

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Disini peneliti menagacu pada penelitian yang sebelumnya, agar mempermudah peneliti dalam pengumpulan data yang diperlukan.

Dari penelitian sebelumnya pelaksanaan tenaga kerja yang telah di teliti oleh Yuyun Wahyuningsih yang berjudul “ Analisis Pelaksanaan Rekrutmen Tenga Kerja Di Perbangkan Study Koperasi Pada PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Malang Dan PT. Bank Rakyat Indonesia Seloerjo Cabang Blitar”.(2010) Dengan metode deskriptif kualitatif menghasilkan penelitian bahwa merekrut tenaga kerja di PT. Bank Syariah Mandiri cabang malang dilakukan admintraif dengan maksud perekrutan tenaga kerja bahwa tes kesehatan , psikotes, performance, dan tulis di lakukan 1 bulan setelah di terima kerja. Sedangkan di PT. Bank Rakyat Indonesia seloerjo cabang Blitar semua yang dilakukan test seperti tes kesehatan , psikotes, performance, dan tulis dilakukan sebelum penerimaan tenaga kerja baru.

Dan Heny Fatimatuz Zahra yang berjudul “Analisis Perencanaan Rekrutmen Tenaga Kerja Dalam Prespektif Islam Study Kasus Pada Koperasi Agro Niaga Unit Jabung” (2009). Dengan metode deskriptif kualitatif menghasilkan penelitian bahwa perencanaan tenaga kerja mengutamakan moral (Sikap/ Atidute) kejujuran dari tenaga kerja dan selanjut nya bedasarkan kemampuan, kecakapan, bakat, ketrampilan, dan kesehatan. Dan nilai ke islaman dengan kecakapan Tenaga Kerja, kesehatan moral, pengetahuan, pendidikan dan latihan, kesempurnaan kerja.

No	Nama peneliti	Judul	Metode penelitian	Hasil penelitian
1.	Heny Fatimatuz Zahra	“Analisis Perencanaan Rekrutmen Tenaga Kerja Dalam Prespektif Islam Study Kasus Pada Koperasi Agro Niaga Unit Jabung” (2009)	Dekristif kualitatif	perencanaan tenaga kerja mengutamakan moral (Sikap/ Atidute) kejujuran dari tenaga kerja dan selanjut nya berdasarkan kemampuan, kecakapan, bakat, ketrampilan, dan kesehatan. Dan nilai ke islaman dengan kecakapan Tenaga Kerja, kesehatan moral, pengetahuan, pendidikan dan latihan, kesempurnaan kerja.
2.	Yuyun wahyuningsih	Analisis Pelaksanaan Rekrutmen Tenaga Kerja Di Perbankan Study Koperasi Pada PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Malang Dan PT. Bank Rakyat Indonesia Seloerjo Cabang Blitar”.(2010)	Dekristif kualitatif	PT. Bank Syariah Mandiri cabang malang dilakukan admintraif dengan maksud perekutan tenaga kerja bahwa tes kesehatan , pesikotes, performance, dan tulis di lakukan 1 bulan setelah di terima kerja. PT. Bank Rakyat Indonesia seloerjo cabang Blitar semua yang dilakukan test seperti tes kesehatan , pesikotes, performance, dan tulis di lakukan sebelum penerimaan tenaga kerja baru.
3.	Alfi Thorikatus Shofa	analisis sistem rekrutmen, seleksi dan training tenaga	Dekristif kualitatif	-

		kerja dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan (study kasus di pt.bank negara indonesia syariah (persero)tbk kantor cabang malang)2013		
--	--	---	--	--

2.2 Kajian Teoritis

2.2.1 Rekrutmen

2.2.1.1 Pengertian Rekrutmen

Perencanaan tenaga kerja adalah hal penting dalam perusahaan, maka dari itu perencanaan dilaksanakan setelah adanya evaluasi dari job analisis dan job spesifikasi, rekrutmen karyawan baru adalah hal penting membentuk kemajuan karyawan, perusahaan serta organisasi di dalamnya.

Rekrutmen (recruitmen) merupakan serangkaian aktivitas untuk mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan penegetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian. Aktivitas rekrutmen di mulai pada saat calon mulai dicari dan berakhir takkala lamaran mereka diserahkan. (Simaora, 2004 : 170)

Rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi. Rekrutmen merupakan proses komunikasi dua arah. Pelamar-pelamar menghendaki informasi yang akurat mengenai seperti apakah rasanya bekerja di dalam organisasi

bersangkutan. Organisasi-organisasi sangat menginginkan informasi yang akurat tentang seperti apakah pelamar-pelamar tersebut jika kelak mereka diangkat sebagai pegawai. (<http://jurnal-sdm.blogspot.com>)

Rekrutmen antara lain meliputi upaya pencarian sejumlah calon karyawan yang memenuhi syarat dalam jumlah tertentu sehingga dari mereka perusahaan dapat menyeleksi orang-orang yang paling tepat untuk mengisi lowongan pekerjaan yang ada. (Schuler, 1996 :227)

Rekrutmen didefinisikan sebagai aktivitas-aktivitas penentuan karakteristik-karakteristik yang diinginkan dari pelamar, yang nantinya akan menjadi subjek aplikasi prosedur-prosedur seleksi. Rekrutmen merupakan fungsi tenaga kerja yang berarti pengusahaan tenaga kerja, pengerahan tenaga kerja, dan pencaharian tenaga kerja. Rekrutmen adalah merupakan tindak lanjut dari fungsi manajemen tenaga kerja yang pertama, yaitu analisis pekerjaan. Setelah hasil analisis pekerjaan menunjukkan adanya uraian pekerjaan dan kualifikasi pekerjaan dilakukan. Uraian pekerjaan menunjukkan tentang uraian tugas dan tanggung jawab, serta kondisi perekrutan pekerjaan. Kualifikasi pekerjaan menjelaskan persyaratan yang harus dipenuhi calon tenaga kerja untuk memangku suatu posisi. (wordpress.com)

Perekrutan seleksi adalah proses menghasilkan atau kelompok pelamar yang memenuhi syarat untuk pekerjaan-pekerjaan organisasional dan proses dimana pemilihan orang-orang yang memiliki kualifikasi yang dibutuhkan untuk mengisi lowongan pekerjaan di sebuah perusahaan.

2.2.1.2 Proses Rekrutmen

Proses rekrutmen meliputi beberapa poin penting:

1. Penyusunan strategi untuk merekrut

Di dalam penyusunan strategi ini, departemen sumber daya manusia bertanggung jawab didalam menentukan kualifikasi-kualifikasi pekerjaan, bagaimana karyawan akan direkrut, dimana, dan kapan.

2. Pencarian pelamar-pelamar kerja

Setelah rencana dan strategi perekrutan disusun, aktivitas perekrutan sesungguhnya bisa berlangsung, melalui sumber-sumber perekrutan yang ada. Banyak atau sedikitnya pelamar dipengaruhi oleh usaha dari pihak perekrut di dalam menginformasikan lowongan, salah satunya adanya ikatan kerjasama yang baik antara perusahaan dengan sumber-sumber perekrutan external seperti sekolah, universitas.

3. Penyisihan pelamar-pelamar yang tidak cocok / penyaringan

Setelah lamaran-lamaran diterima, haruslah disaring guna menyisihkan individu yang tidak memenuhi syarat berdasarkan kualifikasi-kualifikasi pekerjaan. Di dalam proses ini memerlukan perhatian besar khususnya untuk membendung diskualifikasi karena alasan yang tidak tepat, sehingga di dalam proses ini dibutuhkan kecermatan dari pihak penyaring.

4. Pembuatan kumpulan pelamar

Kelompok pelamar (applicant pool) terdiri atas individu-individu yang telah sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan oleh perekrut dan merupakan kandidat yang layak untuk posisi yang dibutuhkan. (Simaora,,1997:221)

Kebanyakan lowongan pekerjaan diisi dengan orang lain dalam perusahaan posisinya lainnya sangat mungkin diisi dari sumber luar. Metode rekrutmen dari dalam meliputi penempatan pekerjaan, inventarisasi keahlian, penawaran pekerjaan, dan rekomendasi karyawan. (Mangkuprawira, 2011:94)

Aktivitas- aktivitas rekrutmen dirancang untuk memenuhi (1) jumlah orang yang melamar pada lowongan pekerjaan, (2) jenis orang yang melamar, dan/atau (3) kemungkinan mereka melamar pada lowongan pekerjaan dan menerima berbagai posisi jika ditawarkan. Sasaran dari program rekrutmen organisasi adalah memastikan bahwa organisasi memiliki sejumlah pelamar yang berkualifikasi layak yang akan menemukan pekerjaan yang di terima agar dapat memilihnya ketika terjadi lowongan pekerjaan. (Raymond., 2008 :266)

Metode-metode penarikan sering disebut sebagai saluran-saluran (*channels*). Berbagai saluran-saluran atau sumber yang dapat digunakan untuk penarikan karyawan adalah :

a. *Walk-ins*

Pelamar atau pencari pekerjaan datang sendiri ke perusahaan dan mengisi blangko lamaran yang disediakan. Kemudian lamaran-lamaran ini disimpan di dalam suatu file sampai ada lowongan pekerjaan atau sampai lamaran dinyatakan tidak valid lagi.

b. Pengiklanan

Pengiklanan (*advertising*) adalah suatu metode efektif lainnya untuk penarikan. Biasanya perusahaan memberitahukan informasi tentang iklan

lowongan pekerjaan untuk perusahaannya lewat papan pengumuman, televise, radio, surat kabar, majalah, dan internet.

Bila perusahaan menaruh iklan terbuka, maka perusahaan perlu mencantumkan, nama perusahaan, dan nomor perusahaan.(Ling-Grasing :2008 :22)

c. Agen-agen penempatan tenaga kerja

Penarikan tenaga kerja yang dilakukan oleh agen-agen penempatan tenaga kerja, baik pemerintah (Depnaker) maupun swasta. Biasanya agen penempatan tenaga kerja menyediakan pelayanan informasi pekerjaan melalui papan pengumuman atau penerbitan secara periodik (*job flow*) yang berisi daftar lowongan pekerjaan.

d. Lembaga-lembaga pendidikan

Perusahaan bekerjasama dengan lembaga pendidikan untuk mendapatkan tenaga kerja yang siap guna dan siap pakai, biasanya dimulai dengan penerimaan magang mahasiswa, jika mahasiswa itu layak mereka dapat direkrut menjadi karyawan.

e. Organisasi-organisasi karyawan

Perusahaan bekerjasama dengan organisasi karyawan dalam hal ini serikat buruh, perusahaan biasanya meminta kepada serikat buruh daftar tenaga kerja yang memiliki kemampuan yang tepat. Karena serikat buruh belum mempunyai kedudukan yang kuat, metode ini belum banyak digunakan.

f. *Leasing*

Untuk menyesuaikan fluktuasi kebutuhan personalia jangka pendek, perusahaan bisa menarik karyawan honorer yang dibayar secara harian

atau per jam. Dengan cara leasing perusahaan tidak hanya mendapatkan tenaga kerja yang terlatih baik dan terpilih tetapi juga menghindari dari kewajiban-kewajiban dalam pension, asuransi, dan kompensasi tambahan lainnya.

g. Nepotisme

Penarikan anggota keluarga adalah komponen program penarikan yang tak dapat dielakkan dalam perusahaan perseorangan atau keluarga. Kebijakan seperti ini tidak berkaitan dengan penarikan atas dasar kecakapan, tetapi berdasarkan kepentingan dan kesetiaan kepada perusahaan.

h. Asosiasi-asosiasi profesional

Berbagai asosiasi profesional biasanya dapat berfungsi sebagai sumber penarikan tenaga kerja yang profesional.

i. Operasi-operasi militer

Biasanya perusahaan memerlukan tenaga kerja yang berasal dari dinas militer yang telah habis masa dinas (veteran). Biasanya dibutuhkan sebagai pilot, penjaga keamanan, dan mekanik.

j. *Open House*

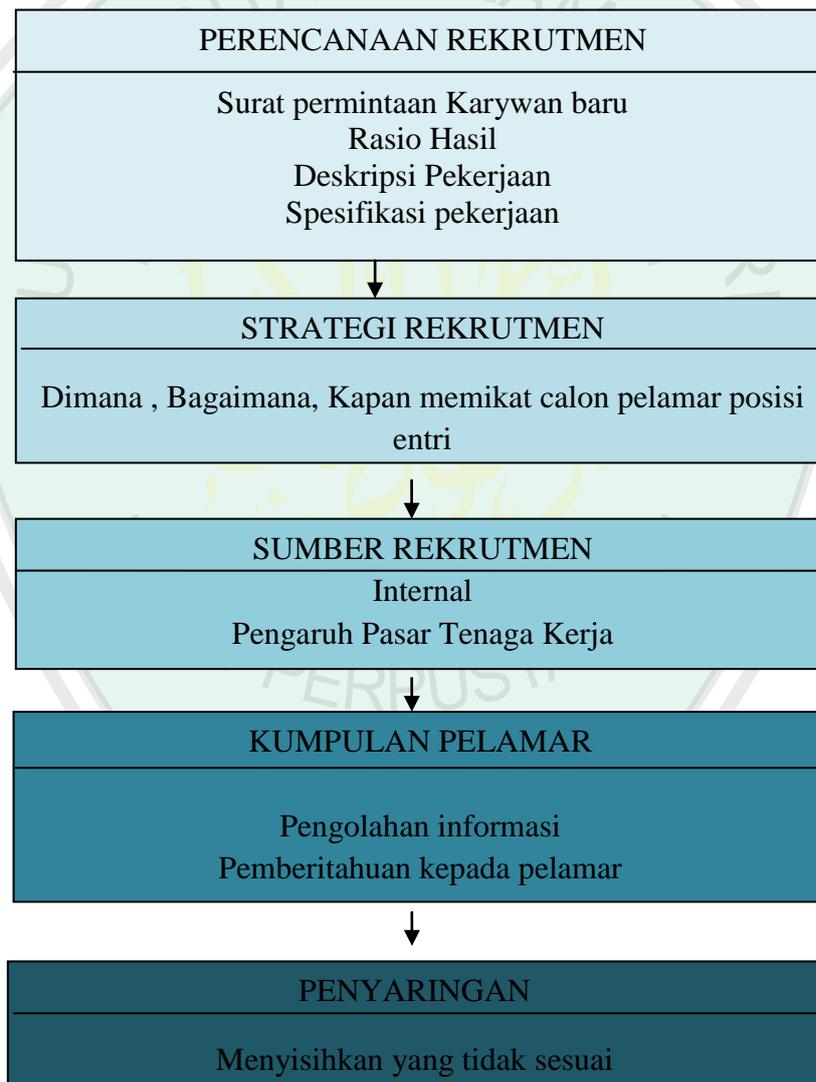
Teknik penarikan tenaga kerja yang dibuat dengan cara penyelenggaraan open house perusahaan. Dengan cara ini orang-orang diharapkan tertarik bekerja di perusahaan. Metode ini berguna bagi tenaga kerja yang langka, atau dengan kata lain sumber suplainya terbatas.

k. Rekomendasi dari karyawan (*employee Referrals*)

Para karyawan perusahaan sekarang bisa merekomendasikan pencari pekerjaan kepada departemen personalia. Metode ini memang banyak kebaikan khas, yaitu perusahaan memperoleh informasi lengkap dari pemberi rekomendasi

tentang pelamar. Meskipun teknik ini legal dan baik, perusahaan juga harus berhati-hati dalam penggunaannya.(<http://proses-rekrutmen-dalam-manajemen-sdm.htm>)

Aktivitas tidak akan berjalan sampai seseorang dalam organisasi telah menetapkan karyawan seperti apa yang telah dibutuhkan dan beberapa banyak jumlahnya. Proses rekrutmen, seperti uraian gambar di bawah ini (Simamora, 2006 : 179) :



2.2.1.3 Macam – Macam Rekrutmen

a. Perekrutan Internal

Dalam metode ini , posisi yang dapat diisi diumumkan lewat bulletin atau papan pengumuman perusahaan. Prosedur penempatan pekerjaan membuat karyawan berusaha keras untuk mencapai posisi yang lebih baik dalam perusahaan. Informasi disampaikan pengumuman meliputi keseluruhan kepentingan persoalan yang menyangkut pekerjaan, pendidikan dan pelatihan yang di isyaratkan, gaji, dan apakah pekerjaan penuh waktu dan paruh waktu. (Mangkuprawira 2011:98)

b. Perekrutan Eksternal

Jika sumber-sumber internal tidak dapat menghasilkan sejumlah calon yang cukup untuk lowongan pekerjaan yang tersedia, banyak sumberdaya eksternal yang tersedia. Sumber-sumber ini seperti sekolah, universitas, agen tenaga kerja, serikat tenaga kerja, media massa , dan lain- lain. (Robert, 2001:288)

2.2.2 Seleksi

2.2.2.1 Pengertian Seleksi

Dalam uraian–uraian terdahulu telah dikemukakan bahwa seleksi bermaksud untuk memilih dan mendapatkan tenaga kerja, yang memiliki kemampuan sesuai dengan tugas–tugas yang akan dikerjakan pada jabatan kosong yang akan diisi atau ditempatinya. Kesesuaian pada dasarnya dapat di ketahui dan menagacu pada deskripsi pekerjaan /jabatan yang telah di buat.Oleh karena itu untuk mendapatkan pekerjaan/ jabatan tidak bervariasi atau bersifat umum, atau yang dalam pelaksanaanya tidak memerlukan karakteristik atau kemampuan fisik dan psikis, seleksi tidak perlu dilakukan secara ketat.Misalnya

untuk sekedar mendapatkan sejumlah supir, juru ketik, pekerja kasar di pabrik-pabrik dan lain-lain. (Hadari 2005 : 190)

Seleksi (*selection*) adalah proses pemilihan dari sekelompok pelamar, orang atau orang yang paling memenuhi kriteria seleksi untuk posisi yang tersedia berdasarkan kondisi yang ada saat ini yang dilakukan oleh perusahaan. Definisi ini menekankan aspek efektivitas seleksi. Meskipun demikian, keputusan seleksi mestilah efisien. Seleksi juga meningkatkan porsi karyawan sukses yang terpilih dari sekelompok pelamar dengan biaya semurah mungkin. Proses seleksi mulai ketika pelamar melamar pekerjaan di perusahaan, dan berakhir tatkala perusahaan mengambil keputusan pengangkatan. (Simaora, 2004 : 202)

Seleksi karyawan merupakan proses dimana perusahaan-perusahaan memutuskan orang yang akan atau tidak akan diijinkan masuk ke organisasi-organisasi. Beberapa standar umum harus dipenuhi pada proses seleksi apapun. Kami fokuskan lima standar :1) keandalan, 2) keabsahan, 3) generalisasi, 4) pemanfaatan, dan 5) legalitas. (Raimond 2010 : 301)

Seleksi adalah suatu proses kegiatan pemilihan calon pegawai/pelamar yang memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan. Seleksi hendaknya dilakukan sedini mungkin, yaitu sejak lamaran masuk, untuk mengetahui apakah lamaran memenuhi syarat administratif. Seleksi terhadap persyaratan administratif disebut seleksi administratif. Jadi seleksi administratif ialah seleksi atas persyaratan administratif yang diperlukan sesuai dengan tujuan seleksi. Pelamar dinyatakan lulus dari seleksi administratif dapat mengikuti seleksi atau tes tahap berikutnya.

Seleksi administratif itu meliputi :

- 1) Surat lamaran yang ditulis dengan tangan sendiri
- 2) Daftar riwayat hidup
- 3) Salinan ijazah
- 4) Surat keterangan dari instansi yang bewenang, antara surat berkelakuan baik dari kepolisian
- 5) Surat-surat yang merinci pengalaman kerja
- 6) Umur
- 7) Pasfoto
- 8) Tempat tinggal dan keterangan lain yang di perlukan.

2.2.2.2 Metode Seleksi

Penggunaan Metode tertentu dalam skrening dan seleksi calon pekerja , di maksudkan untuk memperoleh tenaga kerja yang diperkirakan (prediksi) memiliki kemampuan terbaik dalam melaksanakan pekerjaan/jabatan yang di tawarkan. Dalam Hubungan ini pemakaian perkataan metode, tidak dibedakan dengan perkataan alat skrening dan seleksi. (Hadari 2005 : 195)

Berikut ini akan diuraikan sejumlah metode seleksi yang lazim dilakukan untuk melakukan rekrutmen pagawai baru:

a. Wawancara Pekerjaan

Wawancara pekerjaan merupakan sarana untuk bertukar informasi antara pelamar dan pewawancara berkaitan dengan kesesuaian dan minat pelamar dalam pekerjaan yang akan diisi. Informasi yang tersedia dalam lamaran pelamar pekerjaan dapat diperiksa lebih mendalam dalam wawancara, dan informasi lain

yang relevan terhadap kualifikasi pelamar dapat diperoleh. Karena wawancara dapat menjadi lebih fleksibel, maka beberapa informasi yang belum ada mengenai pelamar dapat dikumpulkan pada saat tersebut.

Permasalahan wawancara. Sebagai metode seleksi, wawancara merupakan hal yang problematik. Penelitian memperlihatkan bahwa wawancara memiliki reliabilitas test-retest yang baik (dua kali pewawancara yang sama) dan reliabilitas konsistensi internal yang baik, tetapi reliabilitas inter-rater yang rendah (antara rater/penilai yang berbeda).

Alasan rendahnya reliabilitas penilai adalah wawancara cenderung menjadi tidak terstruktur dan subyektif. Sejumlah permasalahan dihasilkan dari sifat wawancara pekerjaan yang tidak terstruktur, meliputi : (1) kesalahan penilai, (2) pewawancara yang banyak bicara menghambat pengumpulan informasi yang berhubungan dengan pekerjaan; (3) variasi pertanyaan yang diajukan kepada pelamar selama wawancara; (4) pewawancara mengajukan pertanyaan “trik”; (5) pewawancara mengajukan pertanyaan yang tidak tepat yang berhubungan dengan ras, agama, jenis kelamin, asal negara, dan usia pelamar.

b. Tes kemampuan, bakat, dan keterampilan.

Tes digunakan untuk menyaring pelamar dengan dasar keterampilan, kemampuan, dan bakat yang dapat diklasifikasikan baik dengan test kertas maupun pensil atau tes sampel pekerjaan. Baik kedua nilai maupun nilai minimum ditetapkan untuk menyaring pelamar. Nilai “*cut-off*” dapat dinaikkan atau diturunkan tergantung pada jumlah pelamar. Jika rasio seleksi rendah maka nilai *cut-off* dapat ditingkatkan, sehingga meningkatkan kemungkinan pelamar yang melebihi kualifikasi penerimaan.

Tes sebaiknya dipilih hanya setelah dilakukan analisis pekerjaan yang seksama dan hati-hati. Sebagai contoh pemeriksaan deskripsi pekerjaan untuk mekanik mobil mungkin harus memperlihatkan manipulasi bagian-bagian dan potongan relatif antara satu dengan yang lain serta diperlukan kemampuan untuk mempersepsikan hubungan geometrik antara benda fisik. Kemampuan ini merupakan sebagian konsepsi yang dinamakan *mechanical aptitude*/bakat mekanik. Berbagai bagian dari bakat mekanik dapat diukur baik menggunakan kertas maupun pensil atau tes sampel pekerjaan.

Tes sampel pekerjaan, yang mengharuskan pelamar untuk mendemonstrasikan tugas-tugas pekerjaan khusus juga dapat digunakan untuk mengukur kemampuan mekanik. Sebagai contoh, pelamar untuk pekerjaan mekanik dapat diminta untuk menemukan dan memperbaiki sejumlah kesalahan dengan mobil atau truk. Organisasi dapat mengembangkan tes sampel pekerjaan mereka sendiri. Tes sampel pekerjaan yang paling mendekati adalah latihan simulasi pekerjaan yang menempatkan pelamar dalam situasi pekerjaan yang disimulasikan untuk melihat sebaik apa dia dapat menanggulangnya.

c. Inventaris minat.

Inventaris minat bukanlah “*test*” yang sesungguhnya, karena tidak terdapat jawaban yang benar atau salah. Sebagai contoh, seseorang mungkin diminta untuk menyetujui atau tidak menyetujui pernyataan seperti “Saya benar-benar menikmati memisahkan sesuatu untuk melihat bagaimana mereka bekerja”. Inventaris minat berisi serangkaian pertanyaan atau pernyataan yang menunjukkan minat dan pilihan. Ketika dinilai, beberapa inventaris memberikan informasi mengenai semirip apa minat seseorang terhadap orang-orang yang

berhasil dalam berbagai pekerjaan. Contoh inventaris minat adalah *Strong Vocational Interest Blank (SVIB)* dan *Kuder Preference Record*. Inventaris minat tersebut terutama SVIB telah mendemonstrasikan kemampuan untuk memprediksi masa jabatan dalam pekerjaan selama periode 20 tahun atau lebih.

Satu permasalahan dengan inventaris minat adalah mudah untuk menipu. Sebagai contoh, seseorang yang melamar pekerjaan menjadi direktur summer camp akan mau menjaga untuk menunjukkan minat terhadap pekerjaan di luar ruangan dengan anak-anak muda dan aktivitas pengaturan. Oleh karena itu, inventaris minat jarang digunakan dalam seleksi, tetapi sering digunakan untuk penempatan pekerjaan serta konseling dan pengembangan karir daripada seleksi. Ketika organisasi menambah komitmen mereka untuk penempatan serta konseling dan pengembangan karir daripada seleksi, maka akan terdapat peningkatan penggunaan inventaris minat.

d. Tes Kepribadian

Orang-orang sering mempercayai bahwa pekerjaan tertentu memerlukan pribadi atau perangai yang unik. Sebagai contoh, akuntan mungkin dipikirkan sebagai orang yang konservatif, sangat teliti, dan pendiam, sedangkan penjual mobil bekas mungkin digambarkan sebagai orang yang agresif, mencolok, dan berbicara sopan. Sementara ini mungkin benar dimana beberapa “tipe” orang menduduki pekerjaan tertentu, dimana ada sedikit bukti bahwa orang-orang harus memiliki semacam kepribadian spesifik untuk berhasil dalam tipe pekerjaan tertentu. Yang lebih umum lagi adalah pekerjaan itu sendiri membentuk perilaku pemegang pekerjaan, dan orang-orang meniru orang lain dengan perilaku pekerjaan mereka.

Meskipun demikian, terdapat dua tipe umum dari tes kepribadian yang kadang-kadang digunakan dalam keputusan seleksi. Yaitu tes kepribadian self-report dan teknik proyektif. Ukuran kepribadian ini telah sering digunakan dalam seleksi posisi calon managerial dan juga sering digunakan sebagai bagian dari pusat penilaian yang merupakan metode identifikasi potensi bakat managerial yang populer.

Ukuran kepribadian tidak mungkin menjadi alat seleksi yang berguna untuk beberapa alasan tertentu. Pertama, sulit mendemonstrasikan bahwa karakteristik kepribadian relevan dengan pekerjaan. Spesifikasi pekerjaan biasanya fokus pada keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk pekerjaan daripada ciri kepribadian. Ukuran kepribadian didesain untuk mengukur konsep kepribadian khusus, bukan pada pola perilaku yang biasanya berhubungan dengan pekerjaan. Kedua, tes kepribadian secara umum kurang dapat diandalkan daripada tes kemampuan. Meskipun pelamar dengan kemampuan yang rendah telah memperbolehkan pewawancara untuk menyimpulkan bahwa pelamar tidak dapat melakukan pekerjaan, namun seseorang hampir tidak pernah dapat memutuskan hal tersebut berdasarkan rendahnya nilai ukuran kepribadian.

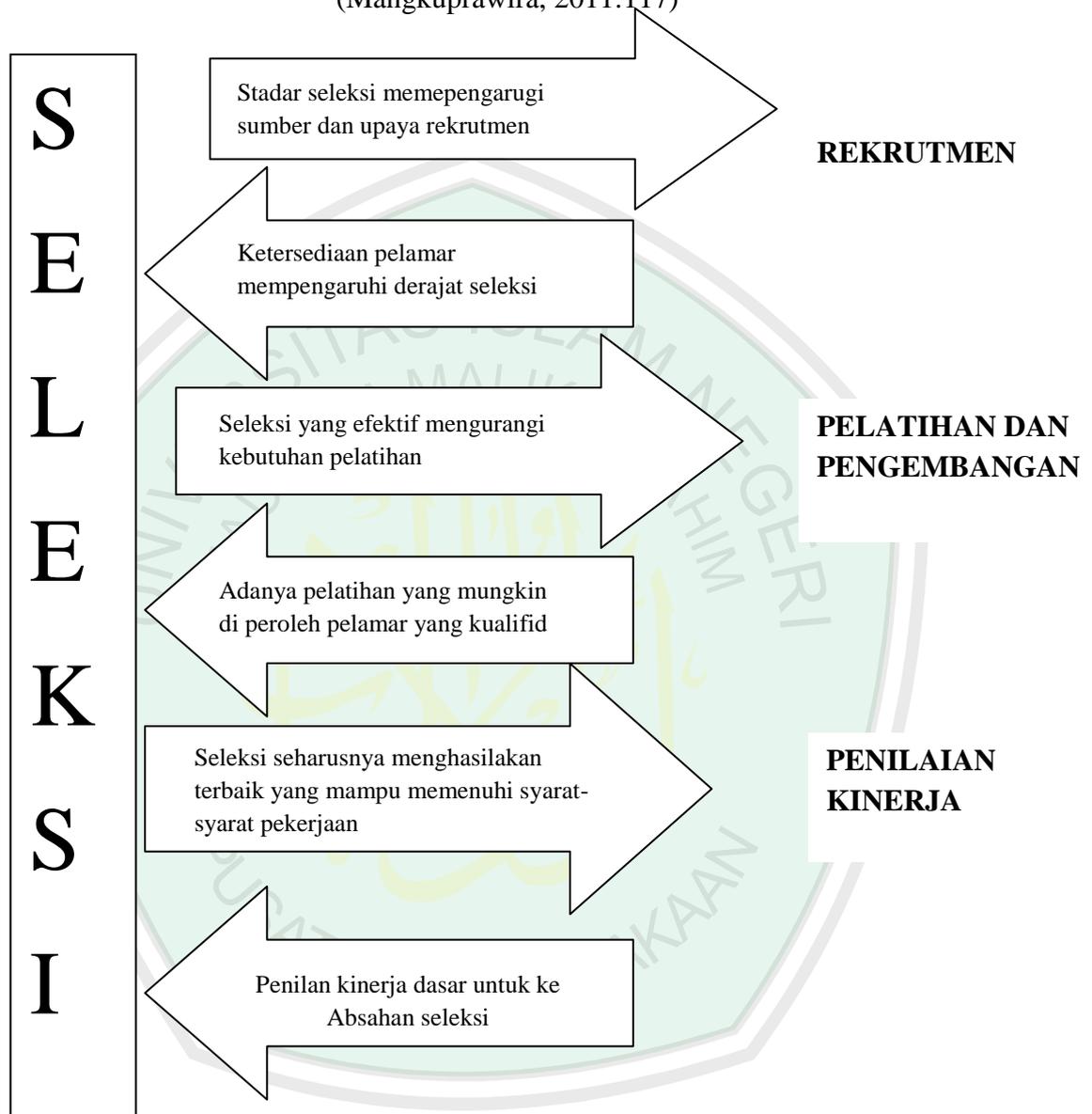
(<http://rajapresentasi.com>)

Tidak ada yang pasti tentang metode mana yang paling baik dan buruk dalam menyeleksi calon karyawan. Banyak faktor subjektif yang terdapat proses penyelesaian karena tak ada pun satu bentuk atau standar bakat dari pelamar. Oleh karena itu, kita mengetahui bagaimana unsure subjektif. (Mangkuprawira 2011 : 116)

Gambar 2.2

Hubungan antara penyeleksian kariawan dan fungsi-fungsi MSDM

(Mangkuprawira, 2011:117)



2.2.3 Pendidikan dan Latihan

2.2.3.1 pengertian pendidikan dan Latihan

Latihan atau training adalah suatu kegiatan atau usaha untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan seorang pegawai dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan tertentu. Menurut instuksi presiden nomor 15 tahun 1974 ,Latihan bagian dari pendidikan yang menyangkut bagian belajar untuk memperoleh dan meningkatkan ketrampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relative singkat dengan metode lebih mengutamakan praktek dari pada teori.Latihan atau training adalah suatu proses kegiatan yang di lakukan oleh menejemen kepegawaian dalam meningkatkan pengetahuan dan kecakapan , ketrampilan,keahlian,mental para pegawai dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan . (Wursanto,1989:60)

Untuk menjamin agar angkatan kerja perusahaan yang efektif , fungsi pelathan untuk perkenalan dengan proses perencanaan strategi, atau lebih baik terlibat dalam proses itu (yang berhubungan dengan kebijakandan sasaran jangka panjang). Kebijakan pelatihan harus mendukung kebijakan perusahaan. Pelatihan dapat membantu dalam menggunakan sumberdaya perusahaan secara lebih efektif, tetapi hanya didekati secara efektif . (Magaret, 1999:134)

Pelatihan (Training) Merupakan proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keahlian, konsep, peraturan, atau sikap untuk meningkatkan kinerja karyawan. Menurut pasal 1 ayat 9 undang-undang No. 13 Tahun 2003 – ketenagakerjaan- pelatihan kerja keseluruhan kegiatan untuk member, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja pada tingkat keterampilan dan

keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan dan pekerjaan. (Simamora, 2002 : 273)

Pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap karyawan semakin trampil yang mampu melaksanakan tanggung jawabnya agar semakin membaik, sesuai dengan standar. Biasanya pelatihan merajuk ketrampilan bekerja yang dapat digunakan dengan segera. Dalam hal ini manfaat finansial bagi perusahaan biasanya terjadi lebih cepat. Sedangkan pendidikan memberikan pengetahuan tentang subjek tertentu, tetapi sifatnya lebih umum dan lebih terstruktur untuk jangka waktu yang lebih panjang. (Mangkuprawira, 2011 :135)

Suatu tujuan utama dari pelatihan adalah menghilangkan kekurangan, baik sekarang maupun yang akan datang (diantisipasi), yang menyebabkan pegawai bekerja pada tingkat yang diinginkan. Latihan untuk meningkatkan informasi sangat penting bagi organisasi-organisasi dengan tingkat produktivitas yang tetap atau menurun. Ini juga sangat penting bagi organisasi yang dengan cepat menggunakan teknologi baru dan akibatnya meningkatkan kecenderungan kekurangan pegawai. (Schuler 1996:325)

2.2.3.2 Manfaat Pendidikan Dan Latihan

Hampir semua manajer / pemimpin berpandangan bahwa kepada para pegawai, baik pegawai baru maupun pegawai lama perlu diberikan suatu pendidikan dan latihan, karena sangat bermanfaat bagi mereka. Manfaat pendidikan dan latihan tampak dalam berikut :

- 1) Meningkatkan stabilitas pegawai
- 2) Dapat memperbaiki cara kerja pegawai, sehingga cara kerja tidak bersifat statis, melainkan selalu di sesuaikan dengan perkembangan orientasi penilaian kerja.
- 3) Dapat berkembang dengan cepat.
- 4) Mampu bekerja lebih efisien.
- 5) Mampu melaksanakan tugas dengan baik.
- 6) Kesempatan untuk mengembangkan diri
- 7) Meningkatkan semangat kerja dan produktifitas karyawan.
(wursanto,1989:60)

Manfaat pelatihan dan pengembangan dapat di katagorikan untuk perusahaan, untuk individual yang pada akhirnya untuk perusahaan pula, hubungan antar manusia serta implementasi kebijakan perusahaan.

1. Manfaat untuk perusahaan

- Mengarahkan kemampulabaan dan atau lebih bersikap positif terhadap orientasi pada keuntungan.
- Memperbaiki pengetahuan dan ketrampilan pada semua tingkat perusahaan.
- Memperbaiki moral pekerja.
- Membantu orang mengidentifikasi tujuan perusahaan.
- Membantu malaksanakan citra perusahaan yang lebih baik
- Membantu perkembangan kebenaran, keterbukaan, dan kepercayaan.
- Memperbaiki hubungan anatara atasan dan bawahan.
- Membantu perkembangan perusahaan

- Belajar dari karyawan yang di latih
 - Membantu dalam persiapan petunjuk pekerjaan
 - Membantu dalam memahami dan melaksanakan kebijakan perusahaan
 - Menyediakan informasi untuk kesediaan masa depan dalam semua segi di perusahaan.
 - Perusahaan mendapat keputusan yang lebih efektif dalam memecah masalah .
 - Membantu perkembangan ketrampilan, motivasi,loyalitas, sikap yang lebih baik, dan aspek-aspek lain yang menampilkan pekerjaan dan manajer yang sukses.
 - Membantu meningkatkan produktifitas dan peningkatkan kerja.
 - Membantu dalam mengatasi konflik dan juga mencegah stress dan tensi.
2. Manfaat bagi individual
- Membantu individu dalam mengambil keputusan yang lebih baik dan memecahkan masalah
 - Pengubah motivasi dari penguat, prestasi pertumbuhan, tanggung jawab, dan kemajuan terinternalisasi dan di laksanakan.
 - Membantu dalam mendorong mencapai pengembangan kepercayaan diri
 - Membantu seseorang dalam mengatasi stress, tensi , kekecewaan, dan konflik.
 - Menyediakan informasi untuk memperbaiki pengetahuan kepemimpinan, ketrampilan berkomunikasi, dan sikap.

- Meningkatkan pemberian pengakuan dan kepuasan pekerjaan.
 - Mengembangkan jiwa untuk terus belajar
 - Membantu mengurangi rasa takut dan khawatir dalam melaksanakan tugas yang baru.
3. Manfaat untuk personal, Hubungan manusia, dan pelaksanaan Kebijakan
- Memperbaiki komunikasi antar kelompok dan individual
 - Membantu dalam orientasi untuk karyawan baru dan mendapatkan pekerjaan baru melalui pengalihan dan promosi.
 - Menyediakan informasi tentang kesempatan yang sama dan kegiatan yang di sepakati.
 - Menyediakan informasi tentang hukum pemerintah tentang kebijakan administrasi.
 - Memperbaiki ketrampilan hubungan antar personal.
 - Membuat kebijakan , aturan, dan regulasi perusahaan yang dapat di laksanakan.
 - Memperbaiki moral
 - Membangun kepastian gerak.
 - Menyediakan lingkungan baik untuk belajar, berkembang, dan koordinas.
 - Membuat perusahaan menjadi tempat yang lebih baik untuk bekerja dan hidup . (Mangkuprawira, 2011: 137-138)

2.2.4 Penilaian Kinerja

2.2.4.1 Penegertian Penilaian Kinerja

Pekerjaan kinerja yang dimaksud adalah hasil pelaksanaan suatu pekerjaan, baik bersifat fisik/material maupun non fisik/non material. Setiap pekerjaan dalam melaksanakan pekerjaannya sebagaimana terdapat didalam deskripsi pekerjaan/jabatan. Usaha tersebut merupakan kegiatan manajemen SDM, yang berbagai dengan kegiatan-kegiatan yang lain. Penilaian kinerja adalah usaha mengidentifikasi, mengukur (menilai) dan mengelola (manajemen)pekerjaanyang di laksanakan oleh para pekerja (SDM) dilingkungan organisasi/ perusahaan. (Hadari 2005 :236)

Teknologi manajemen tradisional berpendapat bahwa evaluasi kinerja sangat diperlukan dan merupakan bagian yang esensial dari manajemen, khususnya manajemen sumberdaya manusia (MSDM). Untuk mengambil keputusan mengenai SDM seperti kenaikan gaji, kenaikan pangkat, pengangkatan dalam jabatan, dan pengembangan karierinformasi mengenai kinerja karyawan yang diperlukan. Menurut pendapat manajemen tradisional, belum ada alat manajemen lain yang dapat menggantikan evaluasi kinerja untuk melaksanakan sejumlah keputusan Manajemen SDM tersebut . (Wirawan,2009 :33)

Dengan standar kinerja untuk diharapkan dilakukan seorang pegawai dipakai untuk suatu pekerjaan. Misalnya, Penting bagi seorang perwakilan layanan pelanggan mampu untuk mendengar dengan cukup baik dan menerima pesan dari pelanggan. Akan tetapi pendengaran kurang penting untuk seorang operator perlengkapan berat dalam sebuah penimbangan batu. (Robert,2001:250)

Penilaian kinerja atau riset sumber daya manusia adalah analisis data untuk menentukan efektivitas praktik sumber daya manusia yang masa lalu dan sekarang. (Robert, 2001 :170)

Dalam penilaian pegawai dikenal beberapa istilah pencatatan pegawai seperti *efficiency rating*, *performance report*, *performance reating*, *employee reating*, dan *service reating*. Pada hakiakatnya berati sama , yaitu pencatatan mengenai segala kegiatan kepegawaian untuk mengetahui karya-karya yang di capai oleh seorang pegawai. (Wursanto,1989 :87)

Menejemen kinerja adalah suatu cara untuk mendapatkan hasil yang lebih baik bagi organisasi, kelompokdan individu dengan memahami dan mengelola kinerja sesuai dengan target yang telah direncanakan, standar dan persyaratan kompetensi yang telah di tentukan. (Surya 2005 : 25)

Penilaian kinerja (*perfomence appraisal*) proses dimana organisasi mendapatkan informasi tentang seberapa baik seorang karyawan melakukan pekerjaannya. (Raimond ,2010 :452)

2.2.4.2 metode penilaian kinerja

a. Bentuk- Bentuk Penilaian

Bentuk- bentuk penilaian (*rating from*) dalam penilaian kecakapan (*merit reting*) antara lain :

1. Penilaian Kualias Pegawai

Penilaian kecakapan bentuk ini merupakan dasar yang baik untuk menentukan program latihan pegawai dengan mengembangkan bakat dan

kemampuan seorang pegawai dalam penilaian pegawai ini dicatat beberapa hal tentang pegawai seperti :

- 1) Kesehatan
 - 2) Penampilan (*appearance*), yakni sikap ,tidak tunduk, cara kerja, kerapian dalam bekerja,maupun dalam mengajukan palaian dinas
 - 3) Kerajinan
 - 4) Inisiatif dan kreatifitas
 - 5) Ketegasan dan ketepatandalam menerima dan menjalankan tugas
 - 6) Kesetiaan terhadap tugas dan pekerjaan
 - 7) Kemampuan dan kemauan untuk bekerja sma dengan pegawai lain
 - 8) Tanggung jawab
 - 9) Pengetahuan
2. Penilaian pelaksanaan kerja

Hal yang utama dinilai dalam bentuk penilain ini adalah hasil-hasil pelaksanaan kerja atau tugas seorang pegawai.

3. Penilaian Gabungan

Dalam bentuk penilaian ini yang dinilai adalah kualitas dan hasil- hasil pekerjaan seorang pegawai melihat sifat pekerjaan, lingkup pekerjaan, pengetahuan tentang pekerjaan, dan sikap pegawai dalam menjalankan tugas.

b. Metode Penilaian Kecakapan

Didalam berbagai litelature kita jumpai bermacam 2 metode penilaian kecakapan antara lain :

1. Metode *paired comparison*

Metode ini dilaksanakan dengan membandingkan hasil kerja seseorang pegawai lain. Misalnya, pegawai di bandingkan sebanyak 6 orang yakni :A,B,C,D, E,dan F. hasil pekerjaan A dibandingkan Hasil pekerjaan B, dengan hasil pekerjaan C dan seterusnya. Dari hasil perbandingan di putuskan hasilnya lebih baik. Secara lengkap hasil perbandingan keenam pegawai tersebut sebagai berikut :

A-B

A-C

A-D

A-E

A-F

B-C

B-D

B-E

B-F

C-D

C-E

C-F

D-E

D-F

E-F

Karena dari setiap perbandingan harus diputuskan siapa yang hasil pekerjaannya lebih baik, dari ke enam tersebut terdapat 15 keputusan. Untuk

menghitung jumlah keputusan dari sejumlah pegawai yang di bandingkan dapat di bandingkan sebagai berikut :

$$K = \frac{P(P-1)}{2}$$

Dengan ketentuan :

K : jumlah keputusan

P : Jumlah pegawai yang dibandingkan.

2. Metode *Grading*

Dalam metode ini, mula- mula di tetapkan tingkat nilai misalnya : kurang, sedang,cukup,baik,amat baik. Tentu saja dalam praktek dapatdi buat lebih atau kurang dari lima tingkat.

3. Metode *Graphic Rating Sistem*

Metode ini di sebut *Graphic scales*. Dalam metode ini mula-mula di tetapkan faktor–faktor atau unsur-unsur yang menjadi objek penilaian. Factor-factor tersebut sapat dikelompokan menjadi dua jenis, yaitu :

1. Sifat-sifat pegawai: menunjukkan kualitas pegawai seperti emage kerja, inisiatif, kesetiaan dan sebagainya.
2. Kontribusi : menunjukkan suatu yang telah dihasilkan oleh pegawai yang bersangkutan, Misalnya : kualitas , jumlah pekerjaan, tanggung jawab dan sebagai berikut :

- Kerja sama
- Kualitas kerja
- Inisiatif
- Kepercayaan
- Kepribadian

- Ketrampilan
- Pengetahuan tentang pekerjaan
- Presensi

Setelah objek penilaian ditentukan, kemudian dirumuskan tingkat-tingkat nilai yang di gambarkan dalam satu garis atau sekala, seperti tampak di bawah ini.

0 ——— 50 ——— 60 ——— 70 ——— 90 ——— 100

Keterangan : - Kurang :Kurang dari 50

- Sedang : 51- 60

- Cukup : 61- 70

- Baik : 71- 90

- Amat Baik : 91- 100

4. Metode *Man-To-Man Comparasion*

Metode ini disebut juga metode perbandingan factor (*factor comparison method*), tetapi istilah metode perbandingan factor lebih dikenal dalam penilaian jabatan .

Dalam metode *man-to-man comparasion*, mula-mula ditentukan sekala pegawai untukmasing- masing factor yang terpilih. (Wursanto 1989 :101-103)

2.3 Pandangan Islam Dalam Seleksi Dan Rekrutmen

Menejemen sumberdaya insani konsen terhadap pengaturan aktivitas hubungan antar karyawan mereka diharapkan mampu menunjukkan kinerja yang optimal. Para karyawan mampu meningkatkan kompentasi dan mampu teknis guna mereliskan tujuan yang telah ditetapkan dalam perencanaan. Kegiatan menejemen sumberdaya insani adalah seputar penentuan aktivitas karyawan serta semua aktivitas lain terkait dengan awal masuk karyawan hingga masa pensiun.

Islam mendorong umatnya untuk memilih calon pegawai berdasarkan pengetahuan, pengalaman, kemampuan teknis yang dimiliki. (Ibrahim,1996:106). Hal ini sesuai dengan Firman Allah (Al-Qashas : 26).

قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَجِرْهُ ^ط إِنَّ خَيْرَ مَنْ اسْتَجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ



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".

Manusia sebagai khalifah memikul tanggung jawab yang besar untuk memakmurkan bumi. Alam ini diciptakan oleh Allah untuk dimanfaatkan oleh manusia. Hal itu merupakan salah satu bentuk pengetahuan dan penempatan posisi manusia dalam kemulyaan yang melebihi makhluk- makhluk yang lainnya. (Didin 2003 :104) Allah berfirman dalam surat (Al- Israa:70)

﴿ وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْوُجُوهِ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ

وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا ﴿٧٠﴾

Artinya : Dan sesungguhnya telah Kami muliakan anak-anak Adam, Kami angkut mereka di daratan dan di lautan, Kami beri mereka rezki dari yang baik-baik dan Kami lebihkan mereka dengan kelebihan yang sempurna atas kebanyakan makhluk yang telah Kami ciptakan.

Pemahaman kekuatan disini bisa berbeda sesuai perbedaan jenis pekerjaan, kewajiban dan tanggung jawab yang dipikulnya. Ibn Taimiyyah mengatakan, definisi kekuatan berdasarkan ruang yang melingkupnya. Kekuatan dalam medan perang bisa diartikan sebagai keberanian nyali untuk berperang, pengalaman dan kekuatan kemampuan untuk melakukan beberapa pembunuhan. (Ibrahim 1996 : 106).

Ekonomi sebagai suatu usaha Mempergunakan sumber- sumber alam secara rasioanal untuk memenuhi kebutuhan- kebutuhan, sesungguhnya melekat pada watak manusia. Tanpa disadari kegiatan manusia sehari-hari di dominasi kegiatan ekonomi. Al- qur'an menanamkan kesadaran bahwa dengan bekerja berarti kita merelasasikan fungsi kehambaan kepada Allah, dan menempuh jalan menuju ridhonya, mengangkat harga diri, meningkatkan taraf hidup, dan memberi manfaat kerja untuk sesama, bahkan kepada makhluk lain. (Aziz,2010 :53)

Berikut ini adalah kualitas kerja yang terpenting di hayati :

1. *Ash- Shalah* (Baik dan bermanfaat)

وَلِكُلِّ دَرَجَتٍ مِّمَّا عَمِلُوا وَمَا رَبُّكَ بِغَفِيلٍ عَمَّا يَعْمَلُونَ ﴿١٢٢﴾

Artinya : Dan masing-masing orang memperoleh derajat-derajat (seimbang) dengan apa yang dikerjakannya. Dan Tuhanmu tidak lengah dari apa yang mereka kerjakan. (Al- An'am :13)

2. *Al-Itqon* (Kemantapan atau *perfectness*)

وَتَرَى الْجِبَالَ تَحْسَبُهَا جَامِدَةً وَهِيَ تَمُرُّ مَرَّ السَّحَابِ صُنِعَ اللَّهُ الَّذِي أَتَقَنَ كُلَّ

شَيْءٍ إِنَّهُ خَيْرٌ بِمَا تَفْعَلُونَ ﴿٨٨﴾

Artinya : Dan kamu lihat gunung-gunung itu, kamu sangka dia tetap di tempatnya, padahal ia berjalan sebagai jalannya awan. (Begitulah) perbuatan Allah yang membuat dengan kokoh tiap-tiap sesuatu; sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan. (An-Naml: 88)

3. *Al-Ihsan* (Melakukan Yang terbaik / Lebih Baik)

وَلَا تَسْتَوِي الْحَسَنَةُ وَلَا السَّيِّئَةُ ادْفَعْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ فَإِذَا الَّذِي بَيْنَكَ وَبَيْنَهُ

عَدَاوَةٌ كَأَنَّهُ وَلِيٌّ حَمِيمٌ ﴿٣٤﴾

Artinya : Dan tidaklah sama kebaikan dan kejahatan. Tolaklah (kejahatan itu) dengan cara yang lebih baik, maka tiba-tiba orang yang antaramu dan

antara dia ada permusuhan seolah-olah telah menjadi teman yang sangat setia.(Fusshilat :34)

4. Al- Mujahadah (Kerja Keras Dan Optimal)

أَمْ حَسِبْتُمْ أَنْ تَدْخُلُوا الْجَنَّةَ وَلَمَّا يَعْلَمِ اللَّهُ الَّذِينَ جَاهَدُوا مِنْكُمْ وَيَعْلَمَ الصَّابِرِينَ



Artinya : Apakah kamu mengira bahwa kamu akan masuk surga, padahal belum nyata bagi Allah orang-orang yang berjihaddiantaramu dan belum nyata orang-orang yang sabar.(Al-Imron : 142)

5. Tanafus dan Ta'awun (berkompotisi dan tolong- menolong)

وَسَارِعُوا إِلَىٰ مَغْفِرَةٍ مِّن رَّبِّكُمْ وَجَنَّةٍ عَرْضُهَا السَّمَاوَاتُ وَالْأَرْضُ أُعِدَّتْ

لِلْمُتَّقِينَ ﴿١١٣﴾ الَّذِينَ يُنْفِقُونَ فِي السَّرَّاءِ وَالضَّرَّاءِ وَالْكُظُمِينَ الْغَيْظِ وَالْعَافِينَ

عَنِ النَّاسِ ۗ وَاللَّهُ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ ﴿١١٤﴾ وَالَّذِينَ إِذَا فَعَلُوا فَحِشَةً أَوْ ظَلَمُوا

أَنْفُسَهُمْ ذَكَرُوا اللَّهَ فَاسْتَغْفَرُوا لِذُنُوبِهِمْ وَمَنْ يَغْفِرُ اللَّهُ إِلَّا اللَّهُ وَلَمْ يُصِرُّوا

عَلَىٰ مَا فَعَلُوا وَهُمْ يَعْلَمُونَ ﴿١٣٥﴾

Artinya :133. Dan bersegeralah kamu kepada ampunan dari Tuhanmu dan kepada surga yang luasnya seluas langit dan bumi yang disediakan untuk orang-orang yang bertakwa. (134). (yaitu) orang-orang yang menafkahkan (hartanya), baik di waktu lapang maupun sempit, dan orang-orang yang menahan amarahnya dan mema'afkan (kesalahan) orang. Allah menyukai orang-orang yang berbuat kebajikan. (135) Dan (juga) orang-orang yang apabila mengerjakan perbuatan keji atau menganiaya diri sendiri, mereka ingat akan Allah, lalu memohon ampun terhadap dosa-dosa mereka dan siapa lagi yang dapat mengampuni dosa selain dari pada Allah? Dan mereka tidak meneruskan perbuatan kejinya itu, sedang mereka mengetahui. (Al-Imron 133-135) (Aziz ,2010: 55-56)

2.4 Kerangka Berfikir

