2) Banyaknya pilihan-pilihan karyawan yang potensial
 - 3) Banyaknya penempatan karyawan yang berhasil
- f. Kendala-kendala dalam rekrutmen

Proses perekrutan bukanlah suatu kegiatan yang mudah dan sederhana. Banyak hambatan yang ditemukan dalam kegiatan tersebut. Kendala-kendala dalam proses perekrutan antara lain:

- 1) Tujuan dan kebijakan organisasi

Tujuan organisasi adalah ingin mencapai penggunaan sumber daya manusia yang efektif dan efisien. Efisien adalah kemampuan menggunakan sumber daya yang benar dan membuang sumber daya yang tidak perlu. Sementara efektivitas banyak berkaitan dengan pencapaian tujuan organisasi, yaitu memperoleh keuntungan. Semakin dekat organisasi dengan tujuannya, semakin efektif organisasi itu dalam mengendalikan program perekrutan karyawan. Berbagai kebijakan organisasi dapat menjadi hambatan dalam implementasi perekrutan. Namun hendaknya manajemen dan karyawan berupaya menyelaraskan tujuan organisasi yang berbeda-beda untuk menjadikannya sebagai kelebihan dalam mencapai tujuan organisasi. Tujuan dan kebijakan dapat memengaruhi proses rekrutmen karyawan.³⁴

2) Kebiasaan pelaksanaan rekrutmen

Keberhasilan pelaksanaan penarikan dimasa lalu akan membentuk kebiasaan-kebiasaaan. Memang hal ini dapat menghilangkan keputusan-keputusan yang memakan waktu, tetapi juga bisa meneruskan kesalahan-kesalahan atau menghindarkan alternatif-alternatif yang lebih efektif.

Dengan demikian para pelaksana rekrutmen memerlukan umpan balik positif dan negatif, agar mereka tidak hanya

³⁴ Ike Kusdyah Rachmawati, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, ANDI, Yogyakarta, hal. 91.

menggantungkan diri pada kebiasaan yang terbentuk.³⁵ Kebiasaan perekrutan pada masa lalu yang dianggap sudah baku dan dilakukan berulang-ulang akan mampu meningkatkan keahlian seorang perekrutan dapat berjalan lebih baik. Sementara kebiasaan yang salah dan kurang baik mungkin akan terulang kembali sehingga proses pencarian calon karyawan yang berkualitas tidak tercapai. Oleh karena itu, para pelaksana perekrutan hendaknya menerima masukan yang positif maupun negatif agar tidak bergantung pada kebiasaan yang buruk yang sudah terbentuk.

3) Kondisi lingkungan eksternal

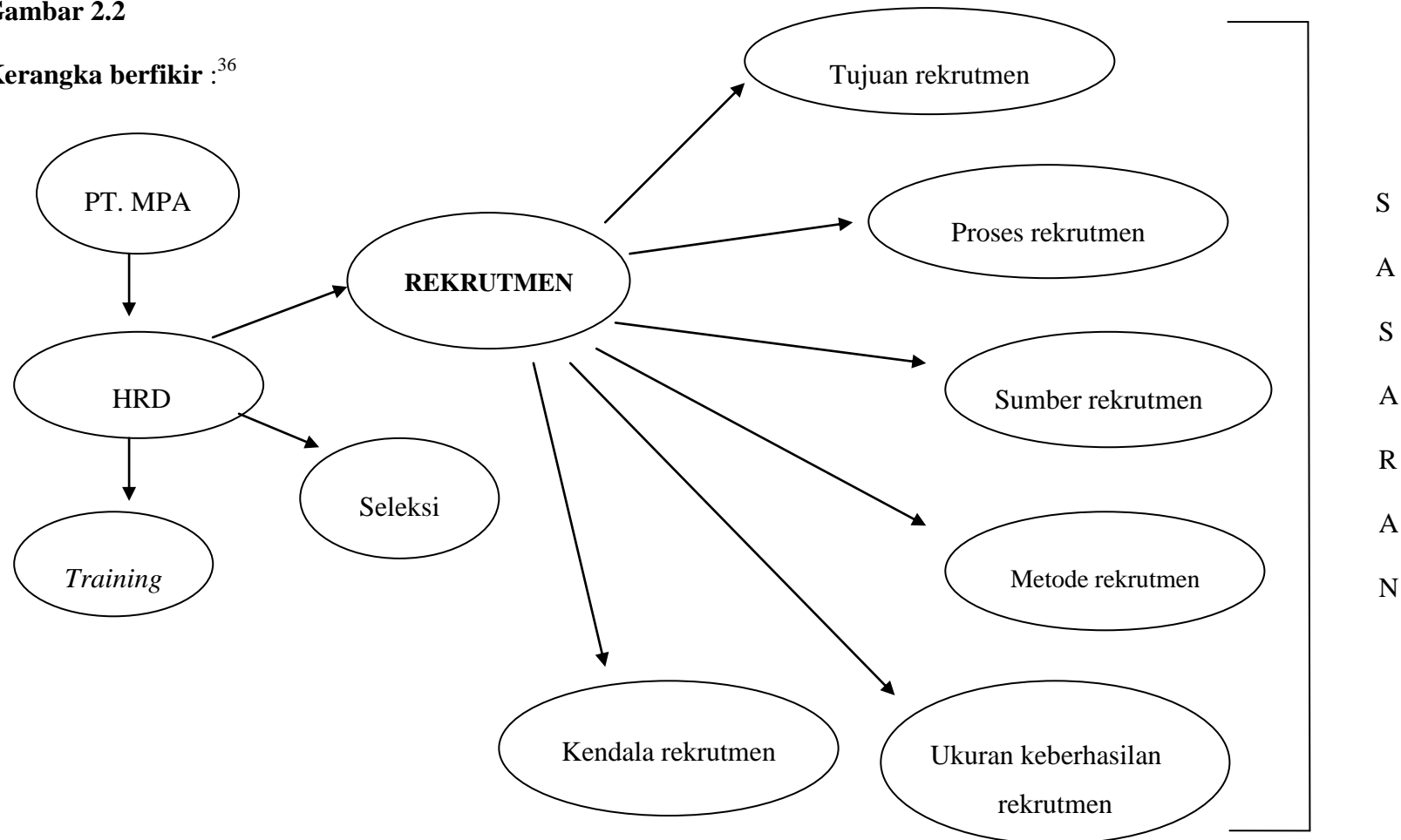
Beberapa contoh dari kondisi eksternal yang perlu diperhitungkan dalam proses rekrutmen adalah sebagai berikut:

- a) Tingkat pengangguran, dalam hal tingkat pengangguran tinggi para pencari tenaga kerja bisa bertindak lebih selektif karena banyaknya yang melamar.
- b) Kedudukan organisasi terhadap organisasi lain yang bergerak dibidang yang sama atau menghasilkan barang dan jasa yang sama.
- c) Langka tidaknya keahlian atau keterampilan tertentu berhubungan dengan semakin beranekaragamnya keterampilan dan keahlian yang diperlukan dari waktu seiring dengan perkembangan zaman.

³⁵ T. Hani Handoko, 1989, *Manajemen Personalia Dan Sumberdaya Manusia*, BPFE, Yogyakarta, hal. 74.

- d) Proyeksi angkatan kerja pada umumnya, berkaitan dengan kondisi demografis seperti pertumbuhan penduduk, komposisi penduduk, dan sebagainya.
- e) Peraturan perundang-undangan di bidang ketenagakerjaan misalnya ketentuan mengenai upah minimum, ketentuan mempekerjakan wanita dan anak-anak, serta lain sebagainya.
- f) Praktek rekrutmen oleh organisasi lain berkaitan erat dengan nilai-nilai etika yang berlaku. Contoh konkrit yang menyalahi etika adalah terjadinya pembajakan tenaga kerja manajerial atau professional dengan iming-iming imbalan dan fasilitas yang jauh lebih baik.

Gambar 2.2

Kerangka berfikir :³⁶³⁶ Disederhanakan oleh peneliti

Dari gambar diatas dapat diketahui bahwa penelitian ini mengkaji mengenai strategi rekrutmen karyawan yang berlokasi di PT. Multi Pilar Agung Sidoarjo. Dalam struktur organisasi yang ada di perusahaan ini terdapat devisi *Human resource Development* (HRD) yang memiliki tugas: rekrutmen, seleksi, dan *training* tenaga kerja baru. Akan tetapi dalam penelitian ini dikerucutkan untuk mengkaji mengenai strategi yang digunakan oleh perusahaan dalam merekrut karyawan *Outsourcing* beserta kendala yang dihadapi saat proses merekrut. Strategi rekrutmen karyawan yang disebutkan dalam buku Meldona yakni meliputi:

- (1) Menentukan tujuan dari rekrutmen
- (2) Proses dalam merekrut tenaga kerja baru mulai dari strategi rekrutmen, perencanaan, penyaringan karyawan dan kumpulan pelamar yang didapat
- (3) Sumber rekrutmen
- (4) Metode rekrutmen yang digunakan
- (5) Ukuran keberhasilan rekrutmen, dan
- (6) Mengantisipasi kendala saat merekrut

Hal tersebut dilakukan tidak lain hanya untuk mencapai sasaran yang diinginkan oleh suatu perusahaan yakni memperoleh tenaga kerja baru yang memiliki pengetahuan, kecakapan dan ketrampilan yang bertujuan untuk keberlangsungan suatu perusahaan.

3. Pengaturan *Outsourcing*

a. Pengertian *outsourcing*

Outsourcing adalah proses memindahkan pekerjaan dan layanan yang sebelumnya dilakukan di dalam perusahaan ke pihak ketiga. *Outsourcing* juga disebut sebagai usaha untuk mendapatkan tenaga ahli serta mengurangi beban dan biaya perusahaan dalam meningkatkan kinerja perusahaan agar dapat terus kompetitif dalam menghadapi perkembangan ekonomi dan teknologi global dengan menyerahkan kegiatan perusahaan pada pihak lain yang tertuang dalam kontrak.

Menurut Thomas L. Wheelen dan J. David Hunger, “*outsourcing is a process in which resource are purchased from others through long-term contracts instead of being made with the company*”.³⁷ Menurut definisi Maurice Greaver, *Outsourcing* (Alih Daya) dipandang sebagai tindakan mengalihkan beberapa aktivitas perusahaan dan hak pengambilan keputusannya kepada pihak lain (*outside provider*), dimana tindakan ini terikat dalam suatu kontrak kerjasama. Beberapa pakar serta praktisi *outsourcing* (Alih Daya) dari Indonesia juga memberikan definisi mengenai *outsourcing*, antara lain menyebutkan bahwa *outsourcing* (Alih Daya) dalam bahasa Indonesia disebut sebagai alih daya, adalah pendelegasian operasi dan manajemen harian dari suatu proses bisnis kepada pihak luar

³⁷ Hadi Setia Tunggal, 2013, *Pokok-Pokok Outsourcing*, Harvarindo, Jakarta, hal.11.

(perusahaan jasa *outsourcing*). Pendapat serupa juga dikemukakan oleh Muzni Tambusai, Direktur Jenderal Pembinaan Hubungan Industrial Departemen Tenaga Kerja dan Transmigrasi yang mendefinisikan pengertian *outsourcing* (Alih Daya) sebagai memborongkan satu bagian atau beberapa bagian kegiatan perusahaan yang tadinya dikelola sendiri kepada perusahaan lain yang kemudian disebut sebagai penerima pekerjaan.

Dari beberapa definisi yang dikemukakan di atas, terdapat persamaan dalam memandang *outsourcing* (Alih Daya) yaitu terdapat penyerahan sebagian kegiatan perusahaan pada pihak lain. Perusahaan menggunakan jasa *outsourcing* memiliki beberapa alasan yang utama yaitu:

- 1) Meningkatkan fokus bisnis, karena telah melimpahkan sebagian operasionalnya kepada pihak lainnya
- 2) Membagi risiko operasinal. *Outsourcing* membuat risiko operasional perusahaan bisa terbagi kepada pihak lainnya
- 3) Sumber daya perusahaan yang ada bisa dimanfaatkan untuk kebutuhan yang lainnya
- 4) Mengurangi biaya karena dana yang sebelumnya digunakan untuk investasi bisa difungsikan sebagai biaya operasional
- 5) Mempekerjakan sumber daya manusia (SDM) yang berkompeten karena tenaga kerja yang disediakan oleh perusahaan *outsourcing* adalah tenaga yang sudah terlatih dan kompeten dibidangnya

6) Mekanisme kontrol menjadi lebih baik

b. Syarat-syarat *outsourcing*

Sebuah bisnis *outsourcing* dapat dilaksanakan dan sah menurut hukum apabila memenuhi syarat-syarat sebagai berikut yang disebutkan dalam pasal 65 UU No 13 Tahun 2013 tentang ketenagakerjaan, yaitu:

- 1) Penyerahan sebagian pelaksanaan pekerjaan kepada perusahaan lain yang dilaksanakan melalui perjanjian pemborongan pekerjaan yang dibuat secara tertulis
- 2) Pekerjaan yang diserahkan dari kegiatan kepada pihak lain, harus memenuhi syarat-syarat sebagai berikut:
 - a) Dilakukan secara terpisah dari kegiatan utama baik manajemen maupun kegiatan pelaksanaan pekerjaan
 - b) Dilakukan dengan perintah langsung atau tidak langsung dari pemberi pekerjaan dimaksudkan untuk memberi penjelasan tentang tata cara melaksanakan pekerjaan agar sesuai dengan standar yang ditetapkan perusahaan pemberi pekerjaan
 - c) Merupakan kegiatan penunjang perusahaan secara keseluruhan, artinya kegiatan tersebut merupakan kegiatan yang mendukung dan memperlancar pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan alur kegiatan kerja perusahaan pemberi pekerjaan
 - d) Tidak menghambat proses produksi secara langsung, artinya kegiatan tersebut merupakan kegiatan tambahan yang apabila

tidak dilakukan oleh perusahaan pemberi pekerjaan, proses pelaksanaan pekerjaan tetap berjalan sebagaimana biasanya.

- 3) Perusahaan lain (yang disertai pekerjaan) harus berbentuk badan hukum.
- 4) Hubungan kerja dalam pelaksanaan pekerjaan diatur dalam perjanjian tertulis antara perusahaan lain dan pekerja yang dipekerjakannya
- 5) Hubungan kerja antara perusahaan lain dengan pekerja/buruh dapat didasarkan pada perjanjian kerja waktu tertentu atau perjanjian kerja waktu tidak tertentu
- 6) Bila beberapa syarat tidak terpenuhi, antara lain syarat-syarat mengenai pekerjaan yang diserahkan pada pihak lain, dan syarat yang menentukan bahwa perusahaan lain itu harus berbadan hukum, maka hubungan kerja antara pekerja/buruh dengan perusahaan penyedia jasa tentang tenaga kerja beralih menjadi hubungan kerja antara pekerja/buruh dengan perusahaan pemberi pekerjaan.³⁸

c. Pengaturan *outsourcing*

Pengaturan mengenai *outsourcing* telah tercantum dalam Undang-Undang No.13 tentang ketenaga kerjaan tahun 2003 pasal 64, 65 dan 66 mengenai dasar diperbolehkannya *outsourcing* dan ketentuan yang menyangkut *outsourcing*. Dalam Undang-Undang

³⁸Keputusan Menteri Tenaga Kerja dan transmigrasi RI No 220. Tentang syarat-syarat penyerahan sebagian pelaksanaan pekerjaan pada perusahaan lain.

No.13 tentang ketenagakerjaan tahun 2003 dijelaskan bahwa konsep *outsourcing* dengan penyerahan sebagian pelaksanaan pekerjaan kepada perusahaan lainnya melalui perjanjian pemborongan pekerjaan atau dengan penyediaan jasa pekerja/buruh.

Pasal 64 adalah dasar dibolehkannya *outsourcing*. Dalam pasal 64 dinyatakan bahwa: “Perusahaan dapat menyerahkan sebagian pelaksanaan pekerjaan kepada perusahaan lainnya melalui perjanjian pemborongan pekerjaan atau penyediaan jasa pekerja/buruh yang dibuat secara tertulis.

Pasal 65 adalah memuat ketentuan dalam *outsourcing* yang telah disebutkan di persyaratan *outsourcing* diatas.

Pasal 66 adalah memuat:

- 1) Pekerja/buruh dari perusahaan penyedia jasa tenaga kerja tidak boleh digunakan oleh pemberi kerja untuk melaksanakan kegiatan pokok atau kegiatan yang berhubungan langsung dengan proses produksi, kecuali untuk kegiatan jasa penunjang yang tidak berhubungan langsung dengan proses produksi.
- 2) Perusahaan penyedia jasa untuk tenaga kerja yang tidak berhubungan langsung dengan proses produksi juga harus memenuhi beberapa persyaratan, antara lain:
 - a) Adanya hubungan kerja antara pekerja dengan perusahaan penyedia jasa tenaga kerja

- b) Perjanjian kerja yang berlaku antara pekerja dan perusahaan penyedia jasa tenaga kerja adalah perjanjian kerja untuk waktu tertentu atau tidak tertentu yang dibuat secara tertulis dan ditandatangani kedua belah pihak
 - c) Perlindungan upah, kesejahteraan, syarat-syarat kerja serta perselisihan yang timbul menjadi tanggung jawab perusahaan penyedia jasa pekerja/buruh;
 - d) Perjanjian antara perusahaan pengguna jasa dan perusahaan penyedia jasa pekerja/buruh dibuat secara tertulis dan wajib memuat pasal sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang.
- 3) Penyedia jasa pekerja/buruh merupakan bentuk usaha yang berbadan hukum dan memiliki izin dari instansi yang bertanggung jawab di bidang ketenagakerjaan. Namun dalam hal persyaratan pekerjaan yang bisa di *outsource*-kan yang telah disebutkan dalam Undang-Undang ini, yaitu kegiatan yang menunjang perusahaan secara keseluruhan atau yang bukan kegiatan utama, masih memerlukan penafsiran lagi, karena kegiatan utama dalam tiap-tiap perusahaan adalah berbeda-beda. Hal ini yang menjadi perdebatan banyak kalangan.

Outsourcing (Alih Daya) untuk meraih keunggulan kompetitif ini dapat dilihat pada industri-industri mobil besar di dunia seperti Nissan, Toyota dan Honda. Pada awalnya dalam proses produksi mobil, *core business* nya terdiri dari pembuatan desain, pembuatan

suku cadang dan perakitan. Pada akhirnya yang menjadi *core business* hanyalah pembuatan desain mobil sementara pembuatan suku cadang dan perakitan diserahkan pada perusahaan lain yang lebih kompeten, sehingga perusahaan mobil tersebut bisa meraih keunggulan kompetitif.

- 4) Dalam hal ketentuan sebagaimana dimaksudkan dalam ayat I, 2 serta ayat 3 tidak terpenuhi, maka demi hukum status hubungan kerja antara pekerja/buruh dan perusahaan penyedia jasa pekerja/buruh beralih menjadi hubungan kerja antara pekerja/buruh dan perusahaan pemberi pekerjaan.

d. Berakhirnya perjanjian pekerjaan

Secara umum perjanjian pekerjaan berakhir apabila:

- 1) Pekerja meninggal dunia
- 2) Berakhirnya jangka waktu perjanjian kerja
- 3) Adanya putusan pengadilan dan atau putusan atau penetapan lembaga penyelesaian perselisihan hubungan industrial yang telah mempunyai kekuatan hukum tertentu
- 4) Adanya keadaan atau kejadian tertentu yang dicantumkan dalam perjanjian kerja, peraturan perusahaan, atau perjanjian kerja bersama yang dapat menyebabkan berakhirnya hubungan kerja

e. Pelaksanaan *outsourcing* yang baik

Agar *outsourcing* terlaksana dengan baik, hubungan antara pemberi pekerjaan dan penerima pekerjaan harus berdasarkan pada:

- 1) Keseimbangan hak dan kewajiban antara pemberi pekerjaan dan penerima pekerjaan. Hal ini dimaksudkan tidak terjadi ketimbangan atau berat sebelah antara hak dan kewajiban dari kedua pihak. Selain itu juga untuk menghindari masalah dimasa yang akan datang karena ketidakseimbangan hak dan kewajiban
- 2) Keadilan. Hal ini dimaksudkan agar dalam proses kerja sama yang dilakukan oleh pihak pemberi pekerjaan dengan penerima pekerjaan dilakukan seadil-adilnya, terutama dalam hal memperoleh keuntungan materi dan tidak terlepas keadilan moril dan kesejahteraan kedua belah pihak
- 3) Hak asasi manusia. HAM menjadi asas dalam pelaksanaan kegiatan *outsourcing* ini karena didalamnya mengandung hal-hal yang berhubungan dengan kebebasan manusia sebagai makhluk hidup dan memiliki hak-hak yang telah dimilikinya sejak lahir, sehingga dengan berdasarkan asas ini dimungkinkan tidak akan terjadi pertentangan dalam pelaksanaan kegiatan *outsourcing*
- 4) Keterbukaan. Dalam praktek *outsourcing* setidaknya menanamkan asas keterbukaan, sehingga ketiga pihak(perusahaan pengguna, perusahaan penyedia dan pekerja *outsource*) mengetahui kontrak kerja sama yang dilakukan, dan masing-masing pihak mengetahui hak dan kewajibannya untuk menghindari kesalahpahaman dimasa yang akan datang

5) Transparansi. Praktek *outsourcing* yang berlaku harus memiliki transparansi dalam segala aspek kegiatannya, terutama dalam hal material, sehingga akan tercipta saling percaya antara pihak yang terlibat. Tanpa keterbukaan maka dapat menimbulkan kerugian pada berlangsungnya pekerjaan yang baik, jika ada kerugian walaupun mungkin yang dirugikan adalah penerima pekerjaan, tapi dampaknya akan dirasakan pada pemberi kerja. Misalnya terjadi penuruna semangat kerja, penurunan layanan yang diberikan.³⁹

4. Perspektif Islam

Perspektif islam berkaitan dengan bahasan tentang rekrutmen menekankan pentingnya memilih bawahan yang dapat dipercaya (sebagai pemegang amanah) dan mempunyai kemampuan dan keahlian yang diperlukan, sehingga segala tanggungjawab tugas dan pekerjaannya akan dapat di tunaikan dengan baik. Kisah dua putrid Nabi Syu'aib a.s. menggambarkan bahwa mereka memberikan saran kepada ayahanda untuk mengambil Nabi Musa a.s. sebagai pegawainya.

Setelah Nabi Musa a.s. mengantarkan mereka dan mengambilkan air untuk mereka ditengah kerumunan orang yang mengambil air disekitar telaga Madyan.⁴⁰ jadi sudah jelas bahwa, islam mendorong umatnya untuk memilih calon pegawai berdasarkan pengetahuan, pengalaman dan

³⁹Iftida Yasar, 2012, *Outsourcing Tidak Akan Pernah Bisa Dihapus*, Pelita Fikir Indonesia, Jakarta, hal. 73-74.

⁴⁰Meldona dan Siswanto. 2012. *Perencanaan tenaga kerja tinjauan integratif*. UIN MALIKI PRESS. Malang, hal. 134.

kemampuan teknis yang dimiliki. Hal tersebut sesuai dengan firman Allah SWT dalam QS. Al-Qashas ayat 26 yang berbunyi:

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".⁴¹

Pemahaman kekuatan di sini bisa berada sesuai dengan jenis pekerjaan, kewajiban dan tanggung jawab yang dipikulnya. Ibn Taimiyah mengatakan, "Definisi kekuatan berbeda berdasarkan ruang lingkup yang melingkupinya. Kekuatan dalam medan perang berarti sebagai keberanian nyali untuk berperang, pengalaman perang dan kekuatan taktik atau strategi perang karena perang adalah taktik dan strategi serta kemampuan untuk melakukan bermacam pembunuhan terkait dengan keadilan yang ditunjukkan Al-Qur'an dan Hadist, serta kemampuan untuk menerapkan berbagai hukum."⁴²

Jika dalam penelitian ini membahas mengenai rekrutmen karyawan *outsourcing* maka bagaimana suatu perusahaan dapat merekrut karyawan yang benar-benar ahli dalam bidangnya. Sebab karyawan *outsourcing* tidak bekerja untuk perusahaan sendiri melainkan bekerja kepada perusahaan pengguna jasa. Jika karyawan yang tidak memiliki kecakapan

⁴¹ Al-Qur'an, *Al-Qashas*: 26

⁴² Meldona, 2009, *Manajemen sumber daya manusia perspektif integrative*, UIN-MALANG PRESS, Malang, hal. 153.

serta *skill* khusus maka sesuai dengan ayat diatas, tidak dapat diserahkan tanggungjawab atas suatu pekerjaan. Oleh karena itu bahasan mengenai sistem rekrutmen disini sangatlah penting bagi suatu perusahaan karena islam sangat menganjurkan untuk memilih pegawai berdasarkan pengalaman, ketrampilan serta pengetahuan.

Dalam manajemen perusahaan apapun, apalagi pada perusahaan skala besar, akan sangat dibutuhkan karyawan yang mampu, cakap, bertanggung jawab, serta dapat dipercaya untuk memberikan kontribusi yang besar kepada perusahaan. Maka kriteria-kriteria seperti itu haruslah menjadi pertimbangan utama dalam proses rekrutmen.

Seperti dijelaskan juga dalam firman Allah berikut:

وَقَالَ الْمَلِكُ ائْتُونِي بِهِ - أَسْتَخْلِصُهُ لِنَفْسِي فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ

لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ ﴿٥٤﴾ قَالَ أَجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ ﴿٥٥﴾

54. dan raja berkata: "Bawalah Yusuf kepadaKu, agar aku memilih Dia sebagai orang yang rapat kepadaku". Maka tatkala raja telah bercakap-cakap dengan Dia, Dia berkata: "Sesungguhnya kamu (mulai) hari ini menjadi seorang yang berkedudukan Tinggi lagi dipercayai pada sisi kami".

55. berkata Yusuf: "Jadikanlah aku bendaharawan negara (Mesir); Sesungguhnya aku adalah orang yang pandai menjaga, lagi berpengetahuan".⁴³

⁴³ Al-qur'an Surat Yusuf: 54-55

Dalam sebuah hadist juga disebutkan :

عن أبي هريرة عن النبي صلى الله عليه وسلم قال إذا وسد الأمر إلى غير أهله
فانتظر الساعة. (رواه البخاري)

Dari Abu Hurairah r.a. dari Nabi Muhammad SAW bersabda, apabila menyerahkan suatu perkara kepada yang bukan ahlinya maka tunggulah waktunya (kehancurannya).

Jika suatu perusahaan di serahkan pada orang yang bukan ahlinya maka tunggulah saat kerusakan pekerjaan tersebut. itulah alasan mengapa rekrutmen penting untuk dikaji dan dipelajari lebih mendalam sebab islam menganjurkan untuk memilih pegawai sesuai dengan *skill* nya.