

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Konsep Dasar Rekrutmen SDM

1. Pengertian Rekrutmen SDM

Rekrutmen (penarikan) 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 daftar para pencari kerja yang akan diseleksi. Proses penarikan ini penting karena kualitas sumber daya manusia organisasi tergantung dari kualitas penarikannya.¹³ Maksud dari rekrutmen adalah untuk mendapatkan persediaan sebanyak mungkin calon-calon pelamar sehingga perusahaan akan mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk melakukan pilihan terhadap calon pekerja yang dianggap memenuhi standar kualifikasi perusahaan.¹⁴

Rekrutmen adalah suatu proses untuk mencari calon pegawai, karyawan, buruh, manajer, atau tenaga kerja baru untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia organisasi atau perusahaan. Dalam tahapan ini diperlukan analisis jabatan yang ada untuk membuat deskripsi pekerjaan/*job description* dan juga spesifikasi pekerjaan/*job*

¹³ Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, edisi 2, Yogyakarta: BPFE, 2001, hal. 69

¹⁴ Sondang P Siagian, *Fungsi-Fungsi Manajerial*, Jakarta: Bumi Aksara, 2005, hal. 100-102

specification.¹⁵ Penarikan tenaga kerja merupakan proses pencarian calon karyawan yang memenuhi syarat dalam jumlah dan jenis yang dibutuhkan. Penarikan tenaga kerja berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan tenaga kerja sesuai dengan jumlah dan kualitasnya, baik dalam jangka pendek, menengah maupun jangka panjang.

2. Prinsip-Prinsip Rekrutmen SDM

Dalam proses rekrutmen perusahaan harus melaksanakan prinsip-prinsip rekrutmen, sehingga dalam pelaksanaannya perusahaan menjadi terarah. Prinsip-prinsip rekrutmen adalah sebagai berikut:

- a. Mutu karyawan yang akan direkrut harus sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan untuk mendapatkan mutu yang sesuai. Untuk itu sebelumnya perlu dibuat:
 - 1) Analisis pekerjaan adalah sebuah proses penyelidikan yang sistematis untuk memperoleh informasi mengenai kualifikasi pekerjaan dan pekerjanya. Proses ini meliputi pemberian informasi posisi/jabatan dalam perusahaan yang kosong.
 - 2) Deskripsi pekerjaan adalah proses menghimpun dan mengolah informasi mengenai pekerjaan. Informasi yang berkaitan diantaranya jabatan yang tersedia dan upah yang akan diberikan oleh perusahaan.

¹⁵ Veitzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Islami*, Jakarta: Rajawali Pers, 2009, hal. 193

- 3) Spesifikasi pekerjaan adalah karakteristik atau syarat-syarat kerja yang harus dipenuhi sehingga dapat melaksanakan suatu pekerjaan/jabatan.
- b. Jumlah karyawan yang diperlukan harus sesuai dengan job yang tersedia untuk mendapatkan hal tersebut perlu dilakukan:
 - 1) Peramalan kebutuhan tenaga kerja.
 - 2) Analisis terhadap kebutuhan tenaga kerja (work force analysis)
- c. Biaya yang diperlukan diminimkan.
- d. Perencanaan dan keputusan-keputusan strategis tentang perekrutan.
- e. Fleksibelity adalah proses pelaksanaan rekrutmen yang berjalan sesuai metode dan tidak membosankan.
- f. Pertimbangan-pertimbangan hukum.¹⁶

Prinsip-prinsip rekrutmen tersebut merupakan indikator dalam penelitian ini. Namun, tidak semua dari prinsip rekrutmen tersebut bisa dijadikan indikator, karena dalam penelitian ini yang menjadi subjek penelitian adalah karyawan sehingga yang diambil dalam indikator adalah mutu karyawan yang akan direkrut, sesuai dengan jobpekerjaan, fleksibelity, dan pertimbangan hukum.

3. Metode Penarikan Karyawan

Metode penarikan akan berpengaruh besar terhadap banyaknya lamaran yang masuk ke dalam perusahaan. Metode penarikan calon karyawan baru adalah metode tertutup dan metode terbuka.

¹⁶ Veitzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Raja Grafindo, 2004, hal. 161

a. Metode tertutup

Metode tertutup adalah ketika penarikan hanya diinformasikan kepada para karyawan atau orang-orang tertentu saja. Akibatnya lamaran yang masuk relatif sedikit sehingga kesempatan untuk mendapatkan karyawan yang baik sulit.

b. Metode terbuka

Metode terbuka adalah ketika penarikan diinformasikan secara luas dengan memasang iklan pada media masa cetak maupun elektronik, agar tersebar luas ke masyarakat. Dengan metode terbuka diharapkan lamaran banyak masuk sehingga kesempatan mendapatkan karyawan yang *qualified* lebih besar.¹⁷

Ekonomi Islam memberikan anjuran agar lebih transparan dalam memberikan informasi apapun termasuk memberikan kesempatan yang seluas-luasnya kepada masyarakat dalam mencari sumber kehidupan. Karena alam raya ini diciptakan oleh Allah bukan hanya untuk satu orang atau golongan, tetapi untuk semua umat sehingga harus memberikan kesempatan kepada semua umat untuk berlomba-lomba mendapatkan dengan kemampuan yang dimiliki.

Allah berfirman dalam Al-Qur an (Al- Mulk:15).¹⁸:

هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمْ الْأَرْضَ رِضًا وَنُورًا فَأَمْشُوا فِي مَنَاجِبِهَا وَكُلُوا مِن

رِزْقِهِ صَلَّى وَاللَّهُ بِهِ الْغَنِيُّ

¹⁷ Marihot Tua Effendi Hariandja, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Raja Grafindo, 2002, hal. 109

¹⁸ Departemen Agama RI, *Al-Quran dan Terjemahannya*, Jakarta: CV. Pustaka Agung Harapan, 2008, hal. 965

Artinya: *“Dialah yang menjadikan bumi itu mudah bagi kamu, Maka berjalanlah di segala penjurunya dan makanlah sebahagian dari rezki-Nya. Dan hanya kepada Nya-lah kamu (kembali setelah) dibangkitkan”*.

Dari ayat tersebut dijelaskan bahwa bumi ini adalah ciptaan Allah tidak untuk kepentingan seseorang atau golongan tertentu, sehingga dari hal ini tidak layak kalau dalam rekrutmen hanya memprioritaskan seseorang atau golongan yang hanya karena kedekatan hubungan saja.

4. Alternative Rekrutmen SDM

Pada saat perencanaan tenaga kerja menunjukkan adanya kebutuhan tambahan atau penggantian karyawan, perusahaan mungkin memutuskan untuk tidak melakukan rekrutmen, karena pengeluaran biaya yang tinggi. Namun, karyawan yang sudah ada dalam perusahaan kinerjanya semakin menurun. Perusahaan dapat mempertimbangkan dengan matang sebelum melakukan rekrutmen beberapa alternative rekrutmen:

- 1) Lembur, penggunaan waktu lembur dapat dilakukan pada saat menghadapi fluktuasi dalam volume kerja. Penugasan waktu lembur merupakan alternative yang menarik, karena menggunakan karyawan-karyawan berpengalaman yang tidak membutuhkan lagi orientasi atau tambahan pelatihan.
- 2) Karyawan temporer, perusahaan penyedia tenaga kerja temporer dapat membantu perusahaan dengan menangani kelebihan atau beban kerja khusus.

- 3) Pekerja-pekerja sewaan, jenis pekerjaan sewaan umumnya bersifat musiman dan insidental, dan banyak dijumpai dalam pekerjaan seperti jasa keamanan, riset/penelitian, yang luas lingkup usahanya masih kecil.
- 4) Pekerja yang dikontrakkan, perusahaan melakukan pekerjaan yang dikontrakkan dengan pihak lain. Dalam metode ini perusahaan terhindar dari sejumlah kendali atas pekerjaan yang dikontrakkan.¹⁹

Perspektif islam berkaitan dengan pembahasan rekrutmen menekankan pentingnya memilih bawahan yang dapat dipercaya (sebagai pemegang amanah) dan mempunyai kemampuan dan keahlian yang diperlukan sehingga segala tanggung jawab tugas dan pekerjaannya akan dapat ditunaikannya dengan baik.

Kisah dua putri Nabi Syu'aib a.s menggambarkan bahwa mereka memberikan saran kepada ayahnya untuk mengambil Nabi Musa a.s sebagai pengawalnya, setelah Nabi Musa a.s mengantarkan mereka dan mengambil air untuk mereka di tengah kerumunan orang yang akan mengambil air di sekitar telaga Madyan. Melihat kemampuan, kekuatan, sifat amanah, dan sikap terpuji yang dimiliki Nabi Musa a.s salah satu dari mereka berkata dalam (QS. Al Qashash : 26).²⁰

قَالَتِ إِحْدَىٰهُمَا يَا بَتِ آسْتَجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ

مِينُ

¹⁹ Meldona Siawanto, *Perencanaan Tenaga Kerja*, Malang: UIN Maliki Press, 2011, hal. 130-133

²⁰ Departemen Agama RI, *Al-Quran dan Terjemahannya*, Jakarta: CV. Pustaka Agung Harapan, 2008, hal. 613

Artinya: “Ya bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita) karena sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja ialah yang kuat lagi dapat dipercaya.”

Dalam manajemen perusahaan apapun, apalagi dalam perusahaan skala besar, akan sangat dibutuhkan karyawan yang mampu, cakap, bertanggung jawab serta dapat dipercaya untuk dapat memberikan kontribusi yang besar pada perusahaan.

B. Konsep Dasar Pengembangan SDM

1. Pengertian Pengembangan SDM

Pengembangan (*development*) memiliki arti yaitu suatu proses pendidikan jangka panjang yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisasi dimana pegawai manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis guna mencapai tujuan yang umum.²¹ Pengembangan sumber daya manusia yaitu kegiatan yang harus dilaksanakan organisasi agar pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*), dan ketrampilan (*skill*) mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang dilakukan.²²

Kadang-kadang ditarik perbedaan antara pelatihan dan pengembangan, dimana pengembangan mempunyai cakupan yang lebih luas dan berfokus pada pemberian individu dengan kapabilitas baru yang berguna untuk pekerjaan sekarang maupun masa depan. Islam memandang

²¹ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: Remaja Rosdakarya Offset, 2005, hal. 80

²² Gouzali Syaidam, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resources Management): Suatu Pendekatan Mikro (Dalam Tanya jawab)*, Jakarta: Penerbit Djambatan, 2000, hal. 496

bahwa ilmu merupakan dasar penentuan martabat dan derajat seseorang dalam kehidupan. Dengan bertambahnya ilmu, akan meningkatkan pengetahuan seseorang muslim terhadap berbagai dimensi kehidupan, baik urusan dunia maupun agama. Sehingga ia akan mendekatkan diri dan lebih mengenal Allah, serta meningkatkan kemampuan dan kompetensinya dalam menjalankan tugas pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

Sebagaimana firman Allah dalam (QS. Jumu'ah: 2).²³

هُوَ الَّذِي بَعَثَ فِي آلِ مَيْمُونٍ رَسُولًا مِّنْهُمْ يَتْلُوا عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ،
وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَإِنْ كَانُوا مِن قَبْلُ لَفِي ضَلَالٍ
مُّبِينٍ

Artinya: “Dia-lah yang mengutus kepada kaum yang buta huruf seorang Rasul di antara mereka, yang membacakan ayat-ayat-Nya kepada mereka, mensucikan mereka dan mengajarkan mereka kitab dan Hikmah (As Sunnah). Dan Sesungguhnya mereka sebelumnya benar-benar dalam kesesatan yang nyata”.

Pada ayat ini Allah menerangkan bahwa Dia-lah yang mengutus kepada bangsa Arab yang masih buta huruf, yang belum tau membaca, dan menulis pada waktu itu, seorang Rasul dari kalangan mereka juga, yaitu Nabi Muhammad SAW dengan tugas membacakan ayat suci Al-Qur'an, membersihkan mereka dari akidah sesat dan mengajarkan kepada mereka syariat agama islam. Pengembangan merupakan proses mendapatkan

²³ Departemen Agama RI, *Al-Quran dan Terjemahannya*, Jakarta: CV. Pustaka Agung Harapan, 2008, hal. 808

pengalaman, keahlian, dan sikap meraih sukses dalam organisasi. Hal ini tentu memunculkan tindakan untuk melakukan kegiatan belajar secara terus menerus. Latihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai ketrampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu dalam waktu yang relative singkat (pendek). Umumnya suatu latihan berupaya menyiapkan para karyawan untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan yang pada saat itu dihadapi.²⁴

Gouzali mendefinisikan pengembangan SDM merupakan kegiatan yang harus dilaksanakan organisasi, agar pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*) dan keterampilan (*skill*) mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan. Dengan kegiatan pengembangan ini, maka diharapkan dapat memperbaiki dan mengatasi kekurangan dalam melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik, sesuai dengan perkembangan ilmu teknologi yang digunakan oleh organisasi.²⁵

Selanjutnya Heidjrachman, *et al* mengemukakan bahwa pengembangan karyawan sering diartikan dengan usaha-usaha untuk meningkatkan keterampilan maupun pengetahuan umum bagi karyawan agar pelaksanaan pencapaian tujuan lebih efisien.²⁶

Dari dua pendapat yang telah dipaparkan diatas, dapat disimpulkan bahwa Pengembangan Sumber Daya Manusia merupakan proses

²⁴ Susilo martoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 4*, Yogyakarta: BPFE Yogyakarta, 2000, hal. 63

²⁵ Kadarisman. M, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Grafindo, 2011, hal. 5

²⁶ *Ibid*, hal. 15

meningkatkan kompetensi karyawan untuk kebutuhan perusahaan atau organisasi.

Jika pengembangan karyawan kurang diperhatikan, akibatnya tingkat kecelakaan atau pemborosan yang cukup tinggi, semangat kerja dan motivasi yang rendah, atau masalah operasional-operasional lainnya. Apapun bentuk pengembangannya, program hendaknya yang memenuhi kebutuhan organisasi dan individual peserta. Agar isi program efektif, prinsip-prinsip belajar harus diperhatikan. Program-program ini harus yang bersifat partisipatif, relevan, repetitive (pengulangan) dan memberikan umpan balik mengenai kemandirian para peserta latihan. Semakin terpenuhinya prinsip-prinsip tersebut, semakin efektif suatu latihan, meskipun harus tetap kita waspadai adanya perbedaan kemampuan individual peserta-peserta latihan tersebut.

2. Metode Pengembangan SDM

Pengembangan dilaksanakan untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan. Pengembangan karyawan akan meningkatkan pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan atas pekerjaan yang mereka kerjakan. Terdapat dua metode dalam melakukan pengembangan yaitu Metode *On The Job Training* dan Metode *Off The Job Training*.²⁷

a. Metode *On The Job Training*

Metode ini memungkinkan pekerja untuk terus melakukan tugasnya dengan menyisihkan waktu mereka sambil belajar. Kebanyakan

²⁷ Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Erlangga, 2012, hal. 210-211

perusahaan menggunakan orang dalam perusahaan dalam melakukan pengembangan. Dengan menggunakan metode ini lebih efektif dan efisien karena disamping biaya yang lebih murah, tenaga kerja yang dilatih juga mengenal baik pelatuhnya.

b. *Metode Off The Job Training*

Metode ini menggunakan tempat diluar perusahaan tetapi menggambarkan kondisi yang ada dalam perusahaan. Dalam pelaksanaannya perusahaan dapat memilih dari kedua metode tersebut ataupun menggunakan kedua metode tersebut. Kelemahan dari metode *on the job training* diantaranya seringkali menciptakan suasana jenuh karena peserta tidak mendapat suasana baru dalam lingkungan kerjanya. Sedangkan untuk metode *off the job training* perusahaan harus menyiapkan dana khusus untuk kegiatan tersebut, karena kegiatan pengembangan dilakukan diluar perusahaan.

3. Manfaat Pengembangan SDM

Dengan memperhatikan tujuan pengembangan tersebut diatas dapat disimpulkan pula faedah atau manfaat suatu program pengembangan sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Yang jelas adalah tentang latihan dan pendidikan seseorang lebih lebih mudah melaksanakan tugasnya, sehingga akan lebih positif dalam menyumbang tenaga dan pikiran bagi organisasi. Ada 13 faedah nyata latihan/pengembangan tersebut sebagai berikut:

a) Menaikkan rasa puas pegawai

- b) Pengurangan pemborosan
- c) Mengurangi ketidak hadiran pegawai
- d) Memperbaiki metode dan sistem kerja
- e) Menaikkan tingkat penghasilan
- f) Mengurangi biaya-biaya lembur
- g) Mengurangi biaya pemeliharaan mesin-mesin
- h) Mengurangi keluhan pegawai-pegawai
- i) Mengurangi kecelakaan-kecelakaan
- j) Memperbaiki komunikasi
- k) Meningkatkan pengetahuan serba guna pegawai
- l) Memperbaiki moral pegawai
- m) Menimbulkan kerja sama yang lebih baik.²⁸

Berdasarkan uraian tentang manfaat pengembangan tersebut menunjukkan bahwa dengan pengembangan diharapkan dapat memperbaiki dan mengatasi kekurangan dalam melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik, sesuai dengan perkembangan ilmu dan teknologi yang digunakan dalam organisasi. Meskipun demikian, banyaknya manfaat pengembangan karyawan tersebut tidak berarti bahwa seluruhnya akan dicapai dengan satu jenis pengembangan saja, karena tujuan pengembangan yang berbeda-beda tergantung dari apa yang ingin dicapai dari pengembangan tersebut.

Gouzali mengemukakan manfaat yang diperoleh dengan kegiatan pengembangan SDM, yaitu sebagai berikut:²⁹

²⁸ Manullang, *Manajemen Personalia*, Jakarta: Gajah Mada Press, 2006, hal. 14

- 1) Organisasi akan berkemampuan menyesuaikan diri dengan kebutuhan sekarang
- 2) Organisasi akan mempunyai SDM yang selalu terampil meyakinkan dalam melaksanakan pekerjaan.
- 3) Organisasi akan mampu menjawab tantangan perkembangan keadaan masa depan.
- 4) Program organisasi akan tidak pernah ketinggalan dari para pesaingnya
- 5) Organisasi meningkatkan prestasi karyawan secara individual maupun kelompok.
- 6) Mekanisme organisasi lebih fleksibel dan tidak kaku dalam menggunakan teknologi baru.
- 7) Organisasi dapat mempersiapkan karyawan-karyawan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi.

Pedapat diatas menerangkan bahwa manfaat pengembangan SDM bagi perusahaan atau lembaga. Sedangkan manfaat pengembangan SDM untuk personal, hubungan manusia dan pelaksanaan kebijakan, Mangkuprawira berpendapat sebagai berikut:³⁰

- 1) Memperbaiki komunikasi antara kelompok dan individual.
- 2) Membantu dalam orientasi untuk karyawan baru dan mendapatkan pekerjaan baru melalui pengalihan atau promosi.

²⁹ Kadarisman. M, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Grafindo, 2011, hal. 41-42

³⁰ *Ibid*, hal 51

- 3) Menyediakan informasi tentang kesempatan yang sama dan kegiatan yang disepakati.
- 4) Menyediakan informasi tentang hukum pemerintah yang berlaku dan kebijakan administrasi.
- 5) Memperbaiki keterampilan hubungan lintas personal.
- 6) Membuat kebijakan, aturan dan regulasi organisasi yang dapat dilaksanakan.
- 7) Memperbaiki norma.
- 8) Membangun kepaduan gerak.
- 9) Menyediakan lingkungan yang baik untuk belajar, berkembang dan koordinasi.
- 10) Membuat organisasi menjadi tempat yang lebih baik untuk bekerja dan hidup.

4. Tujuan Pengembangan

Tujuan dari pengembangan sumber daya manusia adalah untuk memperbaiki efektivitas dan efisiensi kerja mereka dalam melaksanakan dan mencapai sasaran program-program kerja yang telah ditetapkan. Selain manfaat, terdapat juga tujuan dari pengembangan SDM. Sirkula menyebutkan ada delapan tujuan pengembangan karyawan, yaitu sebagai berikut:³¹

- 1) *Productivity* (dicapainya produktivitas karyawan dan organisasi)

³¹ *Ibid*, hal. 57

- 2) *Quality* (meningkatkan kualitas produk)
- 3) *Human resources planning* (melaksanakan perencanaan SDM)
- 4) *Moral* (meningkatkan semangat dan tanggung jawab)
- 5) *Indirect compensation* (meningkatkan kompensasi secara tidak langsung)
- 6) *Health and safety* (memelihara kesehatan mental dan fisik)
- 7) *Obsolescence prevention* (mencegah menurunnya kemampuan karyawan)
- 8) *Personal growth* (pertumbuhan kemampuan personal secara individual karyawan)

Pengembangan dalam lingkup peningkatan kemampuan untuk lebih mengenal dan memahami:

- a. Seluk beluk pelaksanaan pekerjaan lebih mendalam
- b. Perkembangan perusahaan
- c. Sasaran yang akan dicapai perusahaan
- d. Perlunya kerja sama dalam melaksanakan pekerjaan
- e. Informasi yang disampaikan perusahaan
- f. Kesulitan yang dihadapi perusahaan
- g. Hubungan perusahaan dengan lingkungan
- h. Kebijakan yang berlaku dalam perusahaan
- i. System dan prosedur yang digunakan dalam melaksanakan

j. Perilaku karyawan yang mendukung dan dituntut perusahaan.³²

Pengetahuan karyawan dalam pengembangan bisa dilihat dengan kecakapan karyawan tersebut dan pola kerja yang ditunjukkan karyawan saat bekerja. Ketrampilan karyawan meliputi menjalankan tugas dengan baik dan mengadakan variasi baru dalam bekerja sehingga tidak bosan. Sedangkan sikap terhadap tugas ditunjukkan dengan penerapan metode kerja yang baik dan fleksibel kemudian etos kerja yang tinggi sehingga mendorong kinerja yang tinggi. Pendidikan dan latihan bertujuan pula agar para pengikut latihan dapat cepat berkembang. Sulit bagi seseorang untuk mengembangkan dirinya tanpa adanya pendidikan khusus. Pengembangan diri dengan hanya melalui pengalaman lebih lambat jika dibandingkan dengan melalui pendidikan. Ini membuktikan bahwa pengembangan diri seseorang akan lebih cepat melalui pendidikan. Itulah sebabnya mengapa pendidikan bertujuan pula untuk mempercepat perkembangan para pegawai.³³ Akhirnya pendidikan atau latihan ditujukan pula untuk menstabilisasi pegawai.

Tujuan pengembangan diantaranya sebagai berikut:

- 1) Memperbaiki kinerja, memutakhirkan keahlian para karyawan
- 2) Memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan
kemajuan teknologi

³² Sedarhayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Renika Aditama, 2008, hal. 167

³³ Manulang, *Dasar-Dasar Manajemen...*, hal. 85

- 3) Mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru supaya lebih kompeten
- 4) Membantu memecahkan persoalan operasional
- 5) Mempersiapkan karyawan untuk promosi
- 6) Memenuhi kebutuhan-kebutuhan pertumbuhan pribadi.³⁴

Para pegawai yang mendapatkan pendidikan secara berencana kemungkinan sangat besar untuk mengembangkan diri sendiri dan memangku jabatan yang lebih tinggi, pada umumnya cenderung lebih lama bekerja dalam perusahaan yang memberikan kesempatan demikian, jika dibanding dengan pegawai pada perusahaan yang tidak memberikan kesempatan seperti itu.

5. Strategi Pengembangan SDM

Strategi pengembangan sumber daya manusia yang akan peneliti bahas yaitu strategi jangka pendek melalui orientasi dan pelatihan, dan pengembangan karier. Sesuai pandangan tradisional Hadari Nawawi yang mengartikan pelatihan untuk karyawan jenjang bawah, maka diartikan sebagai kegiatan meningkatkan keterampilan, khususnya yang berhubungan dengan penggunaan fisik dan lebih khusus lagi berupa keterampilan berkerja dengan tangan, contohnya bagian teller. Sedangkan pengembangan yang dimaksudkan untuk karyawan tingkat atas, maka difokuskan pada kemampuan mewujudkan hubungan antar personil dan pengambilan keputusan, yang pada dasarnya merupakan pekerjaan

³⁴ Sulistiyani, *Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2009, hal. 220-221

manajerial. Dengan kata lain pelatihan sebagai kegiatan peningkatan kemampuan kerja secara kuantitatif, sedang pengembangan merupakan peningkatan kemampuan kerja yang bersifat kualitatif.³⁵

1) Orientasi dan Pelatihan

Orientasi adalah suatu usaha membantu para karyawan agar mengenali secara baik dan mampu beradaptasi dengan suatu situasi atau dengan lingkungan/ iklim bisnis organisasi/ perusahaan. Sedangkan pelatihan adalah program- program untuk memperbaiki kemampuan melaksanakan pekerjaan secara individual, kelompok dan atau berdasarkan jenjang jabatan dalam organisasi/ perusahaan. Pengertian lain mengatakan pelatihan adalah proses melengkapi pekerja dengan keterampilan khusus atau kegiatan membantu para karyawan dalam memperbaiki pelaksanaan pekerjaan yang tidak efisien.³⁶

2) Pengembangan Karir

Setiap organisasi atau perusahaan harus menerima kenyataan, bahwa sksistensinya di masa depan tergantung pada SDM. Tanpa memiliki SDM kompetitif sebuah perusahaan atau organisasi akan mengalami kemunduran dan akhirnya dapat tersisih karena ketidakmampuan menghadapi pesaing. Kondisi seperti ini mengharuskan organisasi atau perusahaan untuk melakukan pembinaan karier para karyawan, yang harus dilaksanakan secara berencana dan berkelanjutan. Pengembangan karier adalah usaha yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan dengan

³⁵ Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: UGM Press, 2011, hal 207

³⁶ *Ibid*, hal. 208-209

difokuskan pada peningkatan dan penambahan kemampuan seorang pekerja.³⁷

Kegiatan-kegiatan yang dapat dilakukan untuk pengembangan karier adalah sebagai berikut:³⁸

- a) Penyelenggaraan Sistem Mentor, sistem mentor adalah cara pengembangan dengan menyelenggarakan hubungan antara karyawan lama dan karyawan baru sebagai kolega (teman kerja) atau pasangan kerja. Karyawan lama bertindak sebagai advis, keteladanan, membantu dan mengatur dalam menghubungi pejabat untuk mendapatkan informasi dan memberikan dukungan secara umum, dalam usaha karyawan baru mengembangkan kariernya.
- b) Pelatihan, pelatihan dalam rangka pengembangan karier dapat dilakukan dengan menyelenggarakan *coaching* sambil melaksanakan pekerjaan sehari-hari, atau melakukan diskusi secara spontan tanpa perencanaan dengan manajer.
- c) Rotasi jabatan, dilakukan dengan cara menugaskan karyawan untuk berbagai jabatan, melalui proses pemindahan secara horizontal. Pemindahan untuk suatu jabatan ke jabatan lain hanya layak dilakukan apabila karyawan memiliki dasar keterampilan untuk melaksanakan tugasnya pada jabatan yang baru.
- d) Program Beasiswa Atau Ikatan Dinas, organisasi atau perusahaan dalam menghadapi lingkungan bisnis yang dapat berubah secara

³⁷ *Ibid*, hal. 288-289

³⁸ *Ibid*, hal. 309-310

cepat dan semakin kompetitif, setiap saat dan juga di masa mendatang memerlukan sejumlah karyawan yang mampu mengantisipasinya. Kebutuhan itu dapat diatasi dengan menyediakan beasiswa atau ikatan dinas bagi para karyawan sebagai pendukung upayanya dalam meningkatkan pendidikan di luar organisasi atau perusahaannya. Berupa penyediaan dana untuk seminar dan atau lokakarya di dalam dan diluar negeri, mengikuti pendidikan lanjutan khususnya program gelar dan lain-lain.

C. Konsep Dasar Penilaian Kinerja

1. Pengertian Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja karyawan atau dikenal dengan istilah "*Performance appraisal*", menurut pendapat Leon C.Megginson, sebagaimana dikutip Anwar Prabu Mangkunegara adalah suatu proses yang digunakan majikan untuk menentukan apakah seorang pegawai melakukan pekerjaannya sesuai dengan yang dimaksudkan.³⁹

Penilaian pegawai merupakan evaluasi yang sistimatis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian adalah proses penaksiran atau penentuan nilai, kualitas, atau status dari beberapa objek, orang ataupun sesuatu.

Berdasarkan pendapat dua ahli diatas, maka dapat dikatakan bahwa penilaian kinerja adalah suatu proses penilaian kinerja pegawai yang dilakukan pimpinan perusahaan secara sistimatis berdasarkan pekerjaan

³⁹ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Remaja Rosdakarya, Bandung, 2000, hal. 164.

yang ditugaskan kepadanya. Pemimpin perusahaan yang menilai kinerja pegawai, yaitu atasan pegawai langsung, dan atasan tak langsung. Disamping itu pula, kepala bagian personalia berhak pula memberikan penilaian prestasi terhadap semua pegawainya sesuai dengan data yang ada di bagian personalia.

Menurut Handoko, Hani, mengatakan bahwa penilaian kinerja dapat digunakan untuk:⁴⁰

1. Perbaikan kinerja, umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan mereka untuk meningkatkan prestasi
2. Penyesuaian-penyesuaian gaji, evaluasi kinerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk gaji lainnya.
3. Keputusan-keputusan penempatan, promosi dan mutasi biasanya didasarkan atas kinerja masa lalu. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap kinerja masa lalu.
4. Perencanaan kebutuhan latihan dan pengembangan, kinerja yang jelek mungkin menunjukkan perlunya latihan. Demikian juga sebaliknya, kinerja yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.

⁴⁰ Handoko, Hani, *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, BPFE-UGM, Yogyakarta, 2001, hal. 69.

5. Perencanaan dan pengembangan karier, umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karier, yaitu tentang jalur karier tertentu yang harus diteliti.
6. Penyimpangan-penyimpangan proses staffing, kinerja yang baik atau buruk adalah mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.
7. Melihat ketidak akuratan informasional, kinerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana sumber daya manusia atau komponen-komponen lain, seperti sistim informasi manajemen. Menggantungkan pada informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan-keputusan personalia yang tidak tepat.
8. Mendeteksi kesalahan-kesalahan desain pekerjaan, kinerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.
9. Menjamin kesempatan yang adil, penilaian kinerja yang akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa deskriminasi.
10. Melihat tantangan-tantangan eksternal, kadang-kadang prestasi seseorang dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan dan masalah-masalah pribadi lainnya.

Berdasarkan penilaian kinerja, departemen personalia mungkin dapat menawarkan bantuan.

2. Kriteria Untuk Menilai Kinerja Karyawan

Setiap indikator kinerja diukur berdasarkan kriteria standar tertentu. Dalam mengukur kinerja, terdapat kriteria atau ukuran. Kriteria tersebut adalah sebagai berikut:⁴¹

- 1) Kuantitatif (seberapa banyak), ukuran kuantitatif merupakan ukuran paling mudah untuk disusun dan diukurnya, yaitu hanya dengan menghitung seberapa banyak unit keluaran kinerja harus dicapai dalam kurun waktu tertentu.
- 2) Kualitatif (seberapa baik), melukiskan seberapa baik atau seberapa lengkap hasil harus dicapai.
- 3) Ketepatan waktu pelaksanaan tugas atau penyelesaian produk, kriteria yang menentukan keterbatasan waktu untuk memproduksi suatu produk.
- 4) Efektivitas penggunaan sumber organisasi, jika indikator ini untuk mengerjakan suatu pekerjaan disyaratkan menggunakan jumlah sumber tertentu, seperti uang dan bahan baku.
- 5) Cara melakukan pekerjaan, digunakan sebagai standar kinerja jika kontak personal, sikap personal, atau perilaku karyawan merupakan faktor penentu keberhasilan melaksanakan pekerjaan.

⁴¹ Wirawan, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori aplikasi dan Penelitian*, Jakarta: Salemba Empat, 2012, hal. 43

- 6) Efek atas suatu upaya, pengukuran yang diekspresikan akibat akhir yang diharapkan akan diperoleh dengan bekerja.
- 7) Metode melaksanakan tugas, standar yang digunakan jika ada undang-undang, kebijakan, prosedur standar, metode dan peraturan untuk menyelesaikan tugas.
- 8) Standar sejarah, standar yang menyatakan hubungan antara standar masa lalu dengan standar sekarang. Standar masa sekarang dinyatakan lebih tinggi atau lebih rendah daripada standar masa lalu dalam pengertian kualitas dan kuantitas.
- 9) Standar nol atau absolut, standar yang menyatakan tidak akan terjadi sesuatu. Standar ini dipakai jika tidak ada alternatif lain.

3. Faktor-faktor Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Moeheriono faktor-faktor penilaian kinerja terdiri dari empat aspek, yaitu sebagai berikut:⁴²

1. Hasil kerja, yaitu keberhasilan karyawan dalam pelaksanaan kerja biasanya terukur, seberapa besar yang telah dihasilkan, berapa jumlahnya dan berapa besar kenaikannya.
2. Perilaku, yaitu aspek tindak tanduk karyawan dalam melaksanakan pekerjaan, pelayanannya bagaimana, kesopanan dan perilakunya baik terhadap sesama karyawan maupun kepada pelanggan.

⁴² Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, edisi revisi, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2012, hal. 79

3. Atribut dan kompetensi, yaitu kemahiran dan penguasaan karyawan sesuai tuntutan jabatan, pengetahuan, keterampilan dan keahliannya. Seperti kepemimpinan, inisiatif dan komitmen
4. Komparatif, yaitu membandingkan hasil kinerja karyawan dengan karyawan lainnya yang setara dengan yang bersangkutan, misalnya sesama sales berapa besar omset penjualan selama sebulan.

4. Metode Penilaian Kinerja Karyawan

Beberapa metode penilaian kinerja seperti yang diungkapkan Gibson dalam bukunya “Organisasi dan manajemen. Perilaku, struktur, proses”, terdiri dari:⁴³

1. Metode Skala Penilaian Grafik

Metode Skala penilaian grafik skala yang mendaftarkan sejumlah ciri dan kisaran kinerja untuk masing-masing pegawai kemudian dinilai dengan mengidentifikasi skor yang paling baik menggambarkan tingkat kinerja untuk masing-masing ciri.

2. Metode Skala Penilaian Perilaku

Metode Skala penilaian perilaku merupakan suatu metode penilaian yang bertujuan mengkombinasikan manfaat dari insiden kritis dan penilaian berdasarkan kuantitas dengan menjangkau skala berdasarkan kuantitas pada contoh-contoh spesifik dari kinerja yang baik dan jelek.

3. Metode Manajemen Berdasarkan Sasaran

⁴³ Gibson & Ivancevich & Donnely. *Organisasi dan manajemen. Perilaku, struktur, proses*. Edisi keempat. Jakarta: Erlangga. 2002. Hal 110.

Metode ini meliputi penetapan tujuan khusus yang dapat diukur bersama dengan masing-masing pegawai dan selanjutnya secara berkala meninjau kemajuan yang dicapai.

D. Penelitian Terdahulu

Siti Ririn Fauziah dalam penelitiannya yang berjudul Sistem Rekrutmen Karyawan Dalam Perspektif Syariah Pada Pand's Collection Pandanaran Semarang menemukan bahwa pelaksanaan perekrutan karyawan pada pand's collection sebagian besar sesuai dengan perspektif islam, terbukti bahwa Pand's Collection telah menggunakan kriteria keislaman yang terdapat dalam Al-Qur'an, yaitu seorang karyawan yang memiliki kekuatan, kecakapan, keadilan, dan kejujuran. Selain itu, Pand's Collection menerapkan profesionalisme kerja dalam pandangan Syariah yaitu meliputi kafaah (keahlian), amanah (terpercaya), himatul 'amal (etos kerja tinggi).⁴⁴ Adapun perbedaan dengan penelitian yang akan dilakukan adalah pada variable pembekalan dan kualitas SDM dan tempat atau obyek penelitian yaitu di Bank Muamalat KCP Tulungagung.

Ahmad Munadin dalam penelitian yang berjudul Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan Tenaga Kerja dalam Perspektif Manajemen Syariah pada Rumah Sakit Islam Kendal menemukan bahwa 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*.

⁴⁴ Siti Ririn Fauziah, *Sistem Rekrutmen Karyawan Dalam Perspektif Islam Pada Pand's Collection Pandanaran Semarang*, 2015

Sedangkan metode yang digunakan, menggunakan metode tertutup dan metode terbuka.⁴⁵ Adapun perbedaan dengan penelitian yang akan dilakukan adalah pada proses pembekalan yang dilakukan setelah proses rekrutmen dalam suatu organisasi maupun perusahaan yang membutuhkan tenaga kerja baru.

Kevin Dionata dalam penelitiannya yang berjudul Analisis Strategi Rekrutmen Karyawan Bank Muamalat Indonesia menemukan bahwa sumber tenaga yang ada di Bank Muamalat Indonesia mencakup dua sumber yaitu internal dan eksternal. Sumber internal diambil jika tenaga kerja yang bersangkutan dianggap mempunyai kapasitas lebih dan pengalaman yang cukup. Sumber ini dilakukan umumnya untuk pemindahan (*transfer*) dan promosi, pemindahan dan promosi dilakukan terhadap karyawan, yang menentukan adalah manager Bank Muamalat Indonesia dan apabila tenaga kerja dianggap sudah jenuh dengan pekerjaan yang selama ini digelutinya, alternative lainnya demosi dan transfer dilakukan untuk mengatasi ketidaksesuaian karyawan baru pada posisinya.⁴⁶ Adapun perbedaan dengan penelitian ini adalah adanya proses pembekalan yang akan diteliti dalam penelitian ini serta tempat penelitian ini dilakukan.

Putri Permata Sari dalam penelitiannya yang berjudul Analisis Sistem Perekrutan Dan Seleksi Karyawan Pada PT. Indaco Coatings Industry Karanganyar menemukan bahwa keberhasilan suatu perusahaan

⁴⁵ Ahmad Munadin, *Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan Tenaga Kerja dalam Perspektif Manajemen Syariah pada Rumah Sakit Islam Kendal*, 2010.

⁴⁶ Kevin Dionata, *Analisis Strategi Rekrutmen Karyawan Bank Muamalat Indonesia*, 2016

tidak lepas dari peranan sumber daya manusia yang mempunyai kualitas yang baik. Untuk mencapai tujuan perusahaan maka perusahaan juga harus ketat dalam pemilihan atau perekrutan karyawan yang akan bekerja dalam perusahaannya. Karyawan yang berkualitas akan mempengaruhi kualitas perusahaannya juga. Proses perekrutan dan seleksi karyawan harus sesuai dengan prosedur dan selektif dalam pemilihan calon karyawan.⁴⁷ Adapun perbedaan dengan penelitian ini adalah pada proses pembekalan karyawan dan segi tempat penelitian ini dilakukan.

Uswatun Kasanah dalam penelitiannya yang berjudul *Analisa Proses Rekrutmen Karyawan Pada Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Artha Amanah Ummat Ungaran* menemukan bahwa bahwa di BPRS Artha Amanah Ummat dalam proses perencanaan rekrutmen tenaga kerja lebih mengutamakan nilai-nilai moral, ketaatan terhadap prinsip syariah, kompetensi syariah dan kejujuran dari tenaga kerja tersebut.⁴⁸ Adapun perbedaan dengan penelitian yang akan dilakukan adalah pada tempat penelitiannya dan fokus penelitian pada proses rekrutmen dan proses pembekalan karyawan yang dilakukan setelah proses rekrutmen.

⁴⁷ Putri Permata Sari, *Analisis Sistem Perekrutan Dan Seleksi Karyawan Pada Pt. Indaco Coatings Industry Karanganyar*, 2015

⁴⁸ Uswatun Kasanah, *Analisa Proses Rekrutmen Karyawan Pada Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Artha Amanah Ummat Ungaran*, 2014