

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1.Sistem Rekrutmen

2.1.1. Pengertian Sistem Rekrutmen

Kegiatan rekrutmen dan seleksi karyawan merupakan salah satu pilar dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) di perusahaan yang bertujuan mencari dan mendapatkan Sumber Daya Manusia yang kompeten di bidangnya. Disamping memiliki kompetensi yang sesuai dengan pekerjaannya, SDM tersebut juga diharapkan memiliki budaya kultur yang selaras dengan visi dan misi perusahaan, dalam MSDM dikenal dengan istilah “*job fit and culture fit.*”

Job fit bermakna bahwa kompetensi yang dimiliki calon karyawan sesuai dengan spesifikasi pekerjaan yang dibutuhkan oleh perusahaan. *Culture fit* bermakna bahwa karakter yang dimiliki pelamar sesuai dengan budaya perusahaan tersebut. Dengan demikian, SDM yang *fit in* (sesuai/cocok) baik dalam pekerjaan maupun culture perusahaan, SDM tersebut diharapkan akan mampu mendukung pencapaian tugas bisnis yang telah ditetapkan.¹

¹ Ust. Abu Fahmi, Ir. Agus Siswanto M.E.I., Ir. Muhammad Fahri Farid, MM, Arijulmanan, M.H.I., *HRD Syari'ah Teori dan Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasisi Syari'ah*, Jakarta: Gramedia Pusaka Utama, 2014, h.157.

Selanjutnya dalam konteks rekrutmen dan seleksi syari'ah kita dapat merujuk kepada firman Allah dalam surah Al-Qashas ayat 26 sebagai berikut:

قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَجِرْهُ ^ط إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ



26. 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".

Ayat tersebut memberikan pemahaman bahwa islam mendorong umatnya untuk memilih pekerjaan atau calon karyawan berdasarkan dua dimensi kompetensi, yaitu lahiriyah dan batiniyah. Kompetensi lahiriyah didefinisikan sebagai kekuatan yang pengertiannya dapat dibedakan atau tergantung dari jenis pekerjaan, kewajiban atau tanggung jawab yang dipikul seorang pekerja. Kompetensi batiniyah dapat didefinisikan sebagai sifat atau karakter dapat dipercaya atau jujur, dan amanah, yang merupakan salah satu sifat utama Nabi Muhammad saw yaitu *siddiq*. Dalam hal ini Rasul pernah bersabda : "ketika engkau menyia-nyikan amanah, maka tunggulah kehancuran." Dikatakan , hai Rasulullah, apa yang membuatnya sia-sia? Rasul bersabda, ketika

suatu perkara diserahkan kepada orang yang bukan ahlinya, maka tunggulah kehancuran.”

Selain itu rekrutmen juga dapat diartikan sebagai proses untuk mendapatkan sejumlah SDM (karyawan) yang berkualitas untuk menduduki suatu jabatan atau pekerjaan dalam suatu perusahaan. Oleh karena itu dalam menemukan kebutuhan karyawan, perusahaan dapat melakukan ekspansi besar-besaran untuk menarik lebih banyak pelamar. Dalam hal ini para *recruiter* berfungsi sebagai mediasi yang menghubungkan antara perusahaan dengan masyarakat pencari kerja yang dapat diminta ke sekolah-sekolah ataupun agen pelatih masyarakat sebagai upaya untuk mendapatkan pelamar sebanyak-banyaknya.² SDM yang berkualitas sebagai yang tercantum dalam Al-Qur'an surah Yusuf ayat 55 sebagai berikut:

قَالَ أَجْعَلْنِي عَلَىٰ خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ ﴿٥٥﴾

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

Yaitu pelamar yang pandai menjaga amanah memiliki pengetahuan memadai, dan sesuai dengan bidang kerja yang dibutuhkan.

² Prof. Dr. H. Veithzal Rivai, M.B.A. , *Islamic Human Capital Dari Teori Praktik Manajemen Sumber Daya Islami*, Edisi I, Cet. I, Jakarta: Rajawali Pers, 2009, h.192.

Amanah merupakan faktor penting yang menentukan kepatutan dan kelayakan seseorang untuk menjadi karyawan pada lembaga bisnis syari'ah. Amanah dapat dipahami sebagai sikap melaksanakan segala kewajiban sesuai dengan ketentuan Allah ta'ala dan tunduk terhadap aturan-Nya. Dalam aktivitas pekerjaan sehari-hari, amanah berate melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya sebaik mungkin sesuai prosedur, tidak memasukkan unsur penipuan, kezaliman, intimidasi, nepotisme, atau kecenderungan terhadap golongan tertentu.

Jadi pada prinsipnya proses rekrutmen dan seleksi berbasis syari'ah bertujuan mencari sosok karyawan yang dalam dirinya berpadu unsur amanah dan profesionalisme. Sehingga pada akhirnya akan terpenuhi unsur kesesuaian kompetensi dan talenta yang dibutuhkan. *Culture fit* dalam konteks amanah jika dikembangkan lebih lanjut dapat berupa kompetensi-kompetensi seperti: kejujuran, tanggung jawab, visioner, disiplin, adil, bisa bekerja sama, dan peduli yang merupakan pencerminan dari sifat atau asma Allah (Ari Ginanjar: 2000).³

2.1.2. Tujuan Rekrutmen

Rekrutmen adalah serangkaian kegiatan yang dimulai ketika sebuah perusahaan atau organisasi memerlukan tenaga kerja atau

³ Ust. Abu Fahmi, Ir. Agus Siswanto M.E.I., Ir. Muhammad Fahri Farid, MM, Arijulmanan, M.H.I., *HRD Syari'ah Teori dan Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasisi Syari'ah*, Jakarta: Gramedia Pusaka Utama, 2014, h. 160.

dan membuka lowongan sampai mendapat karyawan yang diinginkan / kualified sesuai dengan jabatan atau lowongan yang ada. Dengan demikian, tujuan rekrutmen adalah menerima pelamar sebanyak-banyaknya sesuai dengan kualifikasi kebutuhan perusahaan dari berbagai sumber, sehingga memungkinkan akan terjaring calon karyawan dengan kualitas tertinggi dari yang terbaik.⁴

2.1.3. Prinsip- prinsip rekrutmen

- a. Mutu karyawan yang akan direkrutmen harus sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan perusahaan.
- b. Jumlah karyawan yang diperlukan harus sesuai dengan job yang tersedia .
- c. Biaya yang diperlukan diminimalkan.
- d. Perencanaan dan keputusan-keputusan strategis tentang perekrutan.⁵

2.1.4. Proses dan Sumber Rekrutmen

Pada seleksi syari'ah terdapat proses atau tahapan diantara tahapan-tahapan tersebut diatas, yaitu proses seleksi syari'ah. Seleksi syari'ah dapat dilakukan diawal proses seleksi atau diantara proses seleksi. Jika perusahaan memiliki kebijakan bahwa tes

⁴Prof. Dr. H. Veithzal Rivai, M.B. Adan Ella Jauvani Sagala, S.Psi., M.Sc, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Dari Teorik Praktik*, Edisi. II, Jakarta: Rajawali Pers, 2009, h.150.

⁵Prof. Dr. H. Veithzal Rivai, M.B.A. , *Islamic Human Capital Dari Teori Praktik Manajemen Sumber Daya Islami*, Edisi I, Cet. I, Jakarta: Rajawali Pers, 2009, h. 200.

syari'ah adalah kriteria mutlak, berarti ia diletakkan pada awal sekali. Namun ada kalanya ia diletakkan diantara proses seleksi karena manajemen memandang bahwa tes tersebut masuk dalam kriteria keinginan. Alat tes atau alat seleksi syari'ah yang dapat digunakan, antara lain:

a. Analisis syari'ah aplikasi lamaran

Tahap seleksi syari'ah yang dilakukan oleh Divisi SDM adalah menganalisis aplikasi lamaran yang masuk, khususnya curriculum vitae (cv). Dengan pencantuman kriteria syari'ah pada spesifikasi orang. Devisi SDM dapat menganalisis data-data dalam CV yang memberikan informasi berkaitan dengan aspek syari'ah.

Sebagai contoh: aktif dalam kegiatan DKM (Dewan Keluarga Masjid), mampu membaca Al-Qur'an dengan baik, meraih prestasi dalam bidang keagamaan dan lain-lain. Data ini dapat dijadikan analisis pada waktu wawancara syari'ah. Pada hakikatnya analisis syari'ah adalah langkah awal yang dapat dilakukan Devisi SDM untuk memperoleh informasi aspek syari'ah yang dimiliki kandidat. pada tes tertulis wawasan syari'ah.

b. Tes tertulis wawasan syari'ah

Tes tertulis wawasan syari'ah bukanlah tes untuk mengukur seberapa tinggi tingkat keimanan atau ketakwaan seseorang

karena hanya Allah ta'ala yang mengetahuinya. Tes tertulis syari'ah bertujuan untuk mengetahui sejauh mana pengetahuan dan pengalaman keislaman seorang pelamar dalam kehidupan sehari-hari. Dalam hal ini yang ingin diketahui adalah batasminimum atau standart minimal pengetahuan dan pengalaman keislaman sehari-hari. Seorang pelamar paling tidak hafal surat Al Fatihah dan terjemahannya. Seorang pelamar tidak meninggalkan shalat dan tidak merokok.

Tes tertulis wawasan syari'ah dilakukan dengan menjawab pertanyaan- pertanyaan tersebut berkisar pada aspek keimanan, akhlak, ibadah, dan muamalah. Misalnya: apa makna la ilaha illallah? Apakah saudara suka melaksanakan ibadah sunah? Dan lain-lain. Setelah fase atau tahap ini selesai, akan dilakukan wawancara syari'ah pada intinya merupakan *chross check* dan pendalaman atas jawaban-jawaban pada tes syariah tertulis.

c. Wawancara syari'ah

Pada fase tes tertulis wawasan syari'ah, kita tidak dapat menjamin para pelamar menjawab pertanyaan-pertanyaan tersebut dengan jujur. Selain itu belum ada alat yang dapatmembuktikannya. Karena itu proses seleksi dilanjutkan dengan wawancara syari'ah, sehingga bertujuan mengonfirmasi, memperdalam serta memastikan dengan baik

bahwa pelamar sesuai dengan kriteria. Pada dasarnya wawancara syari'ah memiliki dua dimensi pertanyaan dan jawaban. Dimensi pertama adalah jawaban atas pertanyaan-pertanyaan yang dapat dinilai secara langsung dan mudah dibuktikan kebenarannya.

Misalnya: kemampuannya membaca Al-Qur'an, bacaan dan arti bacaan shalat, menceritakan buku Islam yang pernah dibaca. Penilaian atas jawaban tersebut dapat langsung kita cermati dan dinilai. Dimensi kedua pertanyaan-pertanyaan yang sulit dipastikan kejujuran jawabannya. Jawaban atas pertanyaan tersebut memerlukan pengamatan dan observasi atas ekspresi atau emosi pelamar. Misalnya menanyakan kebiasaan bangun subuh dan shalat berjamaah di masjid Rekomendasi Syari'ah

Setelah melewati fase wawancara syari'ah, biasanya Devisi SDM sudah mempunyai ketetapan untuk memilih kandidat karyawan yang sesuai kriteria syari'ah yang diinginkan. Namun, ada kalanya masih ada keraguan dalam pengambilan keputusan. Hal ini dapat diatasi dengan teknik "Rekomendasi Syari'ah." Rekomendasi Syari'ah adalah surat dari Devisi SDM yang ditujukan kepada tokoh masyarakat, ulama, ustadz, ketua RT/RW, dan orang-orang yang dinilai kompeten untuk memberikan rekomendasi para kandidat.

Dengan surat tersebut, Divisi SDM meminta pertimbangan, saran, dan pendapat dari pihak ketiga yang independen untuk memperkuat temuan-temuan dari wawancara syari'ah. Surat diberikan dengan amplop tertutup dan dikembalikan dalam keadaan sama kepada Divisi SDM. berdasarkan pengalaman teknik ini dapat membantu Divisi SDM dalam mengambil keputusan final atas rangkaian tes syari'ah secara bertahap telah dilakukan.⁶

Sumber internal perusahaan yaitu SDM yang ditarik (diterima) adalah berasal dari perusahaan atau lembaga itu sendiri. Dengan cara ini, mencari karyawan yang ada di dalam lingkungan perusahaan itu sendiri untuk ditempatkan pada posisi tertentu.

a. Rekrutmen Internal

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

- a.) Tergantung pada ketentuan formal dan informal organisasi dalam menjabarkan tugas-tugas setiap jabatan atau pekerjaan. Penjabaran tersebut berpengaruh pada jumlah (kuantitas) dan kemampuan (kualitas)

⁶ Ust. Abu Fahmi, Ir. Agus Siswanto M.E.I., Ir. Muhammad Fahri Farid, MM, Arijulmanan, M.H.I., *HRD Syari'ah Teori dan Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasisi Syari'ah*, Jakarta: Gramedia Pusaka Utama, 2014, h.166-170.

pekerja yang diperlukan untuk dapat melaksanakan suatu pekerjaan / jabatan secara aktif dan efisien.

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

Keuntungan dan kerugian dari rekrutmen internal.

Antara lain keuntungannya sebagai berikut:

- a) Pembiayaan relatif murah, karena tidak memerlukan proses seleksi seperti yang dilakukan pada seleksi eksternal.
- b) Organisasi mengetahui secara tepat pekerja yang berkemampuan tinggi dan kualifaid mengisi jabatan yang kosong.
- c) Mencegah tenaga kerja yang baik dan kompetitif keluar dari organisasi dan para pekerja mengetahui prosedur organisasi.

Kerugian dari rekrutmen internal:

- a.) Mengurangi motivasi kerja dan dan tidak memberikan perspektif baru.

b.) Pekerja yang dipromosikan untuk jabatan yang lebih tinggi cenderung tidak dapat menjalankan kekuasaan dan wewenangnya karena sudah akrab dengan bawahannya.⁷

b. Rekrutmen Eksternal

Sumber rekrutmen secara eksternal dilakukan sebagai berikut:

a.) Rekomendasi dari karyawan (teman, anggota keluarga, karyawan perusahaan sendiri, atau karyawan-karyawan perusahaan lain).

b.) Organisasi-organisasi profesi/keahlian.

Ada beberapa sumber yang dapat dijadikan alternatif apabila ingin mencari tenaga kerja dari luar perusahaan:

(a) Menempelkan pengumuman ditempat-tempat pertemuan bisnis.

(b) Institusi pendidikan.

(c) Media Cetak.⁸

⁷Prof Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetiti*, cet. VIII, Yogyakarta: Gadjah Mads University Press, 2011, h.175-177.

⁸Lain Maitland, *Merekrut Karyawan*, Seri Manajemen No. 143, Cet I, Jakarta: 1991, h. 38.

2.1.5. Berbagai kendala dalam rekrutmen

Karena berharap untuk mendapatkan calon tenaga kerja yang bermutu dan memenuhi syarat, maka dalam proses rekrutmen menghadapi beberapa kendala diantaranya:

- a. Faktor-faktor organisasional, antara lain:
 - a) Kepentingan paraanggota organisasi
 - b) Kemampuan organisasi yang bersangkutan memberikan imbalan pada tingkat tertentu.
 - c) Keharusan menaati berbagai peraturan perundang-undangan.
 - d) Pertimbangan lokasi.
- b. Kondisi Eksternal:
 - a) Tingkat pengangguran
 - b) Langka tidaknya keahlian atau keterampilan tertentu.
 - c) Peraturan perundang-undangan dibidang ketenagakerjaan.
 - d) Praktek rekrutmen oleh organisasi-organisasi lain.
 - e) Kendala terakhir yang perlu dipertimbangkan oleh para pencari tenaga kerja ialah tuntutan tugas yang dikerjakan oleh para pekerja baru.⁹

2.1.6. Seleksi

Memberikan ujian seleksi kepada calon pegawai merupakan persoalan pokok dalam islam. Hal ini setidaknya

⁹Prof. Dr. Sondang P. Siagian, M.P.A, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi. I, cet. 23, Jakarta: PT BumiAksara, h. 105-110.

dicerminikan dari sikap Rasulullah ketika mengangkat Muadz bin Jabal sebagai pejabat kehakiman. Rasulullah bertanya kepada Muadz: *“Dengan apa engkau akan memutuskan persoalan hokum?”* Muadz menjawab, *“Dengan kitab Allah.”* Rasulullah bertanya, *“Jika kamu tidak menemukannya?”* Muadz menjawab: *“Dengan sunnah Rasulullah (hadis).”* Rasulullah bertanya lagi: *“Jika engkau tidak menemukannya juga?”* Muadz menjawab, *“Aku akan berjihad dengan pendapatku.”* Rasulullah bersabda: *“Alhamdulillah, Allah telah menolong utusan Rasulullah menjalankan agama sesuai dengan apa yang diridhai Allah dan Rasul-Nya.”*¹⁰

Khalifah Umar ra. Tidak akan mengutus seorang gubernur untuk suatu wilayah, kecuali khalifah telah mengujinya dengan mengajak berdiskusi. Diriwayatkan bahwa suatu ketika khalifah sedang duduk bercengkraman dengan Ka’ab bin Sur kemudian, datanglah seorang wanita mengadukan persoalan suaminya. Khalifah berkata kepada ka’ab, *“putuskanlah persoalan diantara keduanya.”* Khalifah kaget dan takjub terhadap keputusan yang ditetapkan Ka’ab dan berkata, *“ Berangkatlah ke Bashrah untuk menjadi hakim disana.”* Sebelumnya Ka’ab tidak mengira kalau dirinya akan dipilih menjadi seorang hakim di Bashrah.¹¹Uraian

¹⁰Dr. Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syariah Sebuah Kajian Historis Dan Kontemporer*, Edisi I, Cet. I, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2006, h. 109.

¹¹*Ibid*, h. 110

dias adalah seleksi yang dilakukan pada masa Rasulullah untuk mendapatkan seorang pegawai.

Seleksi merupakan kegiatan dalam manajemen SDM yang dilakukan setelah proses rekrutmen selesai dilaksanakan. Secara ideal proses seleksi merupakan proses pengambilan keputusan bolak-balik. Perusahaan memutuskan menawarkan lowongan kerja. Calon pelamar memutuskan apakah perusahaan beserta tawarannya akan memenuhi kebutuhan dan tujuan pribadinya. Tetapi dalam keadaan biasa pada umumnya proses seleksi cenderung ditetapkan sepihak, yaitu dominasi pada pihak perusahaan.¹² Urutan penerimaan tenaga kerja secara baku mengikuti prosedur empat langkah sebagai berikut:

- a. Menilai formulir lamaran lengkap.
- b. Mewawancarai
- c. Menggunakan tes bilamana perlu.
- d. Memperoleh referensi .

Prosedur dalam seleksi merupakan esensial untuk terlebih dahulu menguraikan pekerjaan sebelum mempertimbangkan karyawan yang ideal. Praktik kepegawaian yang baik akan memberikan kepada pelamar dan deskripsi terinci mengenai

¹² Moh Agus Tulus, *Manajemen Sumber Daya Manusia Buku Panduan Mahasiswa*, Cet. V, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1992, h. 71.

pekerjaan yang akan diserahkan kepada calon yang akan diterima.¹³

Berikut adalah prosedur yang dapat dipergunakan dalam pemilihan calon tenaga kerja meliputi:

a. Seleksi administrasi

Surat lamaran yang masuk ke personalia atau ke bagian panitia penerimaan tenaga kerja diteliti dan dipriksa kelengkapannya sesuai dengan persyaratan yang telah diumumkan. Kelengkapan surat yang harus diteliti adalah sebagai berikut:

- a) Surat lamaran yang ditulis tangan
- b) Fotocopy ijazah yang disahkan oleh berwenang
- c) Daftar riwayat hidup.
- d) Akademik transkrip atau NEM bagi SLTA
- e) Kartu tanda bukti pendaftaran diri padakantor departemen tenaga kerja
- f) Pas foto sesuai dengan permintaan.
- g) Fotocopy KTP
- h) Surat keterangan pengalaman kerja
- i) Surat keterangan berkelakuan baik dari kepolisian.
- j) Surat keterangan sehat dari dokter.

¹³ Moh Agus Tulus, *Manajemen Sumber Daya Manusia Buku Panduan Mahasiswa*, Cet. V, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1992, hal

k) Surat keterangan bersedia ditempatkan diseluruh wilayah Indonesia.

b. Wawancara pendahuluan

Pada tahap ini biasanya calon tenaga kerja sudah dinilai cara penampilan dan kemampuan berbicara. Para pelamar ditanya tentang mereka melamar pekerjaan tersebut, berapa gaji yang diinginkan, dari mana mendapat informasi lowongan kerja, pendidikan dan pengalaman yang dimiliki dengan menanyakan ijazah terakhir. Apabila pelamar dianggap memenuhi syarat maka dilanjutkan seleksi tahap berikutnya dan diberikan formulir lamaran diisi data pribadi secara lengkap.

c. Formulir lamaran kerja

Pengisian lamaran dimaksudkan untuk memperoleh data pribadi calon tenaga kerja secara lengkap dan seragam. Formulir lamaran tersebut dirancang untuk dapat menyajikan beberapa jenis informasi, yaitu sebagai berikut:

- a) Data pribadi
- b) Status pelamar.
- c) Pendidikan dan ketrampilan yang dimiliki dan yang pernah diikuti mencerminkan kemampuan intelektual pada diri calon tenaga kerja.
- d) Riwayat pengalaman bekerja.

- e) Referensi atau rekomendasi
- f) Berdasarkan data yang dihasilkan dalam formulir lamaran akan dapat diketahui gambaran sementara dari calon tenaga kerja, apakah bertanggung jawab, disiplin berkemampuan dan pengalaman.¹⁴

2.2. Penempatan Tenaga Kerja

Prosesi pengangkatan pegawai dalam Islam memiliki beberapa ketentuan yang mengikat. Proses diawali dengan tugas dan tanggung jawab. Kemudian, dilakukan seleksi terhadap beberapa calon yang berkemampuan. Penempatan karyawan yang sesuai setelah seleksi dapat memperlancar operasional perusahaan. Akan tetapi ada beberapa penempatan yang dapat menghambat produktivitas karyawan. Ini merupakan suatu hambatan bagi SDM yang memiliki produktivitas kerja dan keputusan kerja yang tinggi dimana mereka cenderung untuk berhenti pada bulan-bulan pertama dalam pekerjaan mereka

Seperti telah dikemukakan diatas memang benar bahwa pengalaman banyak organisasi menunjukkan presentase yang relatif tinggi di kalangan pekerja baru yang berhenti. Keadaan demikian bukanlah hal yang luar biasa. Berbagai alasannya berkisar pada:

- a) Kuatnya perasaan bahwa organisasi tidak / kurang sesuai dengan gambaran yang sebelumnya diperoleh.

¹⁴ Komang Ardana, Ni Wayan Mujiati, I Wayan Mudiarta, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, cet. I, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012, h.75.

- b) Keragu-raguan para pekerja baru sendiri tentang kemampuannya melaksanakan tugas.
- c) Situasi kerja yang dihadapi pada hari-hari pertama yang berbeda dari kesan yang pernah diperoleh.
- d) Bentuk dan sifat penerimaan para pekerja lama yang mungkin dirasakan kurang bersahabat.¹⁵

Para karyawan baru yang telah selesai menjalankan program orientasi harus segera mendapatkan tempat pekerjaan yang sesuai dengan bakat dan keahlian yang dimilikinya. Salah satu fungsi SDM untuk mengurus hal ini adalah *placement* atau penempatan karyawan. Penempatan karyawan berarti mengalokasikan para karyawan pada posisi kerja tertentu. Hal ini khusus terjadi pada karyawan baru. Kepada karyawan lama yang telah menduduki jabatan atau pekerjaan termasuk sasaran fungsi penempatan karyawan dalam arti mempertahankan pada posisinya atau memindahkan pada posisi yang lain.

Menurut Saydam (2000: 152), pada hakikatnya apa yang menjadi sasaran proses penempatan SDM ini adalah untuk hal-hal berikut ini:

- a. Mengisi lowongan pekerjaan yang tersedia dalam perusahaan.
- b. Agar orang yang ditempatkan itu tidak terombang-ambing lagi dalam menunggu tempat dan apa yang akan dikerjakan.

¹⁵Prof. Sondang Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cet. 23, Jakarta: Bumi Aksara, 2015, h.155.

- c. Menempatkan orrang yang tepat pada posisi dan tempat yang tepat.
- d. Agar perusahaan dapat bertindak efisien dengan memanfaatkan SDM yang berhasil direkrut.

Di Indonesia masalah penempatan tenaga kerja diatur dalam Undang-Undang No.13 Tahun 2003, pasal 31 hingga 38. Perusahaan biasanya akan ikut membantu setiap karyawannya dalam kepindahan ke lokasi yang baru, hal ini dapat dilihat dapat dilihat dari pemberian tunjangan-tunjangan yang berkaitan dengan penempatan karyawan tersebut ke lokasi kerja yang baru, tunjangan-tunjangan tersebut diantaranya berupa tunjangan:

- a. Tunjangan perumahan
- b. Tunjangan biaya pengangkutan
- c. Tunjangan pendidikan anak di tempat yang baru.
- d. Tunjangan kembali ke lokasi awal atau "*point of hire*".
- e. Tunjangan transportasi
- f. Tunjangan kepindahan atau tunjangan penyesuaian diri di tempat baru.¹⁶

2.2.1. Tujuan Penempatan Tenaga Kerja

Adapun maksud dan tujuan perusahaan dalam menempatkan karyawannya mempunyai tujuan sebagai berikut:

- a. Pengembangan karyawan, biasanya untuk mengembangkan kemampuan karyawan agar semakin mandiri dan

¹⁶Undang-Undang Dasar No.13 Tahun 2003,Pasal 31- 38.

bertanggungjawab dalam skala yang lebih kecil. Dalam hal ini kadang disertai dengan promosi.

- b. Kebutuhan perusahaan, dalam hal ini biasanya perusahaan menempatkan karyawan dengan maksud pengembangan cabang baru atau membuka suatu jenis usaha baru di lokasi yang baru. Hal ini sesuai dengan rencana strategis perusahaan dalam meningkatkan bisnisnya.¹⁷

Dalam alur ini, terdapat tiga hal penting dari penempatan, yaitu promosi, transfer, dan demosi. Setiap keputusan harus diiringi dengan orientasi dan tindak lanjut apapun seperti penyebabnya, perampingan, merger, akuisisi atau perubahan internal lainnya. Berikut adalah uraiannya:

- a. Promosi

Promosi terjadi ketika seorang karyawan dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang lebih tinggi dalam pembayaran, tanggung jawab dan level. Umumnya diberikan sebagai penghargaan, hadiah (*reward system*) atas usahanya dimasa lampau maka akan muncul dua permasalahan. Allah berfirman dalam surat Al-Hudd: 15 sebagai berikut:

¹⁷ Dr. Asri Laksmi Riani MS, *Manajemen Sumber Daya Manusia Masa Kini*, Edisi I, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2013, h. 42.

مَنْ كَانَ يُرِيدُ الْحَيَاةَ الدُّنْيَا وَزِينَتَهَا نُوَفِّ إِلَيْهِمْ أَعْمَلَهُمْ فِيهَا وَهُمْ فِيهَا

لَا يُبَخْسُونَ ﴿١٥﴾

15. Barangsiapa yang menghendaki kehidupan dunia dan perhiasannya, niscaya Kami berikan kepada mereka Balasan pekerjaan mereka di dunia dengan sempurna dan mereka di dunia itu tidak akan dirugikan.

Pertama, yaitu ketika pembuat keputusan dapat membedakan antara karyawan yang kuat dan yang lemah secara objektif. Pembuat keputusan tidak seharusnya mengikuti prasangka atau perasaan pribadinya untuk memengaruhi kegiatan promosi. Kalau kegiatan promosi didasarkan pada kepentingan pribadi, maka SDM perusahaan akan didominasi oleh orang-orang yang tidak kompeten dan pada akhirnya kinerja perusahaan akan menurun.

Kedua, prinsip Peter yang menyatakan bahwa secara hierarki manusia cenderung untuk terus meningkatkan tingkat kompetensinya. Meskipun tidak selalu benar prinsip tersebut menyatakan bahwa baiknya kinerja seseorang pada bidang tertentu belum tentu belum juga baik pada bidang kerja lainnya.

b. Transfer dan Demosi

Transfer dan demosi merupakan dua kegiatan utama penempatan karyawan yang lainnya yang ada pada perusahaan.

Transfer terjadi kalau seseorang karyawan dipindahkan dari satu bidang tugas ke bidang tugas lainnya yang tingkatnya hampir sama baik tingkat gaji, tanggungjawab maupun strukturalnya. Demosi terjadi kalau seorang karyawan dipindahkan dari satu posisi ke posisi lainnya yang lebih rendah tingkatannya, baik tingkat gaji, tanggungjawab, maupun tingkat strukturalnya. Allah berfirman dalam surah Al-Fajr:16 sebagai berikut:

وَأَمَّا إِذَا مَا ابْتَلَاهُ فَقَدَرَ عَلَيْهِ رِزْقَهُ فَيَقُولُ رَبِّي أَهْنَنِ ﴿١٦﴾

16. Adapun bila Tuhannya mengujinya lalu membatasi rizkinya Maka Dia berkata: "Tuhanku menghinakanku".

Maksud ayat diatas ialah Allah menyalahkan orang-orang yang mengatakan bahwa kekayaan itu adalah suatu kemuliaan dan kemiskinan adalah suatu kehinaan. Tetapi sebenarnya kekayaan dan kemiskinan adalah ujian Tuhan bagi hamba-hamba Tuhan.

Pada dasarnya demosi dimaksudkan dengan tujuan baik, yaitu mendorong/ memacu karyawan yang tidak dapat mengerjakan tugasnya. Daripada memutuskan hubungan kerja, perusahaan lebih memilih untuk mempertahankan karyawan dan ditempatpatkan pada level tanggung jawab yang lebih renda. Jika alasan demosi terhadap karyawan adalah dibawah kendali karyawan seperti alasan kesehatan yang buruk ,

penggajiannya, mungkin tidak akan berubah meskipun dimasa mendatang mungkin tidak seperti ini.¹⁸

c. Job Posting Programs

Job posting program memberikan informasi kepada karyawan tentang pembukaan lowongan pekerjaan dan persyaratannya. Selanjutnya jika lebih jauh diperinci dalam hal penempatan staf terdapat lima kriteria yang perlu dipenuhi dalam proses seleksi. Lima kriteria tersebut yaitu kepribadian, ketrampilan, sikap, motivasi kerja dan perilaku.

Tujuan program job posting ini adalah untuk memberikan dorongan bagi karyawan yang mencari promosi dan transfer serta membantu departemen SDM dalam megisi jabatan internal, dengan demikian dapat mempertemukan antara kepentingan perusahaan dengan kepentingan karyawan. Disamping tujuan diatas, dalam penempatan tenaga kerja muncul permasalahan anara lain:

a) Efektivitas

Allah berfirman dalam surah Al-Insyirah ayat 7-8 sebagai berikut:

فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ ۖ وَإِلَىٰ رَبِّكَ فَارْغَبْ ﴿٧﴾

¹⁸ Prof. Dr. H. Veithzal Rivai, M.B.A. , *Islamic Human Capital Dari Teori Praktik Manajemen Sumber Daya Islami*, Edisi I, Cet. I, Jakarta: Rajawali Pers, 2009, h.273-276.

7. Maka apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain[1586],

8. dan hanya kepada Tuhanmulah hendaknya kamu berharap.

Efektivitas penempatan harus mampu meminimalisir kemungkinan terjadinya kekacauan bagi karyawan dan perusahaan. Untuk mengurangi kekacauan, keputusan promosi dan transfer harus dibuat sesuai dengan langkah-langkah seleksi. Demosi juga harus dicatat dan mengikuti aturan disipliner. Ketika penempatan ditetapkan, karyawan baru harus mendapatkan pengenalan untuk mengurangi kecemasan dan mempercepat sosialisasi dan proses belajar.

b) Pencegahan Separasi (PHK)

Allah berfirman dalam surah Muhammad ayat 22 sebagai berikut:

فَهَلْ عَسَيْتُمْ إِنْ تَوَلَّيْتُمْ أَنْ تُفْسِدُوا فِي الْأَرْضِ وَتُقَطِّعُوا أَرْحَامَكُمْ



22. Maka Apakah kiranya jika kamu berkuasa kamu akan membuat kerusakan di muka bumi dan memutuskan hubungan kekeluargaan?

Salah satu bidang kreatif MSDM adalah upaya pencegahan separasi. Ketika departemen SDM dapat mencegah perusahaan

kehilangan SDM yang bernilai, uang yang ditanam dalam rekrutmen, seleksi, orientasi dan pelatihan tidak akan hilang. Uang juga dapat dihemat dengan mengurangi keperluan penyebaran pekerja yang tersisa.

Melalui pendekatan proaktif, maka pengurangan karyawan melalui pengunduran diri secara sukarela, kematian, *lay off*, dan terminasi dapat dikurangi melalui sebagai berikut:

- a. Pengunduran diri secara sukarela, pengunduran ini dapat dikurangi dengan cara meningkatkan kepuasan kerja, pekerjaan yang menantang supervisi yang bermutu tinggi dan kesempatan bagi setiap karyawan.
- b. Kematian, merupakan sumber pemberhentian bagi pengembangan HRD untuk meningkatkan kegiatan keamanan kerja, penjagaan kesehatan secara preventif dan rancangan program kenyamanan kerja untuk menjaga kesehatan karyawan.
- c. *Lay off*, diminimalisasi oleh beberapa perusahaan dengan perencanaan SDM yang cermat dengan memprediksi kebutuhan tenaga kerja beberapa tahun mendatang.¹⁹
- d. *Job sharing*, mensyaratkan dua pekerja atau lebih untuk mengerjakan pekerjaan yang sama secara berpasangan karena masing-masing mereka bekerja secara part time/ shift.

¹⁹*Ibid*, h.281

Meskipun umumnya karyawan menginginkan bekerja secara *full time* tidak dapat menerima bekerja secara *part time*, *job sharing* mungkin lebih baik daripada *layoff* terutama dalam jangka waktu yang pendek.

2.3. Produktivitas Karyawan

2.3.1. Pengertian produktivitas

Produktivitas kerja berasal dari kata produktif artinya segala kegiatan yang menimbulkan kegunaan (*utility*). Jika seseorang bekerja ada hasilnya, maka dikatakan ia produktif. Tapi jika ia menganggur, ia dikatakan tidak produktif, tidak menambah nilai guna bagi masyarakat. Biasanya orang-orang kreatif ada-ada saja yang akan dikerjakannya, maka semakin lama ia akan semakin produktif.²⁰

Orang-orang yang produktif dikatakan memiliki produktivitas tinggi. Produktivitas tidak diukur dari kuantitas (jumlah) hasil yang dicapai seseorang tapi juga oleh mutu (kualitas) pekerjaan yang semakin baik. Makin baik mutu pekerjaannya, maka makin tinggi produktivitas kerjanya. Oleh karena itu dalam Islam amal seseorang tidak dilihat dari segi jumlahnya, akan tetapi lebih penting mutu dan amal tersebut. Misalnya bersedekah, apakah bersedekah itu bermutu baik? Artinya tidak diiringi rasa riya atau

²⁰ Prof . Dr. H. Buchari Alma, *Manajemen Bisnis Syari'ah*, cet. II, Bandung: Alfabeta, 2014, h. 329.

disertai ucapan-ucapan yang menyakitkan si penerima sedekah. Melakukan sholat, puasa tidak asal saja, tapi harus bermutu. Bagaimana cara agar sholat dan puasa kita bermutu? Ikutilah cara-cara sholat dan puasa yang benar.

Islam mengajarkan umatnya untuk mengisi hidupnya dengan bekerja dan tidak membiarkan waktunya terbuang dengan percuma. Allah hanya akan melihat dan mempertimbangkan hasil kerja manusia, karena itu bekerja secara produktif merupakan amanat ajaran Islam. Sebagaimana firman Allah dalam Q.S At-Taubah ayat: 109.

أَفَمَنْ أَسَّسَ بُنْيَانَهُ عَلَىٰ تَقْوَىٰ مِنَ اللَّهِ وَرِضْوَانٍ خَيْرٌ أَمْ مَنْ أَسَّسَ بُنْيَانَهُ

عَلَىٰ شَفَا جُرْفٍ هَارٍ فَأَنهَارَ بِهِ فِي نَارِ جَهَنَّمَ وَاللَّهُ لَا يَهْدِي الْقَوْمَ الظَّالِمِينَ



109. Maka Apakah orang-orang yang mendirikan mesjidnya di atas dasar taqwa kepada Allah dan keridhaan-(Nya) itu yang baik, ataukah orang-orang yang mendirikan bangunannya di tepi jurang yang runtuh, lalu bangunannya itu jatuh bersama-sama dengan Dia ke dalam neraka Jahannam. dan Allah tidak memberikan petunjuk kepada orang-orang yang zalim.²¹

Isyarat tentang amal saleh banyak dijumpai dalam Al- Qur'an, karena itu Islam merupakan agama yang mendorong umatnya

²¹ Kemenag RI, *Al- Qur'an terjemah*, surah At- Taubah: 109.

untuk kreatif dan produktif. Apabila kita memperhatikan ketentuan-ketentuan dalam Islam, didalamnya terkandung dorongan untuk hidup secara produktif. Misalkan kewajiban sholat melahirkan kreatifitas untuk menghasilkan sarana-sarana untuk menjalankan sholat, seperti produksi kain, sajadah, peci dan sebagainya. Ini merupakan isyarat yang harus ditangkap sebagai peluang untuk kreatif dan produktif dalam kehidupan umat Islam.²²

Islam mengajarkan bahwa hidup seorang muslim merupakan amal saleh yang mengandung makna ibadah. Karena itu, seyogyanya umat Islam dapat berkembang dan meningkatkan kemajuan dengan mengembangkan produktivitas yang didorong oleh nilai-nilai agama. Seseorang dapat melakukan pekerjaan produktif misalnya beternak ayam kampung, berdagang, mulai kecil-kecilan sampai nanti menjadi besar, ini dapat dipelajari secara tekun.

2.3.2. Faktor yang mempengaruhi tingkat produktivitas

Tenaga kerja merupakan faktor produksi yang bersifat dinamis selalu berubah-ubah mempunyai akal dan perasaan serta motivasi untuk menganalisis apakah di suatu perusahaan terdapat produktivitas tidaklah mudah. Beberapa hal yang dapat dijadikan informasi untuk menilai produktivitas tenaga kerja. Produktivitas

²² Prof . Dr. H. Buchari Alma, *Manajemen Bisnis Syari'ah*, cet. II, Bandung: Alfabeta, 2014, h.330.

kerja seseorang sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain:²³

a. Faktor pengawasan

Istilah pengawasan oleh para ahli didefinisikan sebagai usaha atau tindakan untuk mengetahui sejauh mana pelaksanaan tugas dilakukan menurut ketentuan dan sasaran yang hendak dicapai. Ada juga yang mendefinisikan, pengawasan adalah usaha untuk mengetahui kondisi dari kegiatan yang sedang dilakukan apakah telah mencapai sasaran yang ditentukan atau tidak, baik melalui proses penentuan standar, yakni membuat ukuran-ukuran yang bisa digunakan sebagai dasar pencapaian keberhasilan, maupun proses evaluasi atau penilaian.

b. Pengetahuan (*knowledge*)

Yang dimaksud pengetahuan disini bisa dipahami sebagai tingkat pendidikan atau pengetahuan pekerja menyangkut apa yang dikerjakan, sehingga ukurannya tidak selalu terkait dengan kesarjanaan tertentu. Sebab, bisa saja seorang pekerja memperoleh pengetahuan dan keahliannya dari membaca, kebiasaan, atau dari diklat-diklat pelatihan. Namun, tidak bisa dipungkiri bahwa pengetahuan yang benar akan meningkatkan

²³ Kerja dan Ketenagakerjaan (Tafsir Al-Qur'an Tematik), Jakarta: Lajnah Pentafsihan Al-Qur'an Badan Litbang dan Diklat Kemenag RI, 2012, h.150.

kualitas dan profesionalismenya sehingga tidaklah sama orang yang mengetahui dengan yang tidak mengetahui.

c. Motivasi

Motivasi dalam hal ini meliputi *motie* (dorongan) yang ada dalam diri seseorang, *expectacy* (harapan) untuk sukses, dan *insentive* (perangsang) yang memperkuat harapan.

d. Budaya kerja

Budaya disini menyangkut sikap dan perilaku yang meliputi tingkat ketaatan karyawan pada nilai-nilai dan norma/aturan yang ada, tanggung jawab yaitu bagaimana peran, sikap dan tanggung jawab karyawan pada keberhasilan tujuan organisasinya serta tingkat kemangkiran/ absensi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa produktivitas kerja suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh produktivitas kerja karyawannya.

Produktivitas kerja karyawan akan bisa dicapai melalui motivasi yang kuat ditopang dengan budaya kedisiplinan kerja yang tinggi. Sebagai seorang muslim yang meyakini keniscayaan balasan di hari akhir, maka produktivitas kerja bisa ditumbuhkan dengan membangun keyakinan yang benar, baik menyangkut hasil maupun cara. Allah berfirman dalam surat At-Taubah ayat 105 sebagai berikut:

وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ

عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

105. dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, Maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.

Ayat ini merupakan *targib* (rangsangan/ motivator) bagi mereka yang taat dan *tarhib* (ancaman) yang tidak taat. Seakan Allah berfirman “ Bekerjalah dengan sungguh-sungguh demi masa depanmu, baik untuk dunia maupun akhirat, maka masing-masing memiliki konsekuensi pahala (*reward*) maupun hukuman (*punishment*)”. Jika di dunia perilakunya baik, maka diakhirat ia akan mendapat pahala yang besar. Begitu juga dalam bekerja, jika berprestasi maka secara otomatis ia juga akan memperoleh penghargaan/bonus. Bahkan jika kesungguhannya dalam bekerja ia sadari sebagai ibadah maka ia akan memperoleh pahala di akhirat kelak.

2.3.3. Indikator Produktivitas

Produktivitas merupakan hal yang sangat penting bagi karyawan yang ada diperusahaan. Dengan adanya produktivitas kerja diharapkan pekerjaan akan terlaksana secara efisien dan efektif, sehingga pada akhirnya sangat diperlukan dalam

pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan. Untuk mengukur produktivitas kerja, diperlukan suatu indikator:

a. Kemampuan

Mempunyai kemampuan untuk melaksanakan tugas. Kemampuan seorang karyawan sangat bergantung pada keterampilan yang dimiliki serta profesionalisme mereka dalam bekerja. Ini memberikan daya untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diembannya kepada mereka.

b. Mutu

Mutu merupakan hasil pekerjaan yang dapat menunjukkan kualitas kerja seorang pegawai. Jadi, meningkatkan mutu bertujuan untuk memberikan hasil yang terbaik pada perusahaan dan dirinya.

c. Efisiensi

perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan. Masukan dan keluaran merupakan aspek produktivitas yang memerlukan pengaruh yang cukup signifikan bagi karyawan.²⁴

Peningkatan produktivitas kerja dapat dilihat sebagai salah satu keperilakuan, tetapi juga dapat mengandung aspek-aspek teknis. Untuk mengatasi hal itu perlu pemahaman yang tepat tentang faktor- faktor penentu keberhasilan meningkatkan

²⁴ Dr. Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi. I, Cet. III, Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2011, h. 104.

produktivitas kerja, sebagian diantaranya berupa etos kerja yang harus dipegang teguh oleh semua karyawan dan organisasi.

d. Etos kerja islam

Etos kerja merupakan norma-norma yang bersifat mengikat dan ditetapkan secara eksplisit serta praktik-praktik yang diterima dan diakui sebagai kebiasaan yang wajar untuk dipertahankan dan diterapkan dalam kehidupan keorganisasian pada anggota suatu organisasi. Hal ini dipengaruhi oleh beberapa faktor menurut Siagian (2003) adalah perbaikan terus menerus, peningkatan mutu hasil pekerjaan, dan pemberdayaan SDM.²⁵

Tindakan-tindakan untuk meningkatkan produktivitas yang dapat dilakukan pada sebuah organisasi sebagai berikut:

- a) Pembangunan kembali dan peningkatan program pengawasan kualitas.
- b) Pemakaian rancangan yang ekonomis di tempat-tempat kerja untuk mewujudkan efisiensi dan kenyamanan bekerja yang lebih baik.
- c) Arus kerja yang lancar untuk menghindari penambahan staf dalam mengatasi kegiatan puncak.²⁶

Etos kerja dalam Islam adalah hasil suatu kepercayaan seorang muslim bahwa kerja memiliki kaitan dengan tujuan

²⁵ *Ibid*, h.106.

²⁶ A Dale Timpe, *Seri Ilmu Dan Seni Manajemen Bisnis Produktivitas*, Cet. II, Jakarta: PT Elex Medis Komputindo, 1993, h. 124.

hidup, yakni memperoleh perkenan Allah Swt. Ini adalah implementasi dari kenyataan bahwa Islam adalah agama amal atau kerja (*praxis*) yang mengajarkan "orientasi kerja" (*achievementorientation*). Islam menghendaki setiap individu hidup di tengah masyarakat secara layak sebagai manusia, paling tidak ia dapat memenuhi kebutuhan pokok berupa sandang dan pangan, memperoleh pekerjaan sesuai dengan keahliannya, atau membina rumah tangga dengan bekal yang cukup. Artinya, bagi setiap orang harus tersedia tingkat kehidupannya sesuai dengan kondisinya, sehingga mampu melaksanakan berbagai kewajiban yang dibebankan Allah Swt.

27

Serta berbagai tugas lainnya. Untuk mewujudkan hal itu, Islam mengajarkan bahwa setiap orang dituntut untuk bekerja atau berusaha dan memanfaatkan rezeki pemberian Allah Swt. Qs. Al-Mulk [67] 5 sebagai berikut:

وَلَقَدْ زَيَّنَّا السَّمَاءَ الدُّنْيَا بِمَصْبِيحٍ وَجَعَلْنَاهَا رُجُومًا لِلشَّيْطِينِ وَأَعْتَدْنَا

هُمَّ عَذَابَ السَّعِيرِ ﴿٥﴾

5. *Sesungguhnya Kami telah menghiasi langit yang dekat dengan bintang-bintang, dan Kami jadikan bintang-bintang itu*

²⁷Acep Mulyadi. "Islam dan Etos Kerja: Relasi Antara Kualitas Keagamaan dengan Etos Produktivitas Kerja di Daerah Kawasan Industri Kabupaten Bekasi." *Jurnal FAI: TURATS* 4.01 (2011).

alat-alat pelempar syaitan, dan Kami sediakan bagi mereka siksa neraka yang menyala-nyala.

Ayat diatas menunjukkan bahwa Islam menghendaki adanya etos kerja yang tinggi bagi umatnya dalam memenuhi keinginannya, bukan semata-mata berdoa. Bahkan untuk memotivasi etos kerja umatnya, Rasulullah Saw. Bersabda *”Makanan yang paling baik dimakan oleh seseorang adalah hasil usaha tangannya sendiri”* (HR. Bukhari). Konsep keseimbangan (*equilibrium*) dalam Islam merupakan sesuatu yang fundamental. Komitmen kewajiban seorang Muslim terhadap Allah SWT.

Sama esensialnya dengan komitmen kewajiban terhadap tetangga. Apabila teori Weber menjelaskan tentang adanya hubungan langsung secara fungsional antara sistem nilai suatu ajaran agama dengan kegairahan bekerja, maka dalam kerangka berpikir semacam itu dapat dikatakan bahwa ketakwaan dan kesalehan dalam menganut ajaran Islam.

Ajaran Islam juga merupakan sumber aktivitas untuk berlangsungnya transformasi struktural dan memberikan bentuk sistem perilaku anggota masyarakat yang berkaitan dengan fenomena sosial-ekonomi. Dalam konteks ini, relasi antara agama dan etos kerja digambarkan secara implisit dalam konsep Jansen Hulman Sinamo, yang disebut dengan delapan etos etos kerja professional. Di antaranya:

- a) Kerja adalah rahmat, aku bekerja tulus penuh syukur
- b) Kerja adalah amanah, aku bekerja benar penuh tanggung jawab
- c) Kerja adalah panggilan, aku bekerja tuntas penuh integritas
- d) Kerja adalah aktualisasi, aku bekerja keras penuh semangat
- e) Kerja adalah ibadah, aku bekerja serius penuh pengabdian
- f) Kerja adalah seni, aku bekerja cerdas penuh kreativitas
- g) Kerja adalah kehormatan, aku bekerja tekun penuh keunggulan.
- h) Kerja adalah pelayanan, aku bekerja sempurna penuh kerendahan hati.²⁸

2.4. Penelitian Terdahulu

Dalam rangka pencapaian penulisan skripsi yang maksimal, penulis bukanlah pertama yang membahas materi rekrutmen, penempatan kerja dan produktivitas. Berbagai buku dan hasil penelitian yang sudah dilakukan oleh beberapa mahasiswa antara lain:

Nanang Rifa'i (Malang, Universitas Brawijaya, 2012) "*Pengaruh Ketetapan Penempatan Kerja Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan Pada Bank Syariah Mandiri Cabang Malang*", hasil penelitian menyatakan bahwa: pengaruh ketepatan penempatan kerja terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja pada Bank Syariah Mandiri Cabang Malang. Pada penelitian ini digunakan metode sampel jenuh dimana

²⁸*Ibid*, Jurnal FAI: TURATS 4.01 (2011).

menggunakan seluruh populasi untuk sampel, didapatkan 50 sampel dalam penelitian ini. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh langsung dan tidak langsung antara variabel dependen terhadap variabel independen melalui variabel *intervening* digunakan analisis jalur. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Malang akan meningkat seiring semakin baiknya penempatan kerja dalam motivasi kerja.

Ahmad Munadin (Semarang, IAIN Walisongo, 2011) "*Rekrutmen, Seleksi, dan Penempatan Tenaga Kerja dalam Perspektif Manajemen Syari'ah Pada Rumah Sakit Islam Kendal*", hasil penelitian menyatakan bahwa: proses rekrutmen, seleksi dan penempatan di Rumah Sakit Islam Kendal dilakukan secara sederhana namun cukup lengkap dan selektif. Proses tersebut meliputi kebutuhan tenaga kerja, rekrutmen, seleksi, penempatan tenaga kerja. Dalam proses rekrutmen, seleksi dan penempatan tenaga kerja di Rumah Sakit Islam Kendal sudah memenuhi kriteria manajemen syariah yaitu berupa sistem yang digunakan merekrut menggunakan sistem *meryt* dan *carir*. Sedangkan dalam proses seleksi dan penempatan tidak hanya menitikberatkan pada segi lahir (*performance*) keahlian saja tetapi juga mempertimbangkan aspek spiritual (nilai-nilai ketuhanan). Dan sudah sesuai dengan penetapan profesionalisme dalam perspektif manajemen syariah yang meliputi: *kafaah* (keahlian), *himmatul'amal* (etos kerja yang tinggi), *amanah* (terpercaya).

Gunawan Eko N (Malang, Universitas Brawijaya, 2012) "*Pengaruh Proses Rekrutmen, Proses Seleksi, dan Kompensasi Karyawan*

Terhadap Kinerja Karyawan Studi pada Karyawan Bagian Tata Usaha dan Keuangan PG Kebon Agung Malang”, hasil penelitian menyatakan bahwa: pengaruh proses rekrutmen, proses seleksi, dan kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan bagian tata usaha dan keuangan PG Kebon Agung Malang. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis statistik deskriptif dan analisis statistik regresi linier berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa pengaruh variabel bebas yang digunakan terhadap variabel terikat signifikan. Hal ini berarti proses rekrutmen, proses seleksi, dan kompetensi karyawan di PG Kebon Agung Malang khususnya bagian Tata Usaha dan Keuangan secara signifikan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Ibrahim, Muhammad Zakki. *"Pengaruh Seleksi Terhadap Penempatan (Studi Pada Karyawan Bagian Produksi PT. Lieas Tekstil Lawang)."* Jurnal Administrasi Bisnis 14.1 (2014). Hasil penelitian menyatakan bahwa: Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengaruh variabel Kualifikasi Pekerjaan dan Langkah-langkah Seleksi secara simultan dan parsial terhadap variabel Penempatan karyawan. Berdasarkan Hasil Uji F menunjukkan bahwa variabel Kualifikasi Pekerjaan dan Langkah-langkah Seleksi mempunyai pengaruh secara simultan terhadap variabel Penempatan karyawan. Pada hasil Uji t variabel Kualifikasi Pekerjaan berpengaruh secara signifikan terhadap Penempatan Karyawan.

Febri Ananta, I. Ketut, and I. G. A. Dewi Adnyani. *"Pengaruh Disiplin Kerja Dan Budaya Orgasnisasi Terhadap Produktivitas Kerja*

Karyawan Pada Villa Mahapala Sanur-Denpasar."E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana 5.2 (2016). Menyatakan bahwa: variabel disiplin kerja dan budaya organisasi berpengaruh signifikan secara simultan terhadap produktivitas kerja karyawan pada Villa Mahapala Sanur. Variabel disiplin kerja dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap produktivitas kerja karyawan pada Villa Mahapala Sanur. Variabel disiplin kerja berpengaruh lebih besar terhadap produktivitas kerja karyawan pada Villa Mahapala Sanur.

Erwin Nurhuda, Djamhur Hamid dan M. Faisal Riza. *"Analisis Pelaksanaan Program Rekrutmen, Seleksi, Penempatan Kerja, Dan Pelatihan Karyawan (Studi pada Karyawan Biro Perjalanan Umum Rosalia Indah)". Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) 9.1 (2014) administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id.* hasil penelitian menyatakan bahwa: untuk mendeskripsikan dan menganalisa bagaimana tentang kebijakan perusahaan. Selain itu juga untuk mendeskripsikan dan menganalisa tentang pelaksanaan dari rekrutmen, seleksi, penempatan, dan pelatihan karyawan dalam upaya untuk mendapatkan karyawan yang berkompentensi tinggi dalam melaksanakan pekerjaannya. Kebijakan yang diterapkan maupun pelaksanaan dari kebijakan tersebut dalam proses rekrutmen, seleksi, penempatan kerja, dan pelatihan karyawan dapat berjalan dengan baik apabila didasarkan pada kebutuhan perusahaan akan tenaga kerja, maka BPU Rosalia Indah akan mendapatkan karyawan yang berkompentensi dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Irawan, Andri. "Pengaruh Penempatan Karyawan Dan Kompensasi Terhadap Kompetensi Karyawan Pada Unit Konveksi Primkopad Bekangdam Iii/Slw." *Jurnal Manajemen dan Keuangan* 8.2 (2015): 130-141. Hasil penelitian menyatakan bahwa: Berdasarkan pengolahan struktur pertama dengan menggunakan jalur-analisis, ditemukan bahwa penempatan karyawan memiliki dampak signifikan parsial dan 51,6%, sedangkan kompensasi tidak berimbang dan hanya memberikan dampak yang kurang signifikan yaitu hanya 13,9%. Namun, penempatan simultan dan kompensasi karyawan memiliki dampak simultan 32,5% dan signifikan.²⁹

2.5.Kerangka Pemikiran

Menurut salah seorang ahli dalam bukunya *Business Research* (1992) mengemukakan bahwa kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang akan diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Kerangka berpikir dalam suatu penelitian perlu dikemukakan apabila penelitian tersebut berkenaan dengan dua variabel atau lebih. Apabila penelitian hanya membahas sebuah variabel atau lebih secara mandiri, maka yang dilakukan peneliti disamping mengemukakan deskripsi teoretis untuk masing-masing variabel juga argumentasi terhadap variasi besaran variabel yang diteliti.

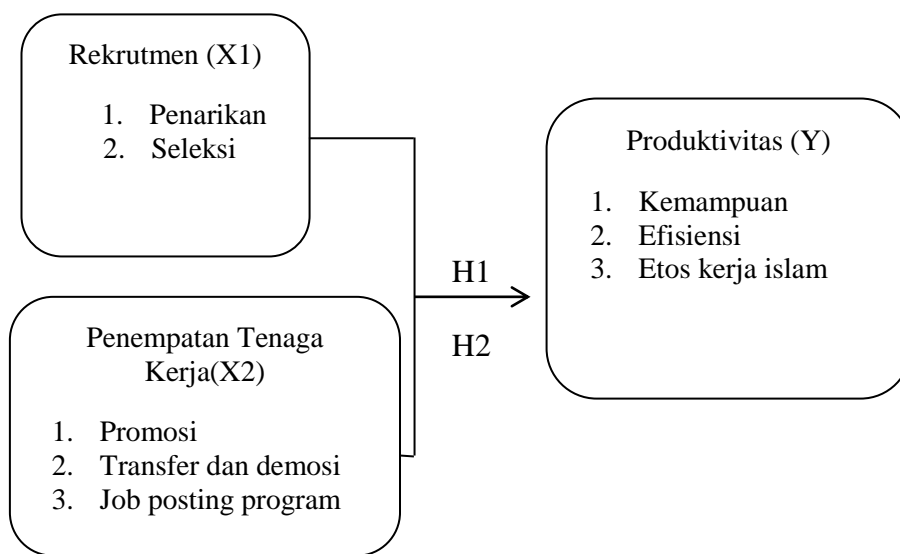
²⁹https://scholar.google.co.id/scholar?q=jurnal++produktivitas+karyawan&btnG=&hl=id&as_sdt=0%2C5 diunduh tgl 30/03-2016 pukul 09.18.

Pada penelitian yang berkenaan dengan dengan dua variabel atau lebih, biasanya dirumuskan hipotesis yang berbentuk komparasi maupun hubungan. Oleh karena itu dalam menyusun hipotesis penelitian yang berbentuk hubungan maupun komparasi, perlu dikemukakan kerangka berfikir. Jadi kerangka berfikir merupakan sintesis tentang hubungan antarvariabel yang disusun dari berbagai teori yang telah dideskripsikan. Berdasarkan teori yang dideskripsikan tersebut, selanjutnya dianalisis secara kritis dan sistematis sehingga menghasilkan sintesis tentang hubungan antarvariabel yang diteliti. Sintesis tentang hubungan variabel tersebut, selanjutnya digunakan untuk merumuskan hipotesis.³⁰

Dari tinjauan pustaka yang ada maka kerangka pemikiran yang akan digunakan oleh peneliditerangkan pada tabel 2.1 sebagai berikut:

Tabel 2.1

Kerangka Pemikiran Teoritik



³⁰ Deni Darmawan, *Metode Penelitian Kuantitatif*, Cet. I, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2013, h.117.

2.6. Hipotesis

Hipotesis berasal dari kata “*hypo*” yang berarti “di bawah” dan “*thesa*” yang berarti “kebenaran”. Hipotesis dapat didefinisikan sebagai awaban sementara yang kebenarannya harus diuji, atau rangkuman kesimpulan teoretis yang diperoleh dari tinjauan pustaka. Hipotesis juga merupakan proposisi yang akan diuji keberlakuannya atau merupakan suatu jawaban sementara atas pertanyaan penelitian.

Istilah hipotesis telah didefinisikan dalam beberapa definisi, menurut *James E. Greighton*, hipotesis merupakan dugaan tentatif atau sementara yang memprediksi situasi yang akan diamati. Menurut *Lunberg*, hipotesis merupakan sebuah generalisasi alternatif yang valid yang masih harus diuji. Dalam tahap yang paling dasar hipotesis dapat berupa firasat, prediksi, ide imajinatif yang menjadi dasar penyelidikan lebih lanjut.³¹

Disini kesimpulan sementara yang penulis tulis adalah sebagai berikut:

H0 : Rekrutmen dan Penempatan kerja karyawan tidak mampu mempengaruhi tingkat produktivitas karyawan di RSI Ngemplak-Margoyoso Pati.

H1 : Rekrutmen mampu mempengaruhi tingkat produktivitas karyawan di RSI Ngemplak-Margoyoso Pati.

H2 : Penempatan kerja yang tepat mampu mempengaruhi tingkat produktivitas karyawan di RSI Ngemplak-Margoyoso Pati.

³¹ Nanang Martono, *Metode Penelitian Kuantitatif Analisis Isi dan Analisis Data Sekunder*, Ed. Revisi, Cet. III, Jakarta: Rajawali Pers, 2012, h.63.