

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Rekrutmen

2.1.1 Pengertian Rekrutmen

Penarikan (rekrutmen) adalah proses pencarian dan pemikatan para calon karyawan (pelamar) yang mampu untuk melamar sebagai karyawan.¹ Kemudian perekrutan didefinisikan juga sebagai proses mengumpulkan sejumlah pelamar yang berkualifikasi bagus untuk pekerjaan didalam organisasi.²

Rekrutmen pada hakikatnya merupakan proses menentukan dan menarik pelamar yang mampu unuk bekerja dalam suatu perusahaan. Proses ini dimulai ketika para pelamar dicari dan berakhir ketika lamaran mereka diserahkan atau dikumpulkan.³

¹T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia edisi 2*, Yogyakarta, BPFE Yogyakarta, 2001, h. 69.

²Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira Hie, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Salemba Empat, 2001, h. 273.

³Veithza Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori Ke Praktik*, Jakarta: Rajawali Pers, 2009, h. 148.

Jadi rekrutmen dapat diartikan juga sebagai suatu proses pengumpulan calon tenaga kerja yang mempunyai keahlian sebanyak mungkin dan kemudian diseleksi guna mengisi kekosongan jabatan dalam suatu perusahaan atau lembaga. Sebagaimana firman Allah dalam surat Al Qashas ayat 26:

قَالَتْ إِحَدَهُمَا 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"."* (QS. Al Qashas/28: 26)

Ayat ini menjelaskan bahwa ambillah seseorang untuk bekerja kepada kita. Namun ambillah seseorang yang memiliki kemampuan dan keahlian yang sesuai dengan pekerjaan yang akan kita berikan padanya. Sehingga akan

membantu kita dalam mencapai target yang telah kita rencanakan.

Hal tersebut telah dibuktikan oleh Ngadiman dan M. Wahyuddin dalam penelitiannya yang berjudul “*Rekrutmen, Dekrutmen, Pengembangan Karir dan Kompensasi Perannya terhadap Motivasi Kerja PT. Delta Merlin Dunia Textil Karanganyar*”. Dari penelitian tersebut menyatakan bahwa keempat variabel independen tersebut memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja PT. Delta Merlin Dunia Textil Karanganyar dengan nilai signifikansi kurang dari 0,05.⁴

2.1.2 Tujuan Rekrutmen

Tujuan dari rekrutmen menurut Stone adalah mendapatkan calon karyawan sebanyak mungkin sehingga memungkinkan pihak manajemen (*recruiter*) untuk memilih atau

⁴<http://muhamadnurdinyusuf.wordpress.com/download/jurnal-manajemen-sumber-daya-manusia/>, diakses pada tanggal 15 agustus 2010.

menyeleksi calon sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan perusahaan.⁵

Adapun beberapa tujuan lain dari rekrutmen adalah:

- 1) Agar sesuai dengan program dan strategi perusahaan. Sebelum melaksanakan kegiatannya, perusahaan terlebih dahulu menetapkan program dan strategi untuk mencapai sasarannya. Untuk merealisasikan program dan strategi, perusahaan melakukan penarikan tenaga kerja sesuai kebutuhan.
- 2) Untuk menentukan kebutuhan tenaga kerja dalam jangka pendek dan panjang, berkaitan dengan perubahan dalam perusahaan.
- 3) Untuk mendukung kebijaksanaan perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia yang beragam.

⁵Vithzal Rivai, *Islamic Human Capital*, Jakarta: Rajawali Pers, 2009, h. 199.

- 4) Membantu dalam meningkatkan keberhasilan proses pemilihan proses pemilihan tenaga kerja dengan mengurangi calon karyawan yang jelas tidak memenuhi syarat menjadi karyawan.
- 5) Mengurangi kemungkinan keluarnya karyawan yang baru bekerja.
- 6) Sebagai upaya dalam mengkordinasikan penarikan dengan program pemilihan dan pengembangan tenaga kerja.
- 7) Melakukan evaluasi efektif tidaknya berbagai teknik yang dilakukan dalam penarikan tenaga kerja.
- 8) Memenuhi kegiatan perusahaan untuk mendukung program pemerintah dalam hal mengurangi tingkat pengangguran.⁶

⁶ Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Erlangga, 2012, h. 144

2.1.3 Prinsip-Prinsip Rekrutmen

Adapun prinsip-prinsip dari rekrutmen adalah:

- a. Mutu karyawan yang akan direkrut harus sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan untuk mendapatkan mutu yang sesuai. Untuk itu sebelumnya perlu dibuat:
 - 1) Analisis Pekerjaan,
 - 2) Deskripsi Pekerjaan, dan
 - 3) Spesifikasi Pekerjaan.
- b. Jumlah karyawan yang diperlukan harus sesuai dengan job yang tersedia. Untuk mendapatkan hal tersebut perlu dilakukan:
 - 1) Peramalan kebutuhan tenaga kerja, dan
 - 2) Analisis terhadap kebutuhan tenaga kerja (*work force analysis*)
- c. Biaya yang diperlukan diminimalkan.

- d. Perencanaan dan keputusan-keputusan strategis tentang perekrutan
- e. *Fleksibility*.
- f. Pertimbangan-pertimbangan hukum.⁷

2.1.4 Metode Rekrutmen

a. Metode Terbuka

Yakni, organisasi mengumumkan jabatan yang kosong pada papan pengumuman, pengumuman lisan, atau media lain sehingga memberikan kesempatan pada semua pegawai untuk mengajukan lamaran secara formal.⁸

Adapun kelebihan dari sistem ini adalah mendapatkan banyak calon, namun kelemahannya adalah memakan banyak waktu.

b. Metode Tertutup

⁷Rivai, *Manajemen...*, h. 150.

⁸Marihot Tua Efendi Hariandja, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT Grasindo, 2007, h. 109.

Sistem tertutup, dimana pegawai tidak mengetahui jabatan yang kosong dengan jelas, sehingga pegawai yang memiliki persyaratan tidak memiliki kesempatan untuk melamar secara formal.

Kelemahan dari sistem ini adalah munculnya aspek-aspek nepotisme. Satu hal yang tidak boleh dilupakan adalah konsep adil yang harus dipertimbangkan dalam pengadaan Sumber Daya Insani. Adil dalam rekrutmen berarti memberi peluang yang sama bagi setiap orang dan memberikan perlakuan yang sama kepada setiap pelamar.⁹ Hal ini juga telah tertera dalam firmanNYA.

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا كُوْنُوْا قَوّٰمِيْنَ لِلّٰهِ
 شُهَدَآءَ بِالْقِسْطِ ۗ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ
 قَوْمٍ عَلٰٓى اَلَّا تَعْدِلُوْا ۗ اَعْدِلُوْا هُوَ اَقْرَبُ

⁹Jusmaliani, *Pengelolaan Sumber Daya Insani*, Jakarta : Bumi Aksara, 2011, h. 80.

لِلتَّقْوَىٰ ۖ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا
تَعْمَلُونَ

Artinya: *“Hai orang-orang yang beriman hendaklah kamu Jadi orang-orang yang selalu menegakkan (kebenaran) karena Allah, menjadi saksi dengan adil. dan janganlah sekali-kali kebencianmu terhadap sesuatu kaum, mendorong kamu untuk Berlaku tidak adil. Berlaku adillah, karena adil itu lebih dekat kepada takwa. dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.”*(QS. Al – Ma’idah/5: 8)

Ayat diatas menunjukkan begitu pentingnya berbuat adil dalam kehidupan kita, karena adil adalah sebagian dari bukti ketakwaan kita terhadap Allah. Kemudian adanya rasa benci pada suatu kaum lainpun jangan sampai membuat kita berbuat tidak adil terhadap kaum tersebut.

2.1.5 Sumber–Sumber Rekrutmen

Secara umum sumber rekrutmen meliputi sumber internal dan sumber eksternal.

a. Sumber Internal

Sumber internal adalah orang-orang yang sudah menjadi pegawai perusahaan, yang sudah menduduki jabatan tertentu yang mungkin dipindahkan (transfer), dipromosikan (promosi), atau didemosi (demosi) untuk mengisi jabatan yang kosong melalui proses seleksi yang akan dilakukan.¹⁰

Adapun keuntungan merekrut dari dalam perusahaan adalah: a) Tidak terlalu mahal, b) Dapat memelihara loyalitas dan mendorong usaha yang lebih besar antara para karyawan perusahaan, dan c) Sudah terbiasa dengan suasana perusahaan sendiri.¹¹

Kelemahan merekrut dari dalam perusahaan adalah:

a) Pembatasan terhadap bakat-bakat,

¹⁰Hariandja, *Manajemen...*, h. 107-108.

¹¹Rivai, *Islamic...*, h. 200.

- b) Mengurangi peluang, dan
- c) Dapat meningkatkan perasaan puas diri.¹²

b. Sumber Eksternal

Yankni proses perekrutan tenaga kerja yang disaring dari sumber luar perusahaan.

Adapun saluran-saluran dalam rekrutmen yang bersumber dari luar perusahaan, antara lain¹³:

- a. Walk-ins dan write-ins (pelamar datang dan menulis lamaran sendiri),
- b. Rekomendasi dari karyawan (teman, anggota keluarga karyawan perusahaan sendiri, atau karyawan–karyawan perusahaan lain),
- c. Pengiklanan (suratkabar, majalah, TV, radio, dan lain sebagainya),
- d. Agen–agen keamanan tenaga kerja negara,
- e. Agen–agen penempatan tenaga kerja,
- f. Lembaga pendidikan dan pelatihan,

¹²*Ibid*, h. 201.

¹³Rivai, *Manajemen*,..., h. 153-154.

- g. Departemen tenaga kerja,
- h. Organisasi–organisasi profesi atau keahlian,
- i. Asosiasi–asosiasi pekerja,
- j. Open house yakni perusahaan mengundang peminat tertentu untuk datang ke perusahaan dan melihat berbagai fasilitas dan memperoleh penjelasan tentang misi, tujuan, bentuk kegiatan, dan prospek perusahaan di masa datang.¹⁴

2.1.6 Rekrutmen dalam Perspektif Islam

Rekrutmen staf termasuk salah satu diantara pekerjaan manajerial yang cukup penting, karena pengelolaan manajemen sumber daya manusia merupakan hal penting dalam menentukan maju mundurnya suatu perusahaan atau organisasi. Dalam hal ini Islam mempunyai kriteria yang jelas dan tegas meskipun bersifat

¹⁴Sjafri Mangkuprawira, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, Jakarta Selatan: Ghalia Indonesia, 2003, h. 99.

umum yaitu “mampu” dan “terpercaya”.¹⁵ Sebagaimana dalam Al-Qur’an surat Al-Qashash ayat 26:

قَالَتْ إِحَدَهُمَا يَتَأْتٍ أَسْتَجِرُّهُ إِن خَيْرٌ مِّنْ
 أَسْتَجَرْتُ الْقَوِيَّ 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". (QS. Al-Qashash/28:26)

Kekuatan yang dimaksud adalah kekuatan dalam berbagai bidang, oleh karena itu dalam proses rekrutmen terlebih dahulu ditentukan bidang keahlian yang dibutuhkan dalam mengisi kekosongan jabatan perusahaan tersebut. Kemudian kepercayaan dimaksud adalah

¹⁵Nasruddin Baidan dan Erwati Aziz. *Etika Islam dalam Berbisnis*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014, h. 115.

integritas pribadi, yang menuntut adanya sifat amanah.¹⁶

Dalam merekrut tenaga kerja, secara umum terbagi ke dalam dua katagori yaitu proses rekrutmen dan penetapan siapa yang diangkat.¹⁷

a. Proses rekrutmen

Dalam Islam segala sesuatu harus dilakukan secara tepat, terarah, jelas dan teratur. Proses-proses dan tahapan-tahapan dalam rekrutmen harus dilakukan secara jelas dan teratur, sehingga proses rekrutmen yang dijalankan sesuai harapan dan tujuan perusahaan. Hal ini sesuai hadits Nabi SAW yang berbunyi sebagai berikut:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ الْعَمَلَ أَنْ يُثِقَنَهُ
(رواه الطبران)

Artinya: “*Sesungguhnya Allah SWT mengasihi seseorang kamu apabila beramal*”

¹⁶Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbah: Pesan, Kesan dan Keserasian Al-Qur'an Vol.10*, Jakarta: Lentera Hati, 2012, h. 334.

¹⁷Baidan dan Erwati Aziz, *Etika...*, h. 116.

diperbagus amalnya itu.” (HR. Thabrani).¹⁸

Maksud dari hadits tersebut adalah jika kita mengerjakan sesuatu maka hendaklah dikerjakan dengan hati-hati, sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan dengan sempurna.

Dalam surat Al-Qashash ayat 26 proses rekrutmen yang diangkat Nabi Syu'aib juga tidak sendirian tapi melibatkan pihak lain seperti putrinya. Dalam hal ini Nabi Syu'aib telah menerapkan sistem demokrasi meskipun pendapat itu berasal dari perempuan dan dari segi pengalaman masih sangat jauh dibanding dirinya, artinya selama pendapat yang dikemukakannya adalah suatu kebenaran, maka tidak perlu dilihat siapa yang mengajukannya.¹⁹

Jadi dalam proses rekrutmen maksud dan tujuan dari rekrutmen itu harus

¹⁸Hadiyah Salim, *Tarjamah Mukhtarul Ahadits*, Bandung: PT. Alma'arif, 1985, h. 169.

¹⁹Baidan dan Erwati Aziz, *Etika...*, h. 116.

jelas, kemudian jabatan yang dibutuhkan juga harus ditentukan terlebih dahulu, sehingga proses rekrutmen yang dijalankan lebih terarah, rapi dan teliti. Karena proses rekrutmen yang dilakukan dengan tepat akan menghasilkan kualitas tenaga kerja yang bagus.

b) Penetapan kandidat yang diterima

Dalam proses rekrutmen, Islam menganjurkan agar dalam memilih atau menyeleksi karyawan dalam suatu perusahaan atau organisasi seharusnya dilakukan sebaik mungkin sehingga tidak terjadi salah rekrut dan penempatan karyawan. Dalam Hadits Nabi Muhammad SAW:

إِذَا وُسِّدَ الْأَمْرُ إِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ فَانْتَظِرِ السَّاعَةَ

(رواه البخاری)

Artinya: "Apabila sesuatu pekerjaan diserahkan kepada orang yang bukan ahlinya, maka tunggulah kehancurannya." (HR. Bukhari).²⁰

²⁰Salim, *Tarjamah...*, h. 80.

Dari hadits diatas menunjukkan bahwa jika suatu jabatan diduduki oleh seorang yang bukan ahlinya maka akan timbul kerusakan karena orang tersebut tidak memiliki keahlian dibidang tersebut.

Dalam menentukan siapa yang akan diterima dari kandidat yang ada, disini ada kriteria yang jelas.²¹ Jika diamati persyaratan yang disebut dalam surat Al-Qashash ayat 26 dan dijadikan kriteria oleh Nabi Syu'aib adalah sebagai berikut:

- 1) Mempunyai integritas kepribadian yang baik dan mantap.

Keadaan psikologi dan perilaku seseorang menjadi perhatian utama dan pertama sebelum menetapkan seorang kandidat. Kehati-hatian semacam ini penting sekali agar tidak membuat perusahaan atau organisasi kesulitan dikemudian hari. Masalah integritas pribadi

²¹Baidan dan Erwati Aziz, *Etika...*, h. 117.

seseorang boleh dikatakan sebagai prioritas utama dibanding kriteria-kriteria lain.

Jadi kriteria pertama yakni mempunyai kepribadian yang baik adalah bersifat mutlak tidak dapat ditawar.²² Sementara kemampuan bisa ditumbuhkan dengan banyak berlatih.

- 2) Mempunyai kemampuan dalam melaksanakan tugas-tugas yang akan diembannya.

Kemampuan di sini baik fisik, maupun non fisik misalnya pengetahuan dan wawasan.²³ Bilamana seseorang hanya mempunyai fisik yang kuat, sementara pola pikir dan pengetahuannya tidak mendukung, maka perusahaan atau organisasi akan menghadapi kesulitan, namun kemampuan ini tidak harus sempurna sejak awal karena kemampuan

²²*Ibid.*

²³*Ibid.*, h. 118.

seseorang dapat meningkat dengan adanya proses pelatihan atau sejenisnya.

3) Mempunyai kejujuran dalam segala aspek.

Jujur artinya dia telah memiliki mental yang baik dan tidak mudah terpengaruh oleh rayuan-rayuan siapa dan dalam bentuk apapun. Orang-orang yang akidahnya telah tertanam dengan kokoh dan kuat didalam dirinya sulit sekali untuk tidak berbuat jujur kecuali dalam kondisi terpaksa sebab dia mempunyai keyakinan bahwa Allah selalu melihat dia. Maka dari itu sifat jujur termasuk hal utama yang harus dimiliki oleh setiap orang dan tentunya termasuk dalam suatu organisasi.

2.2. Pengembangan Karyawan

2.2.1 Pengertian Pengembangan Karyawan

Pengembangan tenaga kerja adalah program yang khusus dirancang oleh suatu organisasi dengan tujuan membantu karyawan

dalam meningkatkan kemampuan, pengetahuan dan memperbaiki sikapnya.²⁴

Pengembangan sumber daya manusia adalah proses untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Kemampuan tersebut dapat ditingkatkan melalui program-program pelatihan dan pendidikan.²⁵

Pengembangan merupakan suatu proses pendidikan jangka panjang bagi para karyawan manajerial untuk memperoleh penguasaan konsep-konsep abstrak dan teoritis secara sistematis.²⁶

Program-program pendidikan, pelatihan dan pengembangan merupakan respon terhadap suatu kebutuhan (*need*) dan tidak sekedar suatu reaksi terhadap suatu masalah. Namun pada dasarnya kebutuhan pengembangan bersangkut

²⁴M. Manullang, *Dasar-dasar Manajemen*, Jakarta: Ghalia Indonesia, 1989, h. 199-200.

²⁵Bangun, *Manajemen...*, h. 200-201.

²⁶Agus Tulus et al, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Buku Panduan Mahasiswa)*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1996, h. 88-89.

paut dengan pertumbuhan dan efektifitas keseluruhan seseorang.²⁷

Kemudian Edwin B. Flippo mengatakan *“Training is the act of increasing the knowledge and skill of an employe for doing a particular job.”* Yang artinya latihan adalah merupakan suatu usaha peningkatan pengetahuan dan keahlian seorang karyawan untuk mengerjakan suatu pekerjaan tertentu.²⁸

Pelatihan merupakan wahana untuk membangun Sumber Daya Manusia (SDM) menuju era globalisasi yang penuh dengan tantangan. Karena itu, kegiatan pelatihan tidak dapat diabaikan begitu saja terutama dalam memasuki era persaingan yang semakin ketat ini.

Pelatihan karyawan dilakukan bagi karyawan yang dinilai kurang terampil dalam mengerjakan pekerjaannya dan pendidikan karyawan dilakukan bagi karyawan yang dinilai kurang memiliki pengetahuan dalam

²⁷*Ibid*, h. 91.

²⁸Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Dasar Dan Kenci Keberhasilan*, Jakarta: CV.Haji Masagung, 1990, h. 76-77.

pekerjaannya.²⁹ Pelatihan sangat penting bagi karyawan baru maupun karyawan yang sudah lama. Dan secara singkat pelatihan didefinisikan sebagai kegiatan untuk meningkatkan kinerja saat ini dan kinerja di masa depan.³⁰

Adapun perbedaan pengembangan, pelatihan dan pendidikan adalah pertama, pengembangan adalah sesuatu yang lebih berfokus kepada perkembangan seseorang, tetapi tidak terhubung kepada sebuah pekerjaan yang spesifik pada saat ini ataupun pada masa yang akan datang. Kedua, bahwa program-program pengembangan pekerja memiliki kecenderungan untuk memiliki sebuah periode waktu yang lebih panjang dibandingkan dengan aktivitas-aktivitas dan memiliki tujuan yang lebih umum.³¹

Menurut Mangkunegara (2000) istilah pelatihan ditunjukkan kepada pegawai pelaksana dalam rangka meningkatkan pengetahuan dan

²⁹Bangun, *Manajemen...*, h. 201.

³⁰Rivai, *Manajemen...*, h. 212.

³¹Chris Rowley dan Keith Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia: The Key Concept*, Tarj. Elviyola Pawan, Jakarta: Rajawali Pers, 2012, h. 438.

ketrampilan teknis, sedangkan pengembangan diperuntukkan bagi pegawai tingkat manajerial dalam rangka meningkatkan kemampuan konseptual, teknik pengambilan keputusan, dan memperluas relasi personel.³²

Dalam pengelolaan dan pengembangan SDM pelatihan merupakan proses melatih karyawan baru atau karyawan lama yang akan memperoleh penempatan baru dengan keterampilan dasar yang diperlukannya untuk melaksanakan pekerjaannya.

Adapun untuk pendidikan sendiri adalah program meningkatkan kemampuan intelektual dan pemahaman konseptual, seperti kursus-kursus, seminar dan pelatihan yang diarahkan oleh instruktur.³³ Pendidikan juga merupakan suatu pembelajaran untuk mempersiapkan individu

³²Muhammad Ismail Yusanto dan Muhammad Karbet Widjajakusuma, *Menggagas Bisnis Islam*, Jakarta: Gema Insani Pers, 2002, h. 197.

³³Rowley dan Keith Jackson, *Manajemen...*, h. 435.

dalam menghadapi sebuah pekerjaan yang serupa, tetapi tidak sama.³⁴

2.2.2 Tujuan dan Manfaat Pengembangan Karyawan

Tujuan dari pelatihan adalah agar peserta latih dapat mencapai suatu standar, baik dalam keterampilan, dalam pengetahuan maupun dalam tingkah laku.³⁵ Selain itu dengan adanya pelatihan dapat meningkatkan kualitas dan kuantitas karyawan sehingga akan memberikan manfaat juga kepada perusahaan.

Dalam pengelolaan SDM yang Islami, tujuan pelatihan dan pengembangan masih ditambah lagi untuk pembentukan karakter yang Islami.³⁶ Pelatihan akan meningkatkan ilmu pengetahuan, dan ilmu pengetahuan sangatlah diutamakan dalam Al-Qur'an terbukti dengan ayat yang pertama kali turun adalah surat Al-Alaq yang berbunyi:

³⁴*Ibid*, h. 437.

³⁵Jusmaliana,*Pengelolaan...*, h. 99.

³⁶*Ibid*.

أَقْرَأْ بِأَسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ﴿١﴾ خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ
 عَلَقٍ ﴿٢﴾ أَقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ ﴿٣﴾ الَّذِي عَلَّمَ
 بِالْقَلَمِ ﴿٤﴾ عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ ﴿٥﴾

Artinya: “*Bacalah dengan (menyebut) nama Tuhanmu yang Menciptakan. Dia telah menciptakan manusia dari segumpal darah. Bacalah, dan Tuhanmulah yang Maha pemurah. Yang mengajar (manusia) dengan perantaran kalam. Dia mengajar kepada manusia apa yang tidak diketahuinya.*” (QS. Al-‘Alaq/96 : 1-5)

Kata “*iqro*” dalam ayat tersebut mempunyai arti luas termasuk belajar, yang dalam konteks ini dapat diartikan pula sebagai pelatihan. Karena pelatihan adalah merupakan proses belajar.³⁷

Dalam suatu perusahaan, karyawan dituntut agar dapat bekerja efektif, efisien,

³⁷ *Ibid.*

kualitas dan kuantitas pekerjaannya baik, sehingga daya saing perusahaan semakin besar.

Program-program pengembangan sumber daya manusia akan memberi manfaat kepada organisasi dan para karyawan. Manfaat yang diperoleh perusahaan berupa peningkatan produktivitas, stabilitas, dan fleksibilitas, dan manfaat yang diperoleh karyawan sendiri adalah dapat meningkatkan ketrampilan atau pengetahuan akan pekerjaannya.³⁸

Adapun manfaat lain dari pelatihan dan pengembangan dapat dikategorikan untuk perusahaan dan untuk individu. Adapun beberapa manfaat pelatihan dan pengembangan untuk perusahaan adalah: a) memperbaiki pengetahuan dan ketrampilan pada semua tingkat perusahaan, b) memperbaiki moral pekerja, c) membantu pengembangan perusahaan, d) membantu dalam meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja, e) mengembangkan rasa tanggung jawab sejalan

³⁸Bangun, *Manajemen...*, h. 201.

dengan kompetensi dan kemampuan dalam pengetahuan.³⁹

Manfaat yang didapatkan oleh karyawan adalah: a) membantu seseorang dalam mengembangkan ketrampilan berbicara dan mendengarkan, juga ketrampilan menulis, b) mengembangkan jiwa untuk terus mau belajar, c) membantu dalam mendorong dan mencapai pengembangan dan kepercayaan diri.⁴⁰

Dalam penelitiannya Diniyah Damayanthi dan Wahyuddin mahasiswa pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta dalam penelitiannya yang berjudul “*Pengaruh Kompensasi, Pendidikan dan Senioritas terhadap Produktivitas Kerja di Lingkungan Dinas Kebersihan dan Pertamanan Surakarta*” menyatakan bahwa kompensasi, pendidikan dan senioritas memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja di lingkungan Dinas Kebersihan dan Pertamanan

³⁹ Mangkuprawira, *Manajemen...*, h. 136.

⁴⁰ *Ibid*, hlm. 138

Surakarta. Dan adapun besar pengaruhnya yang dapat dilihat dari hasil uji koefisien determinasinya adalah 80,4%.⁴¹ Hal tersebut telah mendukung teori di atas, tentang manfaat pelatihan dan pengembangan karyawan dalam meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja.

2.2.3 Komponen-Komponen dalam Pengembangan Karyawan

Hal-hal yang perlu diperhatikan agar pengembangan karyawan mampu dikatakan berhasil:

a. Tujuan dan sasaran

Sasaran yang ingin dicapai itu dapat bersifat keahlian konseptual, keahlian bersifat *human* dan keahlian bersifat teknikal.

Keahlian konseptual adalah keahlian yang menyangkut kemampuan individu dalam organisasi, seperti manajerial dalam pengambilan keputusan, penyelesaian konflik

⁴¹<http://muhamadnurdinyusuf.wordpress.com/download/jurnal-manajemen-sumber-daya-manusia/>, diakses pada tanggal 15 Agustus 2010.

dan problem yang kompleks, penyusunan strategi dan kebijaksanaan.⁴²

Kemudian keahlian bersifat *human* menyangkut kemampuan karyawan dalam bekerja sama, *interrelationship*, komunikasi dalam kelompok.⁴³

Dan yang terakhir adalah keahlian teknis, yakni kemampuan individu yang bersifat keahlian khusus teknis operasional seperti mengoperasikan alat-alat dan kegiatan-kegiatan yang bersifat administratif lainnya.⁴⁴

b. Pelatih

Kemampuan pelatih sangat besar pengaruhnya dalam mencapai keberhasilan pelatihan. Seorang pelatih dituntut untuk dapat menguasai materi pelatihan semaksimal mungkin agar peserta latihan dapat memperoleh pengetahuan dari materi yang disampaikan. Pelatih juga harus dibekali

⁴²Syafaruddin Alwi, *Manajemen Sumber Daya Manusia strategi keunggulan kompetitif*, Yogyakarta; BPFY Yogyakarta, 2001, h. 220.

⁴³*Ibid.*

⁴⁴*Ibid.*

dengan pengetahuan yang sesuai dengan materi pelatihan.⁴⁵

c. Materi latihan

Materi pelatihan sangat menentukan dalam memperoleh keberhasilan proses pelatihan. Materi pelatihan harus sesuai dengan persyaratan pekerjaan. Materi pelatihan dapat dibuat berdasarkan kebutuhannya, misalnya dari materi yang sudah ada, dan pengalaman pelatih.⁴⁶

d. Metode latihan

Adapun metode yang dapat digunakan dalam pengembangan karyawan dan pelatihan adalah :

1. Metode Presentasi

Yakni dimana peserta pelatihan menerima secara pasif informasi yang disampaikan

2. Instruksi yang dipandu (*Instructor-Led Classroom Instruction*)

⁴⁵Bangun, *Manajemen...*, h. 205

⁴⁶*Ibid.*

Dengan cara ini metode kuliah/ presentasi dengan sesi tanya jawab, sesi diskusi ataupun dengan membahas studi kasus yang menuntut adanya partisipasi aktif.

3. Pembelajaran jarak jauh (*Distance-Learning*)

Digunakan oleh perusahaan secara geografis terpisah untuk memberikan informasi tentang produk baru, kebijakan, prosedur.

4. Metode *Hands-on*

Metode ini mensyaratkan peserta latihan terlibat secara aktif dalam pembelajaran, termasuk pelatihan di tempat kerja.

5. *Adventure Learning*

Adalah pembelajaran yang difokuskan pada pengembangan kelompok dan keterampilan kepemimpinan dengan menggunakan aktivitas-aktivitas *outdoor*.⁴⁷

e. Peserta pelatihan

⁴⁷Jusmaliani, *Pengelolaan...*, h. 106.

Agar pelaksanaan kegiatan pelatihan berjalan efektif, maka peserta pelatihan harus memiliki motivasi belajar. Keberhasilan dalam kegiatan pelatihan dapat dilihat dari kesiapan para peserta pelatihan dalam mempelajari seluruh isi program pelatihan dengan baik.⁴⁸

Dan pelatihan juga dikatakan berhasil apabila peserta mampu mengikuti pelatihan dengan baik dan dapat menerapkan keahlian barunya dalam tugas-tugasnya sehingga terjadi peningkatan kinerja.⁴⁹

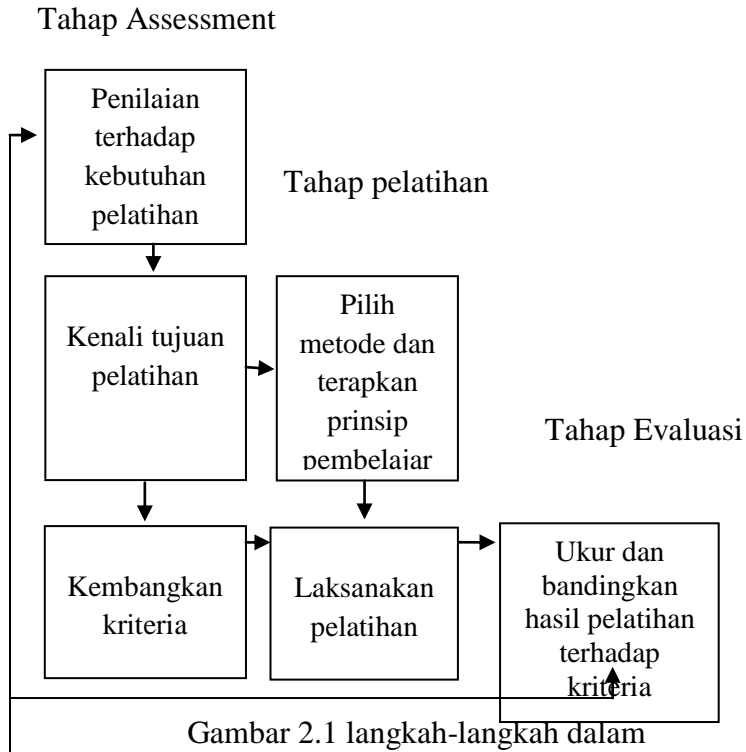
2.2.4 Tahap-Tahap Pengembangan Karyawan

Menurut Fisher, Schoenfeldt dan Shaw ada tiga langkah dalam proses pelatihan dan pengembangan, yakni seperti yang digambarkan dalam bagan dibawah ini⁵⁰:

⁴⁸Bangun, *Manajemen...*, h. 205

⁴⁹Alwi, *Manajemen...*, h. 228

⁵⁰Jusmaliana, *Pengelolaan...*, h. 103.



Gambar 2.1 langkah-langkah dalam pengembangan karyawan dan pelatihan

Tahap *Assessment* adalah tahap dimana seseorang mengenali adanya kebutuhan terhadap pelatihan.⁵¹

Dengan adanya masalah-masalah yang berkaitan dengan pekerjaan, selain itu juga

⁵¹*Ibid*, h. 104.

adanya tantangan masa depan yang diperkirakan akan berubah, dan ini menunjukkan bahwa pelatihan dibutuhkan dalam perusahaan.

Dalam analisis kebutuhan pelatihan, ada tiga sumber yang menjadi pertimbangan yang harus diperhatikan⁵²:

- a) Analisis organisasi, analisis ini dilakukan guna mendiagnosis kebutuhan-kebutuhan akan pelatihan seperti menganalisis pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan karyawan yang kemudian disesuaikan dengan kebutuhan dimasa mendatang.⁵³
- b) Analisis pekerjaan, analisis ini dilakukan dengan cara membandingkan pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan karyawan dengan persyaratan pekerjaan.⁵⁴
- c) Analisis Individual, yaitu dengan cara survei terhadap kinerja karyawan.

Kemudian langkah selanjutnya adalah pelaksanaan pelatihan, dalam hal ini yang perlu

⁵²Wilson Bangun, *Manajemen...*, h. 204.

⁵³*Ibid.*

⁵⁴*Ibid.*

diperhatikan adalah partisipasi, repetisi (pengulangan), sesuai kebutuhan pelatihan dengan kebutuhan pekerjaan, dan terakhir adalah tahap evaluasi.⁵⁵

Dalam melaksanakan pelatihan, terlebih dahulu perlu dilakukan pengujian atas metode-metode yang digunakan untuk memastikan bahwa metode yang digunakan sesuai dengan kebutuhan pelatihan.

Adapun faktor-faktor yang perlu diperhatikan agar hasil pelatihan efektif adalah sifat pelatihan, identifikasi peserta, kemampuan pelatih, lokasi geografis, biaya, waktu dan lama pelatihan.⁵⁶

Dalam tahap evaluasi ini perusahaan akan menilai semua kegiatan yang telah dilakukan selama pelatihan. Menurut Kikpatrick (1983) ada empat pendekatan dalam melakukan evaluasi terhadap program pelatihan, yakni:

1. Reaksi

⁵⁵Jusmaliana, *Pengelolaan...*,h. 103.

⁵⁶Bangun,*Manajemen...*, h. 206.

Reaksi peserta latihan dapat diukur dengan keinginan dan manfaat yang diperoleh dari hasil pelatihan. Pada tingkat ini , penilaian dilakukan untuk melihat reaksi peserta latihan dalam menyikapi pekerjaannya.⁵⁷

2. Pembelajaran

Pada tingkat ini, peserta akan dinilai dalam memahami konsep-konsep atau teori-teori materi pelatihan.dan untuk mengetahui keberhasilan pelatih disisni dilakukan ujian materi pelatihan.⁵⁸

3. Perilaku

Penilaian tingkat perilaku bertujuan untuk mengukur kinerja peserta latihan dalam melaksanakan tugasnya. Keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya menunjukkan bahwa program pelatihan telah berhasil.⁵⁹

⁵⁷*Ibid*, h. 209.

⁵⁸*bid*.

⁵⁹*Ibid*.

2.3. Produktivitas

2.3.1 Pengertian Produktivitas Kerja

Stevenson mengatakan bahwa yang disebut produktivitas adalah indeks untuk mengukur seberapa jauh keluaran relative dapat dicapai dengan mendayagunakan masukan yang dapat dikombinasikan.⁶⁰

Kemudian Menurut dewan produktivitas nasional, produktivitas adalah sikap mental yang selalu berpandangan bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari kemarin dan hari esok lebih baik dari hari ini.⁶¹

Kligner dan Nanbaldian menyatakan bahwa produktivitas merupakan fungsi perkalian dari usaha pegawai (*effort*), yang didukung dengan motivasi yang tinggi, dengan kemampuan pegawai (*ability*), yang diperoleh melalui pelatihan-pelatihan.⁶²

⁶⁰Abdul Jalil, *Teologi Buruh*, Yogyakarta: LKiS Yogyakarta, 2008, h. 170.

⁶¹Husain Umar, *Riset Sdm Dalam Organisasi*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 1997, h. 9.

⁶²Fustino Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Penerbit Andi, 2003, h. 160.

Produktivitas juga didefinisikan sebagai ukuran dari kuantitas dan kualitas dari pekerjaan yang telah dikerjakan, dengan mempertimbangkan biaya sumber daya yang digunakan untuk mengerjakan pekerjaan tersebut.⁶³

Produktivitas bukanlah konsep baru, karena sebelumnya islam juga telah mengenal konsep tersebut. Dalam surat Al Mulk ayat 2.

الَّذِي خَلَقَ الْمَوْتَ وَالْحَيَاةَ لِيَبْلُوَكُمْ أَيُّكُمْ أَحْسَنُ

عَمَلًا وَهُوَ الْعَزِيزُ الرَّحِيمُ

Artinya: *“Yang menjadikan mati dan hidup, supaya Dia menguji kamu, siapa di antara kamu yang lebih baik amalnya. dan Dia Maha Perkasa lagi Maha Pengampun.”* (QS. Al-Mulk/67: 2)

Ayat ini menyatakan bahwa diciptakannya kematian dan kehidupan adalah untuk menemukan siapa diantara mereka yang lebih baik perbuatannya. Dan dalam konteks

⁶³Sadeli, *Manajemen...*, h. 82.

ekonomi yang lebih baik perbuatannya adalah yang lebih produktif.

Dan yang dimaksud produktivitas kerja merupakan keterlibatan masukan (*input*) upaya dasar keahlian (*profisiensi*) kerja dengan keluaran (*output*) kinerja (*performance*) kerjanya.⁶⁴

Masukan (*input*) dalam hal ini termasuk sumber daya manusia yang melakukan segala proses produksi dalam suatu lembaga tersebut kemudian menghasilkan output suatu kinerja dan produktivitas kerja karyawan.

2.3.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas adalah:⁶⁵

1. Pendidikan dan latihan

Pendidikan membentuk dan menambah pengetahuan seseorang untuk mengerjakan sesuatu dengan lebih cepat dan tepat,

⁶⁴Djokosantoso Moelyono, *Budaya Korporat Dan Keunggulan Korporasi*, Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2006. h. 59.

⁶⁵Justine T. Sirait, *Memahami...*, h. 249.

sedangkan latihan membentuk dan meningkatkan ketrampilan kerja.⁶⁶

2. Gizi dan kesehatan

Dengan makanan yang mengandung gizi cukup akan membuat seseorang tidak cepat lelah dalam bekerja.⁶⁷

3. Motivasi/kemauan

Produktivitas seseorang tergantung pada motivasi orang tersebut terhadap pekerjaan yang dilakukan. Semakin tinggi motivasi seseorang untuk melakukan pekerjaan, semakin tinggi pula tingkat produktivitasnya.⁶⁸

4. Kesempatan kerja

Kesempatan kerja dapat mempengaruhi produktivitas kerja. Dalam pengertian mikro, kesempatan kerja berarti⁶⁹:

a. Adanya kesempatan untuk bekerja,

⁶⁶*Ibid.*

⁶⁷*Ibid.*, h. 250.

⁶⁸*Ibid.*

⁶⁹*Ibid.*

- b. Pekerjaan yang sesuai dengan pendidikan dan ketrampilan pekerja,
 - c. Adanya kesempatan untuk mengembangkan diri, yang akan dapat menjadikan pekerja menjadi lebih kreatif.
5. Kemampuan manajerial pimpinan
- Prinsip manajemen adalah peningkatan efisiensi. Sumber-sumber digunakan secara maksimal, termasuk tenaga kerja sendiri.⁷⁰
6. Kebijakanaksanaan pemerintah
- Usaha peningkatan produktivitas sangat sensitif terhadap kebijakanaksanaan pemerintah dibidang produksi, investasi, perizinan usaha, teknologi, moneter, fiskal, dan lain sebagainya.

2.3.3 Pengukuran Produktivitas Kerja

Adapun beberapa faktor yang menentukan besar kecilnya produktivitas suatu instansi antarra lain:⁷¹

⁷⁰*Ibid*, h. 251.

a. *Knowledge*

Pengetahuan adalah hal yang mendasar dalam pencapaian produktivitas. Karena dengan pengetahuan yang luas dan dan pendidikan tinggi, seorang karyawan diharapkan mampu melakukan pekerjaannya dengan baik dan produktif.

b. *Skills*

Ketrampilan adalah kemampuan dan penguasaan teknis operasional mengenai bidang tertentu, yang bersifat kekaryaan.⁷² Ketrampilan ini bisa diperoleh melalui proses belajar dan berlatih.

c. *Abilities*

Abilities atau kemampuan terbentuk dari kompetensi yang dimiliki oleh seorang pegawai. Pengetahuan dan ketrampilan adalah dua faktor pembentuk suatu kemampuan tersebut. Dengan demikian

⁷¹Ambar T. Sulistiyani dan Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2003, h. 200.

⁷²*Ibid*, h. 201.

apabila seseorang mempunyai pengetahuan dan ketrampilan yang tinggi, maka diharapkan ia juga mempunyai tingkat *ability* yang tinggi pula.

d. *Attitude*

Adapun faktor yang menentukan besar kecilnya produktivitas suatu instansi adalah *attitude*. Sikap atau yang disebut *attitude* dapat didefinisikan sebagai pernyataan evaluatif-baik yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan-terhadap objek, individu, atau peristiwa.⁷³

Maksudnya adalah respon baik atau buruk seseorang terhadap pernyataan atau perbuatan orang lain. Dalam hal ini sikap yang diharapkan adalah sikap yang baik, karena baik buruknya sikap karyawan dapat mempengaruhi tingkat produktivitas kerjanya.

e. *Behaviors*

⁷³Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior) jilid 1 edisi 12*, Jakarta: Salemba Empat, 2008, h. 92.

Dari sudut biologis, perilaku adalah suatu kegiatan atau aktivitas organisme yang bersangkutan, yang dapat diamati secara langsung maupun tidak langsung. Perilaku manusia adalah suatu aktivitas manusia itu sendiri.

2.4. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh Diniyah Damayanthi dan wahyuddin mahasiswa program pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta dengan judul “*Pengaruh Kompensasi, Pendidikan dan senioritas terhadap Produktivitas Kerja di Lingkungan Dinas Kebersihan dan Pertamanan Surakarta*” menyatakan bahwa ketiga variabel independen tersebut memiliki pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja pegawai di lingkungan Dinas Kebersihan dan Pertamanan Kota Surakarta. Dan adapun hasil dari nilai koefisien determinasi adalah sebesar 0,804 yang artinya sebesar 80,4% variabel kompensasi, pendidikan, dan senioritas mampu mempengaruhi

produktivitas kerja pegawai di lingkungan Dinas Kebersihan dan Pertamanan Kota Surakarta.

Jurnal penelitian Ngadimin dan M. Wahyuddin yang berjudul “*Rekrutmen, Dekruitmen, Pengembangan Karir dan Kompensasi Perannya terhadap Motivasi Kerja di PT. Delta Merlin Dunia Textil Karanganyar*” menyatakan hasil dari uji ekspektasi B menunjukkan bahwa keempat variabel independen tersebut memiliki pengaruh besar terhadap motivasi kerja di PT. Delta Merlin Dunia Textil Karanganyar dengan nilai signifikansi rekrutmen (X1) sebesar 0,015 dengan koefisien exp (B) 1,366, dekrutmen (X2) sebesar 0,005 dengan koefisien exp (B) 1,472, variabel pengembangan karir (X3) sebesar 0,028 dengan koefisien exp (B) sebesar 1,330 dan variabel kompensasi (X4) sebesar 0,016 dengan besar koefisien exp (B) 1,214.

Jurnal penelitian yang dilakukan oleh Agung Setya Nugroho dan Tri Gunarsih dengan judul “*Pengaruh Rencana Karier, Promosi, dan Pendidikan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan di SMP Pesantren Sailil Muttaqiem (PSM) Taji Magetan*”. Hasil dari uji parsial yang dilakukan menyatakan bahwa koefisien

regresi variabel rencana karier, promosi, dan pendidikan pelatihan memiliki pengaruh yang signifikan. Adapun hasil dari uji simultan (Uji F) sebesar 11,099 lebih besar dari F-tabel = 4 yang berarti ketiga variabel independen tersebut secara bersama-sama mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan SMP PSM Taji, Magetan. Dan adapun hasil dari Koefisien Determinasinya adalah 0,373 atau sebesar 37,7%.

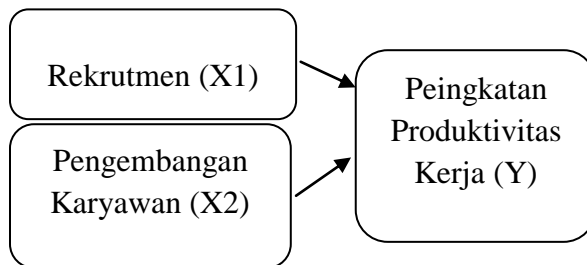
Perusahaan Greyhound Lines telah mengadakan penelitian tentang pengaruh pelatihan bagi karyawan. Perusahaan ini memberikan kursus kepada para peserta latihan dalam peran konsumen dan memaksa mereka untuk menjalankan simulasi realistis dari kegagalan pelayanan sebenarnya yang pernah terjadi pada pelanggan Greyhound. Dan setelah satu bulan pelatihan ini dijalankan perusahaan Greyhound menunjukkan bahwa keluhan konsumen mengalami penurunan sebesar 50%. Karyawan yang memperoleh pelatihan telah menunjukkan sikap yang lebih baik

daripada para karyawan yang tidak menerima pelatihan tersebut.⁷⁴

Hal ini membuktikan adanya pengaruh positif antara proses pelatihan terhadap kinerja karyawan yang kemudian tentunya berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan sendiri.

2.6. Kerangka Pemikiran Teoritik

Berdasarkan kajian dari teori yang ada, maka dapat disusun suatu kerangka pemikiran sebagai dasar penentu hipotesis seperti gambar berikut:



2.7. Hipotesis Penelitian

Istilah hipotesis berasal dari bahasa Yunani, yaitu dari kata *hupo* dan *thesis*. *Hupo* artinya sementara,

⁷⁴Yusanto dan Muhmmad Karebet Widjajakusuma, *Menggagas*, h. 207.

atau kurang kebenarannya atau masih lemah kebenarannya. Sedangkan *thesis* artinya pernyataan/teori.⁷⁵ Hipotesis adalah kesimpulan teoritis atau sementara dalam penelitian. Hipotesis merupakan hasil akhir dari proses berfikir.⁷⁶ Anggapan sebagai satu hipotesis juga merupakan data tetapi karena kemungkinan bisa salah, apabila akan digunakan sebagai dasar pembuatan keputusan harus diuji dahulu dengan memakai data hasil observasi.

Berdasarkan tinjauan pustaka dan kerangka pikir, maka peneliti mengajukan hipotesis :

- H1: Ada pengaruh signifikan antara rekrutmen terhadap produktivitas kerja.
- H2: Ada pengaruh signifikan antara pengembangan karyawan terhadap produktivitas kerja karyawan.
- H3: Ada pengaruh signifikan antara rekrutmen dan pengembangan karyawan terhadap produktivitas kerja karyawan.

⁷⁵Husaini Usman dan Purnomo Setiady Akbar, *Pengantar Statistika edisi kedua*, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2009, h. 119.

⁷⁶Muhamad, *Metodologi Penelitian Ekonomi Islam Pendekatan Kuantitatif*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2008, h. 76.