

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Kerangka Teori

##### 2.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari kata *to manage* (bahasa Inggris), yang artinya mengurus, mengatur, melaksanakan dan mengelola.<sup>1</sup> Manajemen ini terdiri dari enam unsur (6M) yaitu: *man, money, method, material, machines, and market*.<sup>2</sup> Pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi manajemen-manajemen itu. Baik itu tentang apa yang diatur, apa tujuannya diatur, mengapa harus diatur, siapa yang mengatur, dan bagaimana mengaturnya.

1. Yang diatur adalah semua unsur manajemen, yakni 6 M
2. Tujuannya diatur adalah agar 6 M lebih berdaya guna dan berhasil guna dalam mewujudkan tujuan
3. Harus diatur supaya 6 M itu bermanfaat optimal, terkoordinasi dan terintegritas dengan baik dalam menunjang terwujudnya tujuan organisasi
4. Yang mengatur adalah pimpinan dengan wewenang kepemimpinannya melalui instruksi sehingga terarah kepada tujuan yang diinginkan
5. Mengaturnya yaitu melalui proses dari urutan fungsi-fungsi manajemen.

Pada dasarnya manajemen baru bisa diterapkan jika manajemen tersebut sudah memenuhi beberapa persyaratan. Dasar manajemen adalah sebagai berikut:

1. Adanya kerja sama diantara sekelompok orang dalam ikatan formal
2. Adanya tujuan bersama serta kepentingan yang sama yang akan dicapai
3. Adanya pembagian kerja, tugas dan tanggung jawab yang teratur
4. Adanya hubungan formal dan ikatan tata tertib yang baik
5. Ada wewenang dan tanggung jawab dari setiap individu anggota
6. Ada koordinasi dan integrasi dari proses manajemen tersebut
7. Adanya sekelompok orang dan pekerjaan yang akan dikerjakan.<sup>3</sup>

Pada dasarnya kemampuan manusia itu terbatas sedangkan kebutuhannya tidak terbatas. Usaha untuk memenuhi kebutuhan dan terbatasnya kemampuan dalam melakukan pekerjaan mendorong manusia membagi pekerjaan, tugas, dan tanggung jawab. Dengan adanya pembagian kerja, tugas, dan tanggung jawab ini maka

---

<sup>1</sup> Faustino Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Andi Offset, 2000, hlm. 1

<sup>2</sup> Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*, Jakarta: Bumi Aksara, 2007, hlm. 1

<sup>3</sup> *Ibid.*, hlm. 5

terbentuklah keterikatan formal dalam suatu organisasi. Sehingga, manajemen sangat diperlukan dalam suatu organisasi.<sup>4</sup>

## 2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

### 2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum, di mana manajemen umum sebagai proses meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi produksi, pemasaran, keuangan, maupun kepegawaian. Karena sumber daya manusia dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka manajemen sumber daya manusia mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya mengelola sumber daya manusia.

Manajemen yang mengatur unsur manusia ini ada yang menyebutnya manajemen kepegawaian atau manajemen personalia (*personal management*). Sehingga dalam hal ini ada persamaan dan perbedaan antara MSDM dan Manajemen Personalia. Persamaan MSDM dengan manajemen personalia adalah keduanya merupakan ilmu yang mengatur unsur manusia dalam suatu organisasi, agar mendukung terwujudnya tujuan.

MSDM menurut Malayu S.P Hasibuan adalah ilmu dan seni mengatur hubungan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.<sup>5</sup>

Dengan demikian manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu yang dikembangkan secara maksimal untuk mencapai tujuan perusahaan.

Sedangkan definisi manajemen personalia atau yang sering disebut dengan istilah kepegawaian di bawah ini dirumuskan dan dikutip oleh para ahli sebagai berikut:

Manajemen Personalia menurut M. Manullang adalah manajemen yang menitik beratkan perhatiannya kepada soal-soal pegawai didalam suatu organisasi

Sedangkan, manajemen personalia menurut Edwin B. Flippo manajemen prsonalia yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi,

---

<sup>4</sup> *Ibid.*, hlm. 3

<sup>5</sup> *Ibid.*, hlm. 2

pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi, dan masyarakat.<sup>6</sup>

Pada intinya antara MSDM dan manajemen personalia bergerak dalam bidang yang sama yaitu mengelola sumber daya manusia. Dalam hal ini meliputi semua orang yang melakukan aktivitas dalam organisasi, untuk mencapai tujuan organisasi.

#### 2.1.2.2 Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengawasan, motivasi dan evaluasi.<sup>7</sup> Untuk memahami lebih jauh tentang fungsi-fungsi manajemen, di bawah ini akan dipaparkan tentang fungsi-fungsi manajemen, meliputi :

##### a. Perencanaan (*planning*)

Perencanaan adalah proses penentuan tujuan dan pedoman pelaksanaan dengan memilih yang terbaik dari alternatif-alternatif yang ada. Perencanaan dalam proses manajemen sumber daya manusia adalah rekrutmen tenaga kerja yang dibutuhkan oleh perusahaan. Perencanaan dalam proses perekrutan karyawan sangat penting untuk menganalisis jabatan yang perlu diisi dan jumlah karyawan yang dibutuhkan.

##### b. Pengorganisasian (*organizing*)

Pengorganisasian diartikan suatu proses penentuan, pengelompokan, dan pengaturan berbagai aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Pengorganisasian dapat dilakukan dengan menempatkan karyawan sesuai dengan bidang keahlian dan menyediakan alat-alat yang diperlukan oleh karyawan dalam menunjang pekerjaan. Adapun prinsip-prinsip pengorganisasian meliputi:

- a) Memiliki tujuan yang jelas
- b) Adanya kesatuan arah sehingga dapat terwujud kesatuan tindakan dan pikiran
- c) Adanya keseimbangan antara wewenang dengan tanggungjawab
- d) Adanya pembagian tugas atau pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan, keahlian dan bakat masing-masing, sehingga dapat menimbulkan kerjasama yang harmonis dan kooperatif
- e) Bersifat relatif permanen, dan terstruktur sederhana mungkin, sesuai kebutuhan, koordinasi, pengawasan dan pengendalian

---

<sup>6</sup> Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, edisi 2, Yogyakarta: BPFE, 2001, hlm. 3

<sup>7</sup> Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*, hlm. 39

- f) Adanya jaminan keamanan pada anggota
- g) Adanya keseimbangan antara jasa dan imbalan
- h) Adanya tanggung jawab serta tata kerja yang jelas dalam struktur organisasi.<sup>8</sup>

Disamping itu, perlu adanya struktur organisasi yang merupakan cerminan semua pekerjaan yang dapat terbagi sesuai dengan kompetensi yang dimiliki dan dapat dikerjakan sesuai dengan keahlian masing-masing.

c. Penggerakan

Dari seluruh rangkaian proses manajemen, pelaksanaan merupakan fungsi manajemen yang paling utama. Dalam fungsi perencanaan dan pengorganisasian lebih banyak berhubungan dengan aspek-aspek abstrak proses manajemen, sedangkan fungsi pergerakan justru lebih menekankan pada kegiatan yang berhubungan langsung dengan orang-orang dalam organisasi.

Penggerakan dapat didefinisikan sebagai keseluruhan proses pemberian dorongan bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis.<sup>9</sup>

d. Pengawasan (*controlling*)

Pengawasan adalah proses pengaturan berbagai faktor dalam perusahaan agar sesuai dengan ketetapan-ketetapan dalam rencana.<sup>10</sup>

Pengawasan dapat diartikan sebagai proses monitoring kegiatan-kegiatan, tujuannya untuk menentukan harapan-harapan yang akan dicapai dan dilakukan perbaikan-perbaikan terhadap penyimpangan-penyimpangan yang terjadi. Harapan-harapan yang dimaksud adalah tujuan-tujuan yang telah ditetapkan untuk dicapai dan program-program yang telah direncanakan untuk dilakukan dalam periode tertentu. Tujuan utama dari pengawasan ialah mengusahakan agar apa yang direncanakan menjadi kenyataan.

Untuk dapat benar benar merealisasi tujuan utama tersebut, maka pengawasan pada taraf pertama bertujuan agar pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan instruksi yang telah dikeluarkan, dan untuk mengetahui kelemahan-kelemahan serta kesulitan-kesulitan yang dihadapi dalam pelaksanaan

---

<sup>8</sup> Sondang P Siagian, *Fungsi-Fungsi Manajerial*, Jakarta: Bumi Aksara, 2005, hlm. 69

<sup>9</sup> *Ibid.*, hlm. 95

<sup>10</sup> Sondang P siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 1999, hlm. 32

rencana berdasarkan penemuan-penemuan tersebut dapat diambil tindakan untuk memperbaikinya, baik pada waktu itu ataupun waktu-waktu yang akan datang.<sup>11</sup>

Dengan dilakukannya pengawasan secara menyeluruh akan mempermudah bagi suatu instansi dalam menganalisis kendala-kendala yang timbul dalam manajemen. Sehingga, solusi dari permasalahan yang muncul akan bisa diambil secara bijak.

e. Motivasi (*Motivating*)

Motivasi adalah karakteristik psikologi manusia yang memberi kontribusi pada tingkat komitmen seseorang. Motivasi termasuk factor-faktor yang menyebabkan, menyalurkan, dan mempertahankan tingkah laku manusia dalam arah tekad tertentu.<sup>12</sup>

Motivasi juga dapat diartikan pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mau bekerjasama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.<sup>13</sup>

Pada dasarnya perusahaan bukan saja mengharapkan karyawan yang mampu, cakap, dan terampil, tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Motivasi penting karena dengan motivasi ini diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai kinerja yang tinggi.

f. Evaluasi (*evaluating*)

Evaluasi atau disebut juga pengendalian merupakan kegiatan sistem pelaporan yang serasi dengan struktur pelaporan keseluruhan, mengembangkan standar perilaku, mengukur hasil berdasarkan kualitas yang diinginkan dalam kaitannya dengan tujuan, melakukan tindakan koreksi, dan memberikan ganjaran.

Dengan evaluasi yang dilakukan perusahaan dapat mengukur tingkat keberhasilan suatu organisasi.

## 2.3 Konsep Dasar Rekrutmen

### 2.3.1 Pengertian Rekrutmen

Rekrutmen (penarikan) adalah proses pencarian dan “pemikatan” para calon karyawan (pelamar) yang mampu untuk melamar sebagai karyawan. Proses ini dimulai

<sup>11</sup> Manullang, *Dasar-Dasar Manajemen*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2006, hlm. 173

<sup>12</sup> James A.F. Stoner.dkk, *Management (terjemahan)*, Jakarta: Bhuana Ilmu Populer, 1996, hlm. 134

<sup>13</sup> Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen, Dasar, Pengertian dan Masalah*, hlm. 219

ketika para pelamar dicari dan berakhir bila lamaran-lamaran (aplikasi) mereka diserahkan. Hasilnya adalah sekumpulan daftar para pencari kerja yang akan diseleksi. Proses penarikan ini penting karena kualitas sumber daya manusia organisasi tergantung dari kualitas penarikannya.<sup>14</sup>

Maksud dari rekrutmen adalah untuk mendapatkan persediaan sebanyak mungkin calon-calon pelamar sehingga perusahaan akan mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk melakukan pilihan terhadap calon pekerjayang dianggap memenuhi standar kualifikasi perusahaan.<sup>15</sup>

Rekrutmen adalah suatu proses untuk mencari calon pegawai, karyawan, buruh, manajer, atau tenaga kerja baru untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia organisasi atau perusahaan. Dalam tahapan ini diperlukan analisis jabatan yang ada untuk membuat deskripsi pekerjaan/*job description* dan juga spesifikasi pekerjaan/*job specification*.<sup>16</sup>

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

### 2.3.2 Prinsip-Prinsip Rekrutmen

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

- a. Mutu karyawan yang akan direkrut harus sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan untuk mendapatkan mutu yang sesuai. Untuk itu sebelumnya perlu dibuat:
  - 1) Analisis pekerjaan adalah sebuah proses penyelidikan yang sistematis untuk memperoleh informasi mengenai kualifikasi pekerjaan dan pekerjanya. Proses ini meliputi pemberian informasi posisi/jabatan dalam perusahaan yang kosong.
  - 2) Deskripsi pekerjaan adalah proses menghimpun dan mengolah informasi mengenai pekerjaan. Informasi yang berkaitan diantaranya jabatan yang tersedia dan upah yang akan diberikan oleh perusahaan.
  - 3) Spesifikasi pekerjaan adalah karakteristik atau syarat-syarat kerja yang harus dipenuhi sehingga dapat melaksanakan suatu pekerjaan/jabatan.
- b. Jumlah karyawan yang diperlukan harus sesuai dengan job yang tersedia untuk mendapatkan hal tersebut perlu dilakukan:

<sup>14</sup> Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, edisi 2, Yogyakarta: BPFE, 2001, hlm. 69

<sup>15</sup> Sondang P Siagian, *Fungsi-Fungsi Manajerial*, Jakarta: Bumi Aksara, 2005, hlm. 100-102

<sup>16</sup> Veitzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Islami*, Jakarta: Rajawali Pers, 2009, hlm. 193

- 1) Peramalan kebutuhan tenaga kerja.
  - 2) Analisis terhadap kebutuhan tenaga kerja (*work force analysis*)
- c. Biaya yang diperlukan diminimkan.
  - d. Perencanaan dan keputusan-keputusan strategis tentang perekrutan.
  - e. Fleksibelity adalah proses pelaksanaan rekrutmen yang berjalan sesuai metode dan tidak membosankan.
  - f. Pertimbangan-pertimbangan hukum.<sup>17</sup>

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

### 2.3.3 Metode Penarikan Tenaga Kerja

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

#### a. Metode tertutup

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

#### b. Metode terbuka

Metode terbuka adalah ketika penarikan diinformasikan secara luas dengan memasang iklan pada media masa cetak maupun elektronik, agar tersebar luas ke masyarakat. Dengan metode terbuka diharapkan lamaran banyak masuk sehingga kesempatan mendapatkan karyawan yang *qualified* lebih besar.<sup>18</sup>

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

Allah berfirman dalam Al-Qur an:

هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمْ الْأَرْضَ ذُلُولًا فَأَمْشُوا فِي مَنَاكِبِهَا وَكُلُوا مِن رِّزْقِهِ ۗ وَإِلَيْهِ النُّشُورُ ﴿١٥٠﴾

<sup>17</sup> Veitzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Raja Grafindo, 2004, hlm. 161

<sup>18</sup> Marihot Tua Effendi Hariandja, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Raja Grafindo, 2002, hlm. 109

Artinya: “Dialah yang menjadikan bumi itu mudah bagi kamu, Maka berjalanlah di segala penjurunya dan makanlah sebahagian dari rezki-Nya. Dan hanya kepada Nya-lah kamu (kembali setelah) dibangkitkan”. (Al- Mulk:15)<sup>19</sup>

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

#### 2.3.4 Alternative Rekrutmen

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

- 1) Lembur, penggunaan waktu lembur dapat dilakukan pada saat menghadapi fluktuasi dalam volume kerja. Penugasan waktu lembur merupakan alternative yang menarik, karena menggunakan karyawan-karyawan berpengalaman yang tidak membutuhkan lagi orientasi atau tambahan pelatihan.
- 2) Karyawan temporer, perusahaan penyedia tenaga kerja temporer dapat membantu perusahaan dengan menangani kelebihan atau beban kerja khusus.
- 3) Pekerja-pekerja sewaan, jenis pekerjaan sewaan umumnya bersifat musiman dan insidental, dan banyak dijumpai dalam pekerjaan seperti jasa keamanan, riset/penelitian, yang luas lingkup usahanya masih kecil.
- 4) Pekerja yang dikontrakkan, perusahaan melakukan pekerjaan yang dikontrakkan dengan pihak lain. Dalam metode ini perusahaan terhindar dari sejumlah kendali atas pekerjaan yang dikontrakkan.<sup>20</sup>

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

Kisah dua putri Nabi Syu'aib a.s menggambarkan bahwa mereka memberikan saran kepada ayahnya untuk mengambil Nabi Musa a.s sebagai pengawalnya, setelah Nabi Musa a.s mengantarkan mereka dan mengambilkan air untuk mereka di tengah

<sup>19</sup> Departemen Agama RI, *Al-Quran dan Terjemahannya*, Jakarta: CV. Pustaka Agung Harapan, 2008, hlm. 965

<sup>20</sup> Meldona Siawanto, *Perencanaan Tenaga Kerja*, Malang: UIN Maliki Press, 2011, hlm. 130-133



kerumunan orang yang akan mengambil air di sekitar telaga Madyan. Melihat kemampuan, kekuatan, sifat amanah, dan sikap terpuji yang dimiliki Nabi Musa a.s salah satu dari mereka berkata:

قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَجِرْهُ <sup>ط</sup> إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ ﴿٢٦﴾

Artinya: “Ya bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita) karena sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja ialah yang kuat lagi dapat dipercaya.” (QS. Al Qashash : 26)<sup>21</sup>

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

## 2.4 Konsep Dasar Pengembangan

### 2.4.1 Pengertian Pengembangan

Pengembangan (*development*) memiliki arti yaitu suatu proses pendidikan jangka panjang yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisasi dimana pegawai manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis guna mencapai tujuan yang umum.<sup>22</sup>

Pengembangan sumber daya manusia yaitu kegiatan yang harus dilaksanakan organisasi agar pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*), dan ketrampilan (*skill*) mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang dilakukan.<sup>23</sup>

Kadang-kadang ditarik perbedaan antara pelatihan dan pengembangan, dimana pengembangan mempunyai cakupan yang lebih luas dan berfokus pada pemberian individu dengan kapabilitas baru yang berguna untuk pekerjaan sekarang maupun masa depan. Islam memandang bahwa ilmu merupakan dasar penentuan martabat dan derajat seseorang dalam kehidupan. Dengan bertambahnya ilmu, akan meningkatkan pengetahuan seseorang muslim terhadap berbagai dimensi kehidupan, baik urusan dunia maupun agama. Sehingga ia akan mendekatkan diri dan lebih mengenal Allah, serta meningkatkan kemampuan dan kompetensinya dalam menjalankan tugas pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

Sebagaimana firman Allah dalam Al-Quran surat Jumu'ah ayat 2:

<sup>21</sup> Departemen Agama RI, *Al-Quran dan Terjemahannya*, Jakarta: CV. Pustaka Agung Harapan, 2008, hlm. 613

<sup>22</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: Remaja Roesdakarya Offset, 2005, hlm. 80

<sup>23</sup> Gouzali Syaidam, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resources Management): Suatu Pendekatan Mikro (Dalam Tanya jawab)*, Jakarta: Penerbit Djambatan, 2000, hlm. 496

هُوَ الَّذِي بَعَثَ فِي الْأُمِّيِّينَ رَسُولًا مِّنْهُمْ يَتْلُوا عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَإِن كَانُوا مِن قَبْلُ لَفِي ضَلَالٍ مُّبِينٍ ﴿١٠٤﴾

Artinya: “Dia-lah yang mengutus kepada kaum yang buta huruf seorang Rasul di antara mereka, yang membacakan ayat-ayat-Nya kepada mereka, mensucikan mereka dan mengajarkan mereka kitab dan Hikmah (As Sunnah). dan Sesungguhnya mereka sebelumnya benar-benar dalam kesesatan yang nyata”.<sup>24</sup>

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

Pengembangan merupakan proses mendapatkan pengalaman, keahlian, dan sikap meraih sukses dalam organisasi. Hal ini tentu memunculkan tindakan untuk melakukan kegiatan belajar secara terus menerus.

Latihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai ketrampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu dalam waktu yang relative singkat (pendek). Umumnya suatu latihan berupaya menyiapkan para karyawan untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan yang pada saat itu dihadapi.<sup>25</sup> Jika pengembangan karyawan kurang diperhatikan, akibatnya tingkat kecelakaan atau pemborosan yang cukup tinggi, semangat kerja dan motivasi yang rendah, atau masalah operasional-operasional lainnya.

Apapun bentuk pengembangannya, program hendaknya yang memenuhi kebutuhan organisasi dan individual peserta. Agar isi program efektif, prinsip-prinsip belajar harus diperhatikan. Program-program ini harus yang bersifat partisipatif, relevan, repetitive (pengulangan) dan memberikan umpan balik mengenai kemandirian para peserta latihan. Semakin terpenuhinya prinsip-prinsip tersebut, semakin efektif suatu latihan, meskipun harus tetap kita waspadai adanya perbedaan kemampuan individual peserta-peserta latihan tersebut.

#### 2.4.2 Tujuan Pengembangan

Tujuan dari pengembangan sumber daya manusia adalah untuk memperbaiki efektivitas dan efisiensi kerja mereka dalam melaksanakan dan mencapai sasaran

<sup>24</sup> Departemen Agama RI, *Al-Quran dan Terjemahannya*, Jakarta: CV. Pustaka Agung Harapan, 2008, hlm. 808

<sup>25</sup> Susilo martoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (edisi 4), Yogyakarta: BPFE Yogyakarta, 2000, hlm. 63

program-program kerja yang telah ditetapkan. Pengembangan dalam lingkup peningkatan kemampuan untuk lebih mengenal dan memahami:

1. Seluk beluk pelaksanaan pekerjaan lebih mendalam
2. Perkembangan perusahaan
3. Sasaran yang akan dicapai perusahaan
4. Perlunya kerja sama dalam melaksanakan pekerjaan
5. Informasi yang disampaikan perusahaan
6. Kesulitan yang dihadapi perusahaan
7. Hubungan perusahaan dengan lingkungan
8. Kebijakan yang berlaku dalam perusahaan
9. System dan prosedur yang digunakan dalam dalam melaksanakan
10. Perilaku karyawan yang mendukung dan dituntut perusahaan.<sup>26</sup>

Perbaikan efektivitas kerja karyawan dapat dicapai dengan meningkatkan

1. Pengetahuan karyawan
2. Ketrampilan karyawan
3. Sikap karyawan terhadap tugas-tugasnya<sup>27</sup>

Pengetahuan karyawan dalam pengembangan bisa dilihat dengan kecakapan karyawan tersebut dan pola kerja yang ditunjukkan karyawan saat bekerja. Ketrampilan karyawan meliputi menjalankan tugas dengan baik dan mengadakan variasi baru dalam bekerja sehingga tidak bosan. Sedangkan sikap terhadap tugas ditunjukkan dengan penerapan metode kerja yang baik dan fleksibel kemudian etos kerja yang tinggi sehingga mendorong kinerja yang tinggi.

Pendidikan dan latihan bertujuan pula agar para pengikut latihan dapat cepat berkembang. Sukar bagi seseorang untuk mengembangkan dirinya tanpa adanya pendidikan khusus. Pengembangan diri dengan hanya melalui pengalaman lebih lambat jika dibandingkan dengan melalui pendidikan. Ini membuktikan bahwa pengembangan diri seseorang akan lebih cepat melalui pendidikan. Itulah sebabnya mengapa pendidikan bertujuan pula untuk mempercepat perkembangan para pegawai.<sup>28</sup> Akhirnya pendidikan atau latihan ditujukan pula untuk menstabilisasi pegawai.

Tujuan pengembangan diantaranya sebagai berikut:

1. Memperbaiki kinerja, memutakhirkan keahlian para karyawan
2. Memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi
3. Mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru supaya lebih kompeten

---

<sup>26</sup> Sedarhayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Renika Aditama, 2008, hlm. 167

<sup>27</sup> Manullang, *Manajemen Personalia*, Jakarta Timur: Yudistira, 1984, hlm. 85

<sup>28</sup> Manullang, *Dasar-Dasar Manajemen*, hlm. 85

4. Membantu memecahkan persoalan operasional
5. Mempersiapkan karyawan untuk promosi
6. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan pertumbuhan pribadi.<sup>29</sup>

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

#### 2.4.3 Metode Pengembangan

Pengembangan dilaksanakan untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan. Pengembangan karyawan akan meningkatkan pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan atas pekerjaan yang mereka kerjakan. Terdapat dua metode dalam melakukan pengembangan yaitu Metode *On The Job Training* dan Metode *Off The Job Training*.<sup>30</sup>

##### a. Metode *On The Job Training*

Metode ini memungkinkan pekerja untuk terus melakukan tugasnya dengan menyisihkan waktu mereka sambil belajar. Kebanyakan perusahaan menggunakan orang dalam perusahaan dalam melakukan pengembangan. Dengan menggunakan metode ini lebih efektif dan efisien karena disamping biaya yang lebih murah, tenaga kerja yang dilatih juga mengenal baik pelatihnya.

##### b. Metode *Off The Job Training*

Metode ini menggunakan tempat diluar perusahaan tetapi menggambarkan kondisi yang ada dalam perusahaan.

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

#### 2.4.5 Manfaat Pengembangan

Dengan memperhatikan tujuan pengembangan tersebut diatas dapat disimpulkan pula faedah atau manfaat suatu program pengembangan sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Yang jelas adalah tentang latihan dan pendidikan seseorang lebih lebih mudah melaksanakan tugasnya, sehingga akan lebih positif dalam

<sup>29</sup> Sulistiyani, *Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2009, hlm. 220-221

<sup>30</sup> Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Erlangga, 2012, hlm. 210-211

menyumbang tenaga dan pikiran bagi organisasi. Manullang dalam bukunya “manajemen personalia” menyebut adanya 13 faedah nyata latihan/pengembangan tersebut sebagai berikut:

- a. Menaikkan rasa puas pegawai
- b. Pengurangan pemborosan
- c. Mengurangi ketidak hadiran pegawai
- d. Memperbaiki metode dan sistem kerja
- e. Menaikkan tingkat penghasilan
- f. Mengurangi biaya-biaya lembur
- g. Mengurangi biaya pemeliharaan mesin-mesin
- h. Mengurangi keluhan pegawai-pegawai
- i. Mengurangi kecelakaan-kecelakaan
- j. Memperbaiki komunikasi
- k. Meningkatkan pengetahuan serba guna pegawai
- l. Memperbaiki moral pegawai
- m. Menimbulkan kerja sama yang lebih baik.<sup>31</sup>

Berdasarkan uraian tentang manfaat pengembangan tersebut menunjukkan bahwa dengan pengembangan diharapkan dapat memperbaiki dan mengatasi kekurangan dalam melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik, sesuai dengan perkembangan ilmu dan teknologi yang digunakan dalam organisasi.

Meskipun demikian, banyaknya manfaat pengembangan karyawan tersebut tidak berarti bahwa seluruhnya akan dicapai dengan satu jenis pengembangan saja, karena tujuan pengembangan yang berbeda-beda tergantung dari apa yang ingin dicapai dari pengembangan tersebut.

## 2.5 Konsep Dasar Kinerja

### 2.5.1 Pengertian Kinerja

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* dan *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.<sup>32</sup>

<sup>31</sup> Manullang, *Manajemen Personalia*, Jakarta: Gadjah Mada Press, 2006, hlm. 14

<sup>32</sup> Moh Pabundu Tika, *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2008, hlm.

Mutu kerja karyawan secara langsung mempengaruhi kinerja perusahaan. Guna mendapatkan kontribusi yang optimal, manajemen harus memahami secara mendalam strategi untuk mengelola, mengukur dan meningkatkan kinerja.<sup>33</sup>

### 2.5.2 Penilaian Kinerja

Kinerja diukur dengan instrumen yang dikembangkan dalam studi yang tergabung dalam ukuran kinerja secara umum, kemudian diterjemahkan ke dalam penilaian perilaku secara mendasar. Ukuran-ukuran kinerja karyawan meliputi:<sup>34</sup>

- a. *Quantity of work* ( kuantitas pekerjaan): jumlah kerja yang di lakukan dalam suatu periode yang di tentukan. Meliputi: jumlah pekerja dan jumlah waktu yang di butuhkan.
- b. *Quality of work* ( kualitas pekerjaan): kualitas kerja yang di capai berdasarkan syarat kesesuaian dan kesiapannya. Meliputi: ketepatan waktu, ketelitian kerja, dan kerapian kerja.
- c. *Job Knowledge* ( pengetahuan pekerjaan): luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilan.
- d. *Creativeness* ( kreatif ) : keaslian gagasan yang di munculkan dan tindakan tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
- e. *Initiative*: semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan memperbesar tanggung jawabnya.
- f. *Personal Qualities*: menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahan dan integritas pribadi.

Dengan mengetahui penilaian kinerja yang sudah ditetapkan, perusahaan dapat dengan mudah menentukan seberapa jauh kinerja dari perusahaan tersebut dengan melihat ukuran penilaian kinerja. Penilaian kinerja juga merupakan indikator bagi perusahaan untuk menilai kerja karyawan nya.

## 2.6 Penelitian Terdahulu

Dalam rangka pencapaian penulisan skripsi yang maksimal, sebagai bahan perbandingan penelitian, penulis dengan segala kemampuan yang ada berusaha menelusuri dan menelaah beberapa buku atau karya ilmiah yang dapat dijadikan referensi, sumber, acuan dan perbandingan dalam penelitian ini. Antara lain:

Penelitian yang dilakukan oleh Ahmad Munadin (2011) yang berjudul “Rekrutmen, Seleksi, dan penempatan Tenaga Kerja dalam prespektif Manajemen Syari’ah Pada Rumah Sakit Islam Kendal”. Dalam penelitian ini penulis lebih menitik beratkan penelitian pada sistem

<sup>33</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM*, Bandung: Refika Aditama, 2005, hlm. 9

<sup>34</sup> Asri Laksmi Raihani, *Budaya Organisasi*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2011, hlm. 99

manajemen secara syariah dengan dikuatkan oleh Al-Qur'an dan Hadist. hasil dari penelitian ini bahwa Rumah Sakit Islam Kendal sudah menerapkan rekrutmen, seleksi, dan penempatan tenaga kerja sesuai dengan manajemen syariah.<sup>35</sup>

Penelitian yang dilakukan oleh Isnay Choriyati yang berjudul “Pengaruh Motivasi dan Etos Kerja Islam Terhadap Kinerja Karyawan (studi pada KJKS Fastabiq Pati). Hasil dari penelitian ini adalah ada pengaruh yang signifikan antara motivasi dan etos kerja terhadap kinerja karyawan.<sup>36</sup>

Penelitian yang dilakukan oleh Dedy Gunawan yang berjudul “Pengaruh Pengembangan Karyawan dan Motivasi Kerja Islami di Bank Muamalat Indonesia cabang Semarang”. Pada penelitian ini penulis menyoroti pengembangan dari segi pemimpin perusahaan. Hasil dari penelitian ini adalah adanya pengaruh yang signifikan antara pengembangan karyawan dan motivasi kerja islami terhadap kinerja karyawan.<sup>37</sup>

Penelitian yang dilakukan oleh Mukhammad khasanudin yang berjudul “Pengaruh Kualitas Sumber Daya manusia (SDM) Pengelola Koperasi Terhadap Kinerja Koperasi Pondok Pesantren di Kabupaten Demak”. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara kualitas sumber daya manusia terhadap kinerja koperasi pondok pesantren.<sup>38</sup>

Penelitian yang dilakukan oleh Nita Rif'atin yang berjudul “studi Tentang Manajemen Sumber Daya Manusia dan Peranannya Dalam Meningkatkan Mutu Guru di MTs Negeri Jeketro Kabupaten Grobogan”. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kualitas sumber daya manusia yang bagus dapat mendongkrak kinerja guru dan kualitas mengajar guru di MTs Negeri Jeketro Kabupaten Grobogan.<sup>39</sup>

Yang membedakan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yakni terdapat dua variabel independen yaitu rekrutmen dan pengembangan karyawan dan satu variabel dependen yaitu kinerja karyawan yang belum pernah diteliti sebelumnya.

## 2.7 Kerangka Berpikir

Untuk mengetahui pengaruh antara rekrutmen dan pengembangan karyawan terhadap kinerja karyawan maka dibuat suatu kerangka pemikiran. Variable rekrutmen dan pengembangan karyawan sebagai variable bebas (variabel independen), sedangkan kinerja

---

<sup>35</sup> Skripsi Ahmad Munadin, “Rekrutmen, Seleksi, dan Penempatan Tenaga Kerja Dalam Prespektif Manajemen Syariah pada Rumah Sakit Islam Kendal”, IAIN Walisongo Semarang, 2011.

<sup>36</sup> Skripsi Isnay Choriyati, “Pengaruh Motivasi dan Etos Kerja Islam Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada KJKS Fastabiq Pati)”, IAIN Walisongo Semarang, 2011.

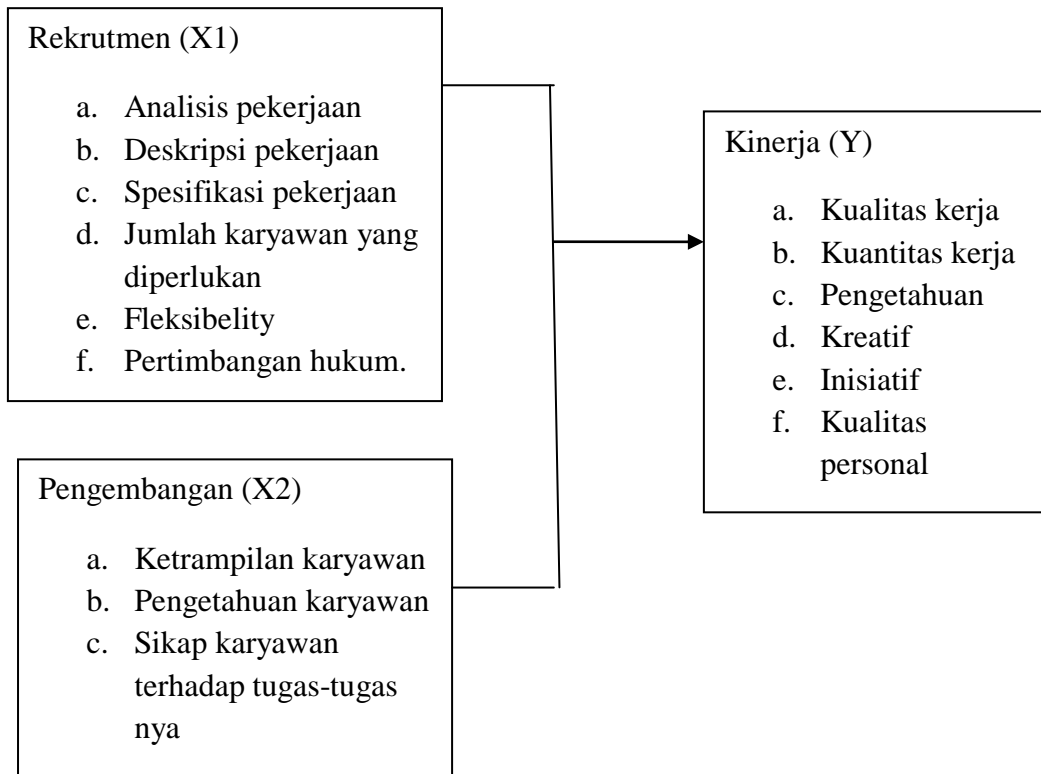
<sup>37</sup> Skripsi Dedy Gunawan, “Pengaruh Pengembangan Karyawan dan Motivasi Kerja Islami di Bank Muamalat Indonesia Cabang Semarang”, IAIN Walisongo Semarang, 2012.

<sup>38</sup> Skripsi Mukhammad Khasanudin, “Pengaruh Kualitas Sumber Daya manusia (SDM) Pengelola Koperasi Terhadap Kinerja Koperasi Pondok Pesantren di Kabupaten Demak”, IAIN Walisongo Semarang, 2011.

<sup>39</sup> Skripsi Nita Rif'atin, “Studi Tentang Manajemen Sumber Daya Manusia dan Peranannya Dalam Meningkatkan Mutu Guru di MTs Negeri Jeketro Kabupaten Grobogan”, IAIN Walisongo Semarang, 2010.

karyawan sebagai variable terikat (variabel dependen). Maka hubungan antara variable-variabel bebas dan variable terikat dalam penelitian ini digambarkan dalam kerangka pemikiran teoritik sebagai berikut:

Gambar 1. Kerangka Pemikiran



## 2.8 Hipotesis

Hipotesis merupakan kesimpulan teoritis atau sementara dalam penelitian.<sup>40</sup> Dengan hipotesis, penelitian menjadi jelas searah pengujiannya dengan kata lain hipotesis membimbing peneliti dalam melaksanakan penelitian dilapangan baik sebagai objek pengujian maupun dalam pengumpulan data.<sup>41</sup> Adapun hipotesis dalam penelitian ini adalah:

- A. Ada pengaruh positif dan signifikan antara rekrutmen terhadap kinerja karyawan
- B. Ada pengaruh positif dan signifikan antara pengembangan karyawan terhadap kinerja karyawan
- C. Ada pengaruh positif dan signifikan antara rekrutmen dan pengembangan karyawan terhadap kinerja karyawan

<sup>40</sup> Muhammad, *Metodologi Penelitian Ekonomi Islam Pendekatan Kuantitatif*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2008, hlm. 76

<sup>41</sup> H.M. Burhan Bungin, *Metodologi Penelitian Kuantitatif*, Jakarta: Prenada Media, 2005, hlm. 75