BAB II

KAJIAN TEORITIK

A. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Penelitian terdahulu dengan judul "Sistem Rekrutmen dan seleksi gut di SMP YPP Nurul Surabaya" yang ditulis oleh Agus Said (Jurusan Manajemen Dakwah, 2013, Fakultas Dakwah UINSA) menganalisa tentang fakta-fakta mengenai masalah yang diangkut dalam penelitian analisis data mengenai sistem rekrutmen.

Penelitian terdahulu dengan judul "Sistem Rekrutmen karyawan bank syariah Bukopin Cabang Sidoarjo" yang ditulis oleh Nur Aini (Jurusan Manajemen Dakwah, 2014 , fakultas Dakwah UINSA) menganalisa teori-teori yang digunakan dalam penjelasan sistem rekrutmen dan teori rekrutmen.

Penelitian terdahulu "Sistem Rekrutmen Santri di TPQ DArut Ta'lim dikelurahan Babat Lamongan" yang ditulis oleh Dini Wardhatur Rohmah (Jurusan Manajemen Dakwah. 2010, Fakultas Dakwah UINSA) menganalisa tentang teori-teori sistem perekrutan, proses perekrutan, saluran-saluran rekrutmen, tujuan aktivitas rekrutmen,metode rekrutmen, kendala-kendal rekrutmen.

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

B. Kerangka Teori

1. Sistem

Pengertian sistem adalah pendekatan sistem terhadap manajemen memandang organisasi sebagai sistem yang merupakan satu kesatuan yang terdiri atas bagian-bagian yang saling berkaitan. Pendekatan ini tidak melihat bagian ini satu persatu secara terpisah, tetapi memandang organisasi sebagai satu kesatuan yang menyeluruh dan sebagian dari sistem yang lebih besar yaitu lingkungan organisasi itu. Teori sistem ini menyatakan satu kegiatan dari satu organisasi berpengaruh terhadap kegiatan dari setiap bagian lainnya. Untuk menerapkan konsep ini, seorang manajer harus berhubungan dengan pihak-pihak lain yang terkait dengan satuan dia bertugas.

Sebagai satu pendekatan, konsep teori sistem yang umum menampilkan berbagai konsep kunci yaitu:

a. Subsistem (*Subsystems*) yang merupakan bagian dari suatu sistem yang selanjutnya merupakan "*subsystems*" pula dari satu sistem yang lebih luas dan besar.

b. Sistem (*System*), yang berarti bahwa keseluruhan lebih besar dari tumpukan bagian-bagian.

c. Sinergi (*Synergy*) yaitu keseluruhan itu lebih besar daripada hasil penjumlahan bagian-bagiannya. Kerjasama dan saling berhubungan,

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

bagian-bagian yang saling terpisah didalam suatu organisasi akan menjadi lebih produktif dibandingkan kalau mereka bertindak sendiri-sendiri.

d. Sistem terbuka dan tertutup (*Open and Closed System*) dipandang terbuka kalau sistem itu berhubungan dengan dunia luarnya dan dianggap tertutup kalau yang berlangsung sebaliknya.

e. Batas Sistem (*System Boundary*) dalam arti bahwa antara satu sistem dan sistem lain terdapat batas yang berbeda antara sistem terbuka dan tertutup. Yang terbuka, batas itu lebih luwes dan kecenderungan setiap organisasi dewasa ini menuju ke situ.

f. Arus (*Flow*) yaitu terjadinya arus informasi, material dan energi termasuk manusia sebagai masukan kemudian diproses dengan transformasi sebagai througputs dan keluar menghasilkan keluaran berupa barang dan jasa.

g. Umpan balik (*Feedback*), yang penting bagi pengendalian sistem yaitu berupa informasi yang kembali kearah orang atau peralatan yang memulai arus jalannya proses sistem yang mungkin diperlukan untuk perbaikan selanjutnya.

Dengan teori ini manajer dipermudah untuk meramalkan apa yang mungkin atau tidak mungkin terjadi dan juga dapat memelihara keseimbangan antar bagian atau antar bagian dengan kepentingan organisasi keseluruhan.[1]

[1] Amin Widjaja Tunggal, *Manajemen Suatu Pengantar* (Jakarta: Rineka Cipta,1993), 58-59

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

Agus Dharma mengatakan ada empat sistem yang diterapkan dalam organisasi-organisasi yaitu sebagai berikut:

a. Pimpinan dipandang tidak merasa yakin atau percaya terhadap bawahan, karena mereka jarang dilibatkan dalam setiap aspek proses pengampilan keputusan dan penyusunan tujuan organisasi dilakukan pada tingkat atas dan diumumkan ke bawah melalui garis komando. Bawahan dipaksa untuk bekerja dengan menimbulkan rasa takut, ancaman, hukuman, serta ganjaran temporer dan pemenuhan kebutuhan pada level fisiologis dan rasa aman. Interaksi atasan bawahan yang terjadi biasanya disertai dengan rasa takut dan tidak percaya. Meskipun proses pengendalian sangat dipusatkan pada pimpinan teras, pada umumnya berkembang organisasi informal yang tujuannya bertentangan dengan tujuan organisasi formal.

b. Pimpinan dipandang kurang memiliki rasa yakin dan kepercayaan terhadap bawahan, seperti halnya sikap majikan terhadap pelayan. Pengembalian keputusan dan penyusunan tujuan organisasi dilakukan pada tingkat ata, tetapi telah banyak keputusan yang diambil pada level yang lebih rendah. Ganjaran dan hukuman digunakan untuk memotivasi karyawan. Setiap interaksi atasan-bawahan yang terjadi dibarengi dengan sikap merendahkan dari pihak atasan dan rasa takut dan hati-hati dari bawahan. Meskipun proses pengendalian masih dipusatkan pada pimpinan teras, sebagian dilimpahkan kepada level

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

menengah dan level bawah. Biasanya timbul organisasi-organisasi informal, tetapi tidak selamnya menentang tujuan organisasi formal.

c. Pimpinan dipandang cukup sekalipun tidak sepenuhnya memiliki rasa yakin dan kepercayaan terhadap bawahan. Kebijaksanaan dan keputusan umum diambil pada tingkat atas organisasi, tetapi bawahan diperkenankan untuk mengambil keputusan-keputusan khusus pada level bawah. Arus komunikasi berlangsung ke atas dan bawah hirarki. Ganjaran, hukuman, dan keterlibatan tertentu digunakan untuk memotivasi karyawan. Terdapat adanya jumlah interaksi yang moderat antara atasan dengan bawahan, yang sering dibarengi dengan rasa yakin dan kepercayaan yang cukup. Aspek-aspek pengendalian yang signifikan dilimphakan kebawahan dengan perasaan tanggung jawab pada level atas dan level bawah. Organisasi informal dapat timbul, tetapi organisasi ini boleh jadi mendukung atau sedikit menentang tujuan organisasi formal.

d. Pimpinan dipandang memiliki rasa yakin dan kepercayaan penuh terhadap bawahan. Pengembalian kepetusan disebarluaskan diseluruh level organisasi, sekalipun dipadukan dengan baik. Arus komunikasi tidak hanya ke atas dan ke bawah hirarki, tetapi juga kesamping. Para karyawan termotivasi dengan keikutsertaan dan keterlibatan dalam penetapan ganjaran ekonomi, penyusunan tujuan peningkatan metode, dan penilaian kemajuan kearah pencapaian tujuan. Terdapat adanya interaksi yang ekstensif dan bersahabat antara atasan dan bawahan

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

yang dilandasi enggan rasa yakin dan kepercayaan yang tinggi. Tanggung jawab proses pengendalian tersebar diantara para anggota organisasi, dengan keterlibatan penuh unit-unit kerja pada level bawah. Organisasi informal dan formal sering menjadi satu dan tidak dipisahkan. Dengan demikian, semua kekuatan sosial mendukung upaya untuk mencapai tujuan organisasi yang telah diterapkan.[2]

2. Rekrutmen

Pengertian rekrutmen adalah suatu proses penerimaan calon tenaga kerja unutk memenuhi kebutuhan akan tenaga kerja pada suatu unit kerja dalam suatu organisasi atau prusahaan. Prosesnya dimulai saat akan kebutuhan merekrut karyawan baru dinyatakan hingga lamaran mereka diterima. Tugas dari merekrut dibebankan pada departemen hampir setiap waktu tugas ini kemudian dibebankan pada spesialis yang disebut rekruter.

Metode rekrutmen berbagai macam, dan tidak ada metode yang terbaik untuk rekrtumen, akan tetapi deskripsi pekerjaan *(job description)* dan spesifikasi *(specification)* adalah alat yang paling utama. *Job decription* dan *job analysis* menyediakan kebutuhan informasi proses dilihat pada bagian dibawah ini. [3]

---

[2] Agus Dharma, *Management of organizational Behavior* (Jakarta: Gelora Aksara Pratama, 1995), 76-77

[3] M. Yani, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2012), 61-67

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

3. Tujuan Rekrutmen

Tujuan rekrutmen adalah menyediakan sekumpulan calon karyawan yang memenuhi syarat bagi perusahaan, sedangkan tujuan lebih spesifik antara lain adalah:

1. Untuk menentukan kebutuhan rekrutmen perusahaan di masa sekarang dan masa akan datang.
2. Agar konsisten dengan strategi perusahaan.
3. Untuk meningkatkan kumpulan calon karyawan yang memenuhi syarat seefisien mungkin.
4. Untuk mendukung inisiatif perusahaan dalam mengelola tenaga kerja yang beragam.
5. Untuk membantu mengurangi kemungkinan keluranya karyawan yang belum lama bekerja.
6. Untuk mengkoordinasikan upaya rekrutmen dengan program seleksi dan pelatihan.
7. Untuk membantu meningkatkan keberhasilan proses seleksi dengan mengurangi calon karyawan yang sudah jelas tidak memenuhi syarat atau yang terlalu tinggi kualifikasinya.
8. Untuk mengevaluasi keefektifan berbagai teknik dan sumber rekrutmen bagi semua jenis pelamar kerja.

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. Prinsip-prinsip Rekrutmen

Dijelaskan oleh Rivai (2002:161) bahwa agar rekrutmen dapat terselenggara dengan efektif, maka perusahaan perlu memperhatikan prinsip-prinsip berikut:

1. Mutu karyawan yang akan direkrut harus sesuai dengan kebutuhan perusahaan, sehingga sebelumnya perlu dilakukan:

   a. Analisis pekerjaan yaitu pengumpulan, penilaian dan penyusunan informasi secara sistemtis oleh *job analysit* mengenai tugas-tugas (*duties)*, tanggung jawab *(responsibility)*, kemampuan manusia *(human ability)*, dan standar kinerja *(performance standard)* yang berkaitan dengan suatu pekerjaan dalam perusahaan.

   b. Deskripsi pekerjaan, merupakan produk utama dari analisis pekerjaan yang menyajikan ringkasan pekerjaan yang telah diidentifikasikan secara tertulis.

2. Jumlah karyawan yang dibutuhkan harus sesuai dengan jabatan yang tersedia, maka perlu dilakukan:

   a. Peramalan kebutuhan tenaga kerja

   b. Analisis terhadap kebutuhan tenaga kerja (*work force analysis*)

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

3. Analisis Biaya Manfaat yang cermat
4. Perencanaan dan keputusan-keputusan strategis tentang perekrutan.
5. Fleksibilitas
6. Pertimbangan-pertimbangan hukum.

5. Proses rekrutmen

Proses rekrutmen dimulai saat organisasi merasakan kebutuhan karyawan baru, yang diperoleh dan disesuaikan dengan strategis perekrutan, sampai pada proses akhir menghasilkan kumpulan pelamar.

1. Menyusun strategi untuk merekrut. Rekrutmen yang akan dilakukan diselaraskan dengan strategi perusahaan, serta rencana kegiatan yang diinginkan akan kebutuhan khusus yang ditentukan oleh perusahaan. Aktivitas rekrutmen biasanya ditangani oleh departemen SDM. Manajemen puncak dapat terlibat dalam penyusunan kebijakan umum rekrutmen.
2. Perencanaan rekrutmen. Proses ini bermula dari spesifikasi yang jelas dari kebutuhan karyawan (jumlah, kriteria keahlian, dan tingkat) dalam batasan waktu yang ditentukan. Tersedianya ramalan permintaan SDM yang telah dilakukan dapat memberikan prediksi jumlah dan alternatif solusi permasalahan yang ada. Prosedur dasarnya adalah bahwa umumnya perusahaan dapat melihat apa yang telah terjadi dalam kelompok pekerjaan

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

selama beberapa tahun silam yang berhubungan dengan pengangkatan baru, promosi dan transfer. Hal tersebut dapat memberikan indeks tentang apa yang diharapkan untuk terjadi pada tahun berikutnya. Perusahaan juga dapat memeriksa arus pelamar dan kesediaan internal untuk menentukan jumlah posisi kosong yang diprediksi.

3. Sumber-sumber rekrutmen. Terdapat dua sumber utama rekrutmen yang dapat digunakan, yaitu; internal dan ekternal. Sumber rekrutmen akan dibahas lebih detail pada bagian lanjutnya.

4. Penyaringan. Lamaran-lamaran yang masuk kemudian disaring untuk menyisihkan pelamar yang kurang pas dan mendapatkan kandidat yang benar-benar sesuai dan memenuhi syarat. Alasan-alasan diskualifikasi haruslah merupakan kualifikasi berbobot yang berkenaan dengan pekerjaan.

5. Kumpulan pelamar. Akhirnya tersedialah beberapa calon karyawan baru yang siap untuk diajukan dalam proses seleksi.[4]

[4] Meldona, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Malang: UIN Malang, 2009) Hal 131-138

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

6. Evaluasi Perekrutan

Jika sumber karyawan yang paling berhasil telah dapat dipastikan, maka program perekrutan dapat diarahkan dengan lebih hati-hati. Suatu perusahaan asuransi yang besar telah menemukan bahwa sumber pegawai memberikan sebagian besar dari karyawan mereka yang lebih baik. Sumber-sumber itu adalah:

1. Sekolah-sekolah menengah.
2. Rekomendasi dari karyawan yang ada sekarang.
3. Iklan dan surat kabar.

Dalam hubungan dengan kadar kemampuan untuk bertahan dalam pekerjaan, telaah lain atas pekerjaan yang baru diangkat untuk perusahaan-perusahaan asuransi dan bank menemukan bahwa refrensi karyawan adalah sumber yang baik secara konsisten, sementara iklan surat kabar dan kantor-kantor penyalur tenaga termasuk yang paling jelek.

Keberhasilan dalam fungsi penarik tenaga dapat nilai dengan mempergunakan sejumlah kriteria, diantaranya adalah dengan urutan makin penting:

1. Jumlah Pelamar
2. Jumlah penawaran yang diberikan.
3. Jumlah pengangkatan, dan

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. Jumlah penempatan yang berhasil.[5]

7. Kendala Rekrutmen

Kendala pada proses rekrutmen dapat berasal dari organisasi, para perekrut dan lingkungan luar. Walaupun masing-masing organisasi memiliki karakteristik perusahaan yang berbeda-beda akan tetapi kendala yang umum ditemui adalah:

1. Kebijakan perusahaan.
2. Kondisi lingkungan
3. Rencana sumber daya manusia
4. Kebutuhan pekerjaan
5. Rencana tindakan yang positif
6. Biaya
7. Kebiasaan merekrut
8. Insentif

1) Kebijakan Perusahaan

Beberapa kebijakan yang dapat mempengaruhi dalam proses perekrutmen adalah seperti kebijakan promosi dari dalam. Kebijakan ini memberikan kesempatan pada karyawan yang ada untuk mengisi kekosongan posisi pekerjaan.

[5] Edwin. B. Flippo, *Manajemen Personalia Edisi Keenam Jilid 1* (Jakarta: Gelora Aksara Pratama, 1996) hal 157-158

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

Kebijakan tersebut dapat meningkatkan moral dari karyawan dalam hal karier dan membantu mempertahankan karyawan. Kebijakan tersebut dapat mengurangi msukan orang baru yang berimplikasi pada berkurangnya ide-ide baru yang masuk. Kebijakan ini dapat efektif apabila tersedia *data base* dari para karyawan yang selalu *diup date*.

2) Kebijakan Kompensasi

Perusahaan dengan departmen personalia biasanya memiliki kebijakan jumlah pembayaran untuk berbagai spesifikasi pekerjaan. Jika peroleh kandidat/pelamar yang menjanjikan, kisaran jumlah pembayaran menentukan para pelamar untuk menjadi pelamar seruis.

3) Keijakan status karyawan

Beberapa perusahaan memiliki kebijakan untuk menggunakan karyawan part time dan temporer. Kebijakan tersebut akan mempersulit dalam melakukan perekrutmen karena peminatnya yang akan kurang hingga agak sulit mencari pelamar yang potensial, walaupun trend perusahaan menggunkan karyawan kontrak makna meningkat saat ini.

4) Kebijakan memperkerjakan ekspatriate

Kebijakan membutuhkan mengisi posisi-posisi yang biasanya diisi oleh expatriate diganti oleh penduduk local, maka hal tersebut dapat menurunkan biaya.

5) Perencanaan Sumber Daya Manusia

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

HRP adalah pertimbangan lain untuk melakukan perekrutan. Melalui investori kemampuan para karyawan dan tangga promosi outline dari HRP dapat mengetahui pekerjaan mana yang memang harus diisi dari luar dan mana yang dapat diisi dari dalam.

6) Rencana Tindakan Positif

Sebelum melakukan perekrutan di berbagai posisi, yang perlu dipertimbangkan adalah mengindarkan adanya diskriminasi dalam perekrutan.

7) Kebiasaan Merekrut

Para perekrut yang berhasil biasanya memiliki kebiasaan yang lebih efisien untuk mendapatkan jawaban dari pertanyaan yang sama. Akan tetapi kebiasaan yang dimilikinya juga dapat menutup atau menghambat penggunaan alternatif yang lebih efektif.

8) Kondisi Lingkungan

Kondisi lingkungan sangat berpengaruh terhadap perekrutan seperti jumlah pengganguran, trend perusahaan, kekurangan pada suatu keahlian, peraturan perburuhan dan lain-lain.

9) Kebutuhan pekerjaan

Apa yang dibutuhkan oleh pekerjaan? Dari hasil survei didapatkan bahwa penguasaaan suatu pekerjaab yang spesifik tidak terlalu dibutuhkan dibandingkan

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 tingkat pendidikan. Sebagai tambahan sifat seperti bertanggung jawab, kemampuan berbahasa Inggris dan kemampuan untuk belajar adalah hal yang terpenting. Untuk mengetahui kebutuhan yang tepat dari suatu pekerjaan, para recruiter mendapatkan informasi dari infromasi *job analysis* dan dari hasil wawancara dengan para manajer yang membutuhkannya.

10) Biaya

Para perekrut harus pekerja dalam suatu budget yang sudah ditentukan. Perencanaan sumber daya manusia (HRP) yang hati-hati dapat meminimalkan biaya pengeluaran. Evaluasi terhadap kualitas, kuantitas dan biaya yang dibutuhkan untuk perekrutan seorang pelamar dapat menjamin perekrutan yang efisien dan efektif.

11) Insentif

Insentif adalah hal yang terutama dapat menarik para pelamar

8. Teknik Rekrutmen

Beberapa teknik umum yang digunakan dalam melakukan rekrutmen adalah:

1. *Walk-ins* dan *Write-ins*

Walk-ins adalah para pencari kerja yang datang ke departemen personalia dalam rangka mencari pekerjaan. Sedangkan write-ins adalah para pelamar yang mengirimkan suratnya ke departemen tersebut. Kedua grup biasanya

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

diharuskan mengisi formulis (blanko) lamaran untuk menentukan apa yang diinginkan dan kemampuan apa yang dimiliki.

2. Referensi Karyawan

Karyawan dapat merekomendasikan pencari kerja ke departemen personalia. Cara ini memiliki beberapa kelebihan, seperti:

- Karyawan yang memiliki skill khusus mungkin kenal dengan orang memiliki skill yang sama.
- Para pencari kerja yang direkomendasikan kemungkinan akan mengetahui sedikit banyak mengenai perusahaan dari perekomendasi.
- Karyawan biasanya merekomendasikan temannya yang memiliki kemampuan yang sama dan kebiasaan bekerja yang sama.

  Kelemahannya dengan sistem ini dapat mengarah pada deskriminasi agama,sex, ras dan lain sebagainya.

3. Iklan

Iklan adalah metode efektif dimana pembaca/pendengar lebih luas dibanding sistem sebelumnya. Dalam iklan diterangkan mengenai pekerjaan, keuntungannya, karyawan yang dibutuhkan dan bagaimana cara melamar. Iklan dapat dimuat dalam surat kabar,jurnal, dan lain-lain.

4. Melalui Kementrian Tenaga Kerja dan Transmigrasi.

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. Institusi yang menyelenggarakan perekrutan

6. Institusi Pendidikan

7. Asosisasi Profesional

8. Organisasi Pekerjaan

9. Program Training Pemerintah

10. Agen Temporer

11. Perekrutan Internasional

12. Open House

9. Penempatan

Penempatan adalah

a. Kendala Penempatan terhadap produktivitas

Faktor kendala yang dapat mempengaruhi produktivitas dan kepuasan tenaga kerja sangat mungkin mengakibatkan karyawan baru keluar setelah beberapa bulan pertama. Perputaran karyawan awal ini adalah sesuatu yang lumrah. Hal ini malah akan bermanfaat jika itu terjadi diantara karyawan baru yang merasakan bahwa perusahaan atau pekerjaannya tidak tepat untuk mereka. Dengan demikian,

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

perusahaan akan segera mencari jalan keluar terbaik, mulai dari rekrutmen, seleksi, dan persiapan penempatan karyawan baru.

1. Ketidakcocokan

   Seperti telah diulas terdahulu, Preview pekerjaan realistik menutup jarak psikologis antara apa yang diharapkan pendatang baru dan apa yang mereka dapatkan sebenarnya. Perbedaan antara apa yang orang antisipasikan dan apa yang dialami disebut ketidakcocokan kognitif. Jika ketidakcocokan terlalu tinggi, orang akan bertindak.

2. Perputaran Karyawan Baru

   Perputaran karyawan merupakan derajat perpindahan karyawan melewati batas syarat kuantitas dan kualitas karyawan dari sebuah perusahaan. Secara umum, perputaran karyawan terjadi karena berbagai alasan sebagai berikut.

a. Mengundurkan diri karena tidak betah dan ada tawaran kerja yang lebih menarik di perusahaan lain.

b. Pensiun karena memang sudah waktunya sesuai dengan peraturan perusahaan .

c. Dipecat karena tidak disiplin atau berbuat tindakan yang melanggar aturan perusahaan.

d. Cacat tetap yang mengganggu proses produksi.

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

e. Meninggal.

f. Promosi ke divisi cabang perusahaan di tempat lain.

Apabila derajat perputaran karyawan semakin tinggi, berarti ada permasalahan yang dihadapi perusahaan. Hal ini akan menganggu proses produksi, menimbulkan kondisi moral karyawan yang ditinggalkan menjadi goyah dan pelayanan kepada konsumen terganggu yang akibatnya akan memberikan kesan buruk pada perusahaan. Selain itu, fenomena ini biayanya mahal. Disamping pengeluaran untuk rekrutmendan seleksi, biaya terkait pula dengan menciptakan catatan tersendiri tentang karyawan baru dalam departemen SDM. Bayangkan, jika mereka keluar maka biaya-biaya untuk peralatan dan untuk pelatihan hilang begitu saja. Namun, jenis biaya ini tidak tercantum pada pernyataan untung-rugi sebagai biaya perputaran. Biasanya biaya perputaran direfleksikan dalam anggaran belanja departemn SDM, seperti untuk akuntansi, pelatihan dan keamanan.

Untuk memperkecil terjadinya derajat perputaran yang besar, perusahaan perlu melakukan upaya-upaya sebagai berikut.

a. Untuk karyawan baru perlu diberikan program orientasi dan sosialisasi tentang situasi dan kondisi perusahaan, serta menciptakan suasana interaksi sosial aktif.

b. Untuk karyawan yang sudah ada perlu dilakukan peningkatan kesejahteraan sosial ekonomi mereka, termasuk besaran upah, promosi

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

karier, fasilitas kerja, dan fasilitas pelayanan karyawan dan keluarganya, serta kepemimpinan yang kondusif.[6]

10. Perspektif Islam (Sub-bab Khusus)

11. قَالَتۡ إِحۡدَىٰهُمَا يَٰٓأَبَتِ ٱسۡتَـٔۡجِرۡهُۖ إِنَّ خَيۡرَ مَنِ ٱسۡتَـٔۡجَرۡتَ ٱلۡقَوِيُّ ٱلۡأَمِينُ ٢٦

Artinya: Salah seorang diantara putri-putrinya berkata, “Upahilah Musa untuk menggembalakan kambingmu, karena sebaik-baik orang yang diupahi untuk menggembala ialah orang yang kuat dalam menjaga dan mengurus kambing, seorang yang dapat dipercaya yang tidak dikhawatirkan akan mengkhianati amanat. (Surat Al-Qasas (Cerita-Cerita) ayat 26)

Tidak diragukan lagi, perkataan wanita itu termasuk perkataan yang padat dan mengandung hikmah yang sempurna. Sebab manakala kedua sifat ini mempercayaan dan kemampuan terdapat pada seorang yang mengerjakan suatu perkara, maka ia akan mendatangkan keuntungan keberhasilan.[7]

Menurut Muhammad Nasib Ar-Rifa’i dalam bukunya menjelaskan bahwa, Firman Allah Ta’ala, “Salah seorang diantara kedua wanita itu berkata, ‘Hai bapakku, pekerjakanlah dia. Sesungguhnya orang yang paling baik untuk engkau

[6] Sjafri Mangkuprawira, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik* (Bogor: Ghalia Indonesia, 2004) hal 163-165

[7] Ahmad Mustafa Al-Maragi, *Terjemah Tafsir Al-Maragi* (Semarang: Toha Putra, 1993) hal 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

pekerjaan adalah orang yang kuat dan jujur." Sang ayah berkata kepada anaknya ini, "Apa dasarnya kamu mengatakan demikian? "Dia menjawab, "Dia dapat mengangkat batu yang hanya dapat diangkat oleh sepuluh orang laki-laki. Dan ketika aku berjalan bersamanya, sedang aku sedang aku berada di depannya, dia berkata kepadaku, 'Berjalanlah di belakangku. Jika aku salah jalan, lemparkanlah batu kerikil ke arah jalan yang benar agar aku tidak tersesat.

"Berkatalah dia, 'Sesungguhnya aku bermaksud menikahkan kamu dengan salah seorang dari kedua anakku ini atas dasar bahwa kamu bekerja denganku delapan tahun. Jika kamu genapkan sepuluh tahun, maka itu merupakan kebaikan darimu. "Orang tua ini meminta menggembalakan ternaknya selama delapan tahun dan sebagai upahnya ialah Musa dikawinkan kepada salah seorang anaknya. Jika dia menambah dua tahun secara sukarela, maka hal itu merupakan kebaikan darinya. Dan jika tidak, maka yang delapan tahun sudah cukup.[8]

12. Sistem Rekrutmen

Pengertian sistem rekrutmen adalah suatu kumpulan bagian saling berhubungan dan bergantungan serta diatur sedemikian rupa sehingga menghasilkan suatu keseluruhan. Dalam sistem akan diterima masukkan (*inputs*) yang kemudian diubah atau diproses untuk menghasilkan keluaran (*outputs*).

[8] Muhammad Nasib Ar-Rifa'i, *Ringkasan Tafsir Ibnu Katsir jilid 3*(Jakarta: Gema Insani Press, 2000) hal 674-675

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

Karakteristik pandangan sistem adalah saling berhubungan antara bagian-bagiannya. Organisasi yang lebih besar adalah suatu sistem yang terdiri dari subsistem-subsistem.[9]. Jadi, disamping sistem, juga ada subsistem dan suprasistem.

Sistem diklasifikasikan sebagai sistem terbuka dan sistem tertutup. Pemikiran sistem tertutup terutama berasal dari ilmu fisika, yang memandang sistem sebagai sesuatu yang dapat berdiri sendiri. Karakteristik yang paling dominan dari sistem tertutup adalah mengabaikan lingkungan. Karena kegunaan sistem tertutup lebih bersifat idealis daripada praktisi.

Sistem terbuka mengakui adanya saling hubungan (*interaction*) yang dinamis antara sistem dengan lingkungan. Organisasi memperoleh bahan baku dan sumber daya manusia dari lingkungan, dan kehidupan organisasi tergantung pada langganan dan konsumen yang ada di lingkungan untuk menyerap hasil keluaran/*outputs*.

Suatu proses penerimaan calon tenaga kerja unutk memenuhi kebutuhan akan tenaga kerja pada suatu unit kerja dalam suatu organisasi atau prusahaan. Prosesnya dimulai saat akan kebutuhan merekrut karyawan baru dinyatakan hingga lamaran mereka diterima. Tugas dari merekrut dibebankan pada departemen personalia, akan tetapi pada beberapa perusahaan besar yang

---

[9] A.M. Kadarman, *Pengantar Ilmu Manajemen* (Jakarta: Gramedia, 1996), 8-9

M. Yani, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2012), 61-67

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

melakukan perekrutmen hampir setiap waktu tugas ini kemudian dibebankan pada spesialis yang disebut rekruter.

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