

BAB II

KAJIAN REKRUTMEN KARYAWAN DALAM PERSPEKTIF MANAJEMEN SUMBER DAYA INSANI SECARA ISLAM

A. Rekrutmen Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Rekrutmen karyawan

Penarikan (rekrutmen) adalah proses pencarian dan pemikatan para calon karyawan (pelamar) yang mampu untuk melamar sebagai karyawan. Proses ini dimulai ketika para pelamar dicari dan berakhir bila lamaran-lamaran (aplikasi) mereka diserahkan. Hasilnya adalah sekumpulan pencari kerja dari mana karyawan baru diseleksi.¹

Dalam buku-buku dan literatur-literatur lainnya biasanya penarikan (rekrutmen) menggunakan kata pengadaan. Pengadaan adalah fungsi operasional pertama dalam Manajemen Sumber Daya Manusia. Hal ini merupakan masalah penting, sulit, dan kompleks karena untuk mendapatkan dan menempatkan orang-orang yang kompeten,

¹ Hani Handoko, *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*, Edisi 2, Yogyakarta: BPFE , 2001 hlm.69

serasi, serta efektif tidaklah semudah membeli dan menempatkan mesin.²

Karyawan adalah asset utama perusahaan yang menjadi perencana dan pelaku aktif dari setiap aktivitas organisasi. Mereka mempunyai pikiran, perasaan, keinginan, status, dan latar belakang pendidikan, usia, dan jenis kelamin yang heterogen yang dibawa ke dalam organisasi perusahaan.

Pengadaan karyawan harus berdasarkan pada prinsip *apa* baru *siapa*. *Apa* artinya kita harus terlebih dahulu menetapkan pekerjaannya-pekerjaannya berdasarkan uraian pekerjaan (*job description*). *Siapa* artinya kita baru mencari orang-orang yang tepat untuk menduduki jabatan tersebut berdasarkan spesifikasi pekerjaan (*job specification*).³

Arti penting aktivitas rekrutmen semakin penting dewasa ini karena beberapa sebab antara lain:

1. Mayoritas organisasi baik swasta maupun publik berasumsi bahwa akan mengalami kekurangan pegawai yang

² Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Jakarta: Bumi Aksara, 2009. Hlm.27

³ *Ibid.* hlm.28

3. Mendorong untuk maju bagi karyawan yang belum memenuhi syarat.

memiliki keahlian-keahlian yang dibutuhkan untuk pegawai-pegawai modern.

2. Perampingan organisasi (restrukturisasi) dan langkah-langkah penghematan biaya yang dilancarkan dalam tahun-tahun terakhir telah menyebabkan anggaran semakin kecil dibanding sebelumnya.

Kedua alasan di atas menunjukkan bahwa rekrutmen menjadi semakin penting untuk mendapatkan pegawai/karyawan yang baik dan memiliki komitmen tinggi kepada tugas dan fungsi dalam organisasi. ⁴

2. Tujuan aktivitas Rekrutmen

Tujuan aktivitas rekrutmen adalah sebagai berikut:

- a. Untuk memikat sekumpulan tenaga kerja
- b. Untuk memikat pelamar-pelamar yang sangat berbobot dan berambisi dalam penerimaan tawaran pekerjaan
- c. Untuk menghasilkan karyawan yang merupakan pelaksana yang baik dan akan tetap bersama organisasi dalam jangka waktu yang masuk akal

⁴ Ambar T Sulistiyani, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2003 hlm.134

d. Untuk menaikkan citra umum organisasi.⁵

Sedangkan menurut Schuler dan Jackson tujuan umum rekrutmen adalah:

- a. Agar konsisten dengan strategi
- b. Untuk menentukan kebutuhan rekrutmen perusahaan dimasa sekarang dan masa datang berkaitan dengan perubahan besar dalam perusahaan, perencanaan SDM, pekerjaan didesain dan analisis jabatan.
- c. Untuk mendukung inisiatif perusahaan dalam mengelola tenaga kerja yang beragam.
- d. Untuk membantu meningkatkan keberhasilan proses seleksi dengan mengurangi calon karyawan yang sudah jelas tidak memenuhi syarat atau yang terlalu tinggi kualifikasinya.
- e. Untuk membantu mengurangi kemungkinan keluarnya karyawan yang belum lama bekerja.
- f. Untuk mengkoordinasikan upaya rekrutmen dengan program seleksi dan pelatihan.

⁵ Simamora, Henry, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 2, Yogyakarta: YKPN 1997.hlm.214

dilakukan secara adil, transparan dan objektif, maka masalah kedekatan, perkawanan, dan kekerabatan tidak lagi ada artinya.²⁵

Khalifah Ali Bin Abi Thalib RA pernah memerintah Asyhar Al Nukhai, Gubernur Mesir untuk mendapatkan pekerja-pekerja yang handal. Dalam perintahnya ia mengatakan , “ *jika engkau ingin mengangkat karyawan, maka pilihlah secara selektif. Janganlah engkau mengangkatnya karena adanya unsur kecintaan dan kemuliaan (nepotisme), karena hal ini akan menciptakan golongan durhaka dan khianat. Pilihlah karyawan karena pengalaman dan kompetensi yang dimiliki*”.²⁶

Banyak sekali hadist yang menjelaskan kalau merekrut karyawan haruslah berdasarkan pengalaman dan kompetensinya tanpa memandang pertemanan atau kekeluargaan, karena manajemen sumber daya insani secara Islam sama dengan sistem rekrutmen karyawan yaitu sistem *merit* maka kelebihan atau kebaikan sistem rekrutmen secara Islam adalah :

1. Kesempatan kerja selalu terbuka untuk umum
2. Dapat diperoleh karyawan-karyawan yang cakap

²⁵ *Ibid*, Jusmaliani hlm.80

²⁶ *Ibid*, Jusmaliani hlm.82

bagaimana prinsip-prinsip kemanusiaan universal diterapkan terhadap nilai-nilai, tujuan dan tindakan kita. Dengan kata lain, kecerdasan moral adalah kemampuan untuk membedakan antara benar dan salah. Untuk menjamin kehadiran moral ini, maka yang kita lakukan sangat sederhana yaitu menghadirkan Allah SWT dalam setiap keputusan.²⁴

Satu hal yang tidak boleh dilupakan dalam rekrutmen adalah konsep adil yang harus dipertimbangkan dalam pengadaan sumber daya insani secara Islam. Adil dalam rekrutmen berarti memberikan peluang yang sama bagi setiap orang dan memberikan perlakuan yang sama kepada setiap pelamar. Apakah rekrutmen dilakukan secara eksternal atau internal, semuanya tergantung pada kebutuhan dan kesesuaian antara kualifikasi yang dimiliki calon tenaga kerja dan lowongan yang tersedia. Kekerabatan dan pertemanan tentunya tidak berpengaruh dalam hal ini, kecuali sebagai referensi tambahan. Dalam suatu kesempatan, Nabi pernah memilih tenaga kerja non-muslim, semata-mata karena kualifikasi yang dibutuhkan. Jadi, selama semua

²⁴ Ibid Jusmaliani, hlm. 12

- g. Untuk mengevaluasi efektif tidaknya berbagai teknik dan lokasi rekrutmen bagi semua jenis pelamar kerja.
- h. Untuk memenuhi tanggung jawab perusahaan terhadap program-program tindakan afirmatif dan pertimbangan hukum dan sosial lain menurut komposisi tenaga kerja.⁶

3. Sumber-Sumber Untuk Mendapatkan Karyawan

Sumber untuk mendapatkan karyawan terdiri dari 2 yaitu sebagai berikut:

a. Sumber rekrutmen internal

Pasar tenaga kerja internal adalah persediaan tenaga kerja dari dalam organisasi/perusahaan untuk memenuhi permintaan karena adanya jabatan kosong. Pasar tenaga kerja internal dipengaruhi oleh tiga unsur sebagai berikut:

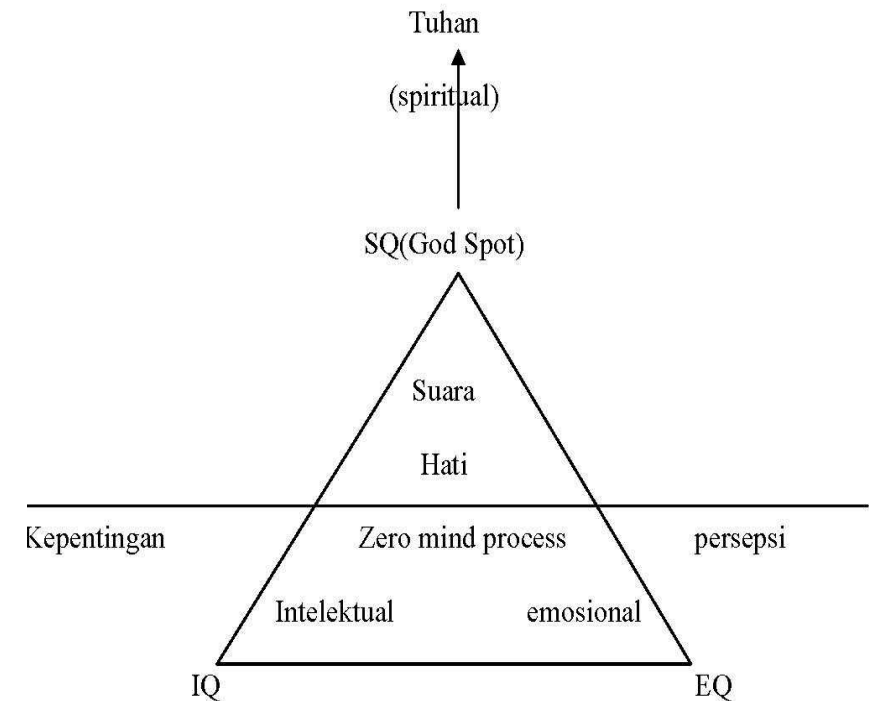
- 1) Tergantung pada ketentuan formal dan informal organisasi dalam menjabarkan tugas-tugas setiap pekerjaan/jabatan. Penjabaran tersebut berpengaruh langsung pada jumlah (kuantitas) dan kemampuan (kualitas) secara efektif dan efisien.

⁶ Randall S Schuler dan Susan E Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad 21*, Jakarta: Erlangga, 1997 hlm.228

- 2) Dipengaruhi oleh metode yang dipergunakan dalam memilih para calon diantara pekerja.
- 3) Dipengaruhi oleh prosedur dan kewenangan dalam mencari dan membina calon yang potensial dan dapat dipertanggung jawabkan, dalam usaha mengisi kekosongan suatu pekerjaan/jabatan.

Rekrutmen internal sebagaimana diuraikan di atas memiliki keuntungan dan kerugian. Keuntungan atau sisi positif adalah:

- 1) Pembiayaan relatif murah, karena tidak memerlukan proses seleksi seperti dilakukan pada rekrutmen eksternal.
- 2) Organisasi mengetahui secara tepat pekerja yang berkemampuan tinggi dan *qualified* untuk mengisi jabatan yang kosong.
- 3) Pekerja memiliki motivasi kerja yang tinggi.
- 4) Mencegah tenaga kerja yang baik dan kompetitif keluar dari organisasi/ perusahaan, karena pengembangan karirnya jelas.



Gambar 2.3 : Hubungan antara IQ,EQ,SQ dan Tuhan di dalam ESQ Model

Kecerdasan moral sebagai faktor utama dalam meningkatkan kesuksesan seseorang atau organisasi. Mereka mendefinisikan kecerdasan moral sebagai kapasitas mental untuk menentukan

emosi (EQ), dan kecerdasan spiritual (SQ) yang semakin lama di butuhkan dalam melaksanakan pekerjaan. Jadi, sifat-sifat kenabian ini harus diupayakan ada pada calon karyawan walaupun dalam kadar minimal. Oleh karena itu, rancangan tes-tes seleksi maupun wawancara harus dibuat sedemikian rupa sehingga mampu menjaring calon karyawan yang sesuai.²³

Konsep ESQ (*emotional spiritual quotient*) yang dikembangkan oleh Ary Ginanjar Agustian, pada hakikatnya juga menghadirkan Allah SWT dalam bekerja dan berusaha. Hubungan antara IQ, EQ, SQ dan Tuhan dalam ESQ yang berbentuk segitiga mempunyai keseimbangan antara kutub keakhiratan dan kutub keduniaan dapat terpelihara.

²³ *Ibid*, Jusmaliani, hlm. 74

5) Para pekerja telah memahami secara baik kebijaksanaan, prosedur-prosedur, ketentuan-ketentuan dan kebiasaan organisasi/perusahaan sedangkan sisi negatifnya atau keburukannya adalah:

- 1) Mengurangi motivasi kerja dan tidak memberikan perspektif baru, bagi pekerja yang kurang kompetitif atau merasa dirinya tidak berpeluang untuk mengisi setiap jabatan yang kosong
- 2) Pekerja yang dipromosikan untuk jabatan yang lebih tinggi cenderung tidak dapat menjalankan kekuasaan dan kewenangannya, karena sudah sangat akrab dengan bawahannya.⁷

b. Sumber rekrutmen eksternal

Sumber eksternal adalah karyawan yang akan mengisi jabatan yang lowong dilakukan penarikan dari sumber-sumber tenaga kerja di luar perusahaan, antara lain:

- 1) *Walk-ins* (pelamar datang sendiri keperusahaan)

⁷ Nawawi A.Kadir , *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*, Yogyakarta: Gajah Mada University press , 1997 hlm.177-178

- 2) Rekomendasi dari karyawan
- 3) Pengiklanan
- 4) Agen-agen penempatan tenaga kerja
- 5) Lembaga-lembaga pendidikan
- 6) Organisasi-organisasi karyawan
- 7) *Leasing*
- 8) *Nepotisme*
- 9) Asosiasi-asosiasi profesional
- 10) *Open house*⁸

Sumber rekrutmen eksternal sebagaimana dijelaskan diatas ada sisi positif dan sisi negatifnya. Sisi positif dari sumber eksternal adalah sebagai berikut:

- 1) Kewibawaan pejabat relatif baik
- 2) Kemungkinan membawa sistem kerja baru yang lebih baik

Sedangkan sisi negatifnya adalah sebagai berikut:

- 1) Prestasi karyawan lama cenderung turun, karena tidak ada kesempatan untuk promosi

⁸ Hani Handoko *Loc.cit* hlm.74-76

Untuk lebih jelasnya sifat jujur sangat menonjol diperlukan untuk penjaga gudang atau kasir, namun tentunya dengan tidak meninggalkan tiga sifat lainnya sekalipun dalam kadar yang lebih sedikit. Sifat tabligh/komunikatif lebih dibutuhkan untuk bidang pemasaran atau hubungan publik, selain sifat ini merupakan keharusan bagi setiap manajer karena ini adalah *interpersonal skill* yang harus dimiliki. Sifat cerdas lebih diutamakan untuk jenis pekerjaan yang membutuhkan analisis dan bagi pemimpin teras. Sifat *amanah* untuk pekerjaan-pekerjaan sejenis *freight forwader* atau bank atau penitipan bayi. Jadi, tidak ada salahnya dalam menyusun kriteria calon karyawan, sifat-sifat ini harus dipertimbangkan.

Dalam proses rekrutmen sifat cerdas akan terlihat dari indeks prestasi, sifat *Tabligh* atau kemampuan berkomunikasi terlihat dalam wawancara. Dua sifat lainnya *Amanah* dan *Shiddiq* sangat mungkin disaring melalui wawancara dan berbagai tes lainnya pada tahap seleksi. Dimilikinya empat sifat ini oleh tenaga kerja banyak sedikitnya menjamin bahwa mereka memiliki apa yang sekarang dikenal dengan kecerdasan inteligen (IQ), kecerdasan

1. Kesadaran bahwa kita adalah abdi Allah SWT dan sekaligus khalifah-Nya
2. Konsep Adil
3. Tujuan individu dan organisasi
4. Karakter Rasulullah SAW (Siddiq, Amanah, Fathanah dan Tabligh)

Proses menyaring karyawan melibatkan sepasang kegiatan yang umum dikenal rekrutmen dan seleksi, sedangkan menempatkan seseorang untuk bertanggung jawab pada tugas jabatan tertentu dikenal dengan *placement*.

Selain analisis jabatan yang telah dilakukan dan perencanaan yang telah dibuat, maka dalam aktivitas pengadaan SDI yang islami harus ada acuan pada kriteria kejujuran (*Shiddiq*), dapat dipercaya (*Amanah/credible*), cerdas (*Fathanah*) dan mampu berkomunikasi dengan baik (*Thabligh*). Oleh karena itu, penekanan pada satu atau lebih di antara keempatnya perlu dilakukan dalam rangka menyesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan.

- 2) Biaya penarikan besar, karena iklan dan seleksi
- 3) Waktu penarikan relatif lama
- 4) Orientasi dan induksi harus dilakukan
- 5) Turnover (pergantian) cenderung akan meningkat
- 6) Perilaku dan loyalitasnya belum diketahui.⁹

4. Metode-metode penarikan (rekrutmen)

Metode penarikan akan berpengaruh besar terhadap banyaknya lamaran yang masuk dalam perusahaan. Metode penarikan ada dua metode antara lain sebagai berikut:

1. Metode tertutup

Metode tertutup adalah ketika penarikan hanya diinformasikan kepada karyawan atau 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 diinformasikan secara luas dengan memasang iklan pada media massa cetak maupun elektronik, agar tersebar luas ke masyarakat.

⁹ Hasibuan, *Op.cit* hlm.43-44

Dengan metode terbuka diharapkan lamaran banyak masuk sehingga kesempatan untuk mendapatkan karyawan yang *qualified* lebih besar.¹⁰

5. Sistem Rekrutmen Karyawan

Sistem rekrutmen karyawan ada dua sistem antara lain sebagai berikut:

- a. Sistem *merit*, yaitu penarikan tenaga kerja didasarkan kepada kemampuan, kecakapan, keterampilan dan pengalaman calon tenaga kerja atau karyawan tersebut. Sedangkan sistem *merit* itu sendiri ada dua macam, yaitu:

- 1) Didasarkan kepada *experience* (pengalaman)
- 2) Didasarkan kepada *education* (pendidikan)
- 3) Integritas moral

Adapun kebaikan atau kelebihan sistem *merit* antara lain:

- 1) Kesempatan kerja selalu terbuka untuk umum
- 2) Dapat diperoleh tenaga-tenaga yang cakap
- 3) Mendorong untuk maju bagi karyawan yang belum memenuhi syarat.

¹⁰,Hasibuan, *Op.cit* hlm. 44

Hadist lain tentang rekrutmen:

قَالَ يَا أَبَا ذَرٍّ إِنَّكَ ضَعِيفٌ وَأَنْهَا أَمَانَةٌ وَأَنْهَا يَوْمَ الْقِيَامَةِ حِزْبِي وَنَدَامَةٌ أَلَّا
مَنْ أَخَذَهَا بِحَقِّهَا وَأَدَّى الَّذِي عَلَيْهِ فِيهَا

Artinya : 'hai Abu Dzar, sesungguhnya engkau lemah dan aku suka sesuatu yang ada pada dirimu sebagaimana dalam diriku. Sesungguhnya jabatan itu amanah, dan hari kiamat, ia akan berubah menjadi kehinaan dan penyesalan, kecuali diserahkan pada orang yang berhak dan mampu menunaikan tugas-tugas yang terkait dengan jabatan itu, 'Rasulullah SAW menolak permintaan Abu Dzar karena dalam jabatan ini tidak ada persyaratan kompetensi yang tidak dipenuhi olehnya.²²

Pengadaan tenaga kerja adalah serangkaian yang mengawali kegiatan operasional Manajemen Sumber Daya Insani. Dalam bahasa *human resource management*, pengadaan tenaga kerja adalah tidak lain dari tiga jenis kegiatan yang dalam buku teks barat dikenal dengan rekrutmen, *selection dan placement*. Dalam melaksanakan tiga kegiatan ini acuan yang digunakan dalam pendekatan yang Islami adalah jangan keluar dari empat pijakan dasar yaitu sebagai berikut:

²² *Ibid*, Jusmaliani, hlm.76

bendaharawan negara (Mesir); Sesungguhnya aku adalah orang yang pandai menjaga, lagi berpengetahuan".(55)

Dalam kasus ini, Nabi Yusuf sangat tahu kemampuannya dan ia ingin membagi kemampuannya tersebut untuk kepentingan masyarakat.²⁰

Ada beberapa hadist yang dapat terkait dengan rekrutmen manajemen sumber daya insani secara Islam di antaranya sebagai berikut:

قَالَ دَخَلْتُ عَلَى النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ أَنَا وَرَجُلَانِ مِنْ بَنِي عَمِّي فَقَالَ أَحَدُ الرَّجُلَيْنِ يَا رَسُولَ اللَّهِ أَمَرْنَا عَلَى بَعْضِ مَا وَلَاكَ اللَّهُ عَزَّ وَجَلَّ وَقَالَ الْآخَرُ مِثْلَ ذَلِكَ فَقَالَ إِنَّا وَاللَّهِ لَا نُؤَوِّي عَلَى هَذَا الْعَمَلِ أَحَدًا سَأَلَهُ وَلَا أَحَدًا حَرَصَ عَلَيْهِ (الجامع الصحيح)

Berdasarkan riwayat yang disampaikan oleh Abu Musa Al-asy'ari yang berkata: aku dan dua orang lelaki dari keturunan pamanku datang kepada Nabi, salah satu dari lelaki itu berkata, 'Hai Rasulullah, jadikanlah aku sebagai pejabat atas kekuasaan yang telah diberikan Allah kepadaMu, lelaki lainnya juga mengatakan demikian. Kemudian Rasulullah SAW bersabda: 'Demi Allah, sesungguhnya aku tidak akan memberikan jabatan kepada orang yang memintanya atau orang yang sangat menginginkannya'. (Hadits Shohih Muslim)²¹

²⁰ *Ibid*, Jusmaliani, hlm.77

²¹ *Ibid*, Jusmaliani, hlm .76

Sedangkan keburukan atau kelemahannya antara lain adalah:

- 1) Biaya yang dikeluarkan untuk rekrutmen sangat mahal
- 2) Membutuhkan waktu yang lama dalam proses penarikan.

b. Sistem *spoils*, yaitu penarikan karyawan didasarkan kepada adanya hubungan pribadi seperti hubungan keluarga atau relasi. Sedangkan sistem *spoils* itu sendiri terbagi menjadi tiga macam, yaitu:

- 1) *Nepotisme* (keluarga)
- 2) *Patronage* (teman, sahabat)
- 3) *Favorite* (selera)

Adapun kebaikan atau kelebihan dari sistem ini antara lain adalah:

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

- 2) Memungkinkan adanya kerja sama yang baik diantara karyawan, karena saling mengenal sebelumnya.
- 3) Biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk rekrutmen relatif murah.

Sedangkan keburukan atau kelemahan dari sistem ini antara lain adalah:

- 1) Melemahkan karir karyawan
- 2) Terjadi kesenjangan dan persaingan yang tidak sehat antara golongan keluarga dan di luar keluarga
- 3) Pelamar yang masuk kurang memenuhi kriteria yang diharapkan perusahaan.¹¹

6. Proses Rekrutmen Karyawan

Proses rekrutmen karyawan yang baik adalah sebagai berikut:

a. Penyusunan strategi untuk merekrut

Dalam strategi rekrutmen karyawan terdapat beberapa kegiatan pokok antara lain adalah; penentuan dimana,

¹¹ Slamet Saksono, *Administrasi Kepegawaian*, Yogyakarta: Kanisius, 1995, hlm.30.

Dalam Islam, prosesi pengangkatan karyawan harus berdasarkan kepatutan dan kelayakan calon atas pekerjaan yang akan dijalani. Ketika pemilihan pengangkatan jatuh pada orang yang disinyalir memiliki kemampuan, padahal masih terdapat orang yang lebih patut, layak dan lebih baik (dari golongan orang-orang terdahulu), maka prosesi pengangkatan ini bertentangan dengan syariah Islam.¹⁹

Nabi Yusuf memilih jabatan yang menurutnya sanggup dipegangnya setelah ia mendapat kepercayaan dari raja terdapat dalam (Q.S: Yusuf : 54-55)



Artinya:” 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".(54) berkata Yusuf: "Jadikanlah aku

¹⁹ Abu shin,Ahmad Ibrahim, *Manajemen Syariah Sebuah Kajian Historis Dan Kontemporer*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2006 hlm.106

B. Rekrutmen Dalam Manajemen Sumber Daya Insani Secara Islam

Rekrutmen secara Islam adalah memilih sesuai kualitas dan kuantitas orang yang melamar. Seperti dijelaskan Q.S : Al-Qashash (28): 26



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".(Q.S:Al-Qashash(28): 26)

Ayat ini menjelaskan yang dimaksud dengan kuat disini dapat dianalogikan dengan keterampilan atau kualifikasi tertentu yang diisyaratkan oleh jabatan bersangkutan serta kemampuan memahami dan menerapkan prinsip-prinsip Islam. Dapat dipercaya berarti takut pada Allah SWT, mentaati kewajiban moral dan komitmen pada tujuan-tujuan organisasi serta masyarakat.¹⁸

¹⁸ Jusmaliani, *Pengelolaan Sumber Daya Insani*, Jakarta: Bumi Aksara, 2011 hlm.77

bagaimana, dan kapan perusahaan memikat calon-calon pelamar untuk direkrut oleh perusahaan.

b. Pencarian pelamar

Setelah rencana-rencana dan strategi perekrutan disusun, maka langkah selanjutnya adalah penentuan metode rekrutmen karyawan.

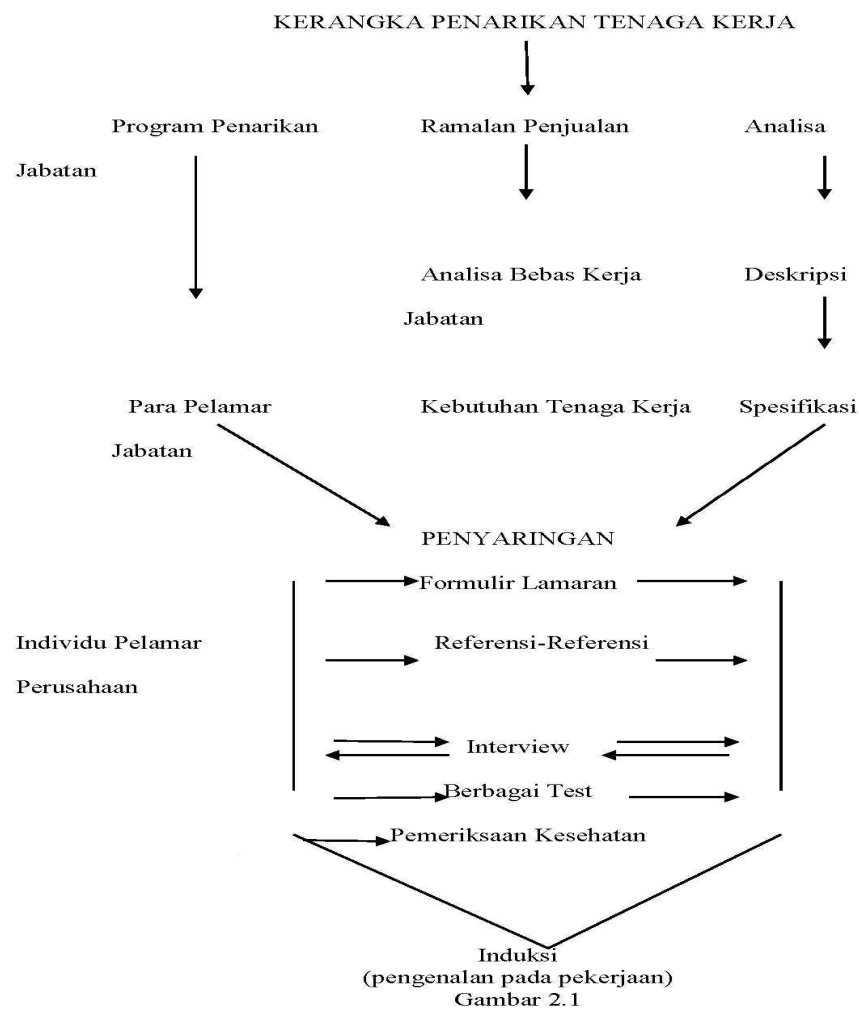
c. Penyisihan pelamar-pelamar yang tidak cocok

Setelah lamaran-lamaran diterima, kemudian lamaran-lamaran tersebut disaring guna menyisihkan individu-individu yang tidak memenuhi syarat. Misalnya alasan kuat untuk mendiskualifikasi pelamar antara lain karena tingkat pendidikan yang tidak memadai, tidak adanya pengalaman yang disyaratkan dan sebagainya.

d. Pembuatan kumpulan pelamar

Kelompok pelamar terdiri atas individu-individu yang telah menunjukkan minat dalam mengejar lowongan pekerjaan dan mungkin merupakan kandidat yang layak untuk mengisi posisi yang ditawarkan. Setelah lamaran masuk organisasi harus

memproses informasi dan mengorganisasikan sehingga informasi siap diperiksa.¹²



¹²Ibid, Simamora hlm.221-223

Semakin besar penawaran tenaga kerja maka semakin banyak pula pelamar yang serius. Sebaliknya jika penawaran tenaga kerja sedikit maka pelamar juga sedikit.

e. Solidaritas perusahaan

Solidaritas perusahaan diartikan besarnya kepercayaan masyarakat terhadap perusahaan. Jika perusahaan solidaritasnya besar maka pelamar semakin banyak. Sebaiknya jika solidaritasnya kecil maka pelamar yang datang juga sedikit.

f. Kondisi-kondisi lingkungan eksternal

Jika kondisi perekonomian tumbuh dengan cepat dan saingan banyak, pelamar akan sedikit. Sebaliknya jika pertumbuhan perekonomian kecil/ depresi pelamar semakin banyak.¹⁷

¹⁷ Hasibuan Loc.cit hlm.44

8. Kendala-kendala penarikan (rekrutmen)

Agar proses penarikan (rekrutmen) berhasil, perusahaan perlu menyadari berbagai kendala yang antara lain sebagai berikut:

a. Kebijakan-kebijakan organisasi

Kebijakan organisasi yang akan mempengaruhi penarikan adalah kebijakan mengenai kompensasi, kesejahteraan, promosi, status karyawan dan sumber tenaga kerja.

b. Persyaratan jabatan

Semakin banyak persyaratan yang harus dimiliki pelamar maka pelamar semakin sedikit. Sebaliknya jika persyaratan sedikit, pelamar akan semakin banyak.

c. Metode pelaksanaan penarikan

Semakin terbuka penarikan melalui surat kabar, radio atau TV pelamar semakin banyak, sebaliknya semakin tertutup penarikan, pelamar semakin sedikit.

d. Kondisi pasar tenaga kerja

Untuk membuat prosedur penarikan dan pemilihan, kita harus memenuhi dulu tiga kebutuhan seperti yang terlihat pada gambar 2.1. pertama, harus ada wewenang untuk memperoleh tenaga kerja, yang berasal dari kebutuhan akan tenaga kerja dengan cara analisa beban kerja dan analisa angkatan kerja. Kedua, kita harus memiliki standar personalia sebagai perbandingan. Ini bisa diperoleh dari analisa jabatan yang membentuk spesifikasi jabatan. Dan akhirnya harus ada pelamar yang akan kita pilih. Prosedur penarikan merupakan serangkaian metode untuk memperoleh informasi yang lengkap dari para pelamar. Pada setiap langkah kita mempelajari lebih jauh keadaan atau prospek pelamar tersebut. Informasi yang diperoleh kemudian dibandingkan dengan spesifikasi jabatan, sebagai standar personalia. Apabila pelamar memuaskan, maka pelamar akan melangkah ke tahap berikutnya. Jadi pada tiap-tiap langkah dilakukan perbandingan dengan standar personalia.

7. Prosedur Pemilihan Karyawan

a. Wawancara pendahuluan

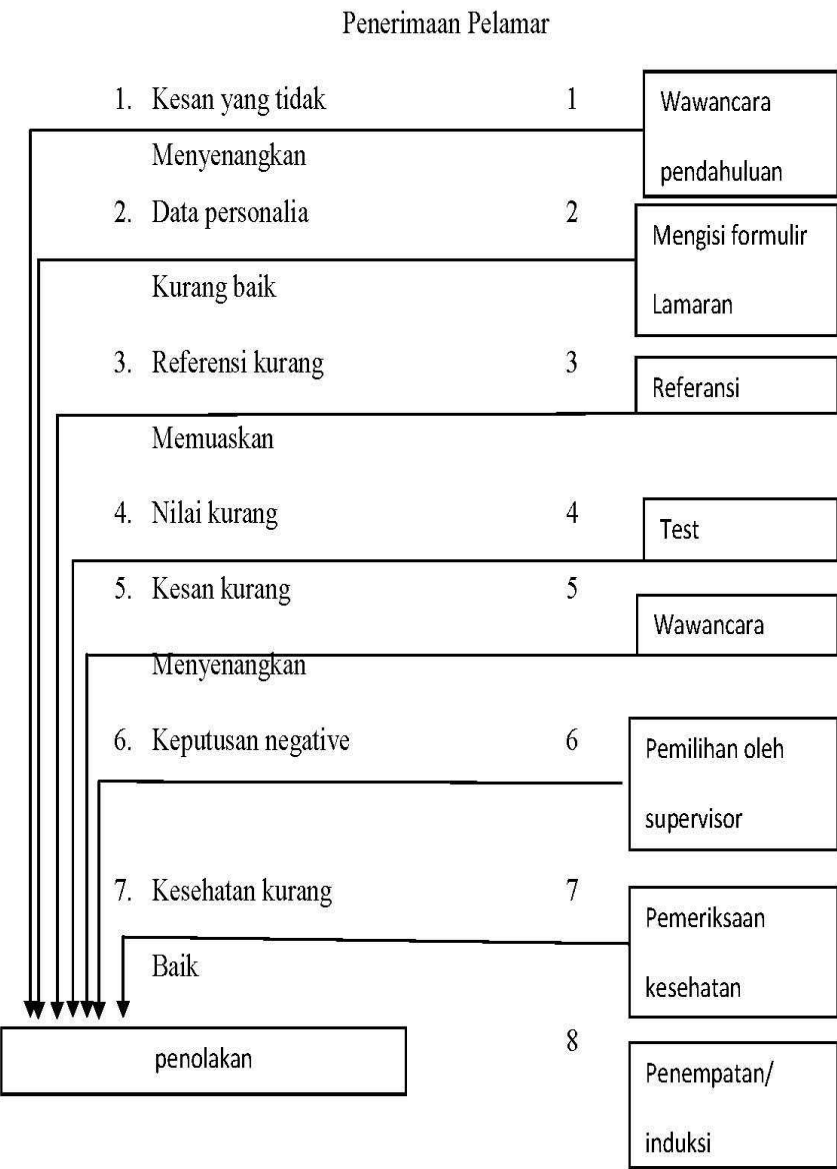
Semakin tidak selektif suatu program penarikan, semakin diperlakukan wawancara terlebih dahulu. Wawancara ini biasanya singkat dan berusaha mengurangi para pelamar yang nyata-nyata tidak mempunyai syarat. Pada tahap ini biasanya mudah dinilai cara penampilan dan kemampuan berbicara. Para pelamar akan ditanya tentang mengapa mereka melamar pekerjaan tersebut dan mungkin juga tentang berapa besar gaji yang diinginkan.

b. Pengisian formulir/blanko lamaran

Penggunaan blanko /formulir lamaran ini terutama dimaksudkan agar memperoleh informasi/data yang lengkap dari para (calon) karyawan. Dengan adanya formulir lamaran maka perusahaan bisa menganalisis calon karyawan.

c. Memeriksa referensi

Penggunaan surat-surat referensi masih menjadi bahan perdebatan. Sebagian menyatakan tidak bermanfaat,



Gambar 2.2. prosedur pemilihan tenaga kerja

sakit, sehingga perusahaan terpaksa mengeluarkan biaya pengobatan yang tinggi.¹⁵

h. Induksi atau orientasi

Pada tahap ini berarti karyawan sudah diterima bekerja pada perusahaan. Induksi ini menyangkut masalah pengenalan dan penyesuaian karyawan baru dengan perusahaan. Tahap induksi merupakan tahap yang penting, sebab selama periode induksi inilah (biasanya 3 bulan) banyak terjadi karyawan keluar dari perusahaan.¹⁶

¹⁵ Heidjrachman Ranupandojo dan Suad Husnan *Op.cit* hlm.47

¹⁶ Heidjrachman Ranupandojo dan Suad Husnan *Loc.cit* hlm. 48-50

sebagian menyatakan bermanfaat. Yang tidak manfaat menyatakan karena berdasarkan pengalaman ternyata sangat jarang untuk memperoleh referensi yang benar. Sebaliknya, apabila surat referensi tersebut bisa di cek kebenarannya, akan sangat bermanfaat dibandingkan hasil test dan interview.¹³

d. Test psikologi

Langkah berikutnya adalah melakukan test terhadap pelamar .tidak semua perusahaan menggunakan test psikologi ini, meskipun nampaknya ada hubungan antara besarnya perusahaan dengan test yang dilakukan. Test ini merupakan alat yang dirancang untuk mengukur berbagai faktor psikologi tertentu. Tujuan proses pengukuran ini, terutama bagi perusahaan, adalah untuk memperkirakan apa yang akan dilakukan seseorang di masa yang akan datang. Pada hakekatnya kita mencoba mengukur berbagai tingkah laku manusia yang kita rasakan akan dapat kita

¹³ Heidjrachman Ranupandojo dan Suad Husnan, *Manajemen Personalia*, Yogyakarta: BPFE, 1989.Hlm. 45

pergunakan untuk memperkirakan tingkah lakunya dimasa yang akan datang.

Macam-macam test yang ada di test psikologi antara lain adalah sebagai berikut:

- 1) *Intelligence test* (test kecerdasan)
- 2) *Aptitude test* (test bakat)
- 3) *Achievement test* (test prestasi)
- 4) *Interest test* (test minat)
- 5) *Personality test* (test kepribadian)¹⁴

e. Wawancara

Wawancara mungkin merupakan satu cara seleksi yang paling sering dipergunakan, apabila dalam seleksi pelamar hanya digunakan satu cara. Sayangnya, di dalam melakukan wawancara (interview) seringkali dijumpai ketidaksepakatan terhadap seseorang yang diwawancarai, apabila wawancara dilakukan oleh lebih dari satu orang pewawancara. Beberapa prinsip wawancara antara lain adalah:

- 1) Persiapan wawancara
- 2) Pengarahan wawancara
- 3) Menyelenggarakan wawancara
- 4) Menutup wawancara
- 5) menilai

f. Persetujuan atasan langsung

Bagi para pelamar yang sudah lolos dari langkah-langkah sebelumnya, maka sampailah pada langkah ini. Persetujuan atasan langsung ini diperlukan sesuai dengan prinsip hubungan “line” dan “staff”, yang memungkinkan supervisor menerima atau menolak pelamar tersebut.

g. Pemeriksaan kesehatan

Pemeriksaan kesehatan bisa dipercayakan pada dokter di luar perusahaan, tetapi sering dilakukan khusus oleh dokter perusahaan, terutama untuk jenis-jenis pekerjaan yang memerlukan persyaratan fisik yang berat. Pemeriksaan kesehatan juga dimaksudkan untuk mencegah terhadap kemungkinan memperoleh karyawan yang sering

¹⁴ *Ibid*, Heidjrachman Ranupandojo dan Suad Husnan hlm.46