

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Rekrutmen

1. Pengertian rekrutmen

Rekrutmen merupakan proses penarikan sejumlah calon yang berpotensi untuk diseleksi menjadi pegawai. Proses ini dilakukan dengan mendorong atau merangsang calon yang mempunyai potensi untuk mengajukan lamaran dan berakhir dengan didapatkannya sejumlah calon.¹

2. Alasan mengadakan rekrutmen

Terdapat beberapa alasan yang mendorong suatu organisasi melakukan rekrutmen pegawai:

- a. Berdirinya organisasi baru.
- b. Adanya perluasan kegiatan organisasi.
- c. Terciptanya pegawai-pegawai dan kegiatan-kegiatan baru.
- d. Adanya pegawai yang pindah ke organisasi lain.
- e. Adanya pegawai yang berhenti baik secara terhormat atau tidak.
- f. Adanya pegawai yang berhenti karena memasuki usia pensiun.
- g. Adanya pegawai yang meninggal dunia.²

3. Proses rekrutmen

Menurut Randall S. Schuler dan Susan e Jackson sebagaimana dikutip oleh Marihat Tua Efendi Hariandja mengatakan bahwa langkah pertama yang harus di tempuh dalam pelaksanaan rekrutmen adalah menentukan tujuan rekrutmen seperti:

- a. Apakah kita memerlukan karyawan yang berniat tinggal lama bersama kita, atau apakah kita sebenarnya membutuhkan karyawan yang punya komitmen jangka pendek?

¹Marihat Tua Efendi Hariandja, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Grasindo, Jakarta, 2002, Hlm. 96

²Ambar T. Sulistiani & Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Graha Ilmu, Yogyakarta, 2003, Hlm. 140

- b. Apakah kita membutuhkan seseorang dengan ketrampilan kerja yang prima, ataukah kita memerlukan orang-orang yang punya niat sungguh-sungguh untuk belajar?
- c. Apakah kita siap membayar mahal karyawan yang kita rekrut, ataukah kita ingin mencari karyawan yang digaji rendah?
- d. Apakah kita sebenarnya menginginkan orang-orang yang berbeda dari karyawan kita yang sekarang untuk mendapatkan perspektif baru, ataukah kita ingin mempertahankan status quo?³

4. Kendala rekrutmen

Para pencari tenaga kerja suatu organisasi harus menyadari bahwa mereka menghadapi berbagai kendala. Berbagai penelitian dan pengalaman orang dalam hal rekrutmen menunjukkan bahwa kendala yang biasa dihadapi dapat mengambil tiga bentuk yaitu :

a. Faktor organisasional

Dapat dipastikan bahwa berbagai kebijaksanaan yang di tetapkan dan diberlakukan dalam suatu organisasi yang bersangkutan semakin mampu mencapai berbagai tujuan dan sasaranya. Yang perlu mendapat perhatian ialah bahwa mungkin saja berbagai kebijaksanaan tersebut membatasi ruang gerak para pencari tenaga kerja baru. Berikut ini yang menjadi kendala dalam proses rekrutmen:

1). Kebijakan promosi dari dalam.

Yaitu dalam hal terjadinya lowongan, lowongan tersebut diisi oleh para pekerja yang sudah menjadi karyawan organisasi. Dengan kebijakan seperti ini para pekerja dapat meningkatkan semangat kerjanya karena prospek karirnya semakin cerah, akantetapi kebijaksanaan seperti ini juga mempunyai kelemahan, yakni kemungkinan untuk memperoleh tenaga baru dengan pandangan baru, pendekatan baru, keahlian dan keterampilan baru menjadi terbatas.

³*Ibid*, Hlm. 100

2). Kebijakan tentang imbalan.

Yaitu kebijakan yang di terapkan oleh organisasi yang mencakup upah, gaji yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas waktu, tenaga, keahlian dan keterampilan serta jasa-jasa lainya yang mereka berikan kepada organisasi. Hal yang perlu dipertimbangkan dalam merumuskan kebijakan tersebut, yaitu: *Pertama*: Kepentingan para anggota organisasi yang dalam banyak hal tercermin dalam kesepakatan antara serikat pekerja dengan manajemen. *Kedua*: Kemampuan organisasi yang bersangkutan memberikan imbalan pada tingkat tertentu. *Ketiga*: Keharusan menaati peraturan perundang-undangan. *Keempat*: Pertimbangan lokasi.

3.) Kebijakan tentang status kepegawaian.

Maksudnya ialah ketentuan tentang apakah para pegawai harus bekerja penuh bagi organisasi ataukah dimungkinkan bekerja separuh waktu. Jika status kepegawaian adalah pegawai purna waktu, berarti organisasi tidak akan merekrut pegawai separuh waktu dan juga tidak akan membenarkan karyawanya bekerja ditempat lain, meskipun pada waktu senggangnya.

4.) Rencana sumber daya manusia.

Yaitu suatu rencana sumberdaya manusia biasanya memberi petunjuk tentang lowongan yang bagaimana sifatnya yang diisi melalui promosi dari dalam dan lowongan yang bagaimana akan diisi melalui rekrutmen tenaga kerja dari luar.

b. Kebiasaan pencari tenaga kerja.

Pada satuan kerjayang mengelola sumberdaya manusia biasanya terdapat sekelompok pegawai yang tugas utamanya adalah melakukan rekrutmen. Mereka merupakan tenaga spesialis yang memahami berbagai segi proses rekrutmen. Sebagaitenaga spesialis diharapkan mereka mampu bertindak dan berfikir rasional. Akan tetapi karena berbagai faktor seperti latar belakang pendidikan dan pengalaman, para tenaga spesialis tersebut sudah mempunyai kebiasaan-kebiasaan tertentu. Dimana kebiasaan tersebut mempunyai sisi positif dan sisi negatif. Sisi positifnya antara lain adalah bahwa proses rekrutmen dapat berlangsung relatif cepat karena berkat

pengalaman dan pengetahuannya. Sedangkan sisi negatifnya ialah kecenderungan berbuat kesalahan yang sama terutama apabila kesalahan yang pernah dilakukan tidak berdampak negatif kuat terhadap organisasi.

b. Kondisi eksternal

Dalam mengelola organisasi faktor eksternal atau lingkungan harus selalu mendapat perhatian. Juga dalam hal rekrut tenaga kerja baru. Beberapa faktor eksternal yang perlu diperhitungkan dalam proses rekrutmen antara lain, yaitu:

1) Tingkat pengangguran.

Dalam masalah tingkat pengangguran tinggi, para pencari tenaga kerja dapat bertindak lebih selektif karena banyaknya pencari kerja yang melamar, mungkin banyak diantaranya yang memenuhi persyaratan melebihi ketentuan organisasi untuk mengisi lowongan yang tersedia.

2) Kedudukan organisasi pencari tenaga baru vis a vis organisasi lain yang bergerak dibidang kegiatan yang sama atau menghasilkan barang dan jasa yang sejenis. Posisi organisasi di bandingkan dengan organisasi lain yang bergerak dalam kegiatan sejenis dapat di golongan pada tiga keadaan, yaitu: lebih kuat, relatif sama atau lebih lemah.

3) Langka tidaknya keahlian atau keterampilan tertentu.

Dalam hal menghadapi kelangkaan keahlian para pencari tenaga kerja dalam sebuah organisasi mungkin harus merubah kebijaksanaan tertentu, seperti kebijaksanaan tentang promosi atau kebijaksanaan tentang tingkat gaji yang akan diberikan.

4) Proyeksi angkatan kerja pada umumnya.

Hal ini berkaitan dengan faktor demografi seperti laju pertumbuhan penduduk, komposisi penduduk dari faktor jenis kelamin, dan jenis luaran dari lembaga pendidikan. Dari proyeksi tersebut para pencari tenaga kerja akan dapat memperkirakan apakah jumlah pelamar akan banyak sesuai kualifikasi atau tidak.

5) Peraturan perundang-undangan tentang ketenagakerjaan.

Berbagai peraturan perundang-undangan merupakan faktor eksternal yang harus diperhitungkan meliputi ketentuan upah minimum, upah lembur, larangan mempekerjakan wanita dalam persentase tertentu, larangan mempekerjakan wanita pada malam hari dan lain-lain.

6) Praktek rekrutmen oleh organisasi lain.

7) Tuntutan tugas yang kelak akan dikerjakan oleh para pekerja baru.

Hal-hal yang perlu mendapat perhatian kaitanya dengan hal tersebut adalah:

- a) Para menejer yang memerlukan tenaga kerja baru sering hanya mengatakan agar para pencari tenaga kerja berusaha mencari tenaga kerja baru yang paling memenuhi syarat.
- b) Sering dalam mengelola sumber daya manusia pengertian “berpengalaman sekian tahun” diidentikan dengan “memiliki masa kerja sekian tahun”.
- c) Mencari tenaga kerja yang sudah berpengalaman memerlukan waktu, tenaga dan mungkin juga biaya yang besar.
- d) Tenaga kerja yang berpengalaman akan menuntut imbalan yang cukup tinggi berdasarkan harapan dan persepsi yang bersangkutan tentang imbalan yang wajar diterimanya.
- e) Jika tenaga kerja baru itu di tempatkan pada satuan kerja yang tidak menuntut pengalaman seperti dipersyaratkan pada waktu direkrut, sangat mungkin tenaga kerja baru tersebut akan bosan dan tidak bertahan lama dalam organisasi tersebut⁴.

5. Sumber rekrutmen

Agar para pencari tenaga kerja baru dapat melaksanakan tugasnya dengan efisien, ekonomis dan efektif mereka perlu mengetahui atau mengenali berbagai sumber rekrutmen yaitu:

- a. Pelamar langsung, artinya para pelamar datang sendiri ke suatu organisasi untuk melamar tanpa diketahui apakah di organisasi tersebut ada atau tidak

⁴Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta, 2009, Hlm.

lowongan yang sesuai dengan pengetahuan, keterampilan, atau pengalaman pelamar yang bersangkutan.

- b. Lamaran tertulis, yaitu para pelamar mengirim lamarannya secara tertulis mungkin hanya mencoba saja tanpa mengetahui secara pasti apakah dalam organisasi yang menjadi alamat lamarannya ada lowongan atau tidak.
- c. Lamaran berdasarkan informasi orang dalam, yaitu anggota dari suatu organisasi mengetahui ada atau tidaknya lowongan di berbagai satuan kerja dalam organisasi dimana mereka berkarya. Karena mereka orang dalam maka pengetahuan mereka dapat di katakan lengkap mencakup:
 - 1) Sifat pekerjaan yang harus dilakukan.
 - 2) Persyaratan pendidikan dan pelatihan.
 - 3) Pengalaman kerja.
 - 4) Imbalan yang diberikan.
 - 5) Status dalam hierarki organisasi.

Merupakan hal yang lumrah apabila para anggota organisasi menyampaikan informasi mengenai lowongan kepada berbagai pihak yang sedang mencari kerja seperti kepada saudara, teman, tetangga dan lain sebagainya. Sumber rekrutmen ini layak untuk dipertimbangkan karena :

- 1) Para pencari tenaga kerja baru memperoleh bantuan dalam usaha mencari tenaga kerja baru sehingga biaya yang harus dikeluarkan oleh organisasi menjadi lebih ringan.
- 2) Para pegawai yang menginformasikan lowongan itu kepada teman atau kenalnya akan berusaha agar hanya yang paling memenuhi syaratlah yang melamar.
- 3) Para pelamar sudah memiliki bahan informasi tentang organisasi yang akan dimasukinya sehingga lebih mudah melakukan berbagai penyesuaian jika lamarannya diterima.
- 4) Pengalaman banyak organisasi menunjukkan bahwa pekerja yang diterima melalui jalur ini menjadi pekerja yang baik karena mereka biasanya

berusaha untuk tidak mengecewakan orang yang membawa mereka kedalam organisasi tersebut.⁵

- d. Iklan, pemasangan iklan sebagai salah satu jalur rekrutmen yang paling sering digunakan. Karena iklandapat di pasang diberbagai media visual atau audio-visual yang biasanya memuat informasi seperti jenis lowongan, jumlah lowongan, persyaratan yang harus dipenuhi meliputi umur, pendidikan, domisili dan lain-lain.

Sebelum para pencari tenaga kerja baru memutuskan apakah melalujalur iklan atau tidak maka harus mempertimbangkan beberapa faktor berikut:

- 1) Pemasangan iklan membutuhkan biaya yang tidak sedikit.
 - 2) Akibat pemasangan iklan sangat mungkin pelamar melebihi lowongan yang tersedia sehingga tenaga, waktu, dan biaya yang diperlukan bisa menjadi besar.
 - 3) Belum tentu semua pelamar pekerja yang potensial membaca iklan yang dipasang di berbagai media.
- e. Instansi pemerintah, di setiap pemerintahan negara dapat dipastikan adanya instansi yang tugas fungsionalnya adalah mengurus ketenagakerjaan secara nasional yang biasa di kenal dengan nama departemen tenaga kerja, departemen perburuhan, departemen sumberdaya manusia atau intansi lain dengan cakupan tugas yang sama, yaitu memberikan informasi yang lengkap dan mutakhir mengenai lowongan yang tersedia.
- f. Perusahaan penempatan tenaga kerja, perusahaan ini merupakan perusahaan swasta yang bergerak dalam bidang ketenaga kerjaan yang bekerja sama dengan pemerintah. Terdapat dua keuntungan yang dapat diperoleh dengan menggunakan jalur ini. *Pertama:*Karena perusahaan ini bermotifkan laba maka pegawai perusahaan tersebut umumnya memberikan pelayanan sebaik dan secepat mungkin kepada pelanggan. *Kedua:*Dalam rangka memuaskan pelangganya perusahaan penempatan tenaga kerja itu berusaha mencari pelamar yang paling memenuhi persyaratan yang ditentukan oleh pelanggan.

⁵*Ibid*, Hlm. 104

Proses rekrutmen dengan menggunakan jalur ini bervariasi, ada organisasi pencari tenaga kerja baru yang menyerahkan seluruh proses rekrutmen kepada perusahaan penempatan tenaga kerja dan adapula yang membatasi proses rekrutmen hanya pada penerimaan lamaran dan skrining para calon pegawai apakah memenuhi persyaratan atau tidak.

- g. Perusahaan pencari tenaga kerja profesional, merupakan perusahaan swasta yang bergerak di bidang pencarian tenaga kerja yang mengkhususkan diri pada pencarian khusus tenaga profesional seperti tenaga eksekutif atau lainnya.
- h. Lembaga pendidikan, maksudnya ialah yang menyelenggarakan pendidikan tingkat sekolah menengah tingkat atas dan pendidikan tinggi. Jalur ini sering ditempuh karena di beberapa lembaga pendidikan yang sudah mapan biasanya terdapat “biro penempatan” yang tugas pokoknya adalah membantu alumni lembaga pendidikan untuk memperoleh pekerjaan yang sesuai dengan pengetahuan atau keahliannya.
- i. Organisasi profesi, merupakan organisasi yang dibentuk oleh masyarakat seperti di bidang kedokteran, teknik, ekonomi, hukum, matematika dan lain sebagainya yang tidak jarang organisasi tersebut berusaha memberikan bantuan kepada anggotanya baik yang lama atau yang baru untuk memperoleh pekerjaan baru.
- j. Serikat pekerja, serikat pekerja tidak hanya berbentuk organisasi atau perusahaan dimana semua pekerja, terlepas dari jenis pekerjaan dan jenjang pangkatnya, menjadi anggota. Tetapi serikat pekerja juga ada yang anggotanya didasarkan pada profesi atau bidang keterampilan seperti serikat pekerja bangunan, serikat perawat dan lain sebagainya yang biasanya serikat pekerja itu memiliki daftar pencari pekerjaan yang dapat dimanfaatkan oleh organisasi pemakai tenaga kerja.
- k. Balai latihan kerja milik pemerintah, merupakan bagian dari usaha pemerintah untuk meningkatkan kesejahteraan sosial rakyatnya yang salah satu bentuknya adalah balai pelatihan kerja yang mempunyai tugas pokok melatih warga sehingga memiliki keterampilan teknis yang benar-benar siap pakai.

Peranan balai pelatihan kerja akan semakin penting apabila:

- 1) Para penyelenggara memiliki informasi yang lengkap dan mutakhir tentang permintaan akan tenaga teknis tertentu di pasaran kerja sehingga program pelatihan yang diselenggarakan benar-benar tertuju pada pemenuhan permintaan di pasaran kerja.
- 2) Para lulusan benar-benar merupakan tenaga kerja yang siap pakai sehingga segera setelah diterima sebagai pegawai mereka langsung dapat berkarya secara produktif.
- 3) Terjalin kerja sama antara berbagai balai latihan kerja itu dengan berbagai organisasi/perusahaan pemakai tenaga kerja⁶.

6. Formulir lamaran

Setiap perusahaan atau organisasi memiliki formulir lamaran yang biasanya dirancang sendiri sehingga sesuai dengan kebutuhan organisasi atau perusahaan tersebut. Formulir tersebut dirancang dengan tujuan :

- a Berbagai informasi tentang pelamar terdapat di dalamnya.
- b Format informasi yang diperoleh seragam yang pada gilirannya memudahkan pemrosesan selanjutnya.

Pada umumnya suatu formulir lamaran menggali informasi tentang delapan hal:

- 1) Data pribadi, meliputi nama lengkap, alamat dan lain sebagainya.
- 2) Status pelamar, apakah pelamar sekarang bekerja atau tidak.
- 3) Keahlian dan ketrampilan, meliputi pelatihan yang pernah diikuti, tingkat pendidikan tertinggi yang di capai, nama dan alamat sekolah yang pernah di masuki, keahlian atau ketrampilan yang dimiliki dan informasi lain yang kaitanya dengan pengetahuan dan keterampilan pelamar.
- 4) Riwayat pengalaman, yaitu formulir yang mengandung pertanyaan pengalaman pelamar seputar lama bekerja, gaji terakhir dan sebagainya.
- 5) Latar belakang kemiliteran, latar belakang ini dimasukan ke dalam formulir agar dapat mengetahui disiplin kerja yang tinggi, ketegasan dan lain sebagainya.

⁶*Ibid*, Hlm. 106

- 6) Penghargaan dan tanda jasa, meliputi penghargaan dan tanda jasa yang pernah diperoleh oleh pelamar.
- 7) Kegemaran atau hobi, karena semakin disadari oleh banyak organisasi bahwa citra positif perusahaan tidak terpelihara karena perilaku para anggota dalam menyelenggarakan kegiatan yang berkaitan langsung dengan kepentingan organisasi ataupun aktifitas diluar kedinasan.
- 8) Referensi, pada bagian ini pelamar diminta memberikan informasi mengenai nama, alamat, pekerjaan dan jabatan orang-orang tertentu yang mengenal pelamar dengan baik kecuali dengan orang-orang yang mempunyai pertalian darah dengan pelamar karena orang seperti itu hanya akan menonjolkan sisi positif pelamar.

Organisasi tenaga kerja dapat menempuh dua cara untuk memperoleh informasi dari referensi ini. *Pertama:* Pelamarlah yang diminta menghubungi orang-orang yang akan memberikan referensi dan orang-orang tersebut menulis surat referensinya serta mengirimkannya langsung pada organisasi pemakai tenaga kerja, dalam sampul tertutup yang sifatnya rahasia. *Kedua:* Pelamar hanya menyantumkan nama dan alamat orang tertentu sebagai referensi dalam formulir lamarannya dan organisasi lah yang menghubungi orang-orang yang bersangkutan.⁷

7. Rekrutmen menurut islam.

Amanah merupakan faktor penting untuk menentukan kepatuhan dan kelayakan seorang calon pegawai. Hal ini bisa diartikan dengan melaksanakan segala kewajiban sesuai dengan ketentuan Allah dan takut terhadap aturannya. Selain itu melaksanakan tugas yang dijalankan dengan sebaik mungkin sesuai dengan prosedurnya, tidak diwarnai dengan unsur nepotisme, tindak kelaziman, penipuan, intimidasi, atau kecenderungan terhadap golongan tertentu.⁸

Hal ini sesuai dengan firman Allah dalam surat An-Nisa' ayat 58:

⁷Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta, 2009, Hlm.130

⁸Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syariah*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2012, Hlm. 106

﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ﴾

*Artinya : Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum diantara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi Maha melihat.(Q.S. An-nisa' ayat 58)*⁹.

Maksud dari ayat 58 menerangkan bahwa Allah menyuruh manusia untuk menyampaikan amanat dan menetapkan hukum dengan adil kepada semua manusia, karena apabila hal ini tidak dilakukan maka akan menimbulkan kerugian kepada orang banyak.¹⁰

Proses pemilihan calon tenaga kerja dalam Islam, memiliki beberapa ketentuan yang bersifat mengikat. Proses ini diawali dengan menentukan tugas dan tanggung jawab pekerjaan secara terperinci. Kemudian dilakukan seleksi beberapa calon tenaga kerja yang sedang berkompetisi. Penentuan pilihan dilakukan secara bersama-sama, karena pendapat dirasa lebih bertanggung jawab dari pada pendapat pribadi dalam menentukan orang yang lebih patut dan layak.

Dalam proses rekrutmen, Islam menganjurkan agar dalam memilih atau menyeleksi karyawan yang akan diterima oleh suatu perusahaan atau organisasi seharusnya dilakukan sebaik mungkin sehingga tidak akan terjadi salah rekrut dan penempatan karyawan. Karena ketika suatu jabatan di duduki oleh seorang yang bukan ahlinya maka bukan kebaikan yang diperoleh. Akan tetapi, kemungkinan besar yang akan timbul adalah kerusakan karena orang tersebut tidak memiliki keahlian dibidang tersebut.

Dalam bukunya Taufiq, pada umumnya semua pekerjaan memerlukan pengembalian amanah yang terpuji dalam hal kemampuan menjalankan pekerjaan serta tanggung jawab terhadap tugas yang dibebankan kepadanya.

⁹R.H.A. Soenarjo, *Al-Qur'an Dan Terjemahnya*, Yayasan Penyelenggara Penterjemah/Pentafsir Al-Qur'an, Jakarta, 1971, Hlm. 128

¹⁰Ahmad Salaf, Library.walisongo.ac.id/digilib/gdl.php?mod=browse&op=read&id=itptiain-gdl-ahmadsalaf-4847, (Di akses tanggal 26 januari 2016)

Berdasarkan itu pula kedua putri Nabi Syu'aib a.s. memberikan saran kepada ayahnya untuk mengambil Nabi Musa a.s. sebagai pegawainya. Saran kedua putri Nabi Syu'aib a.s. itu didasarkan pada sikap terpuji Nabi Musa a.s. yang mampu dan kuat mengambil air untuk mereka di tengah kerumunan orang yang akan mengambil air di sekitar telaga Madyan.

Setelah mengetahui kemampuan dan sifat amanah (tanggung jawab) Nabi Musa a.s., saat mengantarkan mereka, dua putri Syu'aib a.s. menginginkan ayahnya memberi imbalan kepada Nabi Musa a.s. salah seorang putri Nabi Syu'aib berkata, sebagaimana yang terdapat dalam Al-Qur'an surah Al-Qhasas: 26¹¹.

قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَجِرْهُ^ط إِنَّ خَيْرَ مَن اسْتَجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ ﴿٢٦﴾

Artinya: Salah seorang dari kedua wanita itu berkata: "Ya bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita), karena Sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya". (Al-Qhasas:26)

Lafadz *ista'jarta* atau *ijarah* diartikan sebagai jual beli jasa (upah mengupah) yakni mengambil manfaat tenaga kerja manusia dan sesuatu usaha mencari tenaga kerja untuk dipekerjakan pada bidang tertentu yang dalam perkembangannya lebih populer dengan istilah rekrutmen. Dalam usaha mencari tenaga kerja Al-Qur'an memberikan penjelasan bahwa standar kepatutan seseorang untuk mendapat kerja adalah didasarkan kepada keahlian serta kompetisi yang dimiliki.

Disamping itu juga harus memiliki sifat jujur dan amanah, dalam ayat tersebut diatas dapat dijelaskan bahwa para pekerja yang layak untuk direkrut adalah mereka yang memiliki kekuatan, baik kekuatan fisik maupun non fisik tergantung jenis pekerjaan sekaligus memiliki sifat amanah (terpercaya).

Dalam ayat diatas, Allah SWT memberikan penjelasan bahwa seorang pekerja yang baik adalah orang yang kuat dan dapat dipercaya. Dalam tafsir Al-

¹¹ R.H.A. Soenarjo, *Al-Qur'an Dan Terjemahnya*, Yayasan Penyelenggara Penterjemah/Pentafsir Al-Qur'an, Jakarta, 1971, Hlm. 613

Misbah dijelaskan bahwa kekuatan yang dimaksud adalah kekuatan dalam berbagai bidang. Karena itu, terlebih dahulu harus dilihat bidang apa yang akan ditugaskan kepada yang dipilih. Selanjutnya kepercayaan yang dimaksud adalah integritas pribadi, yang menuntut adanya sifat amanah sehingga tidak merasa bahwa apa yang ada dalam genggamannya merupakan milik pribadi, tetapi milik pemberi amanah, yang harus dipelihara dan bila diminta kembali, maka harus dengan rela mengembalikannya. Memang, tidak mudah menggabungkan secara sempurna kedua sifat tersebut.

Seorang karyawan juga harus memiliki kekuatan fisik dan mental, disamping kuat fisik dan mental, seorang karyawan juga harus mempunyai sopan santun yang tinggi. Hal ini sesuai dengan yang dijelaskan dalam tafsir Al-Azhar dan tafsir Al-Ibris, bahwa ketika Nabi Musa a.s diusulkan oleh putrinya Nabi Syu'aib a.s agar diangkat menjadi pekerja. Nabi Syu'aib a.s bertanya kepada putrinya, darimana dia tahu bahwa Nabi Musa a.s mempunyai sifat penting itu. Putri Nabi Syu'aib menjawab bahwa tutup sumur yang hanya dapat diangkat oleh sekurangnya sepuluh orang, dapat diangkat sendiri. Kemudian sikapnya yang sangat sopan ketika dia dijemput oleh anak perempuan itu karena disuruh ayahnya. Tidak nampak pada wajah atau sinar matanya tanda nafsu serakahnya melihat wajah perempuan. Dan katanya pula seketika dia diajak pulang itu, mula-mula anak perempuan itu berjalan di muka dan Musa mengiring di belakang. Tetapi di tengah jalan, lantaran kerasnya angin, tersimbah bagian betis yang tak patut dilihat. Lalu, dia berjalan mendahului dan si gadis berjalan di belakang. Disuruhnya saja memberi isyarat kemana jalan selanjutnya. Dengan demikian nyatalah selain dari mempunyai kekuatan yang luar biasa, dia pun dapat dipercaya.

Setiap muslim dalam beraktifitas atau kerja apapun harus dilakukan dengan sikap yang professional. Profesionalisme dalam pandangan syariah dicirikan oleh tiga hal, yakni ahliyah (keahlian), himmatul 'amal (etos kerja yang tinggi), amanah (terpercaya).¹²

¹²R. Setyosari, Analisis Rekrutmen Tenaga Kerja Perspektif Islam, http://eprints.walisongo.ac.id/1013/3/082411120_bab2.pdf (diakses tanggal 2 maret 2016)

B. Pelatihan (*Training*)

1. Pengertian pelatihan (*training*)

Pelatihan merupakan proses dimana individu-individu memperoleh pengetahuan, serta wawasan baru yang selanjutnya akan memodifikasi perilaku dan tindakan mereka.¹³ Menurut Bernadian dan Rusell yang dikutip oleh Cardoso dalam Danang Sunyoto pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki performa pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya atau satu pekerjaan yang ada kaitanya dengan pekerjaan.

Pelatihan sering dianggap sebagai aktivitas yang paling dapat dilihat dan paling umum dari semua aktivitas kepegawaian. Para pekerja menyukai pelatihan karena pelatihan membebaskan dari pekerjaan mereka atau meningkatkan kecakapan yang bisa di gunakan untuk menguasai kedudukan yang sedang mereka duduki atau yang akan mereka duduki.

2. Tujuan dan manfaat

Adapun tujuan dan manfaat pelatihan yang diselenggarakan oleh organisasi atau perusahaan yaitu sebagai berikut:

- a. Memperbaiki kinerja.
- b. Memutakhirkan keahlian para karyawan.
- c. Mengurangi waktu belajar.
- d. Memecahkan permasalahan operasional.
- e. Promosi karyawan.
- f. Orientasi karyawan terhadap organisasi.
- g. Memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi.

Disamping tujuan pelatihan juga ada beberapa manfaat pelatihan tenaga kerja, antara lain:

- a. Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas.
- b. Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan agar mencapai standar kinerja yang dapat diterima.
- c. Menciptakan sikap loyalitas dan kerjasama yang lebih menguntungkan.

¹³Ardhyan Krisdiyanto, *Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Dan Pengaruhnya Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan*, Hlm. 8

- d. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan perencanaan sumber daya manusia.
- e. Mengurangi jumlah dan biaya kecelakaan kerja.
- f. Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka.¹⁴

3. Tahap pelatihan

Schuler *at. al.* merumuskan tahapan pelatihan dalam tiga tahapan utama, yaitu tahap penilaian (*assessment phase*), tahap implementasi (*implementation phase*), dan tahap evaluasi (*evaluation phase*). Masing-masing tahap berhubungan secara integrative sehingga membentuk sebuah system pelatihan yang sistematis.

a. Tahap penilaian.

Tahap ini merupakan tahap terpenting dalam proses pelatihan dimana kebutuhan terhadap pelatihan ditentukan atau diidentifikasi terlebih dahulu. Bisa dikatakan bahwa tahap ini akan menjadi pedoman bagi tahap-tahap berikutnya. Identifikasi pelatihan dapat ditinjau dari tiga variabel utama, yaitu 1) Menganalisis kebutuhan organisasi seperti restrukturisasi dan ekspansi (*organization variable*), 2) Kecenderungan penyesuaian terhadap tugas-tugas (*task variable*), 3) Kemampuan dan ketrampilan karyawan (*personal variable*).

Setelah pengidentifikasian selesai, proses berikutnya dalam tahap penilaian adalah menetapkan tujuan pelatihan (*identify training objective*). Kegiatan ini sangat penting dalam rangka penyusunan sebuah format baku pelatihan sehingga arah dan tujuan pelatihan dapat dicapai secara efektif dan efisien.

b. Tahap implementasi.

Dua kegiatan utama dalam tahap implementasi adalah pemilihan dan perancangan program pelatihan serta pelaksanaan terhadap program itu sendiri. Jika terdapat sejumlah alternatif kegiatan pelatihan (*methods*) yang akan dikembangkan, tentunya menejer harus dapat memilih metode pelatihan

¹⁴Danang Sunyoto, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, CAPS, Yogyakarta, 2013, Hlm. 137-141

mana yang efektif dikembangkan sesuai dengan tujuan pelatihan, selanjutnya dirancang sedemikian rupa program yang dikembangkan tersebut.

c. Tahap evaluasi.

Tolak ukur dari tahap evaluasi adalah kesesuaian antara tujuan pelatihan dengan hasil nyata yang diperoleh. Tahap evaluasi ini juga dapat menjadi pedoman dasar dalam menetapkan program pelatihan untuk periode berikutnya.¹⁵

4. Metode pelatihan.

Menurut Wether dan Davis sebagaimana dikutip oleh Wahibur Rohman ada dua jenis pelatihan, yaitu : pelatihan di dalam lingkungan kerja (*on the job training*) dan pelatihan diluar lingkungan kerja (*off the job training*). Adapun jenis pelatihan dalam lingkungan kerja antara lain:

- a. *Job intruction training* (latihan intruksi kerja). Karyawan yang dilatih diberikan petunjuk secara langsung bagaimana melakukan pekerjaan dilakukan. Pelatihan ini biasanya digunakan untuk melatih para karyawan tentang cara melaksanakan pekerjaan mereka sekarang.
- b. *Job rotation* (rotasi jabatan). Pelatihan ini dilakukan dengan cara memindahkan karyawan dari satu pekerjaan atau jabatan ke posisi lain dengan tujuan untuk memberikan pengetahuan tentang berbagai kegiatan yang berbeda dalam organisasi sehingga ketika ada kekosongan jabatan bisa dengan mudah digantikan.
- c. *Aprrenticeship*(magang). Pelatihan ini dilakukan dengan cara seorang karyawan belajar kepada senior atau orang yang sudah berpengalaman.
- d. *Coaching*(bimbingan). Pelatihan dengan cara atasan memberi bimbingan dan pengarahan kepada karyawan tentang tata cara pelaksanaan suatu pekerjaan.

Pelatihan juga bisa dilakukan diluar lingkungan kerja atau biasa disebut *off the job training*. Adapun bentuk pelatihan diluar lingkungan kerja antara lain:

¹⁵Sri Budi Cantika Yuli, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, UMM Press, Malang, 2005, Hlm. 79 - 81

- a. *Lecture* (perkuliahan). Model pelatihan ini dilakukan dengan cara memberi ceramah kepada peserta latihan, bentuknya bisa berupa seminar atau symposium dengan memberikan materi-materi secara teoritis. Satu kelemahan dari metode ini adalah karyawan kurang berpartisipasi aktif dalam proses pelatihan karena pelatihan ini sifatnya pasif.
- b. *Video presentation* (presentasi video). Pelatihan dilakukan dengan cara mengajak peserta pelatihan untuk melihat video yang berisi tentang berbagai teknik dalam menyelesaikan pekerjaan. Teknik ini hampir sama seperti perkuliahan yang bersifat pasif, sehingga materi video harusnya menunjukkan hal yang detail dan teknis sehingga langsung bisa dipraktekkan dalam dunia kerja.
- c. *Role playing* (permainan peran). Pelatihan ini merupakan suatu teknik yang digunakan untuk melatih karyawan untuk memainkan berbagai peran yang berbeda. Peserta pelatihan diharuskan memerankan berbagai tugas yang berbeda, dan peserta lain diminta menanggapi dan mengkritisi peran itu sehingga terjadi partisipasi aktif diantara peserta pelatihan.
- d. *Vestibule training* (pelatihan simulasi). Pelatihan ini dilakukan disuatu tempat diluar lingkungan kerja, tetapi mendesain seperti bentuk dilingkungan kerja sesungguhnya. Pelatihan ini digunakan dengan alasan agar tidak mengganggu operasional atau pekerjaan perusahaan. Pelatihan ini biasanya dibimbing seorang pelatih yang profesional dari luar perusahaan yang memiliki pengetahuan dan keahlian khusus dalam pelatihan.
- e. *Laboratory training* (pelatihan laboratorium). Pelatihan ini dilakukan di suatu ruangan dimana peserta diminta untuk membentuk kelompok untuk saling memahami antar peserta.¹⁶

5. Pelatihan (*Training*) Menurut Islam

Islam mendorong untuk melakukan pelatihan (*training*) terhadap para karyawan dengan tujuan mengembangkan kompetensi dan kemampuan teknis

¹⁶Wahibur Rokhman, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, Nora Media Enterprise, Kudus, 2011, Hlm. 58-60

Pengembangan sumber daya manusia yaitu kegiatan yang harus dilaksanakan organisasi agar pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*), dan keterampilan (*skill*) mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang dilakukan. Islam memandang 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 Al-Qur'an surah Jumu'ah ayat 2:²⁰

حَمَةَ الْكِتَابِ وَيُعَلِّمُهُمُ وَبُيُزَكِّيهِمْ ءَايَاتِهِ ۗ عَلَيْهِمْ يَتْلُوا مِنْهُمْ رَسُولًا ۗ أَلَمْ يَسِّرْ فِي بَعْثِ الَّذِي هُوَ
 ﴿٢﴾ مُبِينٍ ضَلَّلَ لَفِي قَبْلُ مِنْ كَانُوا وَإِنْ وَالْحَكِّ

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.

Latihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu dalam waktu yang relatif singkat. Umumnya suatu latihan berupaya menyiapkan para karyawan untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan yang pada saat itu dihadapi. Jika pengembangan karyawan kurang diperhatikan, akibatnya tingkat kecelakaan atau pemborosan

²⁰R.H.A. Soenarjo, *Al-Qur'an Dan Terjemahnya*, Yayasan Penyelenggara Penterjemah/Pentafsir Al-Qur'an, Jakarta, 1971, Hlm. 932

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 kemajuan para peserta latihan. Semakin terpenuhinya prinsip-prinsip tersebut, semakin efektif suatu latihan, meskipun harus tetap kita waspadai adanya perbedaan kemampuan individual peserta-peserta latihan tersebut²¹

Manusia tidak akan mampu menjalankan amanahnya sebagai seorang khalifah, tidak akan mampu mengemban tanggung jawabnya jikalau ia tidak dilengkapi dengan potensi-potensi tersebut dan mengembangkannya sebagai sebuah kekuatan dan nilai lebih manusia dibandingkan makhluk lainnya. Artinya, jika kualitas SDM manusianya berkualitas maka ia dapat mempertanggungjawabkan amanahnya sebagai seorang khalifah dengan baik. Kualitas SDM ini tentu saja tak hanya cukup dengan menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi (iptek), tetapi juga pengembangan nilai-nilai rohani-spiritual, yaitu berupa iman dan taqwa (imtaq).

Kualitas SDM tidak akan sempurna tanpa ketangguhan mental-spiritual keagamaan. Sumber daya manusia yang mempunyai dan memegang nilai-nilai agama akan lebih tangguh secara rohani. Dengan demikian akan lebih mempunyai tanggung jawab spiritual terhadap ilmu pengetahuan serta teknologi. Sumber daya manusia yang tidak disertai dengan kesetiaan kepada nilai-nilai keagamaan, hanya akan membawa manusia ke arah pengejaran kenikmatan duniawi belaka.

Dalam manajemen sumber daya manusia syariah terdapat tiga pembahasan menurut KH Didin Hafinuddin pembahasan *pertama* adalah perilaku sumber daya manusia syariah adalah dalam suatu organisasi haruslah memiliki nilai-nilai ketauhidan dan keimanan, karena dengan memiliki itu akan merasakan

²¹E. Makrifah, Pengaruh Rekrutmen dan Pengembangan Terhadap Kinerja Karyawan, http://eprints.walisongo.ac.id/3612/3/102411042_Bab2.pdf (diakses tanggal 2 maret 2016)

kenyamanan dalam melakukan sesuatu, dan merasakan bahwa seolah-olah Allah itu dekat dengannya serta selalu mengawasinya dalam melakukan segala sesuatu apa yang dikerjakannya. Selanjutnya hal *kedua* ialah struktur organisasi, didalam manajemen sumber daya manusia syariah struktur organisasi sangatlah diperlukan untuk membuat perencanaan sehingga mempermudah dan mengakomodasi lebih banyak kontribusi positif bagi organisasi ketimbang hanya untuk mengendalikan performansi yang menyimpang. Serta lebih menjamin fleksibilitas baik di dalam maupun antar posisi-posisi yang saling berinteraksi. Dan hal yang *ketiga* dalam manajemen sumber daya manusia syariah adalah sistem. Sistem syariah yang disusun harus menjadikan perilakunya berjalan dengan baik. Yaitu dengan pelaksanaan sistem kehidupan secara konsisten dalam semua kegiatan yang akhirnya akan melahirkan sebuah tatanan kehidupan yang baik.

Manajemen sumber daya manusia syariah yang baik adalah manajemen yang mengetahui tentang sumber daya insaninya dan selalu melakukan sesuatu perencanaan itu berdasarkan dengan syariat islam. Serta menjadikan sumber daya insaninya itu sebagai sumber daya insani yang memiliki wawasan yang luas dan yang selalu tunduk terhadap aturan-aturan yang berlaku baik hukum pemerintah maupun hukum agama. Dengan demikian segala sesuatu yang dilakukan dengan baik, benar, terencana, dan terorganisasi dengan rapi, maka kita akan terhindar dari keragu-raguan dalam memutuskan sesuatu atau dalam mengerjakan sesuatu. Sesuatu yang dikerjakan pada keragu-raguan biasanya akan melahirkan hasil yang tidak optimal dan mungkin akhirnya tidak bermutu²²

Ali mengatakan bahwa sebagian besar program *training* di dunia Muslim sangat berat untuk dijalankan dengan teknik dan metode Barat, dengan tanpa usaha yang memadai untuk menguraikan budaya kepantasan relatif mereka dan menekankan pada teori penggunaan yang mahal. Penambahan untuk hal ini,

²²Ahmad Aulia, Pengaruh pelatihan dan Pengembangan Karyawan, <http://uinjkt.ac.id/dspace/bitstream/123456789/4531/1/100556-AHMAD-AULIA-FSH.PDF> (diakses tanggal 2 maret 2016)

kecenderungan birokrasi menyebabkan kurangnya pada orang terkemuka dalam hal inovasi manajemen di Negara Muslim.²³

Training (pelatihan) dalam segala bidang pekerjaan merupakan bentuk ilmu untuk meningkatkan kinerja, dimana Islam mendorong umatnya bersungguh-sungguh dan memuliakan pekerjaan. Islam mendorong untuk melakukan pelatihan terhadap para karyawan dengan tujuan mengembangkan kompetensi dan kemampuan teknis karyawan dalam menunaikan tanggung jawab pekerjaannya. Rosulullah pun memberikan pelatihan terhadap orang yang diangkat untuk mengurus persoalan kaum muslimin, dan membekalinya dengan nasehat-nasehat dan beberapa petunjuk.²⁴

C. Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Istilah kinerja digunakan untuk mengukur hasil yang telah dicapai sehubungan dengan kegiatan atau aktivitas perusahaan, apakah kinerja perusahaan telah baik atau perlu adanya evaluasi-evaluasi kebelakang mengenai hasil yang dicapai. Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja dari individu tenaga kerja, yaitu kemampuan mereka, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan hubungan mereka dengan organisasi.²⁵

Rivai dan Basri dalam bukunya Kaswan menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak atau besar mereka memberi

²³L. Oktina, *Praktek Penerapan Menejemen Berbasis Islam*, http://eprints.undip.ac.id/34932/1/Jurnal_Manajemen_Islami.pdf (diakses tanggal 2 maret 2016)

²⁴H. Ibrahim, *Strategi Pengembangan Sumberdaya Manusia*, <http://digilib.uinsby.ac.id/8865/3/bab.1.pdf> (diakses tanggal 2 maret 2016)

²⁵Robbert dan Jhon, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Salemba Empat, Jakarta, 2001, Hlm. 82

kontribusi organisasi. Biasanya ada enam kriteria yang digunakan sebagai dasar menilai kinerja.²⁶

Beberapa pengertian kinerja dari beberapa ahli, yaitu: Dalam kamus umum Bahasa Indonesia menyatakan bahwa kinerja adalah apa yang dicapai atau prestasi kerja yang terlihat. Selain itu kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dan mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi. Dalam keputusan ketua lembaga administrasi Negara No. 589/IX/6Y/1999 Tanggal 20 September 1999 tentang Pedoman Penyusunan Pelaporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah menyatakan bahwa Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran dan tujuan organisasi. Berdasarkan batasan dan penjelasan tersebut, maka kinerja dapat diartikan suatu ukuran perbandingan, baik buruknya aktivitas organisasi melalui hasil-hasil yang dicapai (*output*) sesuai dengan tujuan organisasi. Intinya batasan maupun yang akan digunakan, penilaian individu selalu diartikan sebagai suatu proses yang sistematis, dimana atasan mengkaji dan menilai kemampuan, perilaku kerja dan hasil kerja karyawan dalam suatu periode tertentu untuk digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi pengambilan keputusan tentang tindakan-tindakan dibidang sumber daya manusia.²⁷

Salah satu definisi tentang kinerja karyawan disampaikan oleh Bernandin dan Russel, bahwa kinerja merupakan catatan perolehan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama suatu periode waktu tertentu.²⁸

Dalam buku budaya organisasi dan peningkatan kinerja perusahaan, Drs. Pabundu Tika mendefinisikan kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

²⁶Kaswan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Graha Ilmu, Yogyakarta, 2012, Hlm. 187

²⁷Diana Khairani, *Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Kerja Pegawai BAPPEDA*, Malikussaleh Industrial Engineering Journal Vol.2 No.1,2013, Hlm. 19

²⁸Zainul Hidayat & Muchamad Taufiq, *Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja serta Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Lumajang*, Jurnal WIGA Vol. 2 No. 1, 2012, ISSN NO 2088-0944, Hlm. 84

Fungsi pekerjaan atau kegiatan yang dimaksud adalah pelaksanaan hasil pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok yang menjadi wewenang dan tanggung jawabnya dalam suatu organisasi.²⁹

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Rossett dan Arwady mengemukakan bahwa ada empat faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu:

- a. Kurangnya keterampilan dan pengetahuan.
- b. Kurangnya insentif atau tidaktepatnya insentif diberikan.
- c. Lingkungan kerja yang tidak mendukung, dan
- d. Tidak adanya motivasi.

Untuk mengetahui tinggi rendahnya kinerja seseorang, perlu dilakukan penilaian kinerja. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Mangkunegara ialah: Faktor kemampuan, secara umum kemampuan ini terbagi menjadi 2, yaitu: Kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge* dan *skill*). Ruky mengidentifikasi enam faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi, sebagai berikut:

- a. Teknologi yang meliputi peralatan kerja dan metode kerja yang digunakan untuk menghasilkan produk atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi. Semakin berkualitas teknologi yang digunakan, maka akan semakin tinggi tingkat kinerja organisasi.
- b. Kualitas input atau material yang digunakan oleh organisasi.
- c. Kualitas lingkungan fisik yang meliputi keselamatan kerja, penataan ruangan, dan kebersihan.
- d. Budaya organisasi sebagai pola tingkah laku dan pola kerja yang ada dalam organisasi yang bersangkutan.
- e. Kepemimpinan sebagai upaya untuk mengendalikan anggota organisasi agar bekerja sesuai dengan standar dan tujuan organisasi.
- f. Pengelolaan sumber daya manusia yang meliputi aspek kompensasi, imbalan, promosi, dan lain-lainnya.³⁰

²⁹Pabundu Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, Bumi Aksara, Jakarta, 2006, Hlm. 121

3. Evaluasi kinerja

Evaluasi kinerja adalah suatu metode dan proses penilaian pelaksanaan tugas (*performance*) seseorang atau sekelompok orang atau unit-unit kerja dalam satu perusahaan atau organisasi sesuai dengan standar kinerja atau tujuan yang ditetapkan lebih dahulu.

Evaluasi kinerja disebut juga "*performance evaluation*" atau "*performance appraisal*". *Appraisal* berasal dari kata Latin "*apparatiarea*" yang berarti memberi nilai atas pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang dan untuk itu diberi imbalan, kompensasi atau penghargaan. Evaluasi kinerja merupakan cara yang paling adil dalam memberikan imbalan atau penghargaan kepada pekerja. Setiap orang pada umumnya ingin berprestasi dan mengharapkan prestasinya diketahui dan dihargai orang lain. Orang yang berprestasi dan memperoleh penghargaan dari atasan atau masyarakat cenderung untuk mempertahankan bahkan meningkatkan prestasi tersebut. Untuk itu perlu standar pengukuran supaya dapat secara objektif dan adil membedakan pekerja yang berprestasi tinggi dan pekerja yang memiliki kinerja rendah.

Evaluasi kinerja atau yang dapat pula disebut penilaian prestasi kerja merupakan bagian dari fungsi manajemen yang penting yaitu evaluasi dan pengawasan. Evaluasi kinerja sekarang ini merupakan keharusan dan sudah terus menerus dilakukan, terutama dengan melibatkan para pelanggan.³¹

Untuk menilai kinerja diperlukan enam kriteria yang harus digunakan, yaitu:

a. Kualitas.

Seberapa jauh atau seberapa baik proses atau hasil menjalankan aktivitas mendekati kesempurnaan, ditinjau dari kesesuaian dengan cara ideal menjalankan suatu kegiatan atau memenuhi tujuan yang dikehendaki oleh suatu aktivitas.

³⁰Heny Sidanti, *Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil di Sekretariat DPRD Kabupaten Madiun*, Jurnal JIBEKA, Volume 9 Nomer 1, 2015, Hlm. 46

³¹*Ibid*, Hlm.103

b. Kuantitas.

Jumlah yang dihasilkan, dinyatakan dalam nilai dolar atau rupiah, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang telah diselesaikan.

c. Ketepatan waktu.

Seberapa jauh atau seberapa baik sebuah aktivitas diselesaikan, atau hasil yang diproduksi, pada waktu yang paling awal yang dikehendaki dari sudut pandang koordinasi dengan *output* yang lain maupun memaksimum waktu yang ada untuk kegiatan-kegiatan lain.

d. Efektivitas biaya.

Seberapa jauh atau seberapa baik sumber daya organisasi (misalnya manusia, moneter, teknologi, bahan) dimaksimumkan dalam pengertian memperoleh keuntungan tertinggi dan pengurangan dalam kerugian dari masing-masing unit, atau contoh penggunaan sumber daya.

e. Kebutuhan untuk supervisi.

Seberapa jauh atau seberapa baik seorang karyawan dapat melaksanakan fungsi kerja tanpa harus meminta bantuan pengawasan atau memerlukan intervensi pengawasan untuk mencegah hasil yang merugikan.

f. Dampak interpersonal.

Seberapa jauh atau seberapa baik karyawan meningkatkan harga diri, itikad baik (*goodwill*), dan kerjasama antar sesama karyawan dan bawahan.³²

4. Standar kinerja

Terdapat perbedaan pendapat diantara para ahli tentang arti sebenarnya standar kinerja. Beberapa menggunakan definisi sebagai “kondisi yang akan terjadi ketika segmen pekerjaan yang dikerjakan dengan baik.” Sementara lainnya menggunakan definisi “kondisi yang akan terjadi ketika segmen pekerjaan dikerjakan dengan cara yang dapat diterima”.

Menurut Kirkpatrick terdapat delapan karakteristik yang membuat suatu standar kinerja efektif, yaitu sebagai berikut:

³²Kaswan, *Op. Cit*, Hlm. 187

- a. Standar didasarkan pada pekerjaan.
Standar kinerja harus dibuat untuk pekerja itu sendiri tanpa memandang siapa yang menduduki pekerjaan.
- b. Standar dapat di capai.
Artinya secara praktis semua pekerja dalam pekerjaannya harus dapat mencapai standar yang ditentukan.
- c. Standar dapat dipahami.
Standar harus jelas baik bagi manajer maupun pekerja.
- d. Standar disepakati.
Baik menejer maupun pekerja harus sepakat bahwa standarnya ditentukan dengan jujur.
- e. Standar itu spesifik dan sedapat mungkin terukur.
Bahwa standar harus dinyatakan dalam angka, persentase, satuan uang atau bentuk lain yang dapat diukur secara kuantitatif.
- f. Standar berorientasi pada waktu.
Standar kinerja menunjukkan berapa lama suatu pekerjaan harus dapat diselesaikan atau kapan suatu pekerjaan harus diselesaikan dengan menunjukkan tanggal yang pasti.
- g. Standar harus tertulis.
Baik menejer maupun pekerja harus mempunyai salinan tertulis dari standar yang disetujui.
- h. Standar dapat berubah.
Karena standar harus dapat dicapai dan disepakati, secara periodik harus dievaluasi dan diubah apabila perlu.³³

5. Kinerja menurut islam

Kinerja dalam perspektif islam tidak berbeda dengan kinerja secara umum. Seperti dijelaskan pada Firman Allah SWT dalam surat An-Najm ayat 39-41³⁴:

³³Wibowo, *Manajemen Kinerja*, PT Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2013, Hlm. 73-78

³⁴R.H.A. Soenarjo, *Al-Qur'an Dan Terjemahnya*, Yayasan Penyelenggara Penterjemah/Pentafsir Al-Qur'an, Jakarta, 1971, Hlm.874

وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى ﴿٣٩﴾ وَأَنَّ سَعْيَهُ سَوْفَ يُرَى ﴿٤٠﴾ ثُمَّ يُجْزَاهُ الْجَزَاءَ

الْأَوْفَى ﴿٤١﴾

Artinya : “Dan bahwasanya manusia tiada memperoleh selain apa yang telah diusahakannya. Dan bahwasanya usaha itu kelak akan diperlihatkan (kepadanya). Kemudian akan diberi balasan kepadanya dengan balasan yang paling sempurna. (QS. An-Najm : 39-41)

Ayat diatas menjelaskan bahwa manusia itu harus bekerja dalam mencari penghidupan yang layak. Dalam melakukan suatu pekerjaan manusia harus menggunakan segala kemampuan yang dimiliki oleh manusia itu sendiri agar mendapatkan hasil yang memuaskan. Hasil dari pekerjaan tersebut akan mendapatkan imbalan sesuai hasil yang dicapai.

Oleh karena itu individu didorong untuk bekerja keras, untuk selanjutnya mengusahakan kemampuan terbaiknya, dan berjuang melawan frustrasi dan putus asa. Teori ini memandang kerja keras sebagai kewajiban setiap orang laki-laki dan perempuan yang memiliki kemampuan. Mereka didorong untuk bekerja dan dilarang mencari bantuan orang lain tanpa usaha nyata atau kebutuhan mendesak.³⁵

Menurut Mursi dalam Wibisono, kinerja religius Islami adalah suatu pencapaian yang diperoleh seseorang atau organisasi dalam bekerja/berusaha yang mengikuti kaidah-kaidah agama atau prinsip-prinsip ekonomi Islam. Terdapat beberapa dimensi kinerja Islami meliputi: Amanah dalam bekerja (profesional, jujur, ibadah dan amal perbuatan), Mendalami agama dan profesi (memahami tata nilai agama, dan tekun bekerja).

Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif dan/atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan kegiatan/ usaha yang telah ditetapkan. Menurut Zadjuli, Islam mempunyai beberapa unsur dalam melakukan penilaian kinerja suatu kegiatan/usaha yang meliputi: Niat bekerja karena Allah, Dalam bekerja harus memberikan kaidah/norma/syariah secara

³⁵ Taha Jabir Al-Alwani, *Bisnis Islam*, AK GROUP, Yogyakarta, 2005, Hlm. 129

totalitas, Motivasi bekerja adalah mencari keberuntungan di dunia dan akherat, Dalam bekerja dituntut penerapan azas efisiensi dan manfaat dengan tetap menjaga kelestarian lingkungan, dan mencari keseimbangan antara harta dengan ibadah dan setelah berhasil dalam bekerja hendaklah bersyukur kepada Allah SWT.

Dalam Islam, kemuliaan seorang manusia itu bergantung kepada apa yang dilakukannya. Oleh karena itu suatu pekerjaan yang mendekatkan seseorang kepada Allah adalah sangat penting serta patut untuk diberi perhatian dan *reward* yang setimpal.

Menurut Asyraf A. Rahman, istilah “kerja” dalam Islam bukanlah semata-mata merujuk kepada mencari rezeki untuk menghidupi diri dan keluarga dengan menghabiskan waktu siang maupun malam, dari pagi hingga sore, terus menerus tak kenal lelah, tetapi kerja mencakup segala bentuk amalan atau pekerjaan yang mempunyai unsur kebaikan dan keberkahan bagi diri, keluarga dan masyarakat sekelilingnya serta negara.

Rasulullah SAW memberikan pelajaran menarik tentang pentingnya bekerja. Dalam Islam bekerja bukan sekadar memenuhi kebutuhan perut, tapi juga untuk memelihara harga diri dan martabat kemanusiaan yang seharusnya dijunjung tinggi. Karenanya, bekerja dalam Islam menempati posisi yang teramat mulia bahkan dikategorikan *jihad fi sabilillah*. Dengan demikian Islam memberikan apresiasi yang sangat tinggi bagi mereka yang mau berusaha dengan sekuat tenaga dalam mencari nafkah (penghasilan).

Kerja juga berkaitan dengan martabat manusia. Seorang yang telah bekerja dan bersungguh-sungguh dalam pekerjaannya akan bertambah martabat dan kemuliannya, karena bekerja merupakan kewajiban. Menurut Syamsudin, Seorang pekerja ataupun pengusaha muslim dalam melakukan berbagai aktivitas usaha harus selalubersandar dan berpegang teguh pada dasar dan prinsip berikut ini:

1. Seorang muslim harus bekerja dengan niat yang ikhlas karena Allah SWT. Karena dalam kacamata syariat, bekerja hanyalah untuk menegakkan ibadah kepada Allah SWT agar terhindar dari hal-hal yang diharamkan

dan dalam rangka memelihara diri dari sifat-sifat yang tidak baik, seperti meminta-minta atau menjadi beban orang lain.

2. Seorang muslim dalam usaha harus berhias diri dengan akhlak mulia, seperti: sikap jujur, amanah, menepati janji, menunaikan hutang dan membayar hutang dengan baik, memberi kelonggaran orang yang sedang mengalami kesulitan membayar hutang, menghindari sikap menanggukuhkan pembayaran hutang, tamak, menipu, kolusi, melakukan *pungli* (pungutan liar), menyuap dan memanipulasi atau yang sejenisnya. Seorang muslim harus bekerja dalam hal-hal yang baik dan usaha yang halal. Sehingga dalam pandangan seorang pekerja dan pengusaha muslim, tidak akan sama antara proyek dunia dengan proyek akhirat.
3. Seorang muslim dalam bekerja harus menunaikan hak-hak yang harus ditunaikan, baik yang terkait dengan hak-hak Allah SWT (seperti zakat) atau yang terkait dengan hak-hak manusia (seperti memenuhi pembayaran hutang atau memelihara perjanjian usaha dan sejenisnya). Karena menunda pembayaran hutang bagi orang yang mampu merupakan suatu bentuk kezaliman. Menyia-nyiakan amanah dan melanggar perjanjian bukanlah akhlak seorang muslim, hal itu merupakan kebiasaan orang-orang munafik.
4. Seorang muslim harus menghindari transaksi riba atau berbagai bentuk usaha haram lainnya yang menggiring ke arahnya. Karena dosa riba sangat berat dan harta riba tidak berkah, bahkan hanya akan mendatangkan kutukan dari Allah SWT dan Rasul-Nya, baik di dunia maupun akherat.
5. Seorang pekerja muslim tidak memakan harta orang lain dengan cara haram dan bathil, karena kehormatan harta seseorang seperti kehormatan darahnya. Harta seorang muslim haram untuk diambil kecuali dengan kerelaan hatinya dan adanya sebab syar'i untuk mengambilnya, seperti upah kerja, laba usaha, jual beli, hibbah, warisan, hadiah dan yang semisalnya.

6. Seorang pengusaha atau pekerja muslim harus menghindari segala bentuk sikap maupun tindakan yang bisa merugikan orang lain. Ia juga harus bisa menjadi mitra yang handal sekaligus kompetitor yang bermoral.
7. Seorang pengusaha dan pekerja muslim harus berpegang teguh pada aturan syari'at dan bimbingan Islam agar terhindar dari pelanggaran dan penyimpangan yang mendatangkan saksi hukum dan cacat moral.³⁶

D. Penelitian Terdahulu

Untuk mendukung teori sebagaimana yang dijelaskan dalam latar belakang diatas, penulis akan mencoba menguraikan penelitian terkait yang mengulas tentang analisis *rekrutmen* dan *training* dalam meningkatkan kinerja karyawan.

1. Penelitian yang dilakukan oleh Novi Hidayat dan Rika Kharlina menyatakan bahwa PT. Bank Windu Kentjana International.Tbk tidak melakukan rotasi karyawan secara berkala terutama untuk *staff finance* dan karyawan sebagai *teller* dan *customer office* tidak memenuhi kualifikasi perusahaan dapat diterima, serta *staff finance* yang diterima karena mempunyai hubungan keluarga dengan *manager finance*. Audit Manajemen Atas Proses Rekrutmen dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Windu Kentjana International.Tbk (Cabang Palembang) mempunyai persamaan yang akan saya teliti yaitu analisis rekrutment dan trining guna meningkatkan kinerja karyawan pada Matahari FoodCourt Kudus.Hal tersebut berbeda dengan penelitian yang akan dilakukan penulis yaitu penelitian yang dilakukan lebih berfokus kepada proses rekrutmen secara sistematis, bukan semata-mata adanya hubungan keluarga dengan *manager*.
2. Penelitian yang dilakukan oleh Erwin Nurhuda (2014), Djamhur hamid, M. Faisal Riza dalam jurnalnya yang berjudul analisis pelaksanaan program rekrutmen, seleksi, penempatan kerja, dan pelatihan karyawan

³⁶Ahmad Aulia, Kinerja Islam dan Konvensional Berdasarkan Teori dan Al-Qur'an Hadits, http://mul_irawanpasca10.web.unair.ac.id/artikel_detail116176Makalah%20Ekonomi%20IslamInikator%20Kinerja%20Islami%20Dan%20%20Kinerj%20Konvensional%20Berdasarkan%20Teori%20Dan%20AlQur%20E2%80%99an/Hadits.html(diakses tanggal 2 maret 2016)

(studi pada karyawan biro perjalanan umum Rosalia Indah) menyebutkan bahwa pelaksanaan dari rekrutmen, seleksi, penempatan, dan pelatihan melalui tahapan yang sistematis serta kebijakan yang diterapkan dalam proses rekrutmen, seleksi, penempatan, dan pelatihan BPU Rosalia Indah di dasarkan atas kebutuhan perusahaan akan tenaga kerja dalam aktifitas yang dilakukan. Analisis pelaksanaan program rekrutmen, seleksi, penempatan kerja, dan pelatihan karyawan (Studi pada Karyawan Biro Perjalanan Umum Rosalia Indah) mempunyai persamaan yang akan saya teliti yaitu analisis rekrutment dan trining guna meningkatkan kinerja karyawan pada Matahari FoodCourt Kudus. Berbeda dengan penelitian yang akan dilakukan penulis yaitu mengenai pelaksanaan program rekrutmen diserahkan kepada masing-masing stand tetapi dengan standar SOP yang telah ditentukan oleh menejemen food court, sedangkan penelitian terdahulu semua proses rekrutmen diakukan oleh pihak BPU Rosalia Indah.

3. Dalam penelitian yang dilakukan Ramli Mile, Peggy A. Mekel, Merlyn Karuntu (2014), menjelaskan bahwa manajemen pada PT. Pegadaian (persero) cabang Gorontalo Utara telah mampu melaksanakan pengelolaan dan pembinaan terhadap karyawannya dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan, serta mampu mengambil manfaat untuk perencanaan karir karyawannya dalam waktu jangka panjang. Analisis terhadap pelatihan dan pengembangan karyawan bagi peningkatan kinerja di pt. Pegadaian gorontalo utara) mempunyai persamaan yang akan saya teliti yaitu analisis rekrutment dan trining guna meningkatkan kinerja karyawan pada Matahari FoodCourt Kudus. Perbedaan dengan penelitian ini bahwa dalam penelitian yang dilakukan penulis dari pihak menejemen belum mampu melakukan pembinaan jangka panjang secara maksimal yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan.
4. Penelitian yang dilakukan oleh Delvis Agusman, Lithrone Laricha dan Metasilani (2013), menyimpulkan bahwa kinerja karyawan di PT.CP yang perlu ditingkatkan adalah perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, juga

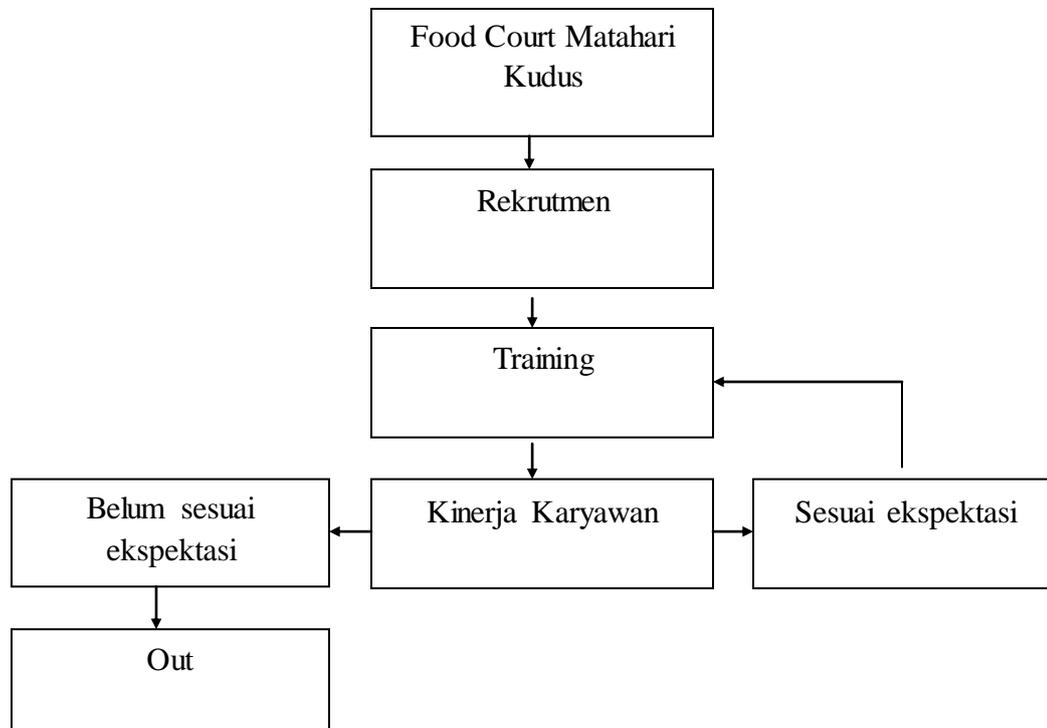
kinerja yang paling baik dari perspektif keuangan. Manajemen sistem kerja untuk peningkatan kinerja karyawan PT. CP mempunyai persamaan yang akan saya teliti yaitu analisis rekrutment dan trining guna meningkatkan kinerja karyawan pada Matahari FoodCourt Kudus. Hal tersebut berbeda dengan penelitian yang akan dilakukan penulis yaitu yang perlu ditingkatkan adalah perspektif pelayanan dan keuangan yang baik bukan hanya dari perspektif keuangan saja.

5. Penelitian terakhir yang penulis ketahui yaitu penelitian yang dilakukan oleh Evelyn Tanjong (2015), yang berjudul Proses Analisis Pekerjaan, Perekrutan, Seleksi, dan Pelatihan Untuk Mendapatkan Sumber Daya Manusia Yang Berkualitas Pada Perusahaan Jasa Pelayaran (kasus pada PT. Salam Pasific Indonesia Lines) memaparkan bahwa proses analisis pekerjaan dan perekrutan sudah berjalan dengan baik, namun proses seleksi yang dilakukan masih kurang sesuai dan perlu diperbaiki. Penelitian tersebut berbeda dengan yang akan dilakukan penulis yaitu semua proses proses rekrutmen pada obyek penelitian telah sesuai dengan prosedur SOP perusahaan. Persamaan dengan yang peneliti lakukan yaitu proses analisis pekerjaan, perekrutan, seleksi, dan pelatihan untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas pada perusahaan jasa pelayaran (kasus pada PT. Salam pacific indonesia lines) mempunyai persamaan yaitu analisis rekrutment dan trining guna meningkatkan kinerja karyawan pada Matahari FoodCourt Kudus. Sedangkan perbedaanya penelitian yang akan peneliti lakukan semua proses rekrutment sudah sesuai dengan prosedur SOP perusahaan.

E. Kerangka Berfikir Penelitian

Kerangka pemikiran ini digunakan untuk mempermudah jalan pemikiran terhadap masalah yang akan dikupas. Adapun kerangka pemikiran yang digunakan dalam skripsi ini digambarkan dalam diagram berikut:

Gambar 1.1
Kerangka Berfikir



Berdasarkan dari gambar diatas maka dapat dijelaskan bahwa untuk mendapatkan dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang produktif, manajemen Food Court Matahari Kudus menerapkan sistem *rekrutmen* dan *training* secara terstruktur. Karena dengan adanya sistem tersebut nantinya akan dapat menunjang meningkatnya kinerja karyawan.