

## BAB II

### Sistem Rekrutmen, Pelatihan dan Kinerja Karyawan

#### A. Sistem Rekrutmen

##### 1. Pengertian Rekrutmen

Suatu proses penerimaan calon tenaga kerja untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja pada suatu unit kerja dalam suatu organisasi atau perusahaan. Prosesnya dimulai saat akan kebutuhan merekrut karyawan baru dinyatakan hingga lamaran mereka diterima.<sup>1</sup>

Manajemen merupakan suatu ilmu dan seni untuk menerapkan fungsi-fungsi pada perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok manusia yang dilengkapi dengan sumber ekonomi (faktor produksi) untuk mencapai tujuan yang ditentukan sebelumnya.

Definisi manajemen menurut beberapa ahli antara lain sebagai berikut: manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.<sup>2</sup>

Proses rekrutmen dimulai pada waktu diambil langkah mencari pelamar dan berakhir ketika para pelamar mengajukan

---

<sup>2</sup> Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia, edisi revisi* ( Jakarta : PT. Bumi Aksara, 2002), 1

lamaran – lamaran. Artinya, secara konseptual dapat dikatakan bahwa langkah segera mengikiti proses rekrutmen, yaitu seleksi, bukan lagi merupakan bagian rekrutmen. Jika proses ditempuh dengan tepat dan baik, hasilnya ialah adanya sekelompok pelamar yang kemudan diseleksi guna menjamin bahwa hanya yang paling memenuhi semua persyaratanlah yang diterima sebagai pekerja dalam organisasi yang memerlukannya.

## 2. Berbagai kendala dalam rekrutmen

Berbagai penelitian dan pengealaman banyak orang dalam hal rekrutmen menunjukan bahwa kendala yang bisa dihadapi itu dapat mengambil tiga bentuk, yaitu kendala yang bersumber dari organisasi yang bersangkutan sendiri kebiasaan para pencari tenaga kerja sendiri dan factor – factor eksternal yang bersumber dari lingkungan dimana organisasi bergerak

Dapat dipastikan bahwa berbagai kebijaksanaan yang ditetapkan dan berlakukan dalam suatu organisasi dimaksudkan agar organisasi yang bersangkutan semakin mampu mencapai berbagai tujuan atau sasarannya. yang penting mendapatkan perhatian ialah bahwa mungkin saja berbagai kebijaksanaan tersebut membatasi ruang gerak para pencari kerja baru. Berikut ini dibahas beberapa

kebijaksanaan yang mungkin menjadi kendala dalam proses rekrutmen, meliputi :

a. Kebijakan promosi dari dalam

Jika suatu organisasi dianut kebijaksanaan bahwa dalam halnya terjadi lowongan, lowongan itu diisi oleh para perkerja yang sudah menjadi karyawan organisasi, tentunya para pencari tenaga kerja tidak usah lagi berpaling ke sumber –sumber tenaga kerja diluar organisasi.

a. Kebijakan tentang imbalan

Setiap organisasi tentunya mempunyai kebijaksanaan tentang upah dan gaji yang diberikan kepada karyawannya sebagai imbalan atas waktu, tenaga, kepada organisasi.

b. Kebiasaan pencari tenaga kerja

Pada satuan kerja yang mengelola sumber daya manusia biasanya terdapat sekelompok pegawai yang tugas utamanya adalah melakukan rekrutmen.

c. Kondisi Eksternal (Lingkungan)

Dapat dinyatakan secara kategorikal bahwa tidak ada satupun organisasi yang boleh mengabaikan apa yang terjadi di sekitarnya.

### 3. Berbagai Sumber Rekrutmen

Agar para pencari tenaga kerja baru dapat melaksanakan tugasnya dengan efisien, ekonomis dan efektif, mereka perlu mengetahui atau

mengenali berbagai sumber rekrutmen yang mungkin digarap, meskipun benar bahwa mungkin saja tidak semua sumber tersebut perlu selalu digarap.

b. Pelamar langsung

Pengalaman menunjukkan bahwa salah satu sumber rekrutmen yang selalu dapat dimanfaatkan adalah datangnya para pelamar pekerjaan ke organisasi.

c. Lamaran tertulis

Sumber lain yang wajar dipertimbangkan adalah lamaran tertulis yang dikirimkan oleh para pelamar. Sebagaimana halnya dengan lamaran langsung, para pelamar yang mengirimkan lamarannya secara tertulis mungkin hanya mencoba saja tanpa mengetahui secara pasti apakah dalam organisasi yang menjadi alamat lamarannya ada lowongan atau tidak.

d. Lamaran Berdasarkan Informasi Orang Dalam

Biasanya para anggota suatu organisasi mengetahui ada tidaknya lowongan di berbagai satuan kerja dalam organisasi dimana mereka berkarya. Karena mereka adalah “orang dalam” pengetahuan mereka tentang lowongan yang tersedia dapat dikatakan lengkap yang mencakup berbagai hal, seperti:

- 1). Sifat pekerjaan yang harus dilakukan
- 2). Persyaratan pendidikan dan pelatihan
- 3). Pengalaman kerja
- 4). Status dalam hierarki organisasi

Para anggota organisasi menyampaikan informasi mengenai lowongan yang ada kepada berbagai pihak yang diketahuinya sedang mencari pekerjaan dan menganjurkan mereka mengajukan lamaran. Berbagai pihak itu dapat sanak saudara, tetangga, teman sekolah, berasal dari satu daerah dan lain sebagainya.

Pihak –pihak yang memperoleh informasi dari orang dalam tersebut lalu mengajukan lamaran. Sumber rekrutmen ini layak dipertimbangkan karena :

- a) para pencari tenaga kerja baru memperoleh bantuan dalam usaha mencari tenaga kerja baru sehingga biaya yang harus dipikul oleh organisasi menjadi lebih ringan.
- b) para pegawai yang menginformasikan lowongan itu kepada teman atau kenalannya akan berusaha agar hanya yang paling memenuhi syaratlah yang melamar
- c) para pelamar sudah memiliki bahan informasi tentang organisasi yang akan dimasukinya sehingga lebih mudah

melakukan berbagai penyesuaian yang diperlukan jika lamaranya ternyata diterima

d) pengalaman banyak

organisasi menunjukkan bahwa perkerja yang diterima melalui jalur ini menjadi perkerja yang baik karena mereka biasanya berusaha untuk tidak mengecewakan orang yang membawa mereka ke dalam organisasi.

e) Iklan

Pemasangan iklan merupakan salah satu jalur rekrutmen yang paling sering dan paling banyak digunakan. Iklan dapat dipasang di berbagai tempat dan menggunakan berbagai media, baik yang visual seperti di media cetak seperti surat kabar, majalah, selebaran yang ditempelkan di berbagai tempat yang ramai di kunjungi orang atau yang bersifat audio seperti radio maupun yang bersifat audio visual seperti televise dan lain sebagainya

Suatu iklan rekrutmen biasanya berisinya berbagai jenis informasi seperti jenis lowongan, jumlah lowongan, persyaratan yang harus dipenuhi para pelamar seperti umur, jenis kelamin, pendidikan, pengalaman, domisil dan berbagai informasi lainyatermasuk nama, kegiatan, alamat organisasi pencari tenaga kerja

Sebelum suatu organisasi yang memerlukan tenaga kerja baru memutuskan apakah menggunakan jalur iklan atau tidak, perlu pertimbangan yang matang. Dikatakan demikian karena :

- a. Pemasangan iklan memerlukan biaya yang tidak sedikit apalagi kalau menggunakan berbagai media yang telah diiklan singgung diatas.
- b. Akibat pemasangan iklan sangat mungkin jumlah pelamar jauh melebihi lowongan yang tersedia sehingga tenaga, waktu, dan biaya yang diperlukan untuk meneliti semua surat lamaran yang masuk bisa menjadi besar.
- c. Belum tentu semua pelamar pekerjaan yang potensial membaca iklan yang dipasang diberbagai media.<sup>3</sup>

#### 4. Metode rekrutmen

Kebanyakan lowongan pekerjaan diisi dengan orang dari dalam perusahaan dan posisilainnya sangat mungkin diisi dari sumber luar. Metode rekrutmen dari dalam meliputi penempatan pekerjaan, inventarisasi keahlian, penawaran pekerjaan, dan rekomendasi karyawan. Metode rekrutmen dari luar mencakup dari kalangan

---

<sup>3</sup> Eko budyanto, *Sistem Informasi Manajemen Sumber Daya Manusia*, 116

lembaga pendidikan, penggunaan advertasi dan agen atau biro pencari kerja.

Keunggulan dan kelemahan dari dua metode rekrutmen tersebut dapat dilihat pada tabel berikut<sup>4</sup> :

Rekrutmen internal	Rekrutmen eksternal
<p>Keunggulan :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Karyawan telah familiar dengan perusahaan</li> <li>2. Biaya rekrutmen dan pelatihan lebih rendah</li> <li>3. Meningkatkan moral dan motivasi karyawan</li> <li>4. Peluang berhasil, karena penilaian kemampuan dan keahlian lebih tepat</li> </ol> <p>Kelemahan :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Konflik politik promosi posisi</li> <li>2. Tidak seimbang</li> <li>3. Masalah moral</li> </ol>	<p>Keunggulan :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memiliki gagasan dan pendekatan baru</li> <li>2. Berkerja mulai dengan lembaran bersih dan memperhatikan spesifikasi pengalaman</li> <li>3. Tingkat pengetahuan dan keahlian tidak tersedia dalam perusahaan yang sekarang</li> </ol> <p>Kelemahan :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kebatasan keteraturan antara karyawan dan perusahaan</li> <li>2. Moral dan komitmen karyawan rendah</li> <li>3. Periode penyusuan yang lama</li> </ol>

## B. Pelatihan

### 1. Pengertian pelatihan

Pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu, serta sikap agar

<sup>4</sup> Ibid,117.



karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik sesuai dengan standar.<sup>5</sup>

Pelatihan adalah proses sistematis perubahan tingkah laku para karyawan dalam suatu arah untuk meningkatkan upaya pencapaian tujuan – tujuan organisasi.<sup>6</sup>

## 2. Pelatihan dan Pembelajaran

Pelatihan itu pada hakikatnya adalah proses pembelajaran. Oleh karena itu, untuk melatih karyawan, dibutuhkan pengetahuan tentang bagaimana orang belajar. Berikut ini ada beberapa saran yang didasarkan pada teori belajar, yaitu:<sup>7</sup>

- a. Lebih mudah bagi para peserta pelatihan untuk memahami dan mengingat bahan yang penting: pada awal pelatihan berikanlah peserta pelatihan pandangan sepintas tentang bahan yang disajikan, mengetahui gambaran keseluruhan itu memudahkan pembelajaran, gunakanlah berbagai contoh yang akrab bila menyajikan bahan, cobalah menggunakan istilah dan konsep yang sudah akrab dengan peserta pelatihan, gunakanlah sebanyak mungkin bantuan visual.

---

<sup>5</sup> Sjafrri Mangkuprawira, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik, Cetakan pertama* (Bogor: Ghalia Indonesia, 2011), 134.

<sup>6</sup> Meldona, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Integratif, Cetakan ke-1* (Malang: UIN Malang Press, 2009), 232.

<sup>7</sup> Gary Dessler, *Human Resource Management*, terjemahan: Benyamin Molan, *Manajemen Sumber DayaManusia, Edisi Bahasa Indonesia, Jilid 1* (Jakarta: PT Prenhallindo, 1997), 266.

b. Pastikan bahwa mudah mentransfer keterampilan dan perilaku baru dari tempat pelatihan ketempat kerja dengan cara : maksimalkan keserupaan antara situasi pelatihan dan situasi kerja, berikanlah praktik pelatihan yang memadai, dan identifikasikanlah masing-masing ciri dari langkah dalam proses.

c. Motivasikanlah peserta pelatihan dengan cara:<sup>8</sup>orang belajar paling baik dengan cara melakukannya dan cobalah memberkan praktik realistis sebanyak mungkin, peserta pelatihan itu belajar paling baik bila tanggapan yang benar segera dikuatkan, para peserta pelatihan belajar paling baik menurut langkah mereka dan Jika itu memungkinkan biarkanlah peserta melangkah sendiri.

### 3. Teknik Pelatihan

Pelatihan di tempatkerja (*On the job training: OJT*) berarti membuat seseorang belajar dengan cara menjalankannya secara sungguh-sungguh. Ada beberapa jenis pelatihan di tempat kerja. Yang paling dikenal adalah *coaching*.<sup>9</sup> Di sini karyawan dilatih di tempat kerja oleh seorang karyawan berpengalaman

---

<sup>8</sup> Sjafri Mangkuprawira, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, 267.

<sup>9</sup>Eko budyanto, *Sistem Informasi Manajemen Sumber Daya Manusia*, 271.

#### 4. Perancang pelatihan

Kegiatan pelatihan merupakan siklus kegiatan berlanjut yang terdiri atas :

##### a. Analisis kebutuhan pelatihan

Menentukan kebutuhan pelatihan bukan hal sederhana sebab kebutuhan pelatihan terkait dengan siapa yang dilatih terkait dengan tujuan pelatihan.

#### 5. Perencanaan program pelatihan

Perencanaan program pelatihan merupakan kegiatan merencanakan program pelatihan secara menyeluruh, kegiatan perencanaan pelatihan pada umumnya adalah sebagai berikut :

- 1) Menetapkan pengelola dan staf pembantu program pelatihan.
- 2) Menetapkan tujuan pelatihan
- 3) Menetapkan bahan ajar pelatihan
- 4) Menetapkan metode-metode yang akan digunakan
- 5) Menetapkan alat bantu pelatihan
- 6) Menetapkan cara evaluasi pelatihan
- 7) Menetapkan tempat dan waktu pelatihan
- 8) Menetapkan instruktur pelatihan
- 9) Menetapkan rencana kegiatan dan jadwal pelatihan

#### 10) Menghitung anggaran yang dibutuhkan

Rencana pelatihan harus direview berulang kali dengan melibatkan berbagai nara sumber, baik pada tataran substantive maupun teknis penyelenggaraan pelatihan.

#### 6. Penyusunan bahan pelatihan

Bahan yang perlu Disiapkan diantaranya adalah :

- 1) Tujuan belajar dan silabi
- 2) Bahan ajar dan hand out
- 3) Pustaka pendukung
- 4) Computer dengan fasilitas internet
- 5) Alat-alat bantu belajar

Peran instruktur adalah para instruktur berperan penting dalam seluruh kegiatan persiapan ini. Khususnya dalam penyiapan bahan ajar dan segala hal yang diperlukan dalam proses pembelajaran.

#### 7. Pelaksanaan pelatihan

Pelaksanaan pelatihan mengikuti rencana yang telah ditetapkan. Akan tetapi didalam pelaksanaannya selalu banyak masalah yang memerlukan pemecahan. Pemecahan masalah masalah sering beakibat adanya keharusan mengubah beberapa hal dalam rencana tetapi perubahan dan penyusuaian apa pun yang dilakukan harus selalu berorientasi pada upaya mempertahankan kualitas

pelatihan, menjaga kelancaran proses pelatihan, dan tidak merugikan kepentingan partisipan.

a. Perkenalan

Pada awal pelaksanaan pelatihan, partisipan perlu memperkenalkan diri, agar dikenal baik oleh instruktur maupun koleganya sesama partisipan.

b. Acara review pengalaman

Pada awal pelatihan juga perlu diadakan secara khusus review pengalaman.

c. Dirangsang untuk memanfaatkan pengalaman

Pengalaman adalah modal untuk pembelajaran, instruktur harus dapat merangsang partisipan agar memanfaatkan pengalaman yang telah dimiliki.<sup>10</sup>

Sebuah pendekatan instruksi pekerjaan langkah demi langkah yang bermanfaat untuk memberikan pelatihan di tempat kerja kepada karyawan adalah sebagai berikut:

Langkah 1: Persiapan untuk peserta belajar

1) Buatlah peserta merasa santai.

2) Jelaskan mengapa harus belajar.

---

<sup>10</sup> Haris Mujiman, *Manajemen Pelatihan Berbasis Belajar Mandiri Cetakan 1* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2006), 67

- 3) Akrabkan karyawan dengan perlengkapan, bahan, alat dan lainnya.

#### Langkah 2: Penyajian operasi

- 1) Jelaskan tuntutan kuantitas dan kualitas.
- 2) Lakukanlah pekerjaan dengan langkah perlahan beberapa kali, sambil menjelaskan setiap langkah.
- 3) Mintalah peserta menjelaskan langkah-langkah seperti yang anda lakukan pada seluruh pekerjaan dengan perlahan.

#### Langkah 3: Uji coba kinerja

- 1) Mintalah peserta melakukan pekerjaan itu secara bertahap membangun keterampilan dan kecepatan.
- 2) Secepat mungkin peserta mendemonstrasikan kemampuan untuk melakukan pekerjaan itu tetapi jangan mengabaikan dia.

#### Langkah 4: Tindak lanjut.<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup> Ibid, 272.

- 1) Periksa kerja dari waktu ke waktu menyangkut standar kualitas.
- 2) Berikanlah pujian untuk kerja yang baik, doronglah pekerja sampai diamanpun mencapai standar kualitas.

#### 8. tahapan perencanaan pelatihan

pada tahap pertama organisasi memerlukan fase penilaian yang ditandai dengan satu kegiatan utama yaitu analisis kebutuhan pelatihan. Terhadap tiga situasi dimana organisasi diharuskan melakukan analisis tersebut yaitu : *performance problem, new system and technology serta automatic dan habitual training*

- a. berkaitan dengan kinerja dimana karyawan organisasi mengalami degradasi kualitas atau kesenjangan antara untuk kerja dengan standar kerja yang telah ditetapkan.
- b. Berkaitan dengan penggunaan computer, prosedur atau teknologi baru yang diadopsi untuk memperbaiki efisiensi oprasional perusahaan.
- c. Berakaitan dengan pelatihan yang secara tradisional dilakukan berdasarkan persyaratan-persyaratan tertentu, misalnya keselamatan kerja.

## 9. Perencanaan dan pembuatan desain pelatihan

Desain pelatihan adalah esensi dari pelatihan, karena pada tahap ini adalah menyakinkan bahwa pelatihan akan dapat dilaksanakan. Keseluruhan tugas yang harus dilaksanakan pada tahap ini adalah:

- a. Mengidentifikasi sasaran pembelajaran dari program pelatihan
- b. Menetapkan metode yang paling tepat
- c. Menetapkan penyelenggaraan dan dukungan lainnya
- d. Menetapkan isi
- e. Mengidentifikasi alat –alat evaluasi
- f. Menyusun urutan-urutan pelatihan

Selanjutnya adalah membuat materi pelatihan yang diperlukan dan dikembangkan seperti :

- 1) jadwal pelatihan
- 2) Rencana setiap sesi
- 3) Materi-materi pelatihan
- 4) Alat-alat bantu pelatihan
- 5) Formulir evaluasi

## 10. Implementasi pelatihan

Tahap berikutnya untuk membentuk sebuah kegiatan pelatihan yang efektif adalah implementasi dari program pelatihan.



Keberhasilan implementasi program pelatihan dan pengembangan SDM tergantung pada pemilihan program untuk memperoleh the *right people under the right conditions*.

#### 11. Pelatihan kerja berbasis kompetensi

Departemen tenaga kerja mempunyai rancangan dalam menyusun pelatihan dan pengembangan karyawan sebagai berikut : pelatihan kerja adalah 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 atau pekerjaan.<sup>12</sup>

#### 12. Model sistem pelatihan

Model sistem pelatihan yang diusulkan tersebut terdiri dari 2 tahap, yaitu :

##### a. Tahap penilaian prioritas kebutuhan pelatihan

Dalam tahap ini dilakukan penilaian kebutuhan pelatih yang menjadi prioritas saat ini bagi staff / tenaga kependidikan.

##### b. Tahap pelatihan dan pengembangan

Tahap ini dilakukan dalam beberapa langkah, yaitu:

<sup>12</sup> Asri Laksami Riani, *Manajemen Sumber Daya Manusia Masa Kini Cetakan Pertama* (Yogyakarta : Graha Ilmu, 2013), 91.

### 1) Penentuan kriteria calon *training*

Penentuan kriteria dilakukan untuk memilih individu yang akan disertakan dalam pelatihan. Penentuan kriteria ini mempertimbangkan jenis pelatihan yang diselenggarakan. Penentuan kriteria dapat menggunakan bermacam-macam dasar, diantaranya Pendidikan, Jabatan, Test psikologi dan Pretest terhadap calon karyawan.

Setelah didapatkan kandidat karyawan yang dapat mengikuti pelatihan, langkah selanjutnya dilakukan pretest terhadap kandidat tersebut untuk menentukan individu yang dapat mengikuti pelatihan. Seleksi untuk pelatihan calon karyawan harus secara eksplisit memperhitungkan kemampuan karyawan untuk menguasai materi pelatihan dan menerapkannya.

### 2) Pemilihan Teknik Pelatihan

Untuk menjamin teknik pelatihan yang cocok bagi situasi tertentu, apa yang akan diajarkan harus ditentukan secara cermat. Agar bermanfaat, teknik pelatihan yang dipilih harus memenuhi kondisi minimal yang dibutuhkan agar pelatihan yang efektif dapat berlangsung.

Untuk teknik pelatihan harus memenuhi unsur-unsur berikut :

- a) Memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja
- b) Secara jelas menggambarkan keahlian-keahlian yang diinginkan
- c) Memberikan karyawan partisipasi aktif
- d) Menyediakan kesempatan praktik
- e) Menyediakan umpan balik atas kinerja karyawan
- f) Terstruktur dari tugas yang sederhana sampai yang kompleks
- g) Dapat disesuaikan dengan masalah-masalah khusus
- h) Mendorong transfer positif dari pelatihan karyawan

### 13. Pelaksanaan pelatihan

Pada tahap ini program pelatihan dirancang dan disajikan. program pelatihan harus berisi aktivitas dan pengalaman belajar yang akan memenuhi sasaran yang dibuat dalam tahap penilaian.

- a. Monitoring pelatihan

Agar pelatihan berjalan lancar, diperlukan monitoring pelatihan, biasanya oleh pengelola program pelatihan yang mengikuti jalannya pelatihan agar target pelatihan yang telah direncanakan dapat dicapai.

#### 14. Evaluasi pelatihan

Evaluasi pelatihan adalah menetapkan kriteria untuk evaluasi. Kriteria harus didasarkan pada sasaran awal pelatihan. Untuk memastikan keberhasilan pelatihan dapat dilakukan melalui evaluasi. Secara sistematis manajemen pelatihan meliputi tahap perencanaan yaitu *training need analysis*, tahap implementasi dan tahap evaluasi.

Berdasarkan penilaian kebutuhan pelatihan pada tenaga kependidikan, ada beberapa jenis pelatihan yang menjadi prioritas.

Pelatihan ini diarahkan pada pengembangan keahlian dan pengetahuan dibidang teknologi informasi terutama aplikasi yang mengarah pada *e-office*, pengembangan aplikasi berbasis internet, dan jenis-jenis pelatihan TI. Penyelenggaraan pelatihan TI diarahkan pada tercapainya beberapa sasaran pelatihan, yaitu :

- a. Karyawan mampu memahami penggunaan TI dalam bidang tertentu.
- b. Karyawan mampu menguasai keahlian teknis yang terkait dengan TI dalam bidang tertentu.

c. Karyawan mampu mengimplementasikan keahlian teknis tersebut dalam pekerjaannya.

Untuk penentuan karyawan yang dapat mengikuti pelatihan TI, ada beberapa kriteria dapat digunakan, seperti:

- 1) Karyawan dapat mengikuti pelatihan TI adalah karyawan yang dapat mengoperasikan komputer dan menggunakan dalam pelaksanaan pekerjaan.
- 2) Karyawan pada unit-unit kerja yang diprioritaskan mendapatkan pelatihan TI.
- 3) Karyawan yang mengikuti pelatihan TI juga dapat didasarkan pada faktor usia, di mana karyawan yang lebih muda lebih diprioritaskan mengikuti pelatihan dengan pertimbangan kemampuan dan potensi.<sup>13</sup>

## C. Kinerja karyawan

### 1. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kualitatif dan kuantitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung

---

<sup>13</sup> Ibid, 101

jawabnya, dalam upaya mencapai tujuan organisasi serta tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.<sup>14</sup>

kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.<sup>15</sup>

## 2. Kebijakan dan manfaat penilaian kinerja

### a. Kebijakan penilaian kinerja karyawan

Kebijakan kinerja suatu organisasi harus diprakarsai dan didukung oleh pimpinan organisasi bersangkutan.

### b. Penilaian kinerja karyawan

Kinerja suatu organisasi merupakan kinerja kolektivitas para individu, maka dijelaskan pula tentang kinerja seorang individu yang dipengaruhi “skill” dan motivasi.

Penilaian kinerja adalah proses penilaian hasil kerja yang akan digunakan oleh pihak manajemen untuk member informasi kepada para karyawan secara individual, tentang mutu hasil pekerjaannya dipandang dari sudut kepentingan perusahaan.

<sup>14</sup> Moehariono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi, Cetakan pertama* (Bogor: Ghalia Indonesia, 2010), 61

<sup>15</sup> Suyadi Prawirosentono, *kebijakan kinerja karyawan edisi pertama* (Yogyakarta : BPFE, 1999), 2

### 3. Cara penilaian kinerja formal

Penilaian kinerja formal adalah suatu proses penilaian atas kinerja seorang karyawan yang secara teratur dan sistematis dilakukan pada semua tingkat jabatan. Biasanya, proses tersebut meliputi langkah-langkah sebagai berikut :

Pihak manajemen harus membangun kebijakan tentang frekuensi penilaian kinerja para karyawan untuk berbagai tingkat lapisan dalam suatu organisasi. Tentukan orang yang ditugaskan menjadi petugas penilaian kinerja. Lalu yang penting membuat suatu ukuran atau criteria atau standar penilaian kinerja.

### 4. Cara penentuan petugas penilaian – kinerja dan program pelatihannya

Selanjutnya ditentukan pula petugas penilainya. Petugas penilai selain atasan langsungnya, juga petugas dari “pengawas internal”. Kedua petugas penilai kinerja karyawan harus yang dapat berlaku obyektif dan mengetahui persis tentang kinerja karyawan yang harus dinilainya.

Kemudian manajer SDM (sumber daya manusia) atau orang lain yang ditunjuk, mengadakan program pelatihan bagi para calon penilai kinerja.

Program pelatihan tersebut sekaligus dengan skedul atau jadwal pelatihan, berikut kapan tanggal dan bulan dilaksanakannya. Contohnya : calon petugas penilai kinerja tatas karyawan pengawas

dan pencatat bahan baku di gudang, dilatih tentang hal yang berkaitan dengan tugas pengawas gudang. Lama pelatihan, dapat selama satu minggu atau lama lagi. Dalam pelatihan diajarka pula bahwa :

- a. Petugas penilai kinerja mencari informasi tentang kinerja karyawan yang akan dinilai.
- b. Petugas penilai kinerja mengumpulkan input (masukan) untuk menilai kinerja seorang karyawan.

Tugas-tugas harus dilaksanakan dengan criteria yang ditentukan perusahaan. Misalnya karyawan supervisor bahan baku melakukannya seperti berikut :

- 1) Mencatat mutasi masuk dan keluarnya bahan baku setiap saat
- 2) Lalu membuat saldo bahan baku
- 3) Kemudian mencocokkan saldo administrative dengan saldo fisik bahan baku
- 4) Kemudian selalu membuat laporan berkala kepada atasannya (kepala gudang). Dalam hal ini kinerja karyawan tersebut harus dinilai baik
- 5) Para karyawan sebenarnya dianjurkan untuk selalu memeriksa pekerjaannya secara pribadi, agar sesuai dengan tugasnya.
- 6) Penilai kinerja lalu bertemu dengan karyawan yang akan dinilai kinerjanya. Untuk mendiskusikannya.
- 7) harus secara obyektif menyatakan baik.



8) Hasil penilaian kinerja tersebut dicatat dalam dokumen kepegawaian masing-masing karyawan.

#### 5. Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja atas seluruh staf (baik atasan maupun bawahan) merupakan kegiatan yang harus secara rutin dilakukan, tanpa beban mental, karena hal ini diperlukan untuk tujuan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Bila masing-masing karyawan berkinerja baik, biasanya atau umumnya kinerja perusahaan pun baik.

Penilaian kinerja yang dilakukan secara regular (teratur) bertujuan melindungi perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Penilaian kinerja karyawan yang dilakukan secara obyektif, tepat dan didokumentasikan secara baik cenderung menurun potensi penyimpangan yang dilakukan karyawan, sehingga kinerjanya diharapkan harus bertambah baik sesuai dengan kinerja yang dibutuhkan perusahaan.<sup>16</sup>

Kinerja adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja karyawan yang umum untuk kebanyakan pekerjaan meliputi elemen sebagai berikut:<sup>17</sup>

Kinerja merupakan persoalan krusial dalam hubungan antara atasan dan bawahan pada organisasi tertentu. Allah SWT memberkan

---

<sup>16</sup> Ibid, 222

<sup>17</sup> Robert L Mathis, *Human Resource Management*, terjemahan: Diana Angelica, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisisepuluh* (Jakarta: SalembaEmpat, 2006), 378.

dorongan untuk memberikan insentif bagi orang yang mampu menunjukkan kinerja optimal (baik).<sup>18</sup> Allah SWT berfirman:

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيٰوةً طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ

Artinya:“Barang siapa yang mengerjakan amal saleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam Keadaan beriman, Maka Sesungguhnya akan Kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan Sesungguhnya akan Kami beri balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dariapa yang telah mereka kerjakan”.(QS. al-Nahl: 97).<sup>19</sup>

#### 6. Manfaat-manfaat Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja karyawan memiliki manfaat ditinjau dari beragam perspektif pengembangan perusahaan, khususnya manajemen sumber daya manusia, yaitu sebagai berikut:<sup>20</sup>

- a. Perbaikan kinerja
- b. Penyesuaian kompensasi
- c. Keputusan penempatan
- d. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan
- e. Perencanaan dan pengembangan karir
- f. Ketidak akuratan informasi
- g. Kesalahan rancangan pekerjaan
- h. Kesempatan kerja yang sama

<sup>18</sup> Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syariah* (Jakarta: PT Raja GrafindoPersada, 2006), 121.

<sup>19</sup> Departemen Agama RI, *Mushaf Al-Qur'an Al-Karim* (Jakarta: CV Pustaka Al-Kautsar, 2010).

<sup>20</sup> Sjafri, *Manajemen*, 232.

- i. Tantangan-tantangan eksternal
- j. Umpan balik pada SDM

## 7. Penilaian Kinerja

Mangku prawiramen definisikan penilaian kinerja sebagai proses yang dilakukan perusahaan dalam mengevaluasi kinerja pekerjaan seseorang. Penilaian kinerja meliputi dimensi kinerja karyawan dan akuntabilitas. Di dalam dunia kompetitif yang mengglobal, perusahaan membutuhkan kinerja tinggi.<sup>21</sup>

Di dalam pengelolaan sumber daya insani yang Islami berusaha meningkatkan potensi kapasitas SAFT (*siddiq, amanah, fathanah dan tabligh*) yang ada pada diri karyawan, karena hal ini akan menguntungkan baik perusahaan maupun karyawan.<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> Meldona, *Manajemen*, 330.

<sup>22</sup> Jusmaliani, *Pengelolaan Sumber Daya Insani, Cetakan pertama*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), 114.