

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Teori-teori Relevan

1. Teori Rekrutmen

a. Definisi Rekrutmen

Karyawan merupakan sumber daya terpenting dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Untuk mendapatkan karyawan yang dibutuhkan dalam perusahaan atau organisasi maka, perlu diadakan rekrutmen. Melalui rekrutmen banyak individu datang mengenal perusahaan dan pada akhirnya memutuskan untuk bekerja dengannya atau tidak. Rekrutmen yang dirancang dan diatur dengan baik akan menghasilkan pelamar yang berkualitas.

Menurut Ivanchevich, “rekrutmen merupakan serentetan kegiatan yang digunakan oleh organisasi untuk menarik calon pegawai yang memiliki kemampuan dan sikap yang dibutuhkan untuk membantu mencapai tujuan”¹. Jadi rekrutmen merupakan proses pencarian calon karyawan atau pelamar yang di mulai ketika para pelamar dicari dan berakhir jika lamaran-lamaran tersebut diterima oleh perusahaan.

Adapun menurut Mathis and Jakson, “perekrutan pegawai adalah proses mengumpulkan sejumlah pelamar yang berkualifikasi baik untuk pekerjaan dalam perusahaan”. Dalam arti kata, penarikan (*recruitmen*) sebagai proses pencarian dan pemikatan calon karyawan (pelamar) yang mampu untuk melamar sebagai karyawan².

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa rekrutmen adalah proses mencari karyawan yang

¹ Wahibur Rokhman, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, 38.

² Mila Badriyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 88.

berkompeten, memiliki standar kualifikasi yang diharapkan perusahaan, agar dapat berdaya saing, dan dapat mencapai tujuan perusahaan.

b. Tujuan dan Alasan Adanya Rekrutmen

Tujuan merupakan hal yang akan dicapai atau dihasilkan oleh organisasi atau perusahaan. Begitu pula dengan tujuan dari rekrutmen yaitu menerima sebanyak-banyaknya pelamar yang sesuai dengan kualifikasi perusahaan melalui beberapa sumber dan metode yang nantinya akan terpilih yang terbaik diantara yang baik³.

Ada beberapa alasan yang mendorong suatu organisasi melakukan rekrutmen pegawai diantaranya:

- 1) Berdirinya organisasi baru;
- 2) Adanya perluasan kegiatan organisasi;
- 3) Terciptanya pegawai-pegawai dan kegiatan-kegiatan baru;
- 4) Adanya pegawai yang pindah keorganisasi lain;
- 5) Adanya pegawai yang berhenti baik secara terhormat atau tidak;
- 6) Adanya pegawai yang berhenti karena memasuki usia pensiun;
- 7) Adanya pegawai yang meninggal dunia⁴.

Jadi rekrutmen diadakan karena adanya kekosongan pada suatu jabatan yang harus segera di isi. Untuk memperoleh kandidat calon karyawan yang sesuai dengan kriteria perusahaan maka, manager harus selektif dalam memilih calon karyawan.

c. Sumber dan Metode Rekrutmen

Ada dua sumber rekrutmen yang sering digunakan perusahaan dalam merekrut karyawan yaitu sumber internal dan eksternal.

³ Veithzal Rivai Zainal, dkk., *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*, 120.

⁴ Mila Badriyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 90.

1) Sumber Internal

Sumber perekrutan ini dilakukan dengan memanfaatkan sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan. Berbagai cara yang digunakan dalam sumber ini antara lain:

- a) Promosi jabatan, yaitu untuk menaikkan atau mempromosikan seseorang dari satu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi.
- b) *Transfer* atau rotasi pekerjaan, yaitu pemindahan bidang pekerjaan atau tempat tanpa mengubah status jabatannya.
- c) Demosi jabatan, yaitu kebalikan dari promosi jabatan. Demosi jabatan adalah penurunan tingkat jabatan seseorang ke jabatan yang lebih rendah dari sebelumnya.

Adapun kelebihan dari sumber internal antara lain sebagai berikut:

- a) Meningkatkan moral kerja dan kedisiplinan karyawan, karena ada kesempatan promosi. Bantuan perencanaan karir terhadap perusahaan;
- b) Perilaku dan loyalitas karyawan semakin besar terhadap perusahaan;
- c) Biaya perekrutan relatif kecil, karena tidak perlu memasang iklan;
- d) Waktu perekrutan relatif singkat;
- e) Tidak memerlukan orientasi dan induksi;
- f) Kestabilan karyawan.

Sedangkan kelemahan dari sumber internal antara lain:

- a) Kewibawaan karyawan yang dipromosikan itu berkurang;

- b) Kurang membuka kesempatan sistem kerja baru dalam perusahaan⁵.

2) Sumber Eksternal

Sumber eksternal adalah sumber perekrutan yang berasal dari luar perusahaan yang diperoleh dengan cara sebagai berikut:

- a) *Walk in* adalah para pencari kerja datang ke departemen SDM untuk mencari kerja.
- b) *Writes in* adalah surat lamaran kerja yang dikirim langsung pada lembaga. Organisasi yang menerima banyak surat lamaran langsung haruslah mengembangkan cara efisien untuk menyeleksi lamaran-lamaran tersebut dan menyimpan arsip lamaran yang memenuhi syarat.
- c) Periklanan (*advertising*). Iklan merupakan sarana yang efektif untuk menyebarkan lowongan kerja kepada calon yang memiliki kualifikasi yang dibutuhkan. Iklan dapat dilakukan di media massa seperti televisi, radio, internet, dan lain-lain.
- d) Agen tenaga kerja. Rekrutmen tenaga kerja bisa dilakukan melalui agen-agen tenaga kerja baik yang swasta maupun negeri. *Employee agency* biasanya sudah berpengalaman dalam proses rekrutmen biasanya mereka lebih profesional dalam menyeleksi karyawan. Sedangkan agen tenaga kerja milik pemerintah yaitu depnaker. Depnaker biasanya menyediakan informasi lowongan pekerjaan melalui papan pengumuman yang berisi lowongan kerja baik di perusahaan swasta maupun pemerintah. Tetapi biasanya

⁵ Sri Larasati, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Deepublish, 2018), 53-54.

Depnaker tidak melakukan fungsi seleksi, proses seleksi diserahkan masing-masing perusahaan.

- e) Lembaga pendidikan. Meningkatnya kompleksitas tuntutan kerja sekarang ini, menuntut perusahaan mencari calon tenaga kerja yang memiliki kualifikasi pendidikan tinggi. Perusahaan bisa melakukan rekrutmen langsung diperguruan tinggi yang memiliki jurusan yang dibutuhkan.
- f) Balai latihan kerja. Bisa menjadi tempat mencari calon karyawan yang memiliki persyaratan dan kualifikasi kerja tertentu. Perusahaan bisa meminta balai latihan kerja untuk mengirim sejumlah nama yang masuk dalam kualifikasi serta memenuhi syarat yang dibutuhkan.
- g) Eksekutif mencari perusahaan. Sering terjadi sebuah perusahaan memerlukan eksekutif senior untuk mengisi jabatan penting, dengan menawarkan upah/gaji yang kompetitif dibandingkan dengan perusahaan sejenis sebagai pesaingnya.
- h) Teman atau *family* kerja. cara ini adalah memberikan kesempatan kepada pekerja untuk mencalonkan seseorang yang dikenalnya, dengan ketentuan harus melalui seleksi agar memperoleh tenaga kerja yang *qualified*. Cara ini disebut juga “rekrutmen dari mulut ke mulut” yang mungkin merupakan rekrutmen internal dan mungkin pula bersifat eksternal.
- i) Organisasi profesional, sebuah organisasi atau perusahaan tidak mustahil meminta bantuan atau bekerjasama dengan organisasi professional yang

relevan. Dalam usaha merekrut tenaga yang *qualified*⁶.

Adapun kelebihan sumber eksternal adalah sebagai berikut:

- a) Membuka kesempatan bagi pelamar yang memenuhi syarat
- b) Membuka kesempatan memperoleh karyawan yang terbaik
- c) Membuka masuknya ide-ide baru
- d) Dapat melakukan seleksi secara objektif
- e) Lebih cepat dan mudah dari pada melatih profesional.

Sedangkan kelemahan sumber eksternal antara lain.

- a) Pelamar tidak dikenal sehingga sulit mendapatkan informasi yang benar dari pelamar;
- b) Tidak berpengalaman mengenai pekerjaan atau organisasi;
- c) Prestasi tenaga kerja yang ada bisa berubah;
- d) Dana besar
- e) Membutuhkan jangka waktu yang panjang
- f) *Turnover* cenderung meningkat⁷.

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

Metode tertutup adalah ketika penarikan hanya diinformasikan kepada para karyawan atau orang-orang tertentu saja.

⁶ Wahibur Rokhman, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, 44-45.

⁷ Sri Larasati, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 55.

Metode terbuka adalah ketika penarikan diinformasikan secara luas dengan memasang iklan pada media massa, cetak, maupun elektronik, agar tersebar luas kepada masyarakat⁸.

d. Proses Rekrutmen

Proses rekrutmen dimulai dari pencarian para pelamar dan diakhiri dengan masuknya surat lamaran dari para pelamar. Hasil proses rekrutmen adalah sekumpulan pelamar yang siap untuk di seleksi proses rekrutmen harus konsisten dengan strategi, visi, dan nilai-nilai organisasi. Proses rekrutmen harus bisa dilaksanakan secara efisien dan efektif. Proses rekrutmen harus dibarengi dengan kemampuan organisasi dalam mempertahankan para karyawan terbaik.

Terdapat beberapa hal penting yang harus mendapat perhatian dalam proses rekrutmen yaitu :

- 1) Perencanaan rekrutmen; surat permintaan karyawan baru, rasio hasil, deskripsi pekerjaan/uraian pekerjaan, dan spesifikasi jabatan.
- 2) Strategi rekrutmen; dimana, bagaimana dan kapan memikat calon pelamar.
- 3) Sumber-sumber rekrutmen: internal, eksternal, dan pengaruh pasar tenaga kerja.
- 4) Penyaringan; menyisihkan yang tidak sesuai.
- 5) Kumpulan pelamar; pemprosesan informasi, pemberitahuan kepada pelamar⁹.

e. Kendala Rekrutmen

Dalam menjalankan tugasnya mencari calon-calon karyawan, para pencari tenaga kerja suatu organisasi harus menyadari bahwa menghadapi berbagai kendala. Kendala-kendala ini muncul dari organisasi yang bersangkutan sendiri, kebiasaan mencari tenaga kerja

⁸ Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), 41-44.

⁹ Sri Larasati, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 51-52.

sendiri, dan faktor-faktor eksternal yang bersumber dari lingkungan dimana organisasi bergerak. Berikut kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan rekrutmen :

1) Faktor-Faktor Organisasional

Beberapa kebijaksanaan yang mungkin menjadi kendala dalam proses rekrutmen antara lain sebagai berikut:

- a) Kebijakan promosi dari dalam. Dengan kebijakan ini lowongan yang ada diisi oleh karyawan dari dalam sehingga perusahaan tidak perlu mencari sumber tenaga di luar perusahaan. Dengan demikian kemungkinan memperoleh tenaga baru dengan pandangan baru, pendekatan baru, keahlian dan keterampilan baru menjadi sangat terbatas.
- b) Kebijakan tentang imbalan. Dengan kebijakan ini perusahaan hanya menawarkan tingkat penghasilan tertentu pada para pelamar berdasarkan kebijaksanaan yang berlaku bagi organisasi.
- c) Kebijaksanaan tentang status kepegawaian. Maksud dari kebijakan ini adalah ketentuan apakah para pegawai harus bekerja penuh bagi perusahaan atau separuh waktu. Dengan kebijakan seperti ini, perusahaan hanya mencari pelamar yang bersedia bekerja sesuai dengan ketentuan yang ditentukan perusahaan tersebut.

2) Rencana Sumber Daya Manusia

Rencana ini memberi petunjuk tentang lowongan yang bagaimana sifatnya diisi dari dalam dan lowongan yang akan diisi melalui rekrutmen tenaga kerja dari luar. Rencana ini akan membatasi langkah dan tindakan para pencari tenaga kerja dan mereka harus mematuhi peraturan yang telah ditetapkan.

3) Kebiasaan Pencari Tenaga Kerja

Perusahaan mempunyai kebiasaan tertentu dalam perekrutan karyawan. Segi negatif dari kebiasaan yang merupakan kendala dalam proses rekrutmen adalah kecenderungan berbuat kesalahan yang sama, terutama apabila kesalahan itu pernah dibuat tidak mempunyai dampak negatif kuat bagi perusahaan.

4) Kondisi Eksternal (Lingkungan)

Dalam mengelola suatu organisasi faktor lingkungan harus perlu diperhatikan antarlain: tingkat pengangguran, kedudukan organisasi pencari tenaga kerja baru, proyeksi angkatan kerja pada umumnya, peraturan perundang-undangan pada ketenagakerjaan, dan tuntutan tugas yang akan dikerjakan oleh para pekerja baru¹⁰.

f. Kriteria Rekrutmen

Kriteria merupakan pedoman bagi individu maupun kelompok di dalam suatu perusahaan atau organisasi dalam melakukan aktivitasnya. Merekrut karyawan bukan hanya pintar, tetapi juga punya komitmen, jujur, dapat bekerja sama, dan lain-lain. Untuk mudahnya penilaian karyawan pada saat wawancara sekurang-kurangnya meliputi 7C, sebagai berikut:

- 1) *Capability* (kapabilitas), yaitu kemampuan nalar, kecerdasan, dan cara berfikir sistematis. Bisa tercermin dari nilai ijazah. Jika manager ingin merekrut seorang tenaga administrasi yang pintar, manajer mencari orang dengan satu kriteria, yakni kapabilitas yang tercermin dari nilai ijazah dan tes kemampuan. Selain pintar, manager juga perlu karyawan yang kredibel. Itu berarti manager harus menilai dari kriteria lainnya.

¹⁰ Mila Badriyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 99-101.

- 2) *Capacity* (kapasitas), yaitu kemampuan menangani masalah, menyelesaikan masalah atau konflik, menghadapi beban kerja yang tinggi atau stres, dan membuat prioritas. Jika *capability* bisa dicerminkan dari nilai ijazah dan tes kemampuan *capacity* tidak demikian. Jika melakukan wawancara dengan pelamar kerja, bisa menanyakan pengalaman mereka dalam berorganisasi, dalam menangani banyak masalah di rumah dan di sekolah atau di tempat kerja sebelumnya. Kemampuan mereka menghadapi banyak masalah mencerminkan kapasitasnya yang baik.
- 3) *Character* (karakter) yaitu, watak, hal-hal yang menyangkut sikap, sopan-santun, cara mengendalikan emosi. *Character* umumnya dipengaruhi oleh nilai-nilai yang tertanam di lingkungan keluarga dan pergaulan. Dengan karakter yang berbeda seorang karyawan akan memiliki kecocokan dalam bidang kerja tertentu.
- 4) *Credibility* (kredibilitas), yaitu sikap dapat dipercaya, bisa mengemban tugas yang telah diperintahkan dengan baik. Orang-orang yang kredibel bisa dilihat dari cerita mereka dalam menjalankan perintah guru, atasan atau orangtua. *Manager* bisa menanyakan pada calon karyawan mengenai tugas berat yang diperintahkan oleh orang lain.
- 5) *Commitment* (komitmen), yaitu kesungguhan menyelesaikan tugas, keinginan untuk memajukan perusahaan. Siapapun pasti membutuhkan karyawan yang bukan hanya pintar dan jujur, tetapi juga memiliki komitmen untuk memajukan perusahaan.
- 6) *Creativity*, yakni kreatif dalam menyelesaikan tugas sehingga lebih efisien dan efektif.
- 7) *Compatibility*, yaitu kemampuan bekerja sama dengan orang lain. Sering terjadi, *manager* merasa mendapatkan karyawan yang memenuhi 6 kriteria

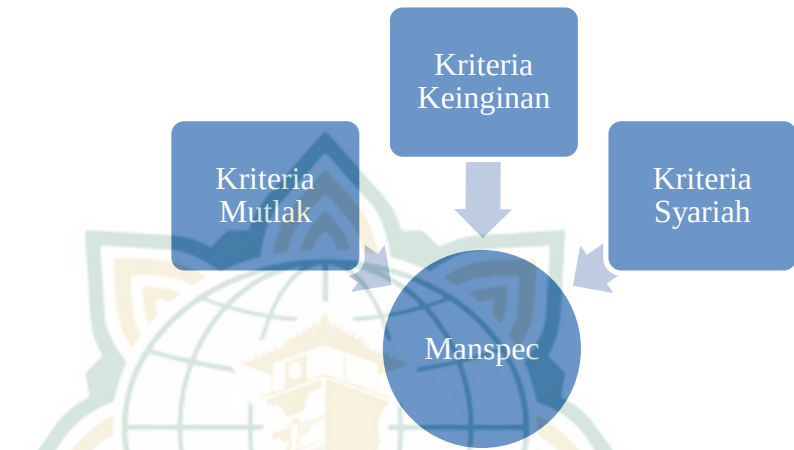
sebelumnya. Ketika karyawan tersebut bekerja dalam sebuah tim, baru ketahuan bahwa ia sering mau menang sendiri. Oleh karena itu, *manager* membutuhkan karyawan yang mampu bekerja sama dengan karyawan lain, dengan bawahan, dengan pimpinan, dan dengan mitra usaha¹¹.

Ketika *manager* bisa mendapatkan karyawan dengan kriteria bukan hanya pintar, tetapi juga semua kriteria yang termasuk 7C pasti akan bisa bekerja lebih efektif. Untuk mengetahui bagaimana karyawan yang dipilih benar-benar cocok, manager perlu menetapkan nilai pada masing-masing kriteria diatas. Untuk mengetahui nilai nomor 1 (kapabilitas) cukup mudah karena dapat dilihat dari ijazah dan tes kemampuan teknik. Sedangkan nomor 2-7, mau tidak mau *manager* harus berdialog (wawancara) dengan pelamar kerja.

Dalam rekrutmen syariah ada yang disebut dengan kriteria syariah. Kriteria ini merupakan kriteria khusus yang disepakati manajemen berdasarkan nilai-nilai dan budaya yang diterapkan oleh perusahaan tersebut. Misalnya muslim/muslimah, tidak merokok, berbusana muslimah, dan lain-lain. Kriteria syariah ini dapat menjadi kriteria mutlak atau menjadi kriteria keinginan bergantung pada visi, misi serta nilai-nilai yang ingin dibangun oleh perusahaan.

¹¹ Bambang Suharno, *Langkah Jitu Memulai Bisnis Dari Nol* (Jakarta: Penebar Swadaya, 2008), 56-58.

Gambar 2.1 Kriteria Rekrutmen Syariah



Selanjutnya dari kriteria-kriteria tersebut dapat dibuat spesifikasi jabatan syariah. Pencatuman kriteria spesifik tersebut bertujuan agar para pelamar memiliki bayangan serta memiliki perusahaan yang akan dimasukinya sehingga sedapat mungkin mereka akan mempersiapkan diri atau mengkondisikan dirinya maupun mengambil keputusan akan terus melamar atau tidak¹².

2. Teori Training

a. Definisi Training

Training atau Pelatihan merupakan proses untuk membentuk dan membekali karyawan dengan menambah keahlian, kemampuan, pengetahuan, dan perilakunya¹³. Artinya pelatihan akan membentuk perilaku karyawan yang sesuai dengan yang diharapkan perusahaan,

¹² Abu Fahmi, dkk, *HRD SYARIAH: Teori dan Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Syariah* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2014), 163.

¹³ Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Praktik* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2016), 126-127.

misalnya sesuai dengan budaya perusahaan. Kemudian akan membekali karyawan dengan berbagai pengetahuan, kemampuan dan keahlian, sesuai dengan bidang pekerjaannya. *Skill* atau keahlian adalah keterampilan seseorang untuk melakukan suatu pekerjaannya. Keahlian dapat diperoleh melalui pelatihan dan pengalamannya selama bekerja.

Training atau Pelatihan dalam segala bidang pekerjaan merupakan bentuk ilmu untuk meningkatkan kinerja, dimana Islam mendorong umatnya untuk bersungguh-sungguh dan memuliakan pekerjaan. Islam mendorong untuk melakukan pelatihan (*training*) terhadap para karyawan dengan tujuan mengembangkan kompetensi dan kemampuan teknis karyawan dalam menunaikan tanggung jawab pekerjaannya. Rasulullah memberikan pelatihan terhadap orang yang diangkat untuk mengurus persoalan kaum muslimin, dan membekalinya dengan nasehat-nasehat dan beberapa petunjuk¹⁴.

b. Tujuan *Training*

Berikut ini beberapa tujuan perusahaan dalam memberikan pelatihan agar karyawan dapat:

- 1) Menambah pengetahuan baru;
- 2) Mengasah kemampuan karyawan;
- 3) Meningkatkan keterampilan, rasa tanggung jawab, ketaatan dan rasa percaya diri;
- 4) Memberikan motivasi kerja;
- 5) Menambah loyalitas;
- 6) Memahami lingkungan kerja dan budaya perusahaan;
- 7) Membentuk *team work*¹⁵.

Pelatihan dilakukan untuk menutup “*gap*” antara kecakapan atau kemampuan karyawan dengan

¹⁴ Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syariah: Sebuah Kajian Historis dan Kontemporer* (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), 117.

¹⁵ Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 130-133.

permintaan jabatan serta untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran-sasaran kerja yang telah ditetapkan¹⁶. Sejalan dengan hal tersebut, maka pelatihan bertujuan untuk menyiapkan atau meningkatkan kompetensi karyawan agar dapat menjalankan visi dan misi perusahaan atau organisasi yang telah ditetapkan.

c. Manfaat *Training*

Dengan adanya *training* (pelatihan) dapat memberikan manfaat bagi karyawan maupun perusahaan itu sendiri. Adapun beberapa manfaat diantaranya:

- 1) Manfaat bagi organisasi:
 - a) Peningkatan produktivitas organisasi;
 - b) Terwujudnya hubungan yang serasi antara bawahan dan atasan;
 - c) Meningkatkan semangat kerja seluruh karyawan dalam organisasi;
 - d) Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif;
 - e) Penyelesaian konflik yang fungsional sehingga tercipta rasa persatuan dan kekeluargaan.
- 2) Manfaat bagi individu (karyawan)
 - a) Meningkatkan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan masalah kerja;
 - b) Terjadinya internalisasi dan operasionalisasi faktor-faktor motivasional, seperti pengakuan prestasi, pertumbuhan, tanggung jawab dan kemajuan;
 - c) Timbulnya dorongan dalam diri para karyawan untuk terus meningkatkan kemampuannya;
 - d) Meningkatkan kepuasan kerja;
 - e) Mengurangi ketakutan menghadapi tugas-tugas baru di masa yang akan datang;

¹⁶ Abu Fahmi, dkk, *HRD SYARIAH*, 172.

3) Hubungan sesama

- a) Terjadinya proses komunikasi yang efektif;
- b) Adanya persepsi yang sama tentang tugas-tugas yang harus diselesaikan;
- c) Ketaatan semua pihak terhadap ketentuan yang bersifat normatif;
- d) Terdapat iklim yang baik terhadap pertumbuhan seluruh karyawan;
- e) Menjadikan organisasi sebagai tempat yang lebih menyenangkan untuk berkarya¹⁷.

Dengan demikian, banyak sekali manfaat dengan adanya pelatihan. *Training* tidak hanya meningkatkan *skill* namun dapat mempererat hubungan kekeluargaan antar karyawan. Para karyawan juga akan memperoleh pengalaman dan menambah pengetahuan baru.

d. Proses *Training*

Terdapat beberapa proses yang harus dilakukan dalam upaya mengembangkan program pelatihan yang efektif, yaitu:

- 1) Menganalisis kebutuhan, untuk mengetahui keterampilan kerja karyawan yang spesifik yang dibutuhkan organisasi.
- 2) Merencanakan, memutuskan, menyusun serta menghasilkan isi program kerja, termasuk buku kerja, dan pelatihan.
- 3) Menerapkan program pelatihan, dengan cara melatih karyawan lain koleganya yang ditargetkan;
- 4) Mengevaluasi program pelatihan, dimana manajemen HRD (*Human Resource Departement*) menilai langsung keunggulan dan kelemahan program

¹⁷ Kaswan, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Keunggulan Bersaing Organisasi* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012), 100.

pelatihan yang baru diselesaikan oleh karyawan yang bersangkutan¹⁸.

e. Metode Training

Menurut Werther dan Davis, ada dua jenis pelatihan yaitu:

- 1) Pelatihan di dalam lingkungan kerja (*on the job training*) antara lain:
 - a) *Job Instruction Training* (latihan intruksi kerja), karyawan yang dilatih diberikan petunjuk-petunjuk secara langsung bagaimana melakukan pekerjaan. Pelatihan biasanya digunakan untuk melatih para karyawan tentang cara melaksanakan pekerjaan mereka sekarang.
 - b) *Job Rotation* (rotasi jabatan). Pelatihan ini diberikan dengan cara memindahkan karyawan dari suatu 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) *Apprenticeship* (magang), pelatihan ini dilakukan dengan cara seorang karyawan belajar kepada senior atau orang yang sudah berpengalaman. Dengan melihat dan memperhatikan yang dilakukan senior maka seorang karyawan akan belajar bagaimana melakukan suatu pekerjaan dengan baik.
 - d) *Coaching* (bimbingan). Pelatihan dengan cara atasan memberi bimbingan dan pengarahan kepada

¹⁸ Ali Chaerudin, Manajemen Pendidikan Dan Pelatihan SDM (Sukabumi: CV Jejak, 2019), <https://books?id=3C6LDwAAQBAJ&pg=PA72&dq=Proses+peatihan+karyawan&hl=id&sa=X&ved=0ahUKEwju9O7zxKzhAhXSe30KHfSTAqgQuwUINzAD#v=onepage&q=Proses%20pelatihan%karyawan&f=false>.

karyawan tentang tata cara pelaksanaan suatu pekerjaan.

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

- a) *Lecture* (perkuliahan). Pelatihan ini dilakukan dengan cara memberikan ceramah kepada peserta latihan, bentuknya bisa berupa seminar atau *symposium* dengan memberikan materi-materi secara teoritis. 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.
- c) *Role playing* (permainan peran). Pelatihan ini merupakan suatu teknik yang digunakan untuk melatih karyawan untuk memainkan berbagai peran yang berbeda. Teknik ini diharapkan dapat memberikan dampak pada sikap peserta pelatihan, terutama bagaimana tantangan berperan sebagai seorang *manager* dengan berbagai kesulitan yang dihadapi.
- d) *Vestibule training* (pelatihan simulasi). 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 peserta¹⁹.

¹⁹ Wahibur Rokhman, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, 58-60

f. Jenis-jenis Training

Menurut Henry Simamora, ada lima jenis-jenis pelatihan yang dapat diselenggarakan diantaranya:

- 1) Pelatihan keahlian (*skill training*). Pelatihan keahlian merupakan pelatihan yang sering di jumpai dalam organisasi, program pelatihannya relatif sederhana, kebutuhan atau kekurangan diidentifikasi melalui penilaian yang jeli.
- 2) Pelatihan ulang (*retraining*). Pelatihan ulang adalah subset pelatihan keahlian. Pelatihan ulang berupaya memberikan kepada para karyawan keahlian-keahlian yang mereka butuhkan untuk menghadapi tuntutan kerja yang berubah-ubah. Seperti tenaga kerja instansi pendidikan yang biasanya bekerja menggunakan mesin ketik manual mungkin harus dilatih dengan mesin komputer atau akses internet.
- 3) Pelatihan lintas fungsional. Pelatihan lintas fungsional melibatkan pelatihan karyawan untuk melakukan aktivitas kerja dalam bidang lainnya selain dan pekerjaan yang ditugaskan.
- 4) Pelatihan tim (*team training*). Pelatihan tim merupakan kerjasama terdiri dari sekelompok individu untuk menyelesaikan pekerjaan demi tujuan bersama dalam sebuah tim kerja.
- 5) Pelatihan kreatifitas (*creativity training*). Pelatihan kreatifitas berlandaskan pada asumsi bahwa kreativitas dapat dipelajari. Maksudnya tenaga kerja diberikan peluang untuk mengeluarkan gagasan sebebas mungkin yang berdasar pada penilaian rasional, biaya dan kelaikan²⁰.

²⁰ Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: STIE YKPN, 2006), 278.

g. Kriteria Training

Kriteria yang dapat digunakan sebagai pedoman dari ukuran kesuksesan pelatihan, yaitu:

- 1) Kriteria pendapat, kriteria ini didasarkan pada bagaimana pendapat peserta pelatihan mengenai pelatihan yang telah dilakukan;
- 2) Kriteria belajar, kriteria ini dapat diperoleh dengan menggunakan tes pengetahuan, tes keterampilan yang mengukur *skill*, dan kemampuan peserta.
- 3) Kriteria perilaku, kriteria ini dapat diperoleh dengan menggunakan tes keterampilan kerja. Sejauh mana ada perubahan perilaku peserta sebelum pelatihan dan setelah pelatihan.
- 4) Kriteria hasil, kriteria ini dapat dihubungkan dengan hasil yang diperoleh, seperti menekankan *turnover*, berkurangnya tingkat absen, meningkatkan produktivitas, meningkatkan penjualan atau pelayanan, meningkatkan kualitas kerja, pelayanan dan produksi²¹.

3. Teori Penempatan Kerja

a. Definisi Penempatan Kerja

Penempatan merupakan proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada tenaga kerja yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu mempertanggung jawabkan segala resiko dan kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaannya. Penempatan adalah menempatkan calon karyawan yang diterima pada jabatan atau pekerjaan yang membutuhkan dan sekaligus mendelegasikan *authority* kepada orang tersebut²².

²¹ Suhardi Mukhlis, *Administrasi Kepegawaian* (Yogyakarta: LeutikaPrio, 2012), 67-68

²² Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 63.

Penempatan karyawan adalah penempatan seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat. Yang terpenting, penempatan sumber daya manusia harus dilihat sebagai proses pencocokan. Seberapa baik seorang tenaga kerja cocok dengan pekerjaan akan mempengaruhi jumlah dan kualitas kerja tenaga kerja. Menurut Ardana, “penempatan adalah proses mencocokkan atau membandingkan kualifikasi yang dimiliki dengan persyaratan pekerjaan dan sekaligus memberikan tugas, pekerjaan kepada calon pegawai”. Jadi penempatan karyawan yang tepat merupakan salah satu kunci untuk memperoleh prestasi kerja optimal dari setiap karyawan selain modal kerja, kreativitas dan prakarsanya juga akan berkembang²³.

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa penempatan kerja adalah mengalokasikan kemampuan kerja karyawan pada posisi atau jabatan tertentu agar dapat bekerja secara optimal. Penempatan kerja yang sesuai dengan kemampuan akan menghasilkan kinerja kerja yang diinginkan.

b. Metode Penempatan Kerja

Dalam menempatkan seorang karyawan dalam pekerjaan yang baru ada beberapa hal yang harus diperhatikan oleh perusahaan salah satunya adalah kriteria karyawan yang harus dipenuhi, tetapi hal lain yang penting untuk diperhatikan sebelum mengadakan penempatan karyawan adalah memilih metode yang sesuai. Berikut ada beberapa metode yang harus diterapkan perusahaan:

- 1) Menentukan kebutuhan-kebutuhan sumber daya manusia;

²³ Aan Rio Pratama, dkk., “Pengaruh Rekrutmen, Penempatan Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Unilever Indonesia, Tbk” *Jurnal Manajemen Branchmark* 3. No 3(2017):493, diakses pada 27 November, 2018, <http://fe.ubhara.ac.id/ojs/index.php/ebranchmarck/article/download/570/546>.

- 2) Mengupayakan persetujuan anggaran untuk mengadakan atau mengisi jabatan-jabatan;
- 3) Mengembangkan kriteria penempatan yang valid;
- 4) Pengadaan;
- 5) Menyiapkan daftar dari para pegawai yang berkualitas;
- 6) Mengadakan seleksi pegawai²⁴.

c. Proses Penempatan Karyawan

Proses penempatan SDM tidak terbatas pada SDM yang baru lulus seleksi, tetapi juga termasuk penempatan SDM yang lama dan akan menempati jabatan yang baru, karena rotasi jabatan atau mutasi dan promosi. Pada hakekatnya yang menjadi sasaran proses penempatan SDM adalah:

- 1) Mengisi formasi atau lowongan pekerjaan yang tersedia dalam perusahaan;
- 2) SDM yang baru lulus tidak terlalu lama menunggu diangkat dan apa yang akan dikerjakan;
- 3) Menempatkan orang yang tepat pada posisi yang tepat;
- 4) Agar perusahaan dapat bekerja efisien dengan memanfaatkan SDM yang tepat tersebut²⁵.

d. Faktor yang perlu dipertimbangkan dalam penempatan

Adapun beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan dalam penempatan karyawan adalah sebagai berikut:

- 1) Latar belakang pendidikan

Latar belakang pendidikan dengan prestasi akademis yang diraihnya dapat menjadi acuan

²⁴ Sulistiyani dan Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2003), 155.

²⁵ I Komang, dkk., *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012), 82.

pemberian beban kerja dan tanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan.

2) Pengalaman kerja

Ada pepatah yang mengatakan bahwa pengalaman adalah guru yang paling baik. Pengalaman bekerja merupakan modal utama bagi seseorang untuk memulai suatu bidang pekerjaan. Sedang tenaga kerja yang sudah memiliki pengalaman bisa langsung memegang suatu tugas atau jabatan, mereka hanya memerlukan sedikit waktu untuk penyesuaian dan latihan. Sebaliknya, tenaga kerja yang hanya mengandalkan tingkat pendidikan dan gelar yang banyak disandangnya belum tentu mampu mengerjakan tugas dan pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Hal ini disebabkan teori yang diperoleh dibangku kuliah kadang-kadang berbeda dengan praktek di lapangan kerja. Oleh sebab itu, perusahaan-perusahaan dewasa ini mempunyai kecenderungan menerima tenaga kerja yang sudah berpengalaman, bahkan semua iklan tenaga kerja/lowongan kerja yang dipasang dapat dijadikan acuan ketika melakukan proses penempatan tenaga kerja. Hal ini terlihat pada kenyataan bahwa tenaga kerja yang sudah mempunyai pengalaman lebih besar peluang untuk diterima dalam seleksi dan perlu sedikit waktu untuk penyesuaian dengan pekerjaannya yang baru.

3) Kesehatan fisik dan mental

Tes kesehatan berdasarkan laporan dari dokter yang dilampirkan pada surat lamaran pekerjaan dan tes kesehatan khusus yang diselenggarakan dalam seleksi tenaga kerja tidak menjamin yang bersangkutan benar-benar sehat jasmani dan rohani. Kadang-kadang hasil pengujian kesehatan yang dilakukan oleh tim dokter yang formalitas saja. Oleh karena itu, faktor kesehatan fisik dan mental perlu

mendapatkan pertimbangan dalam penempatan tenaga kerja. Karena tanpa pertimbangan yang matang pasti akan muncul hal-hal yang dapat merugikan perusahaan.

4) Status perkawinan

Untuk mengetahui status perkawinan tenaga kerja adalah hal yang sangat penting. Selain untuk kepentingan tenaga kerja, juga sebagai bahan pertimbangan manager tenaga kerja dalam penempatan tenaga kerja bersangkutan. Misal tenaga kerja wanita yang telah bersuami dan mempunyai anak perlu mendapatkan pertimbangan. Sebaiknya tenaga kerja tersebut tidak ditempatkan jauh dari tempat tinggal suaminya. Kadang-kadang status perkawinan SDM juga menjadi bahan pertimbangan dalam penerimaan SDM dan penempatannya. Karena banyak pekerjaan memerlukan tenaga kerja dengan status perkawinan yang mensyaratkan SDM yang belum menikah.

5) Faktor umur

Dalam rangka penempatan tenaga kerja, factor usia kerja yang lulus dalam seleksi perlu mendapatkan pertimbangan. Hal ini untuk menghindarkan produktivitas tenaga kerja yang bersangkutan.

6) Faktor jenis kelamin

Jenis kelamin tenaga kerja perlu menjadi pertimbangan dalam kesempatannya. Untuk pekerjaan yang membutuhkan gerak fisik tertentu yang lebih cocok adalah tenaga kerja pria.

7) Minat dan hobi.

Dalam penempatan tenaga kerja perlu memperimbangkan minat dan hobi yang bersangkutan. Seseorang akan bekerja rajin, tekun, disiplin dan produktif bila apa yang dikerjakn ditekuni

dengan baik sesuai dengan minat dan hobinya. Bagi pekerja yang melaksanakan tugas dan pekerjaan sesuai dengan minat dan hobinya akan bersedia bekerja walaupun penuh dengan tantangan dan rintangan dan bahkan berani mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk pekerjaan. Oleh karena itu, diusahakan agar menempatkan tenaga kerja sesuai dengan minat dan hobinya²⁶.

e. Masalah dalam Penempatan

Terdapat tiga hal yang mendasari keputusan penempatan bagi sumber daya manusia, yaitu:

1) Efektivitas

Penempatan harus mampu meminimalisasi kemungkinan terjadinya kekacauan bagi karyawan dan perusahaan. Untuk mengurangi kekacauan, keputusan promosi dan transfer harus dibuat sesuai dengan langkah-langkah seleksi. Demosi juga harus dicatat dan mengikuti aturan *disipliner*.

2) Tuntutan hukum

Selama ini hubungan kerja yang tidak didasarkan pada kontrak resmi tertulis disebut hubungan kerja sukarela dan dilanjutkan dengan persetujuan. Kedua belah pihak harus memberitahukan apabila hubungan itu berakhir. Hak perusahaan untuk memberhentikan pekerja setiap saat tanpa sebab menjadi dikenal sebagai doktrin pemberi kerja. Doktrin ini menyebutkan bahwa pemilik atau manajemen memiliki hak diatas hak pekerja atas pekerjaan mereka. Secara sederhana dikatakan bahwa seorang pekerja dapat dipecat dengan alasan apapun termasuk tanpa alasan. Penempatan yang merugikan dilarang bagi karyawan yang menerapkan hak-hak sesuai UU (Undang-undang) buruh yang adil, yang menentukan

²⁶ I Komang, dkk., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 83-86.

bayaran minimum, dan UU hubungan buruh nasional yang memberikan hak kepada buruh untuk membentuk serikat pekerja dan menawar secara kolektif.

3) Pencegahan separasi (PHK)

Salah satu bidang kreatif MSDM adalah upaya pencegahan separasi. Ketika departemen SDM dapat mencegah perusahaan kehilangan SDM yang bernilai, maka uang yang ditanam dalam rekrutmen, seleksi, orientasi, dan pelatihan tidak hilang. Uang juga dapat dihemat dengan mengurangi keperluan penyebaran pekerjaan yang tersisa²⁷.

f. Kriteria Penempatan Kerja

Menurut Siswanto Sastrohadiwiryono yang dikutip Suwatno maksud diadakannya penempatan pegawai adalah untuk menempatkan pegawai sebagai unsur pelaksana pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kriteria sebagai berikut:

1) Pengetahuan

Pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan diharapkan dapat membantu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya, oleh karena itu karyawan dituntut untuk memiliki pengetahuan yang sesuai dengan pekerjaannya.

2) Kemampuan

Kemampuan menunjukkan kesanggupan, kecakapan seseorang untuk melaksanakan tugas dan pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Setiap pekerjaan menuntut pengetahuan, keterampilan, dan sikap tertentu. Kemampuan sangat penting karena bertujuan untuk mengukur prestasi kerja karyawan,

²⁷ Rivai dan Sagala, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan* (Jakarta: Grafindo pustaka, 2009), 202.

maksudnya dapat mengukur sejauh mana pegawai bisa sukses dalam melakukan tugas dan pekerjaannya.

3) Sikap

Sikap merupakan pernyataan evaluatif yang baik dan menguntungkan, hal ini menyangkut mengenai obyek, orang atau peristiwa dimana sikap dapat mencerminkan bagaimana seseorang merasakan sesuatu (misalnya benar, salah, setuju, tidak setuju)²⁸.

4. Teori Kinerja

a. Definisi Kinerja

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) Kinerja adalah kemampuan seseorang dalam melaksanakan apa yang ingin dituju. Menurut Mangkunegara “kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya”²⁹.

Menurut Soeprihanto seperti yang dikutip oleh Fahmi, kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu, misalnya standar, target, sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama.³⁰ Jadi kinerja seorang karyawan dapat dilihat dari hasil yang telah dikerjakannya.

Dari definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil suatu pencapaian yang dalam pelaksanaan program kegiatan atau kerja yang telah di

²⁸Bahrian, “Studi Tentang Prinsip-Prinsip Penempatan Pegawai Pada Kantor Kelurahan Air Putih Samarinda Ulu,” *eJournal Administrasi Negara* 5, no. 3 (2014):1779, diakses pada 25 Februari, 2019, [http://ejournal.an.fisip-unmul.ac.id/site/wp-content/uploads/2014/11/ejournal%20\(11-04-56-49\).doc](http://ejournal.an.fisip-unmul.ac.id/site/wp-content/uploads/2014/11/ejournal%20(11-04-56-49).doc).

²⁹ Suparno Eko Widodo, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, 131.

³⁰ Abu Fahmi, *HRD SYARIAH*, 179.

lakukan oleh karyawan dengan baik. Kinerja merupakan suatu ukuran berhasil atau tidaknya sebuah organisasi menjalankan visi dan misinya. Untuk mengetahui apakah suatu perusahaan menjalankan visi dan misinya dengan baik dapat dilihat dari kinerja karyawannya.

Adapun ayat Al-Qur'an yang menjelaskan mengenai kinerja :

وَلِكُلِّ دَرَجَةٌ مِّمَّا عَمِلُوا وَلِيُوَفِّيَهُمْ أَعْمَلَهُمْ وَهُمْ لَا يَظْلَمُونَ ﴿٣١﴾

Artinya: “Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan”³¹.

Dari ayat tersebut dapat dijelaskan bahwa Allah pasti akan membalas setiap amal perbuatan manusia berdasarkan apa yang telah mereka kerjakan. Artinya, apabila seseorang melaksanakan pekerjaan dengan baik dan menunjukkan kinerja yang baik pula bagi perusahaan atau organisasinya maka, ia akan mendapatkan hasil yang baik pula dari pekerjaannya.

b. Jenis-jenis Kinerja

Dalam organisasi dikenal ada tiga jenis kinerja yang dapat dibedakan menjadi sebagai berikut:

- 1) Kinerja operasional (*operational performance*), kinerja ini berkaitan dengan efektivitas penggunaan setiap sumber daya yang digunakan oleh perusahaan seperti modal, bahan baku, teknologi, dan lain-lain. Sejauh mana penggunaan tersebut secara maksimal untuk mencapai keuntungan atau mencapai visi dan misinya.

³¹ Al-Qur'an, Al-Ahqaaf ayat 19, *Al-Qur'an dan Terjemahannya* (Jakarta: Pustaka Al-Fatih, 2009), 504.

- 2) Kinerja administratif (*administrative performance*), kinerja ini berkaitan dengan kinerja administrasi organisasi. Termasuk didalamnya struktur administratif yang mengatur hubungan otoritas wewenang dan tanggung jawab dari orang yang menduduki jabatan. Selain itu berkaitan dengan kinerja mekanisme aliran informasi antarunit kerja dalam organisasi.
- 3) Kinerja strategik (*strategic performance*), kinerja ini berkaitan atas kinerja perusahaan dievaluasi ketepatan perusahaan dalam memelih lingkungannya dan kemampuan adaptasi perusahaan khususnya secara strategi perusahaan dalam menjalankan visi dan misinya³².

c. Proses Penilaian Kinerja

Adapun proses penilaian kinerja antara lain:

- 1) Menyusun rencana kerja. Rencana kerja merupakan tahap dalam menyepakati sasaran kerja yang harus dicapai dan juga sikap serta perilaku yang mesti ditampilkan pegawai dalam satu periode penilaian kedepan.
- 2) Pelaksanaan. Pelaksanaan merupakan pengerjaan atas rencana yang dilaksanakan oleh pegawai dengan sebaik-baiknya, sesuai yang telah direncanakan sebelumnya.
- 3) Pembinaan. Pembinaan dilakuan jika karyawan belum mencapai atau tidak tercapainya dalam mewujudkan rencana yang telah ditetapkan.
- 4) Pengawasan atau peninjauan. Melakukan kegiatan pengawasan atau peninjauan atas realisasi rencana kerja untuk mengetahui kemajuan kerja yang terjadi.

³² Moehariono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi* (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2012), 98-99.

- 5) Mengendalikan. Kegiatan mengendalikan dilakukan jika dalam pelaksanaan terjadi penyimpangan, atas pelaksanaan yang dilakukan³³.

d. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Dalam praktiknya tidak selamanya kinerja karyawan dalam kondisi seperti yang diinginkan baik oleh karyawan itu sendiri ataupun organisasi banyak kendala yang mempengaruhi kinerja karyawan. Ada beberapa pendapat para ahli mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kerja sebagai berikut:

- 1) Luthan berpendapat bahwa kinerja tidak hanya dipengaruhi oleh sejumlah usaha yang dilakukan seseorang, tetapi dipengaruhi pula oleh kemampuan seperti pengetahuan, pekerjaan, keahlian, serta bagaimana seseorang merasakan peran yang dibawakannya.
- 2) Lawyer mengemukakan bahwa kinerja seseorang dipengaruhi oleh *effort*, *ability*, *role perception* yaitu kesesuaian antara *effort* yang dilakukan seseorang dengan syarat pekerjaan yang ada (*job requirement*)
- 3) Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu yaitu kemampuan, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang dilakukan, hubungan karyawan dan organisasi³⁴.

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kurangnya pengetahuan, *skill*, dan motivasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Oleh karena itu, perlu adanya pelatihan maupun *gathering* agar dapat

³³ Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Praktik*, 186-187.

³⁴ Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori dan Praktik*, 194-195.

menumbuhkan atau meningkatkan pengetahuan, *skill*, maupun motivasi para karyawan.

e. Kendala dalam Penilaian Kinerja

Untuk melakukan penilaian terhadap karyawan sering menghadapi berbagai macam hambatan yang menjadikan penilaian tidak objektif (bias). Menurut Wahibur Rokhman, ada beberapa hal yang menjadi kendala dalam penilaian kinerja diantaranya:

- 1) *Hallo effect*. Penilaian yang tidak objektif karena adanya kesan pribadi terhadap karyawan yang dinilai.
- 2) *Central tendency* (kecenderungan sentral). Penilaian yang bias karena kecenderungan dalam penilaian untuk menghindari terlalu baik maupun terlalu rendah sehingga penilaian prestasi cenderung dibuat rata-rata.
- 3) *Leniency and severy effect* (terlalu keras dan lunak). Penilaian yang bias disebabkan karena penilai menganggap harus berlaku baik dengan pegawai sehingga akan cenderung menilai baik semua aspek penilaian.
- 4) *First impression error*. Penilaian yang dilakukan berdasarkan kesan pertama kali terhadap pegawai, sehingga kesan terhadap pegawai berpengaruh terhadap penilaian kerjanya.
- 5) *Recenci effect*. Penilaian yang cenderung menilai berdasarkan kesan terakhir yang diterima dengan melupakan apa yang mereka kerjakan selama satu tahun³⁵.

f. Kriteria Kinerja

Kriteria kinerja merupakan dimensi pengevaluasian kinerja seorang dalam memegang jabatan, baik dalam sebuah tim kerja ataupun unit kerja. Secara bersamaan dimensi adalah sebuah harapan kinerja yang harus dipenuhi oleh seseorang dan sebuah tim kerja

³⁵ Wahibur Rokhman, *Manajemen Sumberdaya Manusia*, 75.

untuk mencapai tujuan dari organisasi. Menurut Schuler dan Jackson bahwa ada 3 jenis dasar kriteria kinerja yaitu:

- 1) Kriteria berdasarkan sifat lebih memusatkan diri pada karakteristik pribadi seorang karyawan. Loyalitas, keandalan, kemampuan berkomunikasi, dan keterampilan memimpin merupakan sifat-sifat yang sering dinilai selama proses penilaian. Jenis kriteria ini memusatkan diri pada bagaimana seorang, bukan apa yang dicapai atau tidak dicapai seseorang dalam pekerjaannya.
- 2) Kriteria berdasarkan perilaku terfokus pada bagaimana pekerjaan dilaksanakan. Kriteria semacam ini penting sekali bagi pekerjaan yang membutuhkan hubungan antar personal. Sebagai contoh apakah SDMnya ramah atau menyenangkan.
- 3) Kriteria berdasarkan hasil, kriteria ini semakin populer dengan ditekankannya produktivitas dan daya saing internasional. Kriteria ini berfokus pada apa yang telah dicapai atau dihasilkan ketimbang bagaimana sesuatu dicapai atau dihasilkan³⁶.

g. Meningkatkan dan Mempertahankan Kinerja

Ada beberapa faktor yang perlu diperhatikan agar organisasi meningkatkan dan mempertahankan kinerjanya, diantaranya adalah kompetensi, pemberdayaan, kompensasi, dan penghargaan.

1) Kompetensi

Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan serta di dukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Kompetensi juga

³⁶Harsuko Riniwati, *Manajemen Sumberdaya Manusia: Aktivitas Utama dan Pengembangan SDM* (Malang: UB Press, 2016) ,171-172.

didefinisikan sebagai gambaran tentang apa yang harus diketahui atau dilakukan seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Kompetensi ini dikenal dengan nama kompetensi teknis atau kompetensi fungsional. Konsentrasi kompetensi ini adalah pada pekerjaan, yaitu untuk menggambarkan tanggung jawab, tantangan dan sasaran kerja yang harus dilakukan atau dicapai oleh si pemangku jabatan agar ia dapat berprestasi dengan baik.

Sedangkan kompetensi yang menggambarkan bagaimana seseorang diharapkan berperilaku agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik disebut kompetensi perilaku (*behavioral competency*) atau disebut juga dengan kompetensi lunak. Kompetensi perilaku ini menekankan pada perilaku produktif yang harus dimiliki serta diperagakan oleh seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan agar dapat berprestasi baik dan luar biasa³⁷.

2) Pemberdayaan

Pemberdayaan adalah proses untuk menjadikan orang lebih berdaya (berkemampuan) untuk menyelesaikan masalahnya sendiri dalam bekerja, dengan cara memberi kepercayaan dan kewenangan sehingga menumbuhkan rasa tanggung jawab. Pemberdayaan perlu dilakukan karena:

- a) Lingkungan eksternal yang selalu berubah atau berkembang yang ditandai oleh intensifnya persaingan, inovasi teknologi, permintaan terhadap kualitas yang tinggi, masalah ekologi.
- b) Kondisi lingkungan internal, yang ditandai oleh kemampuan SDM yang terbatas, dan kemampuan manajerial yang kurang.

³⁷ *Manajemen Berbasis Syariah* (Yogyakarta: Aswaja Pressindo, 2013), 338-339.

Bentuk pemberdayaan dalam praktik antara lain :

- (1) Sentuhan persuasif seperti menciptakan hubungan kerja yang efektif, memimpin dengan contoh, pendekatan dengan hal-hal positif, mendorong orang untuk lebih berkomitmen, mempengaruhi orang lain dengan hal positif, mengembangkan *team work*, dan pelibatan dalam pengambilan keputusan organisasi.
- (2) Menyegarkan dan meningkatkan pengetahuan atau wawasan, seperti melakukan diklat, *workshop*, seminar, unjuk kerja, lokakarya, dan kunjungan kerja.

3) Kompensasi

Kompensasi merupakan kontra prestasi terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang telah diberikan karyawan. Jenis kompensasi ada dua yaitu langsung meliputi upah dan gaji, dan tidak langsung meliputi tunjangan dan jaminan keamanan dan kesehatan, insentif dan bonus, dan lain-lain. Tujuan pemberian kompensasi adalah untuk memperoleh karyawan yang berkualitas, mempertahankan karyawan yang ada, memastikan keadilan, menghargai perilaku yang diinginkan, mengawasi biaya, mematuhi peraturan, dan memfasilitasi saling pengertian.

4) Penghargaan

Penghargaan (*reward*) mempunyai tujuan yang strategis yaitu untuk menarik orang yang cakap bergabung dalam organisasi, dan memotivasi karyawan untuk mencapai kinerja yang tinggi, serta kepuasan kerja.³⁸

³⁸ *Manajemen Berbasis Syariah* 341-343

B. Penelitian Terdahulu

Pembahasan yang dilakukan tentang analisis rekrutmen, *training*, dan penempatan kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan banyak dikaji, terbukti dengan adanya penelitian yang telah dilakukan. Berikut beberapa penelitian yang telah mengkajinya :

1. Penelitian yang dilakukan oleh Devira Pusparani (2018) yang berjudul *Analisis Proses Pelaksanaan Rekrutmen, Seleksi, dan Penempatan Kerja Karyawan* (studi kasus pada Hotel dan Restoran Mahkota Plengkung Banyuwangi). Hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan dari rekrutmen, seleksi, dan penempatan kerja melalui tahapan yang sistematis serta kebijakan yang diterapkan oleh Hotel dan Restoran Mahkota Plengkung Banyuwangi. Dalam proses rekrutmen, seleksi, dan penempatan didasarkan atas kebutuhan perusahaan akan tenaga kerja dalam aktivitas yang dilakukan. Hotel dan Restoran Mahkota Plengkung Banyuwangi memiliki kriteria karyawan lulusan SMK, D1 atau D3 akuntansi untuk bagian keuangan. Dalam hal penempatan kerja karyawan sesuai dengan bidang dan kemampuan masing-masing

Persamaan dalam penelitian ini sama-sama menggunakan metode penelitian kualitatif. Perbedaannya dalam merekrut karyawan Hotel dan Restoran Mahkota Plengkung Banyuwangi hanya menggunakan metode terbuka saja, berbeda dengan penelitian yang dilakukan penulis di KJKS BMT Mitra Muamalat dalam merekrut karyawan menggunakan metode terbuka dan tertutup.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Ridwan Mawala Kurnia dan Meilanny Budiarti Santoso (2018) yang berjudul *Proses Rekrutmen dan Seleksi Pekerja K3L (Kebersihan, Keindahan, dan Kenyamanan Lingkungan) UNPAD*. Hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa dalam melakukan rekrutmen terhadap calon pekerja tidak melakukan tes wawancara maupun tertulis. Pihak pengelola menjadikan

surat lamaran sebagai persyaratan untuk menjadi pekerja K3L Universitas Padjadjaran Jatinangor. Tingkat pendidikan pun tidak diperlukan untuk menjadi pekerja K3L hanya dibutuhkan keahlian dan tenaga kerjanya.

Persamaan dalam penelitian ini dalam merekrut karyawan sama-sama menggunakan metode tertutup dan terbuka. Perbedaanannya dalam merekrut pekerja K3L UNPAD tidak memperhatikan tingkat pendidikan, para pelamar bisa bekerja setelah mendapat panggilan dan tanpa melalui tes apapun. Sedangkan penelitian yang dilakukan penulis di KJKS BMT Mitra Muamalat memperhatikan tingkat pendidikan minimal SMA/ sederajat, para pelamar harus mengikuti beberapa tes berupa tes agama dan tes wawancara.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Baiq Setiani, (2013) yang berjudul *Kajian Sumber Daya Manusia dalam Proses Rekrutmen Tenaga Kerja di Perusahaan*. Hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa agar produktivitas dalam suatu organisasi/perusahaan, diperlukan sejumlah pegawai atau karyawan yang sesuai dengan kebutuhan. Dalam pemenuhan kebutuhan pegawai/perusahaan tersebut dapat dilakukan dengan cara rekrutmen. Berbagai kendala yang dijumpai dalam rekrutmen adalah dari organisasi yang bersangkutan sendiri, dan faktor-faktor eksternal yang bersumber dari lingkungan dimana organisasi bergerak.

Persamaan dalam penelitian ini sama-sama menggunakan metode kualitatif dan meneliti tentang rekrutmen. Perbedaananya yaitu studi kasus di perusahaan sedangkan penelitian yang akan dilakukan di KJKS BMT Mitra Muamalat.

4. Penelitian yang dilakukan oleh Rigiska R. Muntu, dkk (2017) yang berjudul *Pengaruh Seleksi, Pelatihan Dan Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk Kantor Cabang Manado*. Hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa pelatihan secara parsial

berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan bila variabel bebas lain tetap nilainya PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk Kantor Cabang Manado. Penempatan Kerja secara parsial tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan PT. Bank Negara Indonesia (Persero), Tbk Kantor Cabang Manado.

Persamaan penelitian ini, sama-sama meneliti tentang pelatihan, penempatan dan kinerja. Perbedaannya ada satu variabel yang tidak sama yaitu seleksi, penelitian yang akan dilakukan diganti dengan rekrutmen. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan metode penelitian kualitatif.

5. Penelitian yang dilakukan oleh Erwin Nur Huda, dkk (2014) yang berjudul *Analisis Pelaksanaan Program Rekrutmen, Seleksi, Penempatan Kerja, dan Pelatihan Karyawan* (studi pada karyawan biro perjalanan umum Rosalia Indah). Hasil penelitian dapat disimpulkan BPU Rosalia Indah melaksanakan program yang telah tercantum dalam kebijakan dan peraturan perusahaan dalam usaha untuk mendapatkan karyawan yang kompeten yang dapat menjalankan tanggung jawab pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan sesuai dengan kemampuan dan keahlian karyawan.

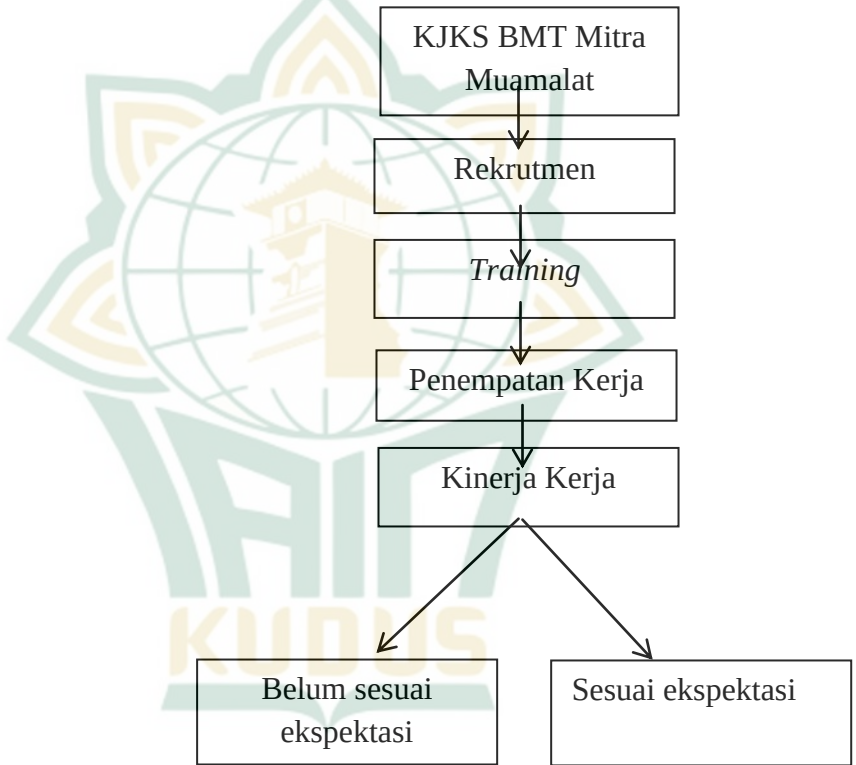
Persamaan penelitian ini sama-sama menganalisis tentang rekrutmen, penempatan kerja, dan pelatihan kerja. Perbedaannya berada pada obyek (studi kasus atau lokasi penelitian) yang berada di BMT Mitra Muamalat Kudus.

C. Kerangka Berfikir

Kerangka berfikir merupakan alur befikir yang digunakan dalam penelitian ini, yang digambarkan secara menyeluruh dan sistematis setelah mempunyai teori yang mendukung penelitian ini. Untuk mengarahkan penelitian agar sesuai dengan permasalahan dan tujuan yang ditetapkan, maka perlu disusun

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

Gambar 2.2. Kerangka berfikir



Berdasarkan dari gambar diatas maka dapat dijelaskan bahwa untuk mendapatkan dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang produktif, manajemen KJKS BMT Mitra Muamalat Kudus menerapkan sistem rekrutmen, *training* dan penempatan kerja secara terstruktur karena dengan adanya sistem tersebut nantinya akan dapat menunjang meningkatnya kinerja karyawan.

D. Pertanyaan Penelitian

1. Wawancara dengan Manager

a. Pertanyaan mengenai rekrutmen :

- 1) Apakah ada SOP mengenai rekrutmen karyawan yang dijalankan di KJKS BMT Mitra Muamalat ?
- 2) Siapa yang berhak melakukan rekrutmen terhadap para pelamar ?
- 3) Metode apa yang digunakan oleh KJKS BMT Mitra Muamalat dalam merekrut karyawan ?
- 4) Bagaimana tahap/proses rekrutmen di KJKS BMT Mitra Muamalat ?
- 5) Kendala apa saja yang ditemui dalam proses rekrutmen ?
- 6) Jika terjadi kesalahan dalam rekrutmen bagaimana langkah yang diambil KJKS BMT Mitra Muamalat dalam menyikapi hal tersebut?
- 7) Apa saja persyaratan yang harus dipenuhi oleh para calon karyawan untuk dapat bekerja di KJKS BMT Mitra Muamalat ?
- 8) Apakah ada kriteria yang ditetapkan KJKS BMT Mitra Muamalat dalam pelaksanaan rekrutmen?
- 9) Apakah perekrutan yang selama ini dilakukan sesuai dengan harapan anda?

b. Pertanyaan mengenai *training* :

- 1) Apakah ada SOP mengenai *training* karyawan yang dijalankan di KJKS BMT Mitra Muamalat ?
- 2) Bagaimana bentuk pelatihan karyawan yang digunakan KJKS BMT Mitra Muamalat ?
- 3) Bagaimana tahap/proses pelatihan yang digunakan oleh KJKS BMT Mitra Muamalat ?
- 4) Seberapa sering dilakukan pelatihan untuk karyawan ?
- 5) Apakah pelatihan yang diberikan KJKS BMT Mitra Muamalat dapat membantu karyawan dalam mengerjakan tugas-tugasnya ?

- 6) Apakah pelatihan yang selama ini dilakukan sesuai dengan harapan anda?
- c. Pertanyaan mengenai penempatan kerja :
- 1) Apakah ada SOP mengenai penempatan kerja karyawan yang dijalankan di KJKS BMT Mitra Muamalat ?
 - 2) Faktor apa saja yang harus dipertimbangkan dalam menempatkan posisi/jabatan karyawan ?
 - 3) Apakah penempatan karyawan dilihat dari segi pendidikan ?
 - 4) Ketika penempatan karyawan tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan, apakah berpengaruh terhadap produktivitas dan kinerja kerjanya ?
 - 5) Kendala apa saja yang ditemui dalam proses penempatan kerja ?
 - 6) Apakah ada kriteria yang ditetapkan KJKS BMT Mitra Muamalat dalam penempatan kerja karyawan ?
 - 7) Apakah penempatan kerja yang selama ini dilakukan sesuai dengan harapan anda?
- d. Pertanyaan mengenai kinerja karyawan :
- 1) Apakah ada SOP mengenai penilaian kinerja karyawan yang dijalankan di KJKS BMT Mitra Muamalat ?
 - 2) Bagaimana cara atau proses menilai kinerja karyawan yang dilakukan KJKS BMT Mitra Muamalat ?
 - 3) Apa saja kendala dalam meningkatkan kinerja karyawan KJKS BMT Mitra Muamalat ?
 - 4) Bagaimana solusi dalam meningkatkan kinerja karyawan KJKS BMT Mitra Muamalat ?
 - 5) Apa saja dukungan atau fasilitas yang anda berikan agar karyawan dapat meningkatkan kinerjanya ?
 - 6) Apakah hasil rekrutmen yang selama ini KJKS BMT Mitra Muamalat lakukan bisa meningkatkan kinerja kerja karyawan ?

- 7) Apakah hasil *training* yang selama ini KJKS BMT Mitra Muamalat lakukan bisa meningkatkan kinerja kerja karyawan ?
- 8) Apakah hasil penempatan kerja yang selama ini KJKS BMT Mitra Muamalat lakukan bisa meningkatkan kinerja kerja karyawan ?
- 9) Apakah kinerja kerja karyawan dapat dilihat dari keterampilannya ?
- 10) Apakah kinerja kerja karyawan yang selama ini sesuai dengan harapan anda?

2. Wawancara dengan *Teller*

a. Pertanyaan mengenai rekrutmen :

- 1) Sudah berapa lama bekerja di KJKS BMT Mitra Muamalat ?
- 2) Apa saja persyaratan yang harus dipenuhi oleh calon karyawan ?
- 3) Darimana anda mengetahui bahwa ada lowongan pekerjaan di KJKS BMT Mitra Muamalat ?
- 4) Tahapan apa saja yang harus dilakukan para calon karyawan agar dapat bekerja disini ?
- 5) Apa saja kendala yang anda alami saat rekrutmen?
- 6) Apakah rekrutmen yang dilakukan KJKS BMT Mitra Muamalat sesuai harapan anda ?

b. Pertanyaan mengenai *training* :

- 1) Bagaimana bentuk pelatihan menjadi *teller* ?
- 2) Berapa lama pelatihan menjadi *teller* ?
- 3) Apakah pelatihan yang diberikan KJKS BMT Mitra Muamalat membantu anda dalam mengerjakan tugas-tugas anda ?
- 4) Menurut anda seberapa pentingkah pelatihan bagi karyawan ?
- 5) Bagaimana suka dan dukanya menjadi *teller* ?

- c. Pertanyaan mengenai penempatan kerja :
 - 1) Apakah sejak pertama di KJKS BMT Mitra Muamalat sudah menjadi *teller*?
 - 2) Bagaimana proses penempatan kerja di KJKS BMT Mitra Muamalat ?
 - 3) Apakah ada kriteria yang ditetapkan KJKS BMT Mitra Muamalat dalam penempatan kerja karyawan ?
 - 4) Apakah anda merasa cocok untuk menempati kedudukan anda sekarang ? Jika tidak, mengapa ?
 - 5) Apakah ada kesesuaian latar belakang pendidikan anda dengan tugas penempatan kerja saat ini ?
 - 6) Bagaimana usaha anda untuk menyesuaikan diri dengan pekerjaan anda?
 - 7) Apakah anda sudah siap dalam mengemban tugas sesuai jabatan dan peraturan yang ditentukan oleh KJKS BMT Mitra Muamalat ?
- d. Pertanyaan mengenai kinerja karyawan :
 - 1) Apakah *training* yang diberikan KJKS BMT Mitra Muamalat dapat meningkatkan kinerja anda ?
 - 2) Kendala apa yang anda hadapi ketika menjadi seorang *teller* ?
 - 3) Bagaimana solusi anda mengatasi kendala tersebut ?
 - 4) Dukungan atau fasilitas apa saja yang diberikan *manager* untuk meningkatkan kinerja anda ?
 - 5) Apakah kinerja kerja karyawan dapat dilihat dari keterampilannya ?
 - 6) Bagaimana usaha anda agar dapat meningkatkan kinerja anda ?

3. Wawancara dengan Staf Account Officer

- a. Pertanyaan mengenai rekrutmen :
 - 1) Sudah berapa lama bekerja di KJKS BMT Mitra Muamalat ?
 - 2) Apa saja persyaratan yang harus dipenuhi oleh calon karyawan ?

- 3) Darimana anda mengetahui bahwa ada lowongan pekerjaan di KJKS BMT Mitra Muamalat ?
 - 4) Tahapan apa saja yang harus dilakukan para calon karyawan ?
 - 5) Apa saja kendala yang anda alami saat rekrutmen?
 - 6) Apakah rekrutmen yang dilakukan KJKS BMT Mitra Muamalat sesuai harapan anda ?
- b. Pertanyaan mengenai *training* :
- 1) Bagaimana bentuk pelatihan menjadi AO ?
 - 2) Berapa lama pelatihan menjadi AO ?
 - 3) Apakah pelatihan yang diberikan KJKS BMT Mitra Muamalat membantu anda dalam mengerjakan tugas-tugas anda ?
 - 4) Menurut anda seberapa pentingkah pelatihan bagi karyawan ?
 - 5) Bagaimana suka dan dukanya menjadi AO ?
- c. Pertanyaan mengenai penempatan kerja :
- 1) Apakah sejak pertama di KJKS BMT Mitra Muamalat sudah menjadi AO?
 - 2) Bagaimana proses penempatan kerja di KJKS BMT Mitra Muamalat?
 - 3) Apakah ada kriteria yang ditetapkan KJKS BMT Mitra Muamalat dalam penempatan kerja karyawan ?
 - 4) Apakah anda merasa cocok untuk menempati kedudukan anda sekarang ? Jika tidak, mengapa ?
 - 5) Apakah ada kesesuaian latar belakang pendidikan anda dengan tugas penempatan kerja saat ini ?
 - 6) Bagaimana usaha anda untuk menyesuaikan diri dengan pekerjaan anda ?
 - 7) Apakah anda sudah siap dalam mengemban tugas sesuai jabatan dan peraturan yang ditentukan oleh KJKS BMT Mitra Muamalat ?
- d. Pertanyaan mengenai kinerja karyawan :
- 1) Apakah *training* yang diberikan KJKS BMT Mitra Muamalat dapat meningkatkan kinerja anda ?

- 2) Kendala apa yang anda hadapi ketika menjadi seorang AO ?
- 3) Bagaimana solusi anda mengatasi kendala tersebut ?
- 4) Dukungan atau fasilitas apa saja yang diberikan *manager* untuk meningkatkan kinerja anda ?
- 5) Apakah kinerja kerja karyawan dapat dilihat dari keterampilannya?
- 6) Bagaimana usaha anda agar dapat meningkatkan kinerja anda ?

4. Wawancara dengan Satpam/*Office Boy*

a. Pertanyaan mengenai rekrutmen :

- 1) Sudah berapa lama bekerja di KJKS BMT Mitra Muamalat ?
- 2) Apa saja persyaratan yang harus dipenuhi oleh calon karyawan ?
- 3) Darimana anda mengetahui bahwa ada lowongan pekerjaan di KJKS BMT Mitra Muamalat ?
- 4) Tahapan apa saja yang harus dilakukan para calon karyawan ?
- 5) Apa saja kendala yang anda alami saat rekrutmen?
- 6) Apakah rekrutmen yang dilakukan KJKS BMT Mitra Muamalat sesuai harapan anda ?

b. Pertanyaan mengenai *training* :

- 1) Bagaimana bentuk pelatihan menjadi Satpam/*Office Boy*?
- 2) Berapa lama pelatihan menjadi Satpam/*Office Boy*?
- 3) Apakah pelatihan yang diberikan KJKS BMT Mitra Muamalat membantu anda dalam mengerjakan tugas-tugas anda ?
- 4) Menurut anda seberapa pentingkah pelatihan bagi karyawan ?
- 5) Bagaimana suka dan dukanya menjadi Satpam/*Office Boy* ?

- c. Pertanyaan mengenai penempatan kerja :
- 1) Apakah sejak pertama di KJKS BMT Mitra Muamalat sudah menjadi Satpam/*Office Boy*?
 - 2) Bagaimana proses penempatan kerja di KJKS BMT Mitra Muamalat?
 - 3) Apakah ada kriteria yang ditetapkan KJKS BMT Mitra Muamalat dalam penempatan kerja karyawan ?
 - 4) Apakah anda merasa cocok untuk menempati kedudukan anda sekarang ? Jika tidak, mengapa ?
 - 5) Apakah ada kesesuaian latar belakang pendidikan anda dengan tugas penempatan kerja saat ini ?
 - 6) Bagaimana usaha anda untuk menyesuaikan diri dengan pekerjaan anda ?
 - 7) Apakah anda sudah siap dalam mengemban tugas sesuai jabatan dan peraturan yang ditentukan oleh KJKS BMT Mitra Muamalat ?
- d. Pertanyaan tentang kinerja karyawan :
- 1) Apakah *training* yang diberikan KJKS BMT Mitra Muamalat dapat meningkatkan kinerja anda ?
 - 2) Kendala apa yang anda hadapi ketika menjadi seorang Satpam/*Office Boy* ?
 - 3) Bagaimana solusi anda mengatasi kendala tersebut ?
 - 4) Dukungan atau fasilitas apa saja yang diberikan *manager* untuk meningkatkan kinerja anda ?
 - 5) Apakah kinerja kerja karyawan dapat dilihat dari keterampilannya?
 - 6) Bagaimana usaha anda agar dapat meningkatkan kinerja anda ?