



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

REKRUTMEN DAN PENGEMBANGAN SDM DIMPET DHUAFU JAWA TIMUR

Skripsi

**Diajukan Kepada Fakultas Dakwah dan Komunikasi
Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya
Guna Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar
Sarjana Ilmu Sosial (S.Sos)**

Oleh:

DINA MASLAKHATUL JAZU'AH

NIM. B94218079

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAKWAH
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL
SURABAYA**

2022

PERNYATAAN KEASLIHAN KARYA

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Dina Maslakhatul Jazu'ah

NIM : B94218079

Prodi : Manajemen Dakwah

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi berjudul **Rekrutmen dan Pengembangan SDM di Dompot Dhuafa Jawa Timur** adalah benar merupakan karya sendiri. Hal-hal yang bukan karya saya, dalam skripsi tersebut diberi tanda sitasi dan ditunjukkan dalam daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari terbukti pernyataan saya tidak benar dan ditemukan pelanggaran atas karya skripsi ini, saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan skripsi dan gelar yang saya peroleh dari skripsi tersebut.

Surabaya, 1 April 2022

Yang membuat pernyataan



Dina Maslakhatul Jazu'ah
NIM. B94218079

LEMBAR PERSETUJUAN PEMBIMBING

Nama : Dina Maslakhatul Jazuah

NIM : B94218079

Prodi/ Fakultas: Manajemen Dakwah/ Dakwah dan Komunikasi

Judul : Rekrutmen dan Pengembangan SDM di Dompot Dhuafa Jawa Timur

Skripsi ini telah dilakukan pemeriksaan serta disetujui oleh dosen pembimbing guna diujikan.

Dosen Pembimbing



Dr. H. Ah. Ali Arifin, MM
NIP.196212141993031002

LEMBAR PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI
REKRUTMEN DAN PENGEMBANGAN SDM
DI DOMPET DHUAFA JAWA TIMUR

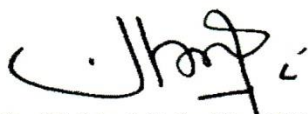
Disusun oleh:

Dina Maslakhatul Jazu'ah (B94218079)

Telah diuji dan dinyatakan lulus dalam ujian Sarjana Strata Satu
pada tanggal 15 April 2022

Tim Penguji

Penguji I



Dr.H.Ah.Ali Arifin, MM
NIP.196212141993031002

Penguji II



Dr.Achmad Murtafi Haris, Lc,M.Fil.I
NIP. 197003042007011056

Penguji III



Ahmad Khairul Hakim, S.Ag, M.Si
NIP.197512302003121001

Penguji IV



Airlangga Bramayudha, M.M
NIP. 197912142011011005

Surabaya, 15 April 2022

Dekan,



Dr.H. Abdul Halim, M.Ag
NIP.195307251991031003



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA
PERPUSTAKAAN

Jl. Jend. A. Yani 117 Surabaya 60237 Telp. 031-8431972 Fax.031-8413300
E-Mail: perpustakaan@uinsby.ac.id

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademika UIN Sunan Ampel Surabaya, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Dina Maslakhatul Jazu'ah
NIM : B94218079
Fakultas/Jurusan : Dakwah dan Komunikasi/ Manajemen Dakwah
E-mail address : dinamaslakha12@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah :

Skripsi Tesis Desertasi Lain-lain (.....)

yang berjudul : **Rekrutmen dan Pengembangan SDM di Dompot Dhuafa Jawa Timur**

beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya berhak menyimpan, mengalih-media/format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain secara **fulltext** untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya, 6 Juli 2022

Penulis

(Dina Maslakhatul Jazu'ah)

ABSTRAK

Dina Maslakhatul Jazuah, B94218079, 2022. Rekrutmen dan Pengembangan SDM di Dompot Dhuafa Jawa Timur.

Tujuan penelitian ini adalah guna mendeskripsikan model rekrutmen karyawan yang diterapkan Dompot Dhuafa Jawa Timur, menggambarkan keunggulan model rekrutmen karyawan Dompot Dhuafa Jawa Timur, mendeskripsikan metode pengembangan SDM yang diterapkan Dompot Dhuafa Jawa Timur, mendeskripsikan hambatan pengembangan SDM di Dompot Dhuafa Jawa Timur. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dan jenis penelitiannya deskriptif. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara, dan dokumentasi.

Hasil penelitian ini memperlihatkan, bahwasanya model rekrutmen karyawan terdiri dari model rekrutmen tertutup dan model rekrutmen terbuka. Setiap model rekrutmen pasti memiliki keunggulan. Keunggulan dari model terbuka tertutup adalah pimpinan telah mengetahui kemampuan yang dimiliki karyawan sehingga memudahkan mengidentifikasi apakah telah sepadan pada kedudukan yang diperlukan ataupun tidak. Sedangkan kelebihan dari model rekrutmen terbuka adalah informasi mengenai lowongan di lembaga dapat tersebar luas dan sangat cepat. Biaya yang dikeluarkan juga murah karena iklan dipublikasikan melalui sosmed dan website. Metode pengembangan yang diterapkan Dompot Dhuafa adalah *On the Job Training* dan *Off the Job Training*. Dan hambatan pada proses pengembangan SDM adalah karyawan yang tidak ingin mengupgrade kemampuannya, adalah sulit menemukan dan memetakan tema yang sesuai dengan kebutuhan amil, serta dana yang ada guna peningkatan begitu dibatasi.

Kata Kunci: Rekrutmen, Pengembangan SDM

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

KATA PENGANTAR

Puji Syukur penulis sampaikan kehadirat Allah SWT, atas segala rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Rekrutmen dan Pengembangan SDM di Dompot Dhuafa Jawa Timur”. Skripsi ini merupakan karya ilmiah yang disusun dalam upaya untuk menyelesaikan pendidikan sarjana (S1) pada Fakultas Dakwah dan Komunikasi Program Studi Manajemen Dakwah.

Kesuksesan ini dapat penulis peroleh dikarenakan adanya dukungan dari banyak pihak. Oleh karena itu, ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada:

1. Prof. H. Masdar Hilmy, S.Ag., MA., Ph.D selaku Rektor UIN Sunan Ampel Surabaya,
2. Dr. H. Abdul Halim, M.Ag selaku Dekan Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Ampel Surabaya,
3. Dr. Arif Ainur Rofiq, S.Sos.I, S.Pd.,M.Pd,Kons., selaku Kaprodi Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Ampel Surabaya,
4. Dr. H.Ah.Ali Arifin, MM, selaku Dosen pembimbing yang senantiasa memberikan bimbingan sekaligus masukan dalam menyelesaikan skripsi ini.
5. Bapak Kholid Abdillah, selaku pimpinan Dompot Dhuafa Jawa Timur yang telah memberikan izin kepada penulis untuk melakukan penelitian di Dompot Dhuafa Jawa Timur
6. Bapak tercinta Ghozali dan ibu tercinta Nur Aini, selaku orang tua yang senantiasa mendukung penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
7. Semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan penulisan penelitian.

Akhirnya, semoga amal baik yang telah bapak/ibu berikan kepada penulis mendapatkan balasan sebaik-baiknya dari Allah SWT.

Penulis,

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Motto

“Jika engkau ingin agar Allah tetap memberikan hal yang engkau sukai, maka gigihlah dalam mengerjakan apa pun yang Allah sukai.”

Imam Hambali

Persembahan

Skripsi ini kupersembahkan kepada kedua orang tua saya yang selalu mendoakan dan mensuport saya. Selain itu, saya juga persembahkan kepada para dosen yang telah memberikan ilmunya kepada saya. Serta untuk teman-teman yang selalu berbagi keilmuan.



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

“Rekrutmen dan Pengembangan SDM di Dompok Dhuafa Jawa Timur”

Daftar Isi

Sampul	i
Persetujuan Dosen Pembimbing	ii
Lembar Pengesahan Ujian Skripsi	iii
Pernyataan Otentisitas Skripsi	iv
Abstrak	v
Kata Pengantar	vi
Motto dan Persembahan	vii
Daftar Isi	viii
Daftar Gambar	x
Daftar Diagram	xi
BAB I : PENDAHULUAN	1
Latar Belakang Masalah	1
A. Rumusan Masalah	3
B. Tujuan Penelitian	3
C. Manfaat Penelitian	3
D. Definisi Konsep	4
E. Sistematika Pembahasan	4
BAB II : KAJIAN TEORI	6
A. Penelitian Terdahulu	6
B. Rekrutmen	7
1. Pengertian Rekrutmen	8
2. Tujuan Rekrutmen	8
3. Prinsip Rekrutmen	8
4. Proses Rekrutmen	9
5. Model Rekrutmen	10
C. Pengembangan SDM	13
1. Pengertian Pengembangan SDM	13
2. Proses Pengembangan SDM	14
3. Manfaat Pengembangan SDM	17
4. Peserta Pengembangan SDM	18
5. Jenis-Jenis Pengembangan SDM	18
6. Metode Pengembangan SDM	19

7. Hambatan Pengembangan SDM	23
BAB III : METODE PENELITIAN	25
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian	25
B. Lokasi Penelitian.....	25
C. Jenis dan Sumber Data.....	25
D. Tahap- Tahap Penelitian	26
E. Teknik Pengumpulan Data.....	27
F. Teknik Validitas Data	28
G. Teknik Analisis Data.....	29
BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN.....	31
A. Gambaran Umum Objek Penelitian	31
1. Sejarah Dompot Dhuafa Jawa Timur	31
2. Profil Dompot Dhuafa Jawa Timur.....	32
3. Visi Misi Tujuan	32
4. Struktur Organisasi	33
5. Program Dompot Dhuafa Jawa Timur	34
B. Penyajian Data	36
C. Analisis Data.....	54
1. Perspektif Teori.....	54
2. Perspektif Keislaman	70
BAB V: PENUTUP.....	73
A. Kesimpulan	73
B. Saran dan Rekomendasi.....	74
C. Keterbatasan Penelitian.....	74
Daftar Pustaka.....	75

Daftar Gambar

Gambar 4.1 Struktur Organisasi	34
Gambar 4.2 Iklan Rekrutmen Dompot Dhuafa Jawa Timur	60
Gambar 4.3 Metode Pelatihan Rapat	66
Gambar 4.4 Metode Pelatihan Capacity Building	68



Daftar Diagram

Diagram 2.1 Kerangka Berpikir.....	24
------------------------------------	----



BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Organizing yakni bagian dari fungsi manajemen. *Organizing* dijalankan setelah fungsi perencanaan. *Organizing* adalah proses mengelola sumber daya manusia, pekerjaan, dan wewenang dalam mencapai sasaran organisasi.¹ Sedangkan menurut Siagian yang dikutip oleh Musbandi pengorganisasian adalah proses pengelompokan sumber daya manusia, tugas, serta tanggung jawab. Dengan ini, terbentuk organisasi yang mampu digerakkan menjadi aktivitas kesatuan yang sudah ditentukan.² Dalam mencapai tujuan organisasi perlu melakukan pengorganisasian dengan baik. Tujuan *organizing* untuk mengatur sumber daya dan mencapai tujuan organisasi. Salah satu fungsi pengorganisasian adalah rekrutmen dan pengembangan SDM.

Rekrutmen adalah proses menemukan dan menarik calon yang melengkapipersyaratan guna memenuhi suatu kedudukan yang digolongkan pada perencanaan SDM.³ Jusmaliani mengungkapkan, bahwasanya rekrutmen ialah prosedur memilih serta mendorong pelamar yang mampu bekerja. Sementara itu, Nurmansyah berpendapat bahwasanya rekrutmen ialah prosedur memperoleh pegawai untuk mengisi posisi kosong pada suatu divisi dalam perusahaan. Dari beberapa ahli dapat disimpulkan bahwasanya *recruitment* ialah cara memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas untuk mengisi lowongan disuatu perusahaan.

Rekrutmen diharapkan dapat memikat karyawan berkompeten dalam organisasi. Proses rekrutmen perlu direncanakan dengan baik, agar aktivitas rekrutmen berjalan lancar. Jika proses rekrutmen berjalan dengan baik, maka hasilnya akan memperoleh karyawan yang memiliki kualifikasi terbaik. Organisasi perlu membuat ketetapan yang akurat dalam pemilihan pegawai. Agama Islam memberi aturan pada perekrutan pegawai. Sebagaimana dalam firman Allah SWT:

قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ ^ط إِنَّ خَيْرَ مَن اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ

“Salah satu orang dari kedua wanita tersebut berkata: "Ya bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita), karena sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya"(QS. AL QASHAS [28]:[26])⁴

Ayat diatas menjelaskan bahwa perlunya memperoleh calon karyawan yang memiliki kekuatan. Kekuatan disini diartikan kemampuan fisik serta non fisik. Selain

¹ James A.F. Stoner dkk, *Manajemen Jilid 1*, (Jakarta: Bhatara Karya Aksara, 1986), hal 14

² Arie Musbandi, *Pengorganisasian*. (Pontianak: Universitas Tanjungpura) hal 4

³ Achmad S. Ruky, *Sistem Manajemen Kinerja*, (Jakarta: PT.Gramedia Pustaka, 2006), hal 144

⁴ Departemen Agama RI, *Al Jumanatul 'Ali Al-Qur'anul dan Terjemahannya*, (Bandung: CV. Penerbit J-Art, 2005) hal 388

kemampuan fisik dan kemampuan non fisik, organisasi perlu memilih karyawan yang amanah. Amanah diartikan individu yang menjalankan seluruh kewajiban yang disesuaikan pada keretapan Allah SWT. Bahwasanya sikap amanah dapat berdampak positif bagi organisasi. Sebaliknya, sikap khianat akan menimbulkan kerugian dan tidak efisien. Amanah merupakan factor penting dalam menentukan kelayakan calon karyawan.⁵ Dalam pemilihan karyawan, lembaga perlu memilih metode yang tepat dapat diterapkan saat proses rekrutmen.

Dalam proses rekrutmen, organisasi perlu memilih metode rekrutmen yang tepat. Metode dapat diterapkan dalam organisasi adalah metode tertutup serta terbuka. Metode tertutup ialah metode yang penginformasiannya untuk karyawan. Metode tertutup dapat dilakukan dengan metode *job posting*, rekomendasi karyawan dan promosi jabatan. Sedangkan metode terbuka merupakan metode rekrutmen yang disebarluaskan melalui media. Metode terbuka dapat berupa iklan, *walk in*, *write in*, perguruan tinggi, dan lain sebagainya. Bahwasanya penerapan metode rekrutmen yang tepat akan membawa dampak positif bagi kelangsungan organisasi ke depan.

Dompot Dhuafa Jawa Timur menerapkan dua metode dalam proses rekrutmen. Pertama, proses rekrutmen dilakukan dengan metode rekrutmen tertutup. Dalam metode rekrutmen tertutup, ada beberapa saluran yang dapat digunakan, salah satunya saluran *job posting*. Job Posting dilakukan dengan menginformasikan perekrutan melalui grup whatsapp. Kedua, proses rekrutmen dengan menggunakan metode rekrutmen terbuka. Dalam metode ini, Dompot Dhuafa Jawa Timur menggunakan saluran iklan, lembaga karir, dan lembaga pendidikan. Dengan penggunaan metode tersebut, rekrutmen dapat memperoleh karyawan yang berkompeten dan sesuai yang dibutuhkan lembaga.

Setiap organisasi menginginkan sumber daya manusia berdasarkan tingginya kualitas pekerjaan. Pertumbuhan kualitas pekerjaan bisa dijalankan dengan pemberian pengembangan SDM. Pengembangan SDM ialah upaya perbaikan serta peningkatan wawasan, kemampuan maupun perilaku karyawan.⁶ Singodimedjo, dikutip Sutrisno, berpendapat bahwasanya pengembangan sumber daya manusia (SDM) ialah prosedur mempersiapkan SDM untuk mengemban tanggung jawab yang lebih tinggi atau berbeda guna meningkatkan kemampuan intelektualnya, sehingga mampu bekerja dengan baik.⁷ Pengembangan SDM memberikan kesempatan belajar dan meningkatkan kualitas karyawan melalui program pendidikan, pelatihan. Menurut Silalahi yang dikutip oleh Bayu Krisdianto dan Nurhajati, bahwasanya pengembangan SDM ialah proses meningkatkan keahlian sumber daya manusia dengan program pendidikan, pelatihan, dan pembinaan.⁸ Dari pengertian beberapa ahli, bisa diambil kesimpulan bahwasanya

⁵Tuti Andriani, Staffing Dalam Al-Qur'an dan Hadis ditinjau dari Manajemen Pendidikan, *Media Komunikasi Ilmu-Ilmu Sosial dan Budaya*, Vol 12, No 2, 2015, hal 164

⁶ Kadarisman, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2014), hal 40

⁷Edy Sutrisno, Pengaruh Pengembangan SDM dan Kepribadian terhadap Kompetensi dan Prestasi Kerja Karyawan pada PT. BARATA INDONESIA DI GRESIK, *Ekuitas*, Vol. 12, No. 4, 2006, hal 45

⁸ Bayu Krisdianto dan Nurhajati, pengaruh pengembangan sumber daya manusia dan motivasi terhadap kinerja pegawai dinas pariwisata kota batu, *JIMMU*, Vol II No 2, 2017, hal 86

pengembangan SDM ialah upaya mengembangkan keahlian karyawan melalui pendidikan, pelatihan dan pembinaan. Pengembangan SDM dilakukan untuk meningkatkan kompetensi kerja karyawan.

Pengembangan SDM digunakan untuk mengembangkan kemampuan karyawan agar dapat menjalankan tugas lebih baik. Pengembangan SDM merupakan investasi jangka panjang organisasi. Pengembangan juga membantu sumber daya manusia dalam mempersiapkan diri untuk menghadapi tantangan kerja. Hal tersebut dapat memberikan karyawan stimulasi kerja dalam mengembangkan keterampilan baru.⁹ Peningkatan keterampilan karyawan dapat mempersiapkan sumber daya manusia dalam menduduki jabatan yang lebih tinggi.

Dompot Dhuafa ialah kelembagaan nirlaba yang berkhayuk menjunjung strata sosial kemanusiaan kaum dhuafa melalui pendanaan ZISWAF. Lembaga ini memiliki program dalam pengoptimalan dana zakat, infaq, serta shadaqah (ZIS) dengan beberapa program pemberdayaan. Dompot Dhuafa membuka cabang di Surabaya sebagai lembaga perwakilan Jawa Timur. Dompot Dhuafa Jawa Timur memiliki kegiatan yang berkualitas. Kegiatan-kegiatan berkualitas dihasilkan dari sumber daya manusia yang berkualitas. Dompot Dhuafa Jawa Timur menerapkan berbagai program pengembangan dan digunakan lembaga dalam mengembangkan karyawannya. Bentuk pengembangan yang diberikan kepada karyawan berupa pelatihan, *coaching*, magang, *mentoring*, *capacity building*, study banding, seminar, dan lain sebagainya. Pengembangan SDM dijalankan pada semua karyawan baru ataupun lama. Pengembangan SDM diberikan dengan tujuan untuk mendukung pencapaian visi, misi dan strategi kelembagaan.

Dari gambaran diatas, peneliti merasa sangat tertarik untuk mencari tahu mengenai bagaimana model rekrutmen yang diterapkan Dompot Dhuafa Jawa Timur, mengetahui keunggulan model rekrutmen karyawan Dompot Dhuafa Jawa Timur, mengetahui metode pengembangan SDM yang diterapkan Dompot Dhuafa Jawa Timur serta mengetahui hambatan pengembangan SDM di Dompot Dhuafa Jawa Timur. Dari pembahasan latar belakang ini, peneliti ingin melakukan penelitian dalam bentuk skripsi dengan judul “REKRUTMEN DAN PENGEMBANGAN SDM DOMPOT DHUAF A JAWA TIMUR”

B. Rumusan Masalah

1. Bagaimana model rekrutmen karyawan yang diterapkan Dompot Dhuafa Jawa Timur?
2. Apa keunggulan model rekrutmen karyawan Dompot Dhuafa Jawa Timur?
3. Bagaimana metode pengembangan SDM yang diterapkan Dompot Dhuafa Jawa Timur?
4. Apa hambatan pengembangan SDM di Dompot Dhuafa Jawa Timur?

C. Tujuan Penelitian

1. Mendeskripsikan model rekrutmen karyawan yang diterapkan Dompot Dhuafa Jawa Timur
2. Menggambarkan keunggulan model rekrutmen karyawan Dompot Dhuafa Jawa Timur

⁹ M Kadarisman, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2014), hal 52

3. Mendeskripsikan metode pengembangan SDM yang diterapkan Dompot Dhuafa Jawa Timur
4. Mendeskripsikan hambatan pengembangan SDM di Dompot Dhuafa Jawa Timur

D. Manfaat Penelitian

- a. Bagi Peneliti
Penelitian ini berharap bisa menambah ilmu pengetahuan peneliti mengenai pengembangan sdm
- b. Bagi organisasi
Adanya penelitian ini diharapkan organisasi menerapkannya guna meningkatkan kualitas kerja pegawai
- c. Bagi pembaca
Penelitian ini berharap bisa dijadikan sumber tumpuan guna melakukan penelitian berikutnya

E. Definisi Konsep

1. Rekrutmen Karyawan

Menurut Raki, rekrutmen ialah prosedur memilih serta mendorong calon pegawai yang melengkapi persyaratan guna memenuhi suatu kedudukan yang dikenalkan pada perancangan sumber daya manusia.¹⁰ Sedangkan Jusmaliani mengatakan, bahwasanya rekrutmen ialah prosedur mencari serta mendorong calon yang memiliki kemampuan guna bekerja¹¹ Dari beberapa ahli bisa di simpulkan bahwasanya rekrutmen ialah prosedur perusahaan dalam memperoleh kandidat dengan memenuhi syarat guna mengisi posisi tertentu.

2. Pengembangan SDM

Berdasarkan Silalahi yang disebutkandari Bayu Krisdianto dan Nurhajati pengembangan SDM adalah upaya meningkatkan kualitas SDM dengan pelatihan, pembinaan serta pendidikan.¹² Sedangkan menurut Singodimedjo pengembangan SDM adalah proses menyiapkan sumber daya manusia guna menanggung tanggung jawab yang tidak sama agar dapat meningkatkan kemampuan intelektual seseorang dalam menjalankan pekerjaan.¹³ Berdasarkan berbagai makna dari beberapa pengertian para ahli bisa di simpulkan bahwasanya pengembangan SDM ialah proses peningkatan kemampuan intelektual seseorang melalui pendidikan, pelatihan, dan pembinaan sebagai upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia.

3. Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan unsur utama pada perusahaan untuk melaksanakan suatu kegiatan. I Komang Ardana mengatakan, bahwasanya sumber daya manusia ialah asset terpenting yang ada pada perusahaan. Kesuksesan perusahaan begitu yang dimiliki oleh organisasi. Ketentukan kesuksesan organisasi diukur dari aspek manusia. Penelitian ini memilih sumber daya manusia yaitu pimpinan dan amil Dompot Dhuafa Jawa Timur.

F. SISTEMATIKA PEMBAHASAN

¹⁰ Ruki, 2006, hal 144

¹¹ Jusmaliani, *Pengelolaan Sumber Daya Insani*, (Jakarta:PT Bumi Aksara, 2011), hal 79

¹² Bayu Krisdianto dan Nurhajati, pengaruh pengembangan sumber daya manusia dan motivasi terhadap kinerja pegawai dinas pariwisata kota batu, *JIMMU* Vol II No 2, 2017, hal 86

¹³ Singodimedjo, *Menejemen sumber daya manusia Edisi kedua*, (Yogyakarta: Bumi Aksara, 2002), hal 2

Peneliti akan menyusun menjadi tiga bab antaranya. Bab pertama adalah bab pendahuluan. Dalam bab ini terdiri sub-sub bab antaranya, latar belakang, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, penelitian terdahulu, definisi konsep, serta sistematika bahasan. Bab dua ialah kerangka teori. Bab ini akan memaparkan berbagai materi sebagai dasaran guna mengelola data dan menganalisisnya. Bab ketiga merupakan metode penelitian. Bab ketiga adalah metode penelitian. Bab metode penelitian ini memaparkan uraian pendekatan dan jenis penelitian, lokasi, jenis dan sumber data, tahapan pengamatan, teknik mengumpulkan data, teknik validitas data serta teknik analisa data. Bab empat ialah hasil dan pembahasan penelitian. Dalam bab itu terdiri dari gambaran dasar subyek penelitian, penyajian data serta analisis data. Dan bab lima merupakan bab penutup. Bab tersebut meliputi kesimpulan, saran, serta keterbatasan penelitian.



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

BAB II PEMBAHASAN

A. PENELITIAN TERDAHULU YANG RELEVAN

1. Penelitian Miftahuddin, Arif Rahman, Asep Iwan Setiawan yang berjudul “Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan”, Fakultas Dakwah dan Komunikasi, Universitas Islam Negeri Sunan Gunung Djati. Hasilnya menyatakan bahwasanya prosedur *training* dilaksanakan berlandaskan pengevaluasian tiap tahun Sinergi *Foundation*. Strategi pengembangan yang diterapkan Sinergi *Foundation* adalah pengadaan pendidikan di organisasi dan mengikuti pendidikan diluar organisasi. Pendekatan kualitatif deskriptif yaitu pendekatan yang dimanfaatkan dalam kedua penelitian ini. Sedangkan perbedaannya yaitu penelitian sebelumnya menggunakan obyek organisasi profit, penelitian sekarang mengambil obyek penelitian organisasi nirlaba.¹⁴
2. Penelitian Putri Noviana yang berjudul “Pengembangan SDM Sebagai Upaya Meningkatkan Mutu Pelayanan Terhadap Nasabah di PT.BPRS AMAN SYARIAH SEKAMPUNG”, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Metro. Hasil penelitian menyatakan bahwa PT. BPRS Aman Syariah Sekampung dapat menjalankan program pengembangan SDM dengan baik. Program pengembangan yang dilakukan PT.BPRS AMAN SYARIAH SEKAMPUNG dapat mengembangkan produktivitas, profesionalisme, kemampuan, keterampilan, keahlian, dan lain sebagainya. Pengembangan SDM dalam PT. BPRS Aman Syariah Sekampung dapat mengembangkan mutu pelayanan, sehingga nasabah merasa nyaman untuk bertransaksi. Persamaan dengan penelitian ini adalah memiliki kesamaan meneliti mengenai pengembangan SDM dan sama-sama menggunakan pendekatan penelitian kualitatif deskriptif. Perbedaannya ialah obyek penelitian yang diambil penelitian sebelumnya dilakukan di bank, sedangkan penelitian ini mengambil obyek penelitian di lembaga nirlaba.¹⁵
3. Penelitian Khoirul Umam dan Akhmad Yunan Atho'illah yang berjudul “ Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Karyawan Commanditaire Vennootschap dalam Meningkatkan Efektivitas Kinerjanya”, Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya. Hasilnya menyatakan, bahwasanya strategi pengembangan SDM untuk peningkatan efektivitas kerja karyawan bisaberlangsung efektif serta sesuai dengan yang diharapkan perusahaan. CV. Barokah Jaya Hikmah Sidoarjo sudah maksimal dalam menerapkan peran strategi pengembangan SDM. Persamaan dengan penelitian ini yakni memiliki kesamaan mengamati tentang pengembangan SDM dan sama-sama

¹⁴ Miftahuddin, Arif Rahman, Asep Iwan Setiawan, Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam meningkatkan Kinerja Karyawan, Jurnal Manajemen Dakwah: Vol 3 No 2 2018, hal 15

¹⁵ Putri Noviana “ Pengembangan SDM Sebagai Upaya Meningkatkan Mutu Pelayanan Terhadap Nasabah di PT.BPRS AMAN SYARIAH SEKAMPUNG”, Skripsi: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, IAIN Metro, 2017, hal 55-56.

- menggunakan pendekatan penelitian kualitatif deskriptif. Perbedaannya pada obyek yang dipergunakan pada penelitian sebelumnya yakni organisasi profit, sedangkan penelitian ini menggunakan obyek penelitian organisasi nirlaba.¹⁶
4. Penelitian Moch Eko Purnomo, Nugroho Mardi W., C. Sri Hartati yang berjudul “Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Upaya Peningkatan Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Bojonegoro”, Universitas Wijaya Putra Surabaya. Hasilnya menyatakan bahwasanya pengembangan SDM di Dinas Pendidikan Kabupaten Bojonegoro dilakukan dengan menggunakan beberapa pelatihan seperti understudy, job rotation, coaching and conselling. Pengembangan SDM yang diterapkan Dinas Pendidikan Kabupaten Bojonegoro dapat mengajarkan keahlian dan keterampilan kepada para karyawan dalam rangka mencapai kesuksesan. Persamaan penelitian terdahulu dan sekarang adalah menggunakan pendekatan mengulas tentang pengembangan SDM. Sedangkan perbedaannya yakni penelitian terdahulu dilakukan di bidang pendidikan sedangkan penelitian ini dibidang social.¹⁷
 5. Penelitian Ena Atikawati dan Raswan Udjang yang berjudul “Strategi Rekrutmen dan Seleksi terhadap Kinerja Karyawan”, Universitas Mercu Buana Yogyakarta. Hasil penelitian menjelaskan, bahwasanya penerapan rekrutmen di Pondok Pesantren Wahid Hasyim Yogyakarta memiliki dampak positif pada kinerja karyawan. Bahwasanya semakin baik rekrutmen yang dilaksanakan, maka kinerja karyawan akan meningkat tinggi. Persamaan penelitian sebelumnya dan sekarang ialah membahas Rekrutmen. Perbedaannya yakni penelitian sebelumnya memerlukan metode kuantitatif, sedangkan sekarang dengan metode kualitatif.¹⁸
 6. Penelitian Rukmini, Nurain Harahap, Wan Dian Safina yang berjudul “Model Rekrutmen Berbasis Kompetensi Pada Bisnis Ritel di Kota Medan.”, Universitas Muslim Nusantara Al- Washliyah. Hasil penelitian menjelaskan, bahwa rekrutmen karyawan di PT Indamarco Prismatama berupa metode terbuka dan online melalui situs resmi indomaret. Pelamar dinyatakan lulus berdasarkan hasil psikotes dan wawancara. Persamaan penelitian sekarang dengan sebelumnya ialah memakai metode kualitatif deskriptif. Sedangkan perbedaan adalah penelitian terdahulu menggunakan obyek di organisasi profit, dan penelitian ini menggunakan obyek penelitian di organisasi non profit.¹⁹

G. KERANGKA TEORITIK

1. REKRUTMEN KARYAWAN

¹⁶ Khoirul Umam dan Akhmad Yunan Atho'illah, Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Karyawan Commanditaire Vennootschap dalam Meningkatkan Efektivitas Kinerjanya, *Jurnal Manova* Vol IV No I, 2021, hal 81

¹⁷ Moch Eko Purnomo, Nugroho Mardi W, C. Sri Hartati, Pengembangan SDM dalam upaya peningkatan kinerja pegawai dinas pendidikan kabupaten Bojonegoro, *JMM Online* Vol 5 No 4 2021, hal 299

¹⁸ Ena Atikawati dan Raswan Udjang, Strategi Rekrutmen dan Seleksi terhadap Kinerja Karyawan, *JPSB* Vol 4 No 1 2016, hal 20

¹⁹ Rukmini, Nurain Harahap, Wan Dian Safina, Model Rekrutmen Berbasis Kompetensi pada Bisnis Ritel di Kota Medan, *Scenario*, 2020, hal 303

a. Pengertian Rekrutmen

Ruki mengungkapkan, bahwa rekrutmen adalah prosedur memilih serta mendorong calon yang sesuai persyaratan guna memenuhi suatu kedudukan, yang dikenalkan pada perancangan SDM.²⁰ Sedangkan menurut Jusmaliani, rekrutmen ialah prosedur pencarian serta penarikan calon yang memenuhi persyaratan guna diterima kerja di sebuah perusahaan.²¹ Sementara itu, Nurmansyah berpendapat, bahwasanya rekrutmen ialah prosedur memperoleh pegawai yang bertujuan mengisi posisi kosong pada divisi tertentu dalam perusahaan.²² Dari beberapa ahli bisa di simpulkan bahwasanya rekrutmen yakni prosedur organisasi untuk pencarian serta penarikan pegawai yang memenuhi syarat bertujuan memenuhi kekosongan posisi dalam organisasi. Siagian dalam buku Meldona berpendapat, apabila prosedur rekrutmen dilakukan secara baik maupun akurat, maka akan memperoleh sekumpulan kandidat memenuhi persyaratan diterima bekerja di suatu organisasi.²³

b. Tujuan Rekrutmen

Tujuan rekrutmen ialah mempersiapkan kumpulan calon pegawai yang sesuai kebutuhan organisasi. Malayu Hasibuan mengungkapkan, bahwa tujuan rekrutmen antaranya:

1. Menetapkan keperluan rekrutmen pada saat ini serta waktu mendatang.
2. Peningkatan kelompok pelamar yang mengisi persyaratan dengan seefektifnya.
3. Mendorong gagasan organisasi untuk pengelolaan sumber daya manusia yang bermacam.
4. Mengisi kekosongan karyawan
5. Untuk meningkatkan keberhasilan proses seleksi karyawan
6. Pengevaluasian dari efektifiannya sumber-sumber serta metode rekrutmen bagi semua pelamar kerja.²⁴

c. Prinsip-Prinsip Rekrutmen

Rivai yang dikutip oleh Meldona menjelaskan, bahwa organisasi perlu memperhatikan beberapa prinsip dalam menjalankan rekrutmen, antara lain:

- 1) Mutu SDM yang akan direkrut harus disesuaikan pada kebutuhan organisasi. Dengan demikian, organisasi perlu melakukan beberapa hal antara lain:
 - a. Analisis pekerjaan, adalah proses mengumpulkan dan memeriksa kegiatan tugas utama dalam sebuah kedudukan serta pengkualifikasian yang dibutuhkan guna menjalankan pekerjaan.
 - b. Deskripsi kerja, ialah data berisi pengetahuan tentang keharusan, tugas, serta tanggungjawab bekerja.²⁵

²⁰ Achmad S. Ruky, *Sistem Manajemen Kinerja*, (Jakarta: PT.Gramedia Pustaka,2006), hal 144

²¹Jusmaliani, *Pengelolaan Sumber Daya Insani*, (Jakarta:PT Bumi Aksara, 2011), hal 79

²² Nurmansyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia Suatu Pengantar*, (Pekanbaru:Unilak Press, 2011), hal 71

²³Meldona, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Integratif*, (Malang: UIN Malang Press, 2009), hal 133

²⁴ Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta:Bumi Aksara, 2000), hal 133

²⁵ Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Ketiga*, (Yogyakarta: STIE YKPN, 2020), hal 109

- c. Spesifikasi kerja, ialah kualifikasi yang dibutuhkan karyawan baru untuk melakukan pekerjaan dengan baik.²⁶
- 2) Total pegawai baru yang diperlukan wajib disesuaikan dari posisi yang ada, sehingga organisasi harus melakukan beberapa hal, antaranya:
 - a. Meramalkan keperluan ketenagakerjaan
 - b. Menganalisis keperluan ketenagakerjaan (*work force analysis*)
- 3) Analisis pembiayaan fungsi yang efektif
- 4) Perancangan strategis serta ketentuan mengenai rekrutmen
- 5) Fleksibilitas
- 6) Beberapa peninjauan hukum.²⁷

d. Proses Rekrutmen

Henry Simamora mengungkapkan bahwa, prosedur rekrutmen memuat atas²⁸:

1. Menyusun strategi rekrutmen

Otorisasi rekrutmen pegawai diawali dengan terbitnya surat permintaan karyawan. Surat ini ialah formulis yang disediakan guna mengawali perekrutmen. Surat permintaan karyawan memuat tipe tugas yang dapat dijalankan pegawai baru serta kategorisasi yang dibutuhkan.

Perencanaan rekrutmen dimulai dari spesifikasi kebutuhan karyawan dan jangka waktu pencapaian keperluan SDM. Dalam prosedur perancangan rekrutmen, organisasi perlu mengidentifikasi jumlah pelamar yang akan direkrut. Dikarenakan mungkin terdapat beberapa pelamar tidak memuaskan atau tidak menerima posisi yang ditawarkan. Oleh karena itu, organisasi perlu memilih lebih banyak calon, yang berharap agar diterima. Setelah organisasi mengidentifikasi jumlah karyawan yang perlu direkrut, maka perlu disusun strategi khusus. Hal tersebut dilakukan guna mengidentifikasi bagaimana karyawan akan diseleksi, darimana asalnya, serta kapan perlu diseleksi.

2. Pencarian Pelamar

Setelah penentuan strategi serta perencanaan proses rekrutmen, maka kegiatan sebenarnya dapat berlangsung. Mencari calon pegawai bisa menggunakan metode rekrutmen tertutup maupun metode rekrutmen terbuka.

3. Penyaringan

Setelah beberapa lamaran masuk, maka perlu proses penyaringan. Proses penyaringan dilakukan untuk menyisihkan pelamar yang tidak memenuhi persyaratan. Perusahaan perlu memastikan untuk mendiskualifikasikan individu dengan alasan yang tidak tepat. Oleh karena itu, pemberian alasan diskualifikasi berdasarkan kualifikasi bonafid yang berhubungan dengan jabatan. Oleh karena itu, proses penyaringan dibutuhkan kecermatan dalam menyaring individu yang tepat.

4. Pengumpulan kelompok pelamar

²⁶*Ibid*, hal 180

²⁷ Meldona, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Integratif*, (Malang: UIN Malang Press, 2009), hal 134

²⁸*Ibid*, hal 179

Kelompok pelamar merupakan kandidat yang disesuaikan pada criteria yang sudah ditentukan serta pantas diposisi yang dibutuhkan. Perusahaan perlu mengolah informasi dan mengorganisasikannya, dengan ini informasi bisa dilakukan pemeriksaan. Jika terdapat pelamar yang mendapatkan peluang pekerjaan dari perusahaan lainnya atau tanpa berminat kembali pada lamaran ini. Dengan demikian organisasi harus segera memisahkan lamarannya pada kumpulan pelamar.

e. Model Rekrutmen

1) Rekrutmen Tertutup

Malayu Hasibuan menjelaskan, bahwa Rekrutmen tertutup merupakan metode rekrutmen yang mana ketika melakukan rekrutmen hanya diberitahukan pada pegawai ataupun individu terdekat.²⁹

Ada beberapa metode tertutup antara lain³⁰:

a. Job Posting

Job Posting merupakan penawaran terbuka dengan memperlihatkan kepada para karyawan mengenai terbukanya lowongan diperusahaan. *Job posting* bisa dalam bentuk pemberitahuan di papan pengumuman, pengumuman lisan, daftar promosi berdasarkan riset kinerja, pengecekan daftar senioritas, serta melihat daftar kualifikasi pada system informasi SDM perusahaan. Kelebihan metode *job posting* adalah memberikan kesempatan kepada para pegawai sesuai syarat untuk memperoleh posisi jabatan lebih baik. Metode ini dilakukan untuk mengurangi perlakuan khusus dalam mengikuti proses seleksi.³¹

b. Persediaan/ Daftar Keterampilan (*Skill Inventories*)

Persediaan(*Skill Inventories*) ialah kumpulan data inventarisasi kemampuan serta keahlian pegawai. Data tersebut memuat semua pengarsipan serta keterangan yang berhubungan pada pertumbuhan kapasitas pegawai untuk melaksanakan pekerjaannya.

c. Rekomendasi dari pegawai (*Referral*)

Rekomendasi dari karyawan merupakan karyawan yang merekomendasikan kerabat, anggota keluarga, ataupun pegawai untuk menjadi calon pegawai. Karyawan dapat memberikan saran pelamar kerja pada bagian SDM. Metode ini memiliki beberapa kelebihan, antara lain:

- Perusahaan mendapat kelengkapan informasi oleh seseorang yang merekomendasi

²⁹ Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: BUMI AKSARA, 2005) hal 72

³⁰ *Ibid*, hal 141-143

³¹ Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi ketiga*, (Yogyakarta: STIE YKPN, 2020), hal 191

- Pegawai mengarah untuk rekomendasi kerabat dengan kesamaan kepribadian serta perilaku
- Karyawan pemberi rekomendasi sudah melakukan penyaringan terlebih dahulu

Keunggulan Metode Tertutup

Keunggulan dari metode tertutup adalah sebagai berikut:

- a. Manajemen dapat secara akurat menilai keterampilan, pengetahuan, dan keistimewaan karyawan. Metode ini dapat mengurangi risiko kesalahan seleksi dan penempatan
- b. Seseorang yang diterima dari internal tentu lebih mengetahui organisasi serta anggotanya. Metode ini membuat biaya penarikan lebih murah. Karena organisasi tidak perlu lagi berinvestasi untuk mengorientasikan karyawan terkait ekspektasi dan standart perusahaan
- c. Jangka waktu pelatihan dan sosialisasi lebih singkat.³²

2) Rekrutmen Terbuka

Malayu Hasibuan mengungkapkan, bahwa rekrutmen terbuka adalah metode rekrutmen dengan cara menginformasikan secara luas melalui media.³³

a. Walk-in Applicant

Walk-in Applicant merupakan bebrapa pelamar datang kepada departemen SDM secara langsung pada perusahaan guna pencarian perusahaan untuk mencari pekerjaan. Para pelamar diharap agar memenuhiformulir yang mengelompokan minat serta keahliannya. Lamaran akan diarsipkan hingga lowongan posisi yang sesuai tersedia.³⁴

b. Write-in

Write in ialah surat lamaran yang dikirim tepat kepada organisasi. Saluran surat lamaran yang diterima bergantung pada pandangan organisasi ke masyarakat.

c. Iklan

Iklan merupakan salah satu metode untuk melakukan penarikan karyawan melalui media. Metode iklan ini dilakukan dengan mengkomunikasikan kebutuhan karyawan dengan media misalnya media social, televisi, radio, surat kabar serta media lainnya. Tujuannya ialah untuk mendapatkan respons masyarakat yang memenuhi syarat. Pemasangan iklan merupakan mekanisme

³² Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi ketiga*, (Yogyakarta: STIE YKPN, 2020), hal 187

³³ Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: BUMI AKSARA, 2005) hal 72

³⁴ *Ibid*, hal 194

perekrutan yang relative murah, dan mengisi secara cepat posisi yang kosong. Dalam pembuatan iklan rekrutmen harus memastikan bahwa iklan tersebut memiliki dampak positif bagi pembaca, memberikan informasi mengenai pekerjaan yang dapat dipercaya, serta menunjukkan keunikasi organisasi hingga menarik seseorang untuk cepat menaruh lamarannya.³⁵

d. Agen- agen penugasan karyawan

Agen penempatan karyawan merupakan penyalur kebutuhan lowongan pekerjaan dan pencari kerja.

e. Serikat pekerja

Serikat pekerja ialah bagian metode rekrutmen yang bertanggungjawab untuk mengarahkan pegawainya pada perusahaan yang memerlukan pekerja. Serikat pekerja bisa membantu perusahaan untuk proses rekrutmen karyawan. Serikat pekerja berusaha memenuhi kebutuhan karyawan sesuai kebutuhannya.³⁶

f. Perguruan tinggi

Perguruan tinggi merupakan salah satu metode rekrutmen untuk memperoleh pegawai yang dapat dikembangkan sesuai dengan kebutuhan. Rekrutmen melalui perguruan tinggi dapat dilakukan dengan mengirimkan brosur rekrutmen kepada pihak perguruan tinggi.³⁷ Metode rekrutmen melalui perguruan tinggi memiliki berbagai prosedur antara lain:

- Menentukan perguruan tinggi yang bisa sebagai pusat calon pekerja
- Apabila sudah menemukan kandidat, maka pelamar akan diundang untuk melakukan wawancara dengan perekrut. Hal ini bertujuan untuk menemukan keserasian antar keperluan perusahaan dan harapan pegawai mengenai tugas serta pandangan perusahaan
- Memanggil kandidat menemui perusahaan. Hal tersebut bertujuan guna mengevaluasi pelamar dari bagian SDM dan mendapatkankelanjutan informasi.³⁸

Keunggulan Metode Terbuka

Ada beberapa keunggulan dari metode terbuka, sebagai berikut:

- 1) Membangun jaringan lebih luas
- 2) Kemungkinan membawa system kerja baru yang lebih baik
- 3) Memperoleh karyawan yang memiliki kompetensi yang tinggi³⁹

³⁵*Ibid*, hal 195

³⁶ Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Erlangga, 2012), hal 148

³⁷*Ibid*, hal 150

³⁸*Ibid*, hal 144-147

- 4) Kemungkinan membawa beragam ide dan wawasan baru ke dalam perusahaan.⁴⁰

2. PENGEMBANGAN SDM

a. Pengertian Pengembangan SDM

Pengembangan sumber daya manusia ialah upaya organisasi guna mengembangkan kapasitas SDM. Simamora mengatakan, bahwa pengembangan adalah persiapan SDM guna mengemban beban yang tidak sama ataupun melebihi pada suatu perusahaan. Pengembangan SDM berhubungan pada pertumbuhan keahlian mental dan emosional guna menjalankan tugas dengan lebih maksimal.⁴¹ Sementara tersebut, Singodimedjo mengungkapkan bahwa pengembangan SDM ialah penyiapan pegawai untuk mengemban tanggungjawab yang berbeda guna meningkatkan kecerdasan seseorang dalam menjalankan tugasnya.⁴² Heidjrahman R. dan Suad Husnan mengungkapkan bahwa pengembangan SDM yakni upaya peningkatan keahlian dan pengetahuan pegawai guna keefektifitas memenuhi tujuan organisasi.⁴³ Menurut Dessler, pengembangan sumber daya manusia ialah upaya mengembangkan keahlian pegawai guna mencapai kinerja yang efektif dan efisien. Dari pengertian beberapa ahli dapat disimpulkan bahwa mengembangkan SDM ialah usaha organisasi untuk menumbuhkan kompetensi pegawai dari pembinaan, pelatihan, serta pendidikan. Pengembangan SDM dilakukan dengan tujuan guna memenuhi tujuan perusahaan.

Pengembangan sumber daya manusia dilaksanakan untuk mendorong efektivitas organisasi secara optimal. Tujuan pengembangan ini ialah guna mengembangkan keahlian sumber daya manusias agar dapat menunaikan pekerjaan lebih baik. Armstrong mengungkapkan bahwa tujuan pengembangan ialah menentukan perusahaan memiliki pegawai yang berkarakter bertujuan meningkatkan kinerja dalam mencapai tujuan perusahaan.⁴⁴ Pengembangan SDM memiliki beberapa tujuan sebagai berikut:

1. Produktivitas Kerja. Pengembangan SDM bertujuan untuk meningkatkan produktivitas pegawai. Pengembangan ini dapat mengembangkan kemampuan manajerial, berpikir, dan teknis pegawai.⁴⁵
2. Efisiensi. Tujuan mengembangkan sumberdaya manusia ialah peningkatan efisiensi tenaga, waktu, mesin, dan bahan baku.

³⁹ Irham Fahmi, *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2016) hal 26

⁴⁰ Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi ketiga*, (Yogyakarta: STIE YKPN, 2020), hal 188

⁴¹ *Ibid*, hal 273

⁴² Singodimedjo, *Manajemen sumber daya manusia Edisi kedua*, (Yogyakarta: Bumi Aksara, 2002), hal 2

⁴³ Heidjrahman R. dan Suad Husnan, *Manajemen Personalia*, (Yogyakarta: BPFE UGM, 2002), hal 77

⁴⁴ Armstrong, *Prinsip-prinsip pemasaran*, (Jakarta: Erlangga, 1997), hal 507

⁴⁵ Donni Juni Priansa, *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Alfabeta, 2014), hal 148

3. Kerusakan. Pengembangan sumber daya manusia bertujuan meminimalisir kerusakan peralatan kerja. Apabila karyawan semakin ahli dan cakap dalam menjalankan pekerjaan, maka resiko kerusakan semakin sedikit.
4. Pelayanan. Pengembangan SDM memiliki tujuan dalam meningkatkan layanan yang maksimal pada pelanggan perusahaan
5. Moral. Adanya pengembangan sumber daya manusia dapat mengubah perilaku positif karyawan
6. Karier. Pengembangan SDM dapat memberi kesempatan pegawai untuk mengembangkan karier semakin baik. Pegawai yang memiliki keahlian dan prestasi kerja dapat dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi
7. Kepemimpinan. Pengembangan SDM dapat meningkatkan kepemimpinan manajer semakin baik
8. Balas jasa. Adanya pengembangan sumber daya manusia, maka balas jasa pegawai bisa tumbuh sebab pencapaian yang ia miliki bertumbuh baik.⁴⁶

Sedangkan menurut Eliana Sari tujuan pengembangan SDM antaranya:

1. Meminimalisir kecanduan perusahaan pada rekrutmen karyawan baru. Apabila para karyawan diberi sarana pengembangan, maka kompetensi yang mereka miliki akan meningkat. Dalam hal tersebut, posisi jabatan yang kosong di suatu perusahaan akan dapat diisi dari sumber internal.
2. Cara yang efektif bagi organisasi dalam menghadapi kompetensi
3. Menjaga dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif, yaitu dengan peningkatan kuantitas dan kualitas output, menurunkan biaya operasional, serta lainnya
4. Merendahkan turnover, absensibekerja maupun mengembankan rasa puas pegawai dalam bekerja.
5. Merubah perilaku pegawai menjadi lebih positif.⁴⁷

b. Proses Pengembangan SDM

Pengembangan SDM perlu adanya prosedur yang benar agar bisa mencapai hasil yang optimal. Berikut langkah-langkah proses pengembangan⁴⁸:

1. Penetapan kebutuhan

Penetapan kebutuhan bertujuan guna menentukan apakah diperlukan penyelenggaraan program kebutuhan. Dengan demikian,

⁴⁶ I Komang Ardana, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012), hal 92

⁴⁷ Eliana Sari, *Pengembangan Sumber Daya Manusia (Pedoman meningkatkan kompetensi pegawai secara tepat)*, (Jakarta: Jayabaya University Press, 2009), hal 24-25

⁴⁸ Priyono Marnis, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Sidoarjo: Zifatama Publisher, 2008), hal 50

penetapan keperluan harus dilandaskan dalam ketepatan analisa. Dalam menganalisis keperluan, terdapat hal utama yang harus dikelompokkan saat menentukan keperluan, yakni permasalahan yang ada sekarang serta ancaman baru yang diperhitungkan dapat muncul di waktu mendatang

Wilson bangun mengungkapkan bahwa dalam menganalisis keperluan pengembangan, adanya awal mula yang perlu diperhatikan yaitu analisa organisasi, pekerjaan, serta analisa karyawan. Analisis organisasional mampu memeriksa keperluan pengembangan. Organisasi perlu melakukan pencatatan, wawasan, keahlian, serta kompetensi karyawan. Hal tersebut berguna untuk mengetahui keperluan dari pengembangan guna mengembangkan keahlian bekerja pada pegawai untuk pencapaian tujuan perusahaan.⁴⁹ Analisis pekerjaan merupakan adanya pemeriksaan tugas diseluruh organisasi untuk menentukan pekerjaan mana yang membutuhkan pelatihan.⁵⁰ Analisis karyawan merupakan menganalisa kebutuhan pelatihan karyawan. Analisis karyawan dilakukan dengan mengidentifikasi sumber daya manusia melalui data penilaian kinerja.⁵¹

2. Penentuan sasaran

Ketika menganalisis kebutuhan mengembangkan, banyak target perlu ditentukan. Target yang diharapkan bisa memiliki sifat keterampilan teknis dalam melakukan suatu pekerjaan atau menyangkut keperilakuan atau mungkin keduanya. Penetapan sasaran perlu berdasarkan dalam keperkuan posisi ataupun tugas pegawai yang berhubungan. Target program mengembangkan bermanfaat berikut ini:

- a. Untuk tolak ukuran keberhasilan suatu program pengembangan
- b. Pijakan dalam penentuan kurikulum dan metode pelatihan selanjutnya.

Jelasnya target dapat begitu bermanfaat sebagai umpan baik untuk mengelola SDM, baik dari segi program maupun peserta. Artinya, jika program pengembangan serupa dilakukan di masa mendatang, maka pihak penyelenggaraan tidak akan menerukan kelalaian yang setara.⁵²

3. Penetapan isi program

⁴⁹ Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Erlangga, 2012), hal 204

⁵⁰ Asri Laksmi Riani, *Manajemen Sumber Daya Manusia Masa Kini*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2013), hal 46

⁵¹ *Ibid*, hal 204

⁵² Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: BUMI AKSARA, 1993), hal 188

Isi kegiatan ditentukan oleh hasil analisis kebutuhan dan sasaran yang berharap pencapaian. Bagian target yang berharap dipenuhi ialah mengembangkan keahlian yang tidak ada pada diri karyawan dibutuhkan karyawan untuk menjalankan tugasnya dengan baik. Dalam penetapan isi program, perusahaan perlu memperhatikan dua kepentingan yang harus terpenuhi.⁵³Tujuan dari materi dapat dituangkan dalam kurikulum pelatihan. Kurikulum ditentukan dengan terurut, meliputi penetapan waktu diskusi, program pengembangan dan penerapan system penilaian.

4. Pengenalan prinsip pembelajaran

Kegiatan pengembangan SDM perlu memperhatikan prinsip-prinsip belajar yaitu untuk mencapai hasil yang terbaik. Selama proses pengembangan, lima prinsip harus dipertimbangkan, antara lain: kontribusi, repetitif, kesesuaian, serta timbal balik.

5. Pelaksanaan program

Pelaksanaan kegiatan peningkatan bersifat kondisional. Berarti, adanya pemfokusan dalam keperluan perusahaan serta keperluan anggota pada kepentingan organisasi dan kebutuhan peserta, serta penerapan prinsip pembelajaran dari berbagai penekanan dan intensitas yang tercermin dalam penggunaan program pengembangan. Wilson mengungkapkan bahwa dalam pelaksanaan pelatihan, hal pertama yang dilakukan adalah mengevaluasi teknik yang dipergunakan. Perilaku tersebut dijalankan guna menetapkan bahwasanya teknik yang dipergunakan seperti keperluan pengembangan. Pada pelaksanaan program pengembangan, ada beberapa factor perlu dipertimbangkan untuk mencapai hasil yang efektif, yaitu sifat pengembangan, pengenalan anggota, keahlian pembimbing, tempat geografis, pembiayaan, waktu, serta durasi pengembangan.⁵⁴

6. Evaluasi implementasi kegiatan

Penerapan kegiatan pengembangan dapat terbilang sukses apabila kemampuan anggota pengembangan untuk menjalankan pekerjaannya meningkat serta sikap, kedisiplinan, dan etos kerja karyawan berubah lebih baik.

Penilaian dilakukan untuk mengidentifikasi perubahan pada karyawan. Berikut implementasi pengevaluasian:

⁵³ Ibid, hal 189

⁵⁴ Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Erlangga, 2012), hal 206

- a. Menentukan karakter evaluasi berdasarkan tolok ukuran yang memiliki kejelasan terkait pengembangan keahlian serta produktivitas.
- b. Tes dilaksanakan guna melihat capaian kemampuan, keahlian, serta pengetahuan sumber daya manusia. Hal tersebut juga berguna untuk memperoleh informasi mengenai program pelatihan dan pengembangan yang sesuai.
- c. Pemantauan setelah pasca pelatihan
 Peninjauan sesudah selesai pengembangan dilakukan disaat anggota pengembangan telah balik menjalankan tugasnya. Apakah transformasi tercermin dalam pelaksanaan pekerjaan para karyawan atau tidak.
- d. Tindak lanjut yang berkesinambungan.
 Pengembangan dikatakan berhasil apabila peserta pengembangan mengalami transformasi dalam kurun waktu yang panjang di masa mendatang. Hal tersebut sangat penting untuk diperhatikan, dikarenakan hasil pengembangan tidak selalu terlihat langsung.⁵⁵Oleh karena itu, perlu waktu yang lama untuk mengetahui apakah ada perubahan kepada peserta pengembangan.

c. Manfaat Pengembangan SDM

Mengembangkan SDM memegang peranan penting bagi organisasi maupun karyawan. Karena pengembangan SDM merupakan aspek penting dalam meningkatkan produktivitas sumber daya manusia, menuntut setiap pegawai untuk bekerja lebih efektif, efisien, serta berkualitas. Semakin pesatnya peningkatan teknologi serta kompetisi yang lebih ketat antar kelembagaan sejenisnya menjadikan pengembangan SDM semakin penting manfaatnya dalam organisasi. Dalam hal ini, perusahaan akan lebih kompetitif dan memiliki kemampuan beradaptasi dengan kebutuhan saat ini.⁵⁶Pengembangan SDM dapat meningkatkan kemampuan karyawan, sehingga karyawan akan lebih terampil dan cakap serta dapat bekerja lebih efektif. Hasil kerja karyawan juga akan semakin baik dan dapat berimbas pada meningkatnya daya saing perusahaan.

Manfaat pengembangan SDM bagi organisasi antara lain:

1. Organisasi dapat memiliki kemampuan untuk memenuhi kebutuhan saat ini
2. Organisasi dapat memiliki sumber daya manusia yang kompeten dalam menjalankan pekerjaan

⁵⁵*Ibid*, hal 203

⁵⁶ Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: BUMI AKSARA,2000), HAL 67

3. Organisasi dapat memenuhi tantangan perkembangan masa depan
4. Perusahaan mampu menaikkan kinerja karyawan dengan individu ataupun tim
5. Program perusahaant tanpa pernah ketinggalan dari pesaingnya
6. Karyawan memiliki peluang pengembangan karir⁵⁷

Manfaat mengembangkan SDM untuk pegawai, antara lain:

1. Membantu pegawai dalam pembuatan ketetapan yang semakin baik
2. Menaikkan keahlian pegawai
3. Timbulnya dorongan dari diri sendiri untuk mengembangkan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki
4. Meningkatkan kepuasan kerja karyawan
5. Meningkatkan tekad karyawan untuk lebih mandiri
6. Meminimalisir ketakutan karyawan dalam menghadapi tugas baru.⁵⁸

Pengembangan SDM pada organisasi merupakan salah satu upaya organisasi membentuk karyawan yang berkualitas dengan mengembangkan keterampilan yang dimiliki karyawan. Bahwasanya, pengembangan SDM memiliki prinsip sebagai peningkatan kualitas dan kemampuan kerja.⁵⁹

d. Peserta Pengembangan

Menurut Malayu Hasibuan, peserta yang mengikuti pengembangan di organisasi terdiri dari:

1. Pegawai baru

Pegawai baru merupakan pegawai yang perdana masuk kerja disuatu perusahaan disuatu perusahaan. Karyawan baru perlu memperoleh pelatihan, supaya mereka paham serta kompeten pada penyelesaian pekerjaan.

2. Karyawan lama

Pengembangan untuk karyawan lama dilaksanakan dikarenakan tuntutan dari suatu perusahaan. Karyawan lama perlu mengikuti pengembangan agar dapat terus paham terkait memahami kemampuan teknik, kemampuan manusia, kemampuan konseptual, serta keterampilan manajerial, sehingga prestasi dan moral yang dimiliki karyawan akan meningkat.⁶⁰

⁵⁷ Kadarisman, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2014), hal 41-42

⁵⁸ *Ibid*, hal 185

⁵⁹ Diva Terry Anona, Arik Prasetya, Analisis Implementasi Pengembangan Sumber Daya Manusia (Studi pada Departemen Human Capital PT Surya Artha Nusantara Finance), *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol 36 No 1, 2016, HAL 12

⁶⁰ Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: BUMI AKSARA, 2000), HAL 71

e. Jenis-Jenis Pengembangan

Mangkunegara mengungkapkan, bahwa pengelompokan jenis pengembangan ada dua macam yakni:

1. Pengembangan informal

Pengembangan informal adalah pengembangan SDM sesuai dengan harapan dan usaha pribadi untuk mengembangkan dirinya. Karyawan berkeinginan untuk membuat kemajuan pada peningkatan keahlian kinerja.

2. Pengembangan formal

Pengembangan formal yaitu organisasi memberi tugas pegawai guna melakukan pendidikan serta latihan. Pengembangan formal dijalankan berdasarkan dengan tuntutan pekerjaan saat ini maupun masa depan.

f. Metode Pengembangan SDM

Menurut Zulkifli, pengembangan SDM memiliki beberapa metode, antara lain:

1) Metode Pendidikan

Andrew F. Sikula mengungkapkan bahwa pendidikan memiliki beberapa metode, antara lain⁶¹:

a. *Classroom method*

Classroom method ialah teknik pendidikan yang berlangsung didalam kelas. Teknik tersebut meliputi pengajaran, rapat, metode diskusi dan sebagainya. Pendidikan ini berguna untuk menyediakan wawasan ataupun ilmu pada anggota pengembangan.

b. *Understudies*

Understudies ialah metode mengembangkan melalui terjun langsung untuk individu yang disiapkan guna mengambil alih jabatan atasannya. Karyawan yang mengikuti understudies merupakan karyawan yang disiapkan untuk mengisi jabatan, apabila pimpinan mereka berhenti.

c. *Business games*

Permainan bisnis ialah metode mengembangkan melalui mengadu para peserta pengembangan untuk bersaing memecahkan masalah. Tujuan *Business games* adalah guna memberi latihan anggota dalam pengambilan ketetapan secara maksimal dalam keadaan serta suatu obyek.⁶²

d. *Sensitivity training*

⁶¹ Andrew E. Sikula, *Pelatihan dan Pengembangan Tenaga Kerja*, (Jakarta: Pustaka Binaman, 1981), hal 243-274

⁶² *Ibid*, hal 81

Pelatihan kepekaan adalah metode pendidikan yang bertujuan membuat orang lebih sadar akan tujuan mereka sendiri.

2) Metode Pelatihan

Menurut Wilson Bangun, metode-metode pelatihan adalah sebagai berikut⁶³:

A. *On the job Training*

On the job training merupakan metode pengembangan yang dijalankan di perusahaan. *On the job training* juga dilakukan untuk karyawan baru.⁶⁴ Para karyawan langsung terlibat dalam pekerjaan sambil mempelajari pekerjaan tersebut. Simamora mengungkapkan bahwa manfaat pelatihan *on the job* adalah sebagai berikut:

1. Karyawan melaksanakan pekerjaan sebenarnya tidak direplikasikan
2. Pegawai mendapat perintah oleh pegawai lama yang sudah menjalankan pekerjaan sebaik mungkin
3. Pengembangan dapat membina hubungan kerjasama antara karyawan dan pelatih.
4. Biaya yang dikeluarkan relatif rendah dan dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik.⁶⁵

a. Rotasi Jabatan

Mangkunegara mendefinisikan rotasi jabatan sebagai pemindahan posisi karyawan dari pekerjaan satu ke yang lain. Rotasi jabatan dilakukan atas dasar tujuan belajar.⁶⁶ Rotasi kedudukan bisa menambah pengetahuan dan profesionalisme para karyawan.⁶⁷ Rotasi jabatan dapat menggambarkan berbagai jenis tugas, sehingga pegawai dapat menentukan pekerjaan yang diminati.

b. Penugasan Sementara

Swasto mendefinisikan penempatan sementara ialah penugasan pegawai dalam suatu jabatan guna memberi pengetahuan pada pegawai baru dalam mengatasi masalah khusus secara aktual.⁶⁸

⁶³Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Erlangga, 2012), hal 210

⁶⁴ Swasto Bambang, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Malang: UB Press, 2011), hal 67

⁶⁵ Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Ketiga*, (Yogyakarta: STIE YKPN, 2020), hal 319

⁶⁶A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009), hal 58

⁶⁷ Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Erlangga, 2012), hal 210

⁶⁸*Ibid*, hal 67

c. Promosi jabatan

Meldona mengungkapkan bahwa promosi jabatan adalah pemindahan karyawan pada posisi yang lebih tinggi.⁶⁹ Sementara itu, Gouzali berpendapat bahwa promosi jabatan adalah perubahan jabatan karyawan dari posisi bawah ke posisi atas. Berubahnya promosi jabatan disertai oleh berubahnya tanggungjawab, kewenangan, fasilitas, serta kompensasi yang diperoleh karyawan.⁷⁰ Promosi jabatan juga dapat memotivasi karyawan lain untuk bekerja lebih baik.

d. Magang

Magang adalah perpaduan pelatihan dan pengalaman pada pekerjaan yang diperoleh dalam kelas dengan memperhatikan instruksi yang diberikan. Dalam program magang, karyawan baru ditugaskan kepada karyawan lama selama jangka waktu yang ditentukan.⁷¹ Magang melibatkan karyawan berpengalaman untuk memberikan pembelajaran. Magang mempunyai tingkatan pemindahan wawasan serta kemampuan yang besar terkait kinerja.⁷²

e. *Coaching*

Coaching adalah program pembelajaran wawasan serta keahlian pada anggota. *Coaching* berperan dalam memberikan arahan pada anggota untuk menghadapi sebuah pekerjaan. *Coaching* dilakukan dibawah pengawasan langsung dalam pelaksanaan tugas.⁷³

B. *Off The Job Training*

Off the job training merupakan pengembangan yang dijalankan diluar perusahaan. Wilson bangun mengungkapkan bahwa off the job training ialah pengembangan dijalankan ketika pegawai pada posisi tidak melakukan pekerjaan. Metode ini dijalankan dengan mengundang pembimbing dari eksternal perusahaan ataupun anggota pengembangan mengacu pada pengembangan di luar perusahaan.⁷⁴

a. *Vestibule*

⁶⁹ Meldona, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Malang: UIN-Malang Press, 2009), hal 218

⁷⁰ Gouzali Saydam, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resources Management): Suatu Pendekatan Mikro (Dalam Tanya Jawab)*,(Jakarta: Karya Unipress, 1996), hal 550

⁷¹ *Ibid*,hal 320

⁷² *Ibid*,hal 254

⁷³ Akhmad Subekhi dan Mohammad Jauhar, *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Prestasi Pustaka, 2012), hal 84

⁷⁴ Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Erlangga, 2012), hal 211

Vestibule merupakan pelatihan yang dilakukan dengan melatih karyawan menggunakan peralatan yang sebenarnya, namun dilaksanakan di luar perusahaan.⁷⁵ Pengembangan tersebut mempersiapkan ruangan utama dalam mempraktekkan replika kerja akan dijalankan. Oleh karena itu, disediakan ruangan yang mirip dengan keadaan yang sebenarnya. Dari mengikuti pengembangan, diharapkan anggota dapat memahami materi pengembangan serta meminimalisir kesalahan pada melaksanakan tugas.⁷⁶

b. *Demonstration and example*

Teknik pelatihan yang dijalankan bertujuan untuk mengetahui cara mengerjakan sesuatu pekerjaan dengan diberikan cara peragaan dan penjelasan. Demonstrasi ialah teknik pengembangan yang baik, sebab anggota dapat mengetahui cara mengerjakan serta diberi beberapa pernyataan, serta dapat dipraktekkan. Demonstrasi dipenuhi penggambaran, diskusi, tes, video, serta lainnya.⁷⁷

c. *Simulation*

Simulasi ialah kondisi yang diperagakan semiripnya pada kondisi kenyataannya. Simulasi dibuat semirip mungkin dengan konsep pekerjaan sebenarnya.⁷⁸

d. *Classroom Methods*

Classroom Methods merupakan teknik diskusi didalam forum. *Classroom Methods* mencakup beberapa kegiatan sebagai berikut:

1. *Lecture* (Ceramah atau Kuliah)

Metode kuliah disediakan pada beberapa anggota dan dilakukan didalam kelas. Metode ini dilakukan dengan cara pembimbing menyampaikan materi yang dibutuhkan. Metode kuliah mengarah bersifat komunikatif hanya sejalan. Sebab pembimbing yang memiliki peran aktif, sedangkan peserta bersikap pasif.

2. Metode diskusi

⁷⁵ Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Erlangga, 2012), hal 211

⁷⁶ Gouzali Saydam, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resources Management): Suatu Pendekatan Mikro (Dalam Tanya Jawab)*, (Jakarta: Karya Unipress, 1996), hal 516

⁷⁷ Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: BUMI AKSARA, 2000), hal 77

⁷⁸ *Ibid*, hal 77

Metode diskusi dijalankan melalui bimbingan anggota yang tidak takut mengutarakan argumen serta idenya maupun proses meyakinkan individu lainnya mengenai argumennya. Metode diskusi melatih peserta agar mengutarakan pendapatnya dan menerima pendapat orang lain.

3. Metode seminar

Metode ini dilakukan guna meningkatkan keterampilan serta kemampuan anggota pengembangan dengan memberikan nilai serta masukan tentang argumen pihak lainnya (pembawa makalah). Anggota pengembangan diberi pelatihan ini, bertujuan untuk dapat mempersepsikan, menilai, serta menyarankan dan menampung ataupun menolak pendapat pihak lainnya.⁷⁹

g. Hambatan Pengembangan

Hambatan pengembangan pasti ada, penyelenggara pengembangan perlu mencoba memperbaiki hambatan tersebut. Hambatan pengembangan dapat menghambat penyelenggaraan latihan serta pembelajaran. Dengan ini target yang ingin dicapai tidak begitu memenuhi. Hambatan mengembangkan berhubungan pada anggota, pembimbing, sarana prasana, silabus serta biaya pelatihan.

1. Peserta

Anggota pelatihan berasal dari kondisi yang berbeda. Hal tersebut dapat memberi hambatan pada keberlangsungan penyelenggaraan pengembangan serta pembelajaran, sebab setiap individu memiliki daya serap, pemikiran serta penalaran yang tidak samamengenai materi yang disampaikan.

4. Pelatih atau instruktur

Pembimbing yang mampu serta tanggap dalam menyampaikan ilmunya untuk anggota pelatihan serta pembelajaran tidak mudah didapatkan. Alhasil, sulit mencapai target yang diharapkan.

5. Fasilitas pengembangan

Fasilitas yang diperlukan guna pelatihan serta pembelajaran begitu rendah/buruk. Hal tersebut dapat memberi hambatan jalannya pelatihan.

6. Kurikulum

Silabus yang disiapkan serta disampaikan tidak serta tidak terurut dalam memberikan dukungan target yang diharapkan dari tugas anggotabersangkutan. Bahwasanya, penetapan silabus serta mulainya pengajaran yang tepat begitu tidak mudah dilakukan.

⁷⁹ Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: BUMI AKSARA, 2000), HAL 77-79

7. Dana pengembangan

Dana yang ada guna mengembangkan begitu batas. Dengan itu pelatihan kadang dipaksakan, bahkan pembimbing ataupun fasilitasnya tidak mencapai syarat.⁸⁰ Hal tersebut mengakibatkan perlunya penyeleksian karyawan terlebih dahulu sebelum memberikan pengembangan.

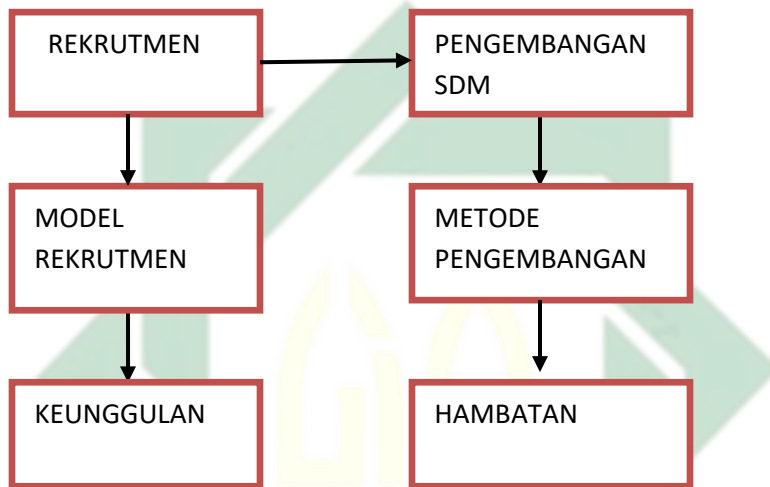


Diagram 2.1: Kerangka Berpikir

UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

⁸⁰*Ibid*, hal 84-85

BAB III METODE PENELITIAN

A. PENDEKATAN DAN JENIS PENELITIAN

Penelitian ini mempergunakan pendekatan kualitatif. Moleong mengungkapkan bahwa pendekatan kualitatif ialah pengamatan yang dilakukan subyek penelitian mengetahui kejadian melalui deskripsi dalam bentuk kalimat ilmiah dan penggunaan berbagai metode ilmiah.⁸¹ Sementara itu, Sugiyono berpendapat bahwa penelitian kualitatif ialah teknik yang dipergunakan guna mengkaji keadaan objek secara natural, yang mana pembimbing menjadi alat kuncinya.⁸² Berdasarkan makna para ahli bisa di simpulkan bahwasanya penelitian kualitatif yakni metode penelitian yang dijalankan guna menguji fenomena ilmiah dengan mendeskripsikan dalam bentuk kalimat ilmiah, dimana peneliti sebagai instrument kunci. Tujuan peneliti menggunakan metode kualitatif adalah untuk menemukan dan memahami fenomena yang terjadi. Oleh karena itu, peneliti ingin menggali informasi mengenai fokus penelitian untuk menemukan hal baru dari penelitian ini.

Penelitian ini mempergunakan jenis deskriptif. Penelitian deskriptif yakni cara memecahkan permasalahan dan diamati melalui cara mendeskripsikan kondisi objek penelitian.⁸³ Penulis dapat menggambarkan dengan *detail* tentang olah data yang didapat. Pada penelitiannya, penulis berharap memahami Rekrutmen dan Pengembangan SDM di Dompot Dhuafa Jawa Timur.

B. LOKASI PENELITIAN

Lokasi penelitian adalah daerah penulis menjalankan pengamatan guna mendapat daya yang peneliti butuhkan. Lokasi yang dipilih penulis adalah Dompot Dhuafa Jawa Timur. Lokasinya terletak di jalan Rungkut Mutiara, Ruko Grand City Regency, Blok B No 24 Kec Gunung Anyar, Kota Surabaya, Jawa Timur. Dompot Dhuafa ialah kelembagaan nirlaba dan berkhidmat menjunjung strata social kemanusiaan kelompok dhuafa melalui pendanaan ZISWAF. Pada tahun 2009 Dompot Dhuafa membuka cabang di Surabaya sebagai lembaga perwakilan Jawa Timur. Dompot Dhuafa memiliki program pengoptimalan dana zakat, infaq, dan shadaqah (ZIS) dengan beberapa program pemberdayaan. Lembaga ini memiliki manajemen zakat yang professional. Peneliti memilih Dompot Dhuafa Jawa Timur untuk memperoleh informasi mengenai rekrutmen dan pengembangan SDM.

C. JENIS DAN SUMBER DATA

1. JENIS DATA

Jenis data adalah sumber data yang diperoleh penulis. Jenis data terbagi menjadi dua aspek, yakni data primer dan sekunder.

a. Data Primer

⁸¹ Lexy J. Moelong, *Metode penelitian kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2010), hal 6

⁸² Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, (Bandung: PT Alfabet Danandjadja, 2016), hal 9

⁸³ Hadari Nawawi dan Mimi, *Penelitian Terapan*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 1996), hal 73

Nur Indrianto & Bambang Supomo mengungkapkan bahwa data primer adalah sumber data yang dikumpulkan secepatnya sumber pertama.⁸⁴ Data yang didapat penulis dengan interviu serta pengobservasian pada tempat penelitian. Data ini diperoleh dari Pimpinan Cabang dan beberapa amil Dompot Dhuafa Jawa Timur.

b. Data Sekunder

Nur Indrianto & Bambang Supomo, mengungkapkan bahwa data sekunder adalah awal data pengamatan yang dikumpulkan penulis dengan sarana penyambung (didapat dan ditulis dari pihak lainnya).⁸⁵Peneliti mengumpulkan data sekunder melalui proses dokumen, jurnal, media sosial, dan website internet yang berhubungan dengan topic pengamatan.

2. SUMBER DATA

Sumber data yang diperoleh peneliti berasal pada dua hal, yakni informan serta dokumentasi

a. Informan

Kerlinger dikutip oleh Idrus mengungkapkan, bahwa informan adalah seseorang yang memberikan informasi terkait data yang dibutuhkan peneliti. Informasi yang diberikan terkait penelitian yang sedang berlangsung.⁸⁶Informan yang dijadikan sumber data oleh peneliti adalah pimpinan cabang dan para amil Dompot Dhuafa Jawa Timur.

b. Dokumentasi

Sugiyono mengungkapkan bahwasanya dokumentasi yakni cara memperoleh data serta pengetahuan melalui pembukuan, pengarsipan, dokumen serta pelaporan yang mendukung pengamatan.⁸⁷Dokumentasi dalam penelitian ini bermanfaat untuk memperoleh profil Dompot Dhuafa Jawa Timur, mengetahui program kelembagaan, mengetahui struktur organisasi, dan dokumentasi yang berhubungan dengan focus penelitian. Dokumentasi dapat berupa dokumen tertulis, audio, video, dan foto dokumentasi.

D. TAHAP-TAHAP PENELITIAN

Tahapan penelitian kualitatif dibagi jadi tiga tahapan antara lain:

1. Tahap Pra Lapangan

Tahapan pra lapangan adalah langkah persiapan penelitian sebelum memasuki lapangan. Berikut adalah beberapa langkah yang dilakukan peneliti dalam persiapan penelitian :

a. Penyusunan rencana pengamatan

Dalam tahapan ini penulis mengidentifikasi masalah terlebih dulu yang setelahnya dijadikan objek pengamatan. Kemudian, mengatur rancangan skripsi. Rancangan skripsi dimulai dengan penyusunan matriks penelitian hingga penyusunan proposal penelitian.

b. Pemilihan objek penelitian

⁸⁴ Nur Indriantoro dan Bambang Supomo, *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen*, (Yogyakarta: BPFE, 2013), hal 142

⁸⁵ Ibid, hal 143

⁸⁶ M.Idrus, *Metode Penelitian Ilmu Sosial*, (Yogyakarta: PT.Gelora Akasara Pratama, 2009), hal 91

⁸⁷ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*, (Bandung: Alfabeta, 2015), hal 329

Dalam tahapan ini, penulis bisa mengidentifikasi objek pengamatan. Peneliti akan mencari informasi mengenai objek penelitian terlebih dahulu, sebelum menetapkan objek penelitian. Peneliti akan melakukan penelitian di Dompot Dhuafa Jawa Timur.

c. Pengurusan izin

Dalam tahapan ini, penulis akan mengurus keterangan perizinan penelitian serta membuat proposal penelitian lalu akan diajukan kepada objek penelitian. Pembuatan proposal penelitian untuk memenuhi persyaratan pengajuan kegiatan penelitian.

d. Pemilihan informan

Dalam tahapan ini, penulis akan menjalankan pencarian narasumber. Penulis mengambil narasumber dengan karakteristik berikut ini:

- Narasumber yang mempunyai pengetahuan tinggi mengenai fokus penelitian
- Narasumber masih berhubungan dengan focus penelitian yang akan diteliti
- Narasumber yang mempunyai waktu luang guna membagikan informasi.

e. Menyiapkan perlengkapan

Penulis akan mempersiapkan perlengkapan yang akan digunakan dalam melakukan penelitian. Peneliti menggunakan *camerahandphone*, *recorder*, buku pencatatan serta alat tulis sebagai peralatan penggali data. Alat pengamatan dipergunakan sebagai penyimpanan data selama penelitian, termasuk interviu, observasi serta dokumentasi pengamatan.

2. Tahap Lapangan

Tahapan lapangan adalah tahapan dimana peneliti melakukan penelitian. Peneliti datang ke lapangan untuk melakukan penelitian. Tujuannya untuk memperoleh data dan informasi yang dibutuhkan untuk penelitian. Peneliti memperoleh data dengan melakukan wawancara dengan narasumber yang berpedoman pada panduan wawancara. Setelah melakukan wawancara, peneliti menulis kembali data yang diperoleh kedalam catatan bertujuan agar dapat mengungkapkan data secara rinci. Kemudian, peneliti akan menjalankan pengobservasian, menjalankan peninjauan kepada aktivitas yang berhubungan pada *recruitmen* serta pengembangan SDM di Dompot Dhuafa Jawa Timur. Setelah itu, peneliti melakukan studi dokumentasi. Tujuan dokumentasi untuk mendapatkan data yang relevan.

3. Tahap Pasca Lapangan

Tahap pasca lapangan merupakan tahap terakhir dalam penyusunan skripsi. Peneliti mengumpulkan data yang diperoleh dan mengedit semua informasi terdiri dari wawancara, pengobservasian serta hasil dokumentasi yang diperoleh semasa pengamatan. Kemudian penulis melakukan analisa data. Dalam tahapan analisis data, peneliti akan melakukan pengolahan data untuk menjadikan informasi mudah dipahami. Peneliti menyajikan analisis data dalam bentuk laporan penelitian. Pembuatan laporan merupakan tahap akhir dari sebuah penelitian. Agar menghasilkan penelitian yang berkualitas, maka peneliti perlu membuat laporan sesuai prosedur penulisan yang tepat.

E. **TEKNIK PENGUMPULAN DATA**

Peneliti akan menggunakan beberapa cara pengumpulan data, yaitu:

1. Wawancara

Joko Subagyo mengungkapkan, bahwa wawancara adalah cara penulis guna memperoleh informasi melalui pengajuan beberapa pertanyaan dengan langsung pada informan.⁸⁸Namun menurut Supriyati wawancara adalah teknik pengambilan data melalui mengajukan beberapa pertanyaan kepada narasumber dengan cepat.⁸⁹Dari beberapa pengertian para ahli dapat disimpulkan bahwa wawancara adalah teknik pengambilan data melalui pengajuan berbagai tanya jawab pada informan dengan langsung guna memperoleh informasi. Peneliti mempergunakan metode wawancara bertujuan untuk mendapat informasi yang tepat dari informan dengan cepat. Informan yang akan diwawancarai adalah pimpinan cabang, HRD, dan amil Dompot Dhuafa Jawa Timur.

Pengumpulan data melalui wawancara dilakukan dengan mengajukan perijinan terlebih dahulu. Setelah mendapatkan ijin dari lembaga, peneliti membuat kesepakatan kepada atasan lembaga mengenai waktu wawancara. Peneliti juga mengajukan ijin untuk melakukan wawancara dengan para staf.

2. OBSERVASI

Widoyoko mengungkapkan, observasi ialah peninjauan serta penulisan dengan terstruktur mengenai petunjuk dalam objek penelitian.⁹⁰Tujuan peneliti menggunakan teknik observasi adalah untuk memperoleh gambaran realistic mengenai gejala yang akan diamati. Observasi diawali dengan mengidentifikasi gejala-gejala yang akan diteliti. Peneliti melakukan observasi dengan mendatangi lapangan secara langsung. Kemudian, peneliti melakukan pengamatan dan hasil pengamatan akan dicatat dengan sistematis. Pencatatan ini berkaitan dengan rekrutmen dan pengembangan SDM di Dompot Dhuafa Jawa Timur.

3. DOKUMENTASI

Sugiyono mengemukakan bahwasanya dokumentasi yakni cara memperoleh data serta pengetahuan mencakup pembukuan, pengarsipan, dokumen, maupun pelaporan yang digunakan sebagai menunjang penelitian.⁹¹Dokumentasi adalah teknik yang dapat membantu dalam pengambilan data atau informasi. Data tersebut berupa foto, dokumen wawancara, audio, video, dan data dari sumber lain.⁹² Peneliti menggunakan data untuk menggambarkan profil Dompot Dhuafa Jawa Timur, visi misi, struktur organisasi, serta data yang sesuai dengan focus penelitian. Pendokumentasian data dapat dilakukan menggunakan alat tulis, handphone untuk merekam dan kamera.

F. TEKNIK VALIDITAS DATA

Mudrajad Kuncoro mengungkapkan bahwa validitas merupakan alat untuk mengukur kebenaran pada penelitian.⁹³ Menurut Cresswell, validitas berdasarkan dalam ketentuan mengenai akuratnya hasil pengamatan pada pandangan penulis

⁸⁸ Joko Subagyo, *Metode Penelitian dalam Teori dan Praktik*, (Yogyakarta: Selemba Empat, 2011), hal 39

⁸⁹ Supriyati, *Metodologi Penelitian*, (Bandung: Labkat Press, 2011), hal 48

⁹⁰ Eko Putro Widoyoko, *Teknik Penyusunan Instrumen Penelitian*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014), hal 46

⁹¹ Ibid, hal 329

⁹² Natalina Nilamsari, Memahami Studi Dokumen dalam Penelitian Kualitatif, *Jurnal Wacana*, Vol XIII, No 2, 2014, hal 178

⁹³ Mudrajad Kuncoro, *Metode Riset Untuk Bisnis dan Ekonomi*, (Jakarta: Erlangga, 2013), hal 172

maupun pembaca.⁹⁴Teknik validitas digunakan sebagai mengecek validnya data yang didapat penulis. Validitas bisa dipertanggung jawabkan.

Teknik validitas dipergunakan di penelitian ini yakni triangulasi. Moelong mendefinisikan triangulasi yakni metode validasi data yang memerlukan sumber selain data untuk meningkatkan keabsahan data.⁹⁵Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan triangulasi sumber dan metode.

1. Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber yakni pengujian kredibilitas data melalui proses pengecekan yang didapat dari berbagai sumber. Penulis dapat memeriksa data dengan melakukan wawancara dengan berbagai sumber.

2. Triangulasi Teknik

Triangulasi teknik adalah uji kredibilitas data melalui proses pengecekan pada awalan yang setara namun menggunakan metode yang tidak sama. Penulis memanfaatkan metode wawancara, pengamatan, serta dokumentasi untuk sumber data yang sama.

G. TEKNIK ANALISIS DATA

Analisis data merupakan tahapan menginterpretasikan data yang diperoleh dari penelitian di lapangan. Analisa data yakni prosedur pencarian serta penusunan dengan terstruktur terkait hasil wawancara, pencatatan lapangan serta hasil lainnya yang dikelompokkan untuk mempermudah penulis mendeskripsikan temuannya pada pihak lainnya. Analisis data ini dirancang untuk membuat data mudah dipahami, sehingga mengkomunikasikan hasilnya pada pihak lainnya, serta merangkum data untuk menarik hasil. Data didapat pada hasil pengamatan, interviu, maupun dokumentasi, dan literature. Kemudian diedit yang bertujuan guna memeriksa keakuratan, data yang lengkap serta benar. Lalu data ini diklarifikasikannya dari data yang disesuaikan pada permasalahan serta keperluan pengamatan.⁹⁶

Miles & Huberman menjelaskan, bahwa terdapat berbagai tahapan yang dijalankan dalam analisa data kualitatif, yaitu:⁹⁷

1. Reduksi Data

Reduksi data yakni prosedur menyederhanakan data dengan cara memilah, mengkategorikan, menfokuskan data berdasarkan tema, kemudian dirangkum dan diklafikasikan sesuai dengan focus penelitian. Reduksi dilakukan dengan tujuan untuk memudahkan analisis selanjutnya bagi peneliti.

2. Penyajian Data

Penyajian data dijalankan melaui penyajian data pada wujud pemaparan. Penulis mendeskripsikan berupa kalimat deskripsi pada hasil temuan. Hal tersebut memudahkan peneliti untuk menyimpulkan dan menginterpretasikan data pengamatan.

⁹⁴ John W. Creswell, *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed Edisi Ketiga*, diterjemahkan oleh Achmad Fawaid, (Yogyakarta: Pustaka Belajar, 2013), hal 286

⁹⁵ Lexy Moelong, *Metode Penelitian Kualitatif, Edisi Revisi*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya,2014), hal 6

⁹⁶ Samsu, *METODE PENELITIAN:(Teori dan Aplikasi Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, Mixed Methods, serta Research & Development)*, (Jambi: PusakaJambi,2017), hal 103-104

⁹⁷ Miles, Matthew B and A Michael Huberman, *An Expanded Sourcebook: Qualitative Data Analysis*, (London: Sage publication,1994),h.119

3. Penarikan Kesimpulan

Penarikan kesimpulan adalah tahapan akhir pada analisa data. Penarikan kesimpulan yakni proses merumuskan kesimpulan penelitian. Kesimpulan didasarkan pada fakta yang ada di lapangan. Kesimpulan dilakukan untuk memperoleh makna dari sebuah pengamatan.



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

A. GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN

1. Sejarah Dompot Dhuafa Jawa Timur

Dompot Dhuafa merupakan sebuah kelembagaan filantropi islam yang berkhidmat dalam memberdayakan kaum dhuafa menggunakan dana ZISWAF (Zakat, Infaq, Shadaqah, Wakaf, serta dana halal lain). Dompot Dhuafa berdiri sejak tahun 1993. Awalnya Harian Umum Republika melaksanakan publisitas di Stadion Krisdosono, Yogyakarta. Dalam acara tersebut, K.H Zainudin MZ dan Rhoma Irama turut hadir sebagai pengisi acara. Setelah acara selesai, sejumlah aktivis pemberdayaan dari Corps Dakwah Pedesaan (CDP) mengajak rombongan Republika dari Jakarta untuk makan siang dan mereka turut bergabung. Saat itu, mereka berbincang sambil menyantap makan siang, aktivis CDP mengajarkan wawasan umum, wawasan agama Islam dan memberdayakan masyarakat tidak mampu.

Disaat Parni Hadi mempertanyakan jumlah gaji aktivis CDP tiap bulan, mereka menjawab “masing-masing menerima Rp 6000 setiap bulan.” Pimpinan Republika terkejut serta tidak percaya, kemudian beliau mempertanyakan kembali:

“Dari mana sumber dana itu?” Tanggapan yang diberi membuat sebagian peserta kelompok tidak memiliki ucapan lagi “Uang itu sengaja disisihkan oleh para mahasiswa dan pelajar dari kiriman orang tua mereka.” Parni hadi menengahi “ Saya malu, mohon maaf, sepulang dari Yogyakarta ini saya akan membuat sesuatu untuk membantu teman-teman.” Karna Rp 6000 pada masa itu merupakan total yang sedikit guna kadar Yogyakarta bahkan Jakarta. Terlebih lagi uang itu berawal pada cara menghemat kehidupan para pembelajar oleh pemberian orang tua.”

Parni Hadi menepati janjinya dengan mengajak awak redaksi untuk menyisihkan gaji mereka sebagai amal. Erie Sudewo diminta untuk mengkoordinir. Tak cukup hanya insan media Republika, kegiatan filantropi dibuka juga untuk umum. Maka terbitlah pada 2 Juli 1993, sebuah kolom kecil yang diberi nama “ Dompot Dhuafa”. Kemudian tanggal tersebut diberi tanda menjadi hari terbentuknya Dompot Dhuafa Republika.

Rubrik “Dompot dhuafa” memperoleh antusias istimewa dari pembaca. Hal tersebut, dibuktikan terdapat peningkatan yang tinggi pada hasil mengumpulkan dana umat. Penyaluran pertama dilakukan pada tanggal 4 Agustus 1993 ke Gunung Kidul. Sasaran penerima manfaat dana yang dihimpun Dompot Dhuafa adalah masyarakat miskin yang dibina CDP di Gunung Kidul. Kepercayaan public yang tinggi harus dijawab dengan profesionalitas dan akuntabilitas dalam pengelolaannya. Komitmen membangun lembaga yang profesional, transparan dan akuntabel sudah dimulai sejak masa paling awal. Saat itu, isu transparansi masih belum menjadi arus utama di dunia social. Pada tanggal 8 Juni 1994, laporan keuangan telah diaudit oleh auditor

independen Amir Abadi Jusuf dan Rekan (AAJ *Associates*) dipublikasikan di Republika.

Soal independensi menjadi isu penting. Para pendiri berpandangan bahwa Dompot Dhuafa tidak boleh selamanya berada dibawah naungan media yang melahirkannya. Pendiri membuat keputusan, bahwa Dompot Dhuafa harus menjadi lembaga independen, yang secara operasional terpisah dari Republika. Sehingga tanggal 14 September 1994, Yayasan Dompot Dhuafa Republika resmi dikukuhkan dihadapan notaris. Pendiri Dompot Dhuafa ialah Parni Hadi, Haidar Bagir, Sinansari Ecip, dan Erie Sudewo. Manajemen yang berada dibawah yayasan tidak lagi melaporkan dan bertanggung jawab kepada Pemimpin Umum Republika, melainkan kepada masyarakat.

Dompot Dhuafa disahkan pertama kali oleh pemeritah menjadi Lembaga Zakat Nasional oleh Departemen Agama RI di tanggal 10 Oktober 2001. Pendirian lembaga dilakukan di hadapan Notaris H. Abu Yusuf, SH pada 14 September 1994, diberitahukan melalui Berita Negara RI Nomor 163/A.YAY.HKM/1996/PNJAKSEL. Pada tahun 2009 Dompot Dhuafa membuka cabang di Surabaya sebagai lembaga perwakilan Jawa Timur. Dompot Dhuafa memiliki program yang dilakukan untuk pengoptimalan dana zakat, infaq, dan shadaqah (ZIS) dari beberapa kegiatan pemberdayaan. Kegiatan tersebut bertujuan guna menuntaskan banyak masalah sosial di daerah Jatim. Lembaga ini mempunyai 5 kegiatan penting yakni ekonomi, pendidikan, sosial dan ekonomi, serta kemanusiaan. Program tersebut untuk mengentaskan kemiskinan dalam hal ekonomi, budaya, pendidikan, sosial dan dakwah, serta kesehatan.⁹⁸

2. Profil Dompot Dhuafa Jatim

letak geografis : Jl. Rungkut Mutiara, Ruko Grand City Regency, Blk. B
No. 24, Rungkut Tengah, Kec. Gn. Anyar, Kota Surabaya,
Jawa Timur

Telpon : 081515555222

Email : cs@ddjatim.org

Instagram : @ddjatimorg

Facebook : Dompot Dhuafa Jawa Timur

Twitter : @ddjatimorg

Website : <https://dompotdhuafajatim.org>

3. Visi Misi Tujuan

Visi

Terciptanya masyarakat global yang berakal dengan pembelaan, layanan, serta memberdayakan berlandas dari system keadilan.

Misi

⁹⁸ Data Dokumentasi Dompot Dhuafa

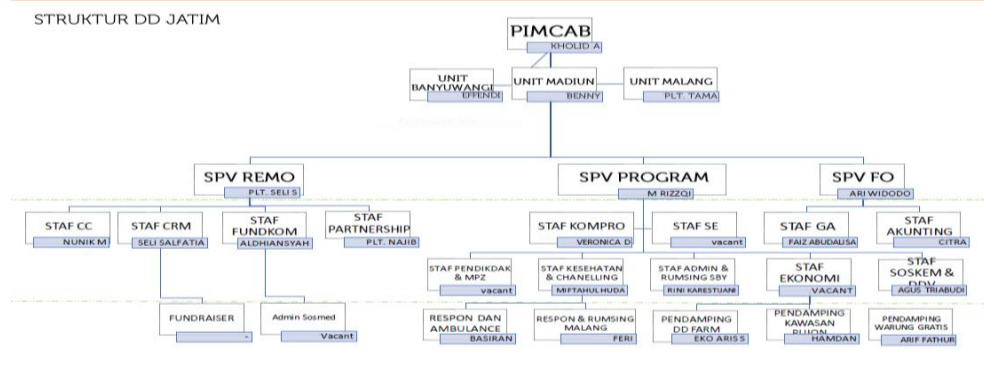
Untuk terwujudnya visi lembaga, Dompot Dhuafa Jatim telah menyusun tiga misi antara lain:

1. Membentuk pergerakan memberdayakan dunia guna mendukung perubahan susunan socialmasyarakat berlandas nilai keseimbangan.
2. Menciptakan pembelaan, layanan, serta memberdayakan kesinambungan maupun berpengaruh terhadap sikap mandiri masyarakat yang berkepanjangan.
3. Menciptakan keberlangsungan organisasi dari tatanan yang baik (Good Governance), kredibel, inovatif, profesional, akuntabel serta adaptif.”

Tujuan

1. Terciptanya pengkolaborasi serta kerjasama mitra strategis pada jejaring global guna tujuan masalah berlandaskan nilai adil serta kemanusiaan
2. Menjadi bentuk pergerakan memberdayakan global berlandas dumber daya local serta system keadilan
3. Adanya tokoh yang mampu mempengaruhi serta memberitahukan nilai pemberdayaan
4. Tersusunnya rancangan evaluasi serta pelaksanaan gagasan pemberdayaan yang berpengaruh tampak, berefek ganda, maupun berkesinambungan
5. Berkembangnya bentuk pemberdayaan partidipatif yang utama (teruji, masterpiece, universal) maupun mampu doduplikasi dengan mayoritas serta berkesinambungan
6. Terjalinyya sinergi pada advokasi ketentuan publik yang memiliki pihak dalam mustahik di pengisuan global
7. Terciptanya sikap mandiri organisasi dari diversifikasi sumber daya yang berkembang serta berkelanjutan
8. Terciptanya tatanan organisasi yang kompeten memiliki daya kompetisi serta berlandas nilai profetik di dukung teknologo yang adaptif.⁹⁹

4. Struktur Organisasi



Gambar 4.1 Struktur Organisasi

⁹⁹ Data Dokumentasi Dompot Dhuafa

Sumber: Dokumentasi

5. Program Dompot Dhuafa Jawa Timur

Dompot Dhuafa Jawa Timur memiliki 5 kegiatan utama antara lain program ekonomi, pendidikan, social/dakwah, kesehatan dan kemanusiaan.

a. Program Ekonomi

Dompot Dhuafa melakukan pemberdayaan masyarakat berlandas kemampuan wilayah. Hal tersebut bertujuan guna mendukung sikap mandiri masyarakat. Dalam kegiatan perekonomian, Dompot Dhuafa Jawa Timur menyediakan beberapa program.

1. Sentra Ternak DD

Sentra ternak DD merupakan program memberdayakan ekonomi diringkas dalam bentuk perindustrian ternak besar. Program ini mengikutsertakan masyarakat dhuafa menjadi penyelenggara utama. Hingga 1 kurun waktu, mitra yang memperoleh manfaat diberi pengembangan serta dampingan melalui sasaran mencakup penaikan kemampuan serta ketenteraman pada penerima manfaat. Program ini juga diintegrasikan dengan program kurban.

2. Sentra Buah Unggulan

Sentra buah unggulan adalah kegiatan perekonomian perkebunan berbagai beragam hasil pemeliharaan perkebunan warga dan akan disebarakan pada swalayan

b. Program Kesehatan

Dompot Dhuafa Jatim memberikan beberapa fasilitas kesehatan kepada dhuafa melalui beberapa program kesehatan. Berikut beberapa program kesehatan:

1. Aksi Layanan Sehat

Aksi pelayanan sehat merupakan program layanan pemeriksaan kesehatan penyembuhan awal yang memiliki tujuan guna mencapai serta mempermudah pengaksesan kesehatan untuk berbagai kelompok serta warga yang berada di daerah wadiah ketidakmampuan serta tidak dekat pada sarana kesehatan.

2. Rumah Singgah Pasien

Rumah singgah pasien merupakan kegiatan menyediakan rumah bersinggah secara gratis tinggal dengan singkat untuk pasien maupun keluarganya yang menghadapi pemeriksaan kesehatan pada rujukan Rumah Sakit.

3. Ambulance Siaga

Ambulance siaga merupakan kegiatan pelayanan kendaraan pengantaran serta penjemputan terdiri dari armada ambulanc dari atau ke rumah sakit dan mengarah domisili tempat tinggal penerima manfaat.

4. Rumah Bekam
Rumah bekam merupakan kegiatan pelayanan sehat untuk pasien ataupun masyarakat yang bermetode pengobatan lebih diperhatikan dari pengobatan herbal serta tibbunabawi.
 5. Pos Sehat
Pos Sehat merupakan kegiatan layanan sehat mencakup pemeriksaan serta mengobati untuk masyarakat dhuafa untuk kaum dhuafa pada daerah marginal melalui penerapan konsep preventif, promotif kesehatan serta kuratif.
- c. Program Pendidikan
- Dompot Dhuafa berkomitmen menyediakan akses pendidikan seluas-luasnya untuk kaum dhuafa. Berikut beberapa program Pendidikan Dompot Dhuafa:
1. Rumah Belajar DD
Rumah belajar DD merupakan kegiatan menyediakan pelayanan fasilitas pembelajaran non formal, memberi kemudahan akses untuk pelajar yang mau memperoleh peningkatan kemampuan, pembelajaran tambahan guna memantapkan teori belajar dalam sekolah..
 2. Guru Hebat
Guru Hebat merupakan kegiatan binaan serta penyantunan untuk pembimbing honorer maupun Al-Qur'an. Kegiatan ini bertujuan sebagai peningkatan kualitas pembelajaran, memiliki daya kompetensi, serta menaikkan ketenteraman dengan subsidi pengajar serta pembimbingan berperiode.
 3. Beasiswa Prestasi
Beasiswa prestasi merupakan kegiatan peninvestasian SDM yang disediakan untuk pelajar dhuafa berkompentensi dalam kampus negeri.
 4. Rumah Qur'an
Rumah Qur'an merupakan kegiatan menghilangkan buta aksara Quran yang kegiatannya lebih fokus mengajarkan, melakukan pembacaan melalui teknik tertentu serta menghafal sekaligus menerapkan nilai yang tercantum pada Al-Quran.
- d. Program Sosial dan Dakwah
- Dompot Dhuafa memiliki kecepatan serta responsif pada menanggapi permasalahan warga yang disesuaikan pada keperluan. Berikut beberapa program Sosial dan Dakwah:
1. Layanan Mustahik
Layanan mustahik merupakan kegiatan pelayanan dan pemberian mengisi keperluan krisis mendasar yang disediakan pada keluarga dhuafa, baik yang datang ke lembaga ataupun mencari langsung ke lapangan untuk

menemui keluarga yang menghadapi kesulitan dalam akses bantuan mendasar.

2. Ambulance Barzah

Ambulance barzah merupakan program layanan pengantaran dan pemulasaraan jenazah dari rumah sakit ke rumah duka dan ataupun dari rumah duka domisili ke kampung halaman.

3. Bina Rohani Pasien

Bina rohani pasien merupakan kegiatan memperkuat kerohanian dengan berdoa serta memperkuat psikologi pasien yang sedang dalam waktu pemeriksaan.

4. Tunanetra Mengaji

Tunanetra mengaji merupakan program pemberantas buta huruf hijaiyah braiile. Program ini memberikan layanan pengajaran Al Qur'an Braille kepada sahabat disabilitas netra.

e. Program Kemanusiaan

1. DD Volunteer

DD Volunterr merupakan kegiatan mengkader serta mendampingi tender untuk pelajar ataupun masyarakat lainnya yang bergerak perasaannya guna ikutserta pada tanggapan kemanusiaan.

2. Siap Siaga Bencana

Siap siaga bencana merupakan kegiatan tanggap kemanusiaan disaat adanya kesulitan, mitigasi, bencana serta recovery.¹⁰⁰

B. PENYAJIAN DATA

Pada penyajian data, penulis memaparkan data yang didapat pada hasil mewawancarai, mengobsertasi serta dokumentasi. Hasil itu membuat absahnya data yang dapat disediakan. Terdapat data yang didapat pada penelitian ini terkait Rekrutmen dan Pengembangan SDM di Dompot Dhuafa Jawa Timur.

1. Tujuan Rekrutmen

Rekrutmen adalah proses menemukan calon karyawan untuk menempati posisi yang dibutuhkan di lembaga. Tujuan rekrutmen adalah untuk mengisi kekosongan divisi dengan mencari sumber daya manusia yang berkompeten.

“Tujuan rekrutmen yang paling pertama adalah untuk mengisi kekosongan atau mengisi posisi yang kita butuhkan. Kedua adalah public awareness kemasyarakat bahwa Dompot Dhuafa Jawa Timur memberikan ruang untuk siapa saja bisa join dengan Dompot Dhuafa”¹⁰¹
(NR 1, 9 Februari 2022)

¹⁰⁰ Catalog program DD

¹⁰¹ Hasil wawancara dengan Narasumber 1 pada 9 Februari 2022

“Tujuannya pasti ya..karna ada kekosongan karyawan dan karna ya kebutuhan lembaga bertambah. Kalo kebutuhan biasanya karna ada pengembangan bisnis atau pengembangan lembaga sehingga butuh karyawan baru.”¹⁰² (NR 2, 10 Februari 2022)

Dari jawaban para narasumber tersebut terlihat bahwa tujuan rekrutmen adalah untuk mengisi kekosongan atau mengisi posisi yang dibutuhkan dikarenakan kebutuhan lembaga bertambah. Kebutuhan lembaga bertambah disebabkan karna pengembangan lembaga.

2. Proses Rekrutmen

Proses rekrutmen memiliki beberapa tahapan. Setiap lembaga memiliki tahapan yang berbeda-beda. Lembaga Dompot Dhuafa memiliki beberapa tahapan dalam proses rekrutmen, antara lain:

a. Penyusunan Strategi Merekrut

Rekrutmen dilaksanakan saat lembaga membutuhkan sumber daya manusia. Jika terdapat kekosongan posisi disuatu divisi, maka divisi terkait harus mengajukan penambahan sumber daya manusia dengan mengisi form permintaan SDM.

“Dan biasanya diawal tahun ada penyusunan RKAT nanti dimasukkan yang namanya MPP, nanti direncanakan menambah orang, metodenya seperti apa, dan butuh berapa orang. Ketika ada amil yang meninggalkan kerjanya yang disengaja atau karna ada pemutusan kerja. ketika ada kejadian tersebut, kita harus segera mengisi. Divisi terkait harus mengajukan penambahan orang. Mengisi form permintaan SDM.”¹⁰³ (NR 2, 10 Februari 2022)

Hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa wawancara diperoleh dari 1 narasumber. Narasumber 2 mengatakan, bahwa dimulainya rekrutmen karena adanya kebutuhan karyawan baru. Divisi yang membutuhkan karyawan perlu mengajukan penambahan orang dengan mengisi form permintaan SDM. Perencanaan rekrutmen dilakukan dengan menyusun MPP (*Man Power Planning*) dan dimasukkan pada RKAT. MPP (*Man Power Planning*) digunakan untuk merencanakan menambah orang, metodenya seperti apa, dan butuh berapa orang.

b. Pencarian Para Pelamar Kerja

¹⁰² Hasil wawancara dengan Narasumber 2 pada 10 Februari 2022

¹⁰³ Hasil wawancara dengan Narasumber 2 pada 10 Februari 2022

Setelah lembaga melakukan perencanaan rekrutmen, Aktivitas perekrutan bisa berlangsung. Dompot Dhuafa melakukan pencarian peserta anggota baru dengan strategi yang ditentukan.

“Alurnya sendiri dengan membuka close rekrutmen dan open rekrutmen. Klo close rekrutmen kita biasanya buat japrian ke orang terdekat atau ke relawan. Kalo oprec disebar di sosmed, terus kita meminta tolong dilembaga lembaga dikampus, lembaga karir.” (NR 2, 10 Februari 2022)

“Kalau di sini, system rekrutmen kami tentu melewati fase kita, melalui publikasi yang kita sebarakan melalui sosmed. Seperti Instagram, Web, dan media sosial lainnya. Ataupun di grup WhatsApp. Setelah publikasi, di situ tertera link untuk mengirimkan datanya.”¹⁰⁴ (NR 1, 9 Februari 2022)

Hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa wawancara diperoleh dari 2 narasumber. Narasumber 2 menyatakan, bahwa Dompot Dhuafa Jawa Timur membuka close rekrutmen dan open rekrutmen saat pencarian anggota baru. Dalam metode open rekrutmen dilakukan dengan menyebar iklan di sosmed dan menyebarkan ke lembaga-lembaga kampus dan lembaga karir. Narasumber 1 juga menyatakan bahwa pencarian anggota baru dilakukan dengan publikasi iklan melalui sosmed Dompot Dhuafa Jawa Timur. Dan didalam iklan rekrutmen tersebut terdapat link yang digunakan untuk mengirimkan data-data yang diminta pihak lembaga.

c. Menyaring Kandidat

Setelah beberapa lamaran diterima, perlu penyaringan kandidat guna menyisihkan inividu yang tidak memenuhi persyaratan yang diberikan. Penyaringan kandidat memerlukan persyaratan dan beberapa tes untuk menemukan sumber daya manusia yang sesuai.

“syarat nya yang ke general aja sih. Gaada persyaratan khusus, minimal lulusan S1 gitu semua jurusan.”¹⁰⁵(NR 3, 16 Februari 2022)

“Iya ada persyaratan saat masuk di Dompot Dhuafa Jatim ini general, kayak S1 pernah pengalaman pekerjaan sebelumnya seperti apa.”¹⁰⁶ (NR 5, 9 Maret 2022)

¹⁰⁴ Hasil wawancara dengan Narasumber 1 pada 9 Februari 2022

¹⁰⁵ Hasil wawancara dengan Narasumber 3 pada 16 Februari 2022

¹⁰⁶ Hasil wawancara dengan Narasumber 5 pada 9 Maret 2022

Narasumber 3 menyatakan bahwa ada persyaratan yang harus dipenuhi pelamar. Persyaratan yang diajukan adalah persyaratan yang general. Narasumber 5 juga menyatakan, bahwa persyaratan general seperti S1 dan pernah memiliki pengalaman pekerjaan seperti apa

“Pertama adalah seleksi berkas. Seleksi berkas adalah sejauh mana kecocokan sipelamar dengan posisi yang kita butuhkan. Ketika itu sudah lolos dari sekian kandidat, kami akan panggil untuk interview awal dengan Dompot Dhuafa Jawa Timur. Setelah interview tahap pertama selesai, akan dilanjutkan interview dengan psikolog kita. Di dalamnya bisa ada psikotest dan test potensi akademik.”¹⁰⁷ (NR 1, 9 Februari 2022)

“ strateginya umum ya... seleksi berkas, seleksi administrasi, kemudian ada wawancara, ada psikotes, ada wawancara dengan user”¹⁰⁸ (NR 2, 10 Februari 2022)

Hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa wawancara diperoleh dari 2 narasumber. Narasumber 1 dan 2 mengungkapkan bahwa dalam menyaring kandidat terdapat beberapa rangkaian. Ada seleksi berkas, seleksi administrasi kemudian interview kepada beberapa kandidat. Setelah lolos interview, kandidat mengikuti psikotest yang dilakukan oleh psikolog Dompot Dhuafa Jawa Timur.

d. Pengumpulan Kelompok Pelamar

Kelompok pelamar ini terdiri atas kandidat yang layak mengisi posisi tertentu. Setelah menemukan kandidat terbaik untuk posisi tertentu, HRD terlebih dahulu melakukan penawaran kerja kepada calon tenaga kerja yang sudah melewati tahap penyeleksian.

“Jadi, kalau kita merekrut, kita sudah buat kualifikasinya. Apa saja yang kemudian menjadi prasyarat dia untuk diterima di Dompot Dhuafa Jawa Timur. Jika sesuai dengan kualifikasi, kemudian dia lolos dari psikotest-nya dan test akademiknya tentu akan direkomendasikan. Jika ternyata dia tidak rekomended atau jauh dari kualifikasi yang dibutuhkan, maka tidak bisa. Misalnya begini, kita butuh pimpinan fundrising gitu. Bisa jadi dia belum pernah punya pengalaman fundrising atau penggalangan dana. Tetapi, dia di portofolio ada kegiatan yang memang sesuai kualifikasi yang

¹⁰⁷ Hasil wawancara dengan Narasumber 1 pada 9 Februari 2022

¹⁰⁸ Hasil wawancara dengan Narasumber 2 pada 10 Februari 2022

kita butuhkan. Misalkan dia marketing atau account officer di sebuah perusahaan yang kerjanya ada erat kaitannya dengan jaringan, penjualan dan sebagainya yang itu tidak jauh berbeda dari apa yang kita butuhkan saat kualifikasi itu bisa masuk kalo dia lolos tes potensi akademiknya.”¹⁰⁹ (NR 1, 9 Februari 2022)

Narasumber 1 mengatakan bahwa jika lembaga mendapatkan para pelamar sesuai dengan kualifikasi yang diberikan dan lolos tes akademik dan tes psikotes maka mereka akan direkomendasikan. Namun jika mereka jauh dari kualifikasi yang dibutuhkan, maka kandidat tersebut tidak bisa diterima. Setelah mendapatkan kandidat yang layak untuk mengisi posisi yang kosong, maka lembaga akan memberikan penawaran kepada calon karyawan.

“setelah kandidat sudah dipilih ada penawaran terlebih dahulu, jika SDM yang bersangkutan bersedia, nanti akan dibuatkan kontrak.”¹¹⁰ (NR 2, 10 Februari 2022)

Narasumber 2 mengatakan, bahwa lembaga memberikan penawaran kerja terlebih dahulu kepada calon karyawan. Jika calon karyawan tersebut bersedia, maka pihak lembaga akan membuatkan kontrak kerja.

3. Model Rekrutmen

Dalam pelaksanaan rekrutmen perlu menggunakan metode rekrutmen dalam menarik pelamar. Dompot Dhuafa Jawa Timur menerapkan dua metode rekrutmen yaitu metode tertutup dan metode terbuka.

“Kita selalu internal dan eksternal. Ketika posisi yang dibutuhkan seperti pada level pimpinan, kita akan buka kesempatan yang di bawah untuk apply agar dapat menaikkan posisinya. Dan kita juga eksternal untuk membuka peluang bagi masyarakat yang ingin bergabung dengan Dompot Dhuafa. Kalo metode eksternal melalui publikasi yang kita sebarakan melalui sosmed. Seperti Instagram, Web,

¹⁰⁹ Hasil wawancara dengan Narasumber 1 pada 9 Februari 2022

¹¹⁰ Hasil wawancara dengan Narasumber 2 pada 10 Februari 2022

dan media sosial lainnya. Terus kalo metode internal kita share di grup WhatsApp”¹¹¹ (NR 1, 9 Februari 2022)

“Ya metode rekrutmen yang kita gunakan itu close rekrutmen dan open rekrutmen. Klo close rekrutmen kita biasanya buat japrian ke orang terdekat atau ke relawan. Kalo oprec disebar di sosmed, terus kita meminta tolong dilembaga lembaga dikampus, lembaga karir.”¹¹² (NR 2, 10 Februari 2022)

Hasil pengamatan pada 11 Februari 2022 pukul 09.00 mengungkapkan bahwa Dompot Dhuafa Jawa Timur mempublikasi iklan rekrutmen di media social. Banyak *viewers* yang merespon iklan rekrutmen yang dipublikasi oleh pihak lembaga Dompot Dhuafa Jawa Timur.¹¹³

Dari hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa wawancara diperoleh dari 2 narasumber. Narasumber 1 dan 2 mengatakan bahwa Dompot Dhuafa Jawa Timur memiliki dua metode yaitu, metode tertutup dan terbuka. Metode rekrutmen tertutup dapat dilakukan dengan memberi pengumuman melalui chat pribadi atau grub WhastApp. Sedangkan metode terbuka dilakukan dengan cara publikasi di seluruh sosmed dan website Dompot Dhuafa Jawa Timur serta menyebarkan ke lembaga kampus dan lembaga karir. Berdasarkan hasil pengamatan menyatakan bahwa Dompot Dhuafa Jawa Timur menerapkan metode iklan. Publikasi rekrutmen menggunakan iklan menghasilkan respon dari *viewers* atau pelamar.

Keunggulan Model Rekrutmen

“kalo metode internal pasti lebih banyak keuntungannya ya... kita sudah mengerti SDM tersebut kemampuannya seperti apa, sudah dilakukan pengembangan, kita sudah berinvestasi di SDM tersebut lebih banyak. Ketika butuh orang diposisi baru. Ketika kita rasa SDM tersebut pas diposisi tersebut, sudah berkurang satu kekhawatiran kita. Karna pastinya dia sudah punya nilai-nilai lembaga dan sudah teruji, kalo mengenai kemampuan kan bisa dilatih. Tapi kalo hal hal soft skill, integritas, terus kemampuan yang lain sudah pasti kita dapat ketika close rekrutmen.”¹¹⁴ (NR 2, 10 Februari 2022)

¹¹¹ Hasil wawancara dengan Narasumber 1 pada 9 Februari 2022

¹¹² Hasil wawancara dengan Narasumber 2 pada 10 Februari 2022

¹¹³ Hasil observasi pada 11 Februari 2022

¹¹⁴ Hasil wawancara dengan Narasumber 2 pada tanggal 10 Februari 2022

“Kalo close rekrutmen itu kita tau gitu si calon pekerja itu tadi seperti apa kinerjanya dan bagroundnya, itu kalo ada dilingkungan kita. Tapi kalo open rekrutmen kita melalui tahap seleksi yang benar-benar ketat, ada seleksi administrasi, wawancara, kita saring lagi gitu. kalo metode internal pasti banyak keunggulannya banyak, jadi kita bener-bener bisa mendapatkan eee... kualitas dari calon yang kita dapatkan tadi. Terus kita juga tau test resultnya itu, kita lihat sosmednya kayak apa, terus secara lamaran tertulis, riwayatnya.”¹¹⁵ (NR 5, 9 Maret 2022)

Hasil pengamatan pada 14 Februari 2022 pukul 09.00 Dompot Dhuafa Jawa Timur menyebarkan iklan rekrutmen di Sosmed Dompot Dhuafa Jawa Timur. Banyak pelamar yang merenspons iklan rekrutmen yang dipublikasi lembaga.¹¹⁶

Narasumber 1 menyatakan, bahwa keunggulan metode tertutup adalah lembaga telah mengetahui kemampuan SDM nya. SDM memiliki nilai kelembagaan, serta SDM sudah diberi pengembangan. Narasumber 5 mengatakan, bahwa kelebihan metode tertutup adalah lembaga sudah mengetahui baground karyawan tersebut dan mengetahui kinerja karyawan tersebut. kelebihan metode terbuka adalah mendapatkan calon karyawan berkualitas. Dari hasil pengamatan kelebihan metode terbuka adalah pelamar yang masuk banyak.

4. Tujuan Pengembangan SDM

Tujuan pengembangan SDM adalah untuk meningkatkan kapasitas sumber daya manusia. Lembaga bertanggung jawab untuk mengembangkan skill, kemampuan dan keilmuan karyawannya. Sumber daya manusia perlu dikelola dengan berbagai pengembangan bertujuan untuk menciptakan sumber daya manusia berkualitas dan untuk menyiapkan karyawan ke jenjang karir yang lebih tinggi.

“Tujuan kami melakukan pengembangan yang pertama adalah tentu meningkatkan kapasitas dari yang bersangkutan agar selain di Dompot Dhuafa, ketika dia sudah selesai atau dia melanjutkan tentunya dia akan punya kemampuan dan kapasitas yang besar, punya manfaat untuk siapapun nanti yang akan berhubungan dengan bersangkutan. Kedua adalah menyiapkan career pack yang jelas. Kenapa dikembangkan? karna agar dia berkembang karirnya, tidak hanya monoton diposisi staff. Dia juga bisa naik ke arah supervisor, kemudian ke arah pimpinan, dia akan di level yang lebih tinggi dan

¹¹⁵ Hasil wawancara dengan Narasumber 5 pada 9 Maret 2022

¹¹⁶ Hasil observasi pada 14 Februari 2022

lebih tinggi. Yang namanya manusia pasti akan tumbuh dan berkembang. Kalau sekarang belum menikah, pasti akan menikah. Ketika sudah menikah, dia punya kewajiban menafkahi istrinya. Berarti, dia harus menaikkan penghasilannya. Ketika sudah menikah dia harus menghidupi anak istrinya, tapi dia juga harus menaikkan karirnya agar dia bisa mencukupi kebutuhan anak-istrinya.”¹¹⁷ (NR 1, 9 Februari 2022)

“eee.... Klo bicara SDM, SDM kan asset ya, jadi kita pastinya ingin yang bekerja dengan kita itu sdm sdm terbaik, dan bukan hanya kebutuhan lembaga tapi juga kebutuhan karyawan. Jika kebutuhannya terpenuhi mengenai informasi, mengenai keilmuan baru, itu kan harus...itu tanggung jawab lembaga untuk memenuhinya.”¹¹⁸ (NR 2, 10 Februari 2022)

Dari hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa wawancara diperoleh dari 2 narasumber. Narasumber 1 dan 2 menyatakan, bahwa tujuan Dompot Dhuafa Jawa Timur mengadakan pengembangan SDM adalah untuk meningkatkan kemampuan dan kapasitas SDM, menyiapkan career pack yang jelas, memenuhi kebutuhan Sumber Daya Manusia mengenai keilmuan dan skill. Narasumber 2 mengatakan bahwa Dompot Dhuafa Jawa Timur membutuhkan sumber daya manusia terbaik, untuk menambah keilmuan baru. Serta pengembangan SDM merupakan tanggung jawab lembaga.

5. Proses Pengembangan SDM

a. Penentuan Kebutuhan

“Ada, kita ada namanya MPP, *Manpower Planning*. Itu MPP adalah kita punya plan untuk rekrut siapa, posisinya apa, kemudian kira-kira pengembangan yang dibutuhkan apa. Dan itu kita menentukan program training berdasarkan dari KPI *Key Performer Indicator* yang kita selalu nilai di setiap semester. Kalau training itu kebutuhannya bisa jadi dari lembaga dan yang bersangkutan (amil).”¹¹⁹ (NR 1, 9 Februari 2022)

“Diawal tahun seperti yang saya bilang tadi, klo ada kebutuhan sdm, pasti dituliskan di MPP. Tapi klo kebutuhan training dituliskan dalam

¹¹⁷ Hasil wawancara dengan Narasumber 1 pada 9 Februari 2022

¹¹⁸ Hasil wawancara dengan Narasumber 2 pada 10 Februari 2022

¹¹⁹ Hasil wawancara dengan Narasumber 1 pada 9 Februari 2022

matriks *Training Need Analysis* (TNA) jadi kita terlebih dahulu melakukan analisa kebutuhan training staff/ amil setahun kedepan, direncanakan tanggal tanggalnya berapa. Kemudian ada yang on going, kita kan gak ngerti kebutuhan kedepan itu seperti apa karna dimasa sekarang sangat dinamis kan, ada hal yang cepat berubah, itu kalo kita tidak adaptasi, kita akan tertinggal pastinya. Jadi sesuatu yang kita butuhkan ditengah jalan, itu kita pasti akan menemui skill dari SDM kita. Jadi kita siapkan saja. Mainnya menyiapkan di anggaran itu tadi.”¹²⁰ (NR 2, 10 Februari 2022)

Dari hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa wawancara diperoleh dari 2 narasumber. Narasumber 1 dan 2 mengatakan, bahwa sebelum melakukan pengembangan, HRD melakukan analisa kebutuhan training amil setahun kedepan. Dan analisa kebutuhan training amil dituliskan dalam matriks *Training Need Analysis*. Narasumber 1 menyatakan bahwa dalam menganalisis kebutuhan training disesuaikan dengan penilaian kinerja karyawan atau KPI (Key Performance Indicator). Narasumber 2 mengatakan bahwa pengembangan dilakukan karna untuk mempersiapkan kebutuhan di masa mendatang. Hal tersebut bertujuan agar SDM dapat beradaptasi pada kemajuan zaman yang sangat cepat berubah.

b. Penentuan Program

“Ada, kita ada namanya MPP, *Manpower Planning*. Itu MPP adalah kita punya plan untuk rekrut siapa, posisinya apa, kemudian kira-kira pengembangan yang dibutuhkan apa. Dan itu kita menentukan program training berdasarkan dari KPI *Key Performer Indicator* yang kita selalu nilai di setiap semester. Misalnya, semester pertama di penanggulangan bulan juni, kita nilai performanya seperti ini, oh dia kurangnya di aspek komunikasi. Maka, kemudian kita rekomendasikan untuk mengikuti pelatihan atau training komunikasi agar dia bisa bicara dengan baik.”¹²¹ (NR 1, 9 Februari 2022)

Dari hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa wawancara diperoleh dari 1 narasumber. Narasumber 1 menjelaskan bahwa penentuan program berdasarkan KPI *Key Performer Indicator*. Dari data KPI *Key*

¹²⁰ Hasil wawancara dengan Narasumber 2 pada 10 Februari 2022

¹²¹ Hasil wawancara dengan Narasumber 1 pada 9 Februari 2022

Performer Indicator, HRD dapat menentukan program pengembangan yang cocok untuk karyawan tersebut.

c. Pelaksanaan Program

Pelaksanaan program dilakukan sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

“Prosesnya kalau dia pelatihan yang dalam ruangan atau didalam kantor ya... kita akan mengundang pembicara, kita datangkan untuk mengisi training di sini. Kalau pelatihan diadakan di luar ruangan atau kantor, prosesnya kita akan mencari dulu mana pelatihan yang cocok untuk yang bersangkutan. Kemudian, mendaftar baru ikut. Kalau capacity building, prosesnya adalah kita cari pembicaranya, tempatnya, dan materinya.”¹²² (NR 1, 9 Februari 2022)

Dari hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa wawancara diperoleh dari 1 narasumber. Narasumber 1 menjelaskan bahwa pelaksanaan program pengembangan yang diterapkan di Dompot Dhuafa Jawa Timur adalah dengan mengundang pembicara untuk mengisi training. Hal tersebut merupakan pelaksanaan pengembangan didalam kantor. Namun apabila pengembangan dilaksanakan diluar kantor, lembaga mencari terlebih dahulu training yang sesuai dengan kebutuhan. Kemudian melakukan pendaftaran dan mengikuti pelatihan.

“Dilakukan beberapa kali pelatihan salah satunya pelatihan sesuai dengan divisi masing-masing. Missal, divisi program mengikuti pelatihan untuk mengetahui kaji dampak dari suatu program. Karena saya didivisi fundraising, saya ikut pelatihan digital marketing pernah, pelatihan pelayanan, pelatihan tim fundraser, dan banyak lagi mbak”¹²³ (NR 3, 16 Februari 2022)

Narasumber 3 mengatakan bahwa pengembangan dilakukan sesuai dengan divisi masing-masing. Hal tersebut bertujuan agar pelatihan yang dilakukan sesuai dengan kebutuhan divisi.

d. Evaluasi Pelaksanaan Program Pengembangan SDM

¹²² Hasil wawancara dengan Narasumber 1 pada 9 Februari 2022

¹²³ Hasil wawancara dengan Narasumber 3 pada 16 Februari 2022

Evaluasi pelaksanaan program pengembangan merupakan proses penilaian dari pelaksanaan program pengembangan SDM. Setelah pengembangan perlu dilakukan evaluasi untuk mengetahui hasil pelaksanaan pengembangan.

“Eeee....Klo evaluasinya pasti, evaluasi training gimananya itu kan.... pasti ada, tp itu kan sesuatu yang lebih ke teknis, itu kayak penyampaian materinya bagaimana, yang disampaikan relevan atau tidak. Tp klo evaluasi apakah ada perubahan dari SDM nya, gak bisa dalam waktu singkat jadi memang harus menunggu dalam beberapa bulan ke depan atau satu tahun keepannya. Jadi evaluasinya dua ya... evaluasi terhadap SDM nya bagaimana atau evaluasi trainingnya, evaluasi pematerinya seperti itu.”¹²⁴ (NR 2, 10 Februari 2022)

“Klo evaluasi dari internal sendiri gaada.Klo evaluasi dari penyelenggara training nya.Karna klo Training biasanya bukan dari dompet dhuafa ya, dari pihak luar, biasanya kita mengundang orang sih biasanya ada, itu visioner sebelum dan sesudah pelatihan.”¹²⁵ (NR 3, 16 Februari 2022)

“ Evaluasi, kalo evaluasi dari pusat ada, evaluasinya via vc gitu sih, tapi gak yang rutin.”¹²⁶ (NR 4, 17 Februari 2022)

Dari hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa wawancara diperoleh dari 3 narasumber.Narasumber 2 menyatakan, bahwa ada dua evaluasi training yaitu evaluasi terhadap SDM dan evaluasi training.Menurut narasumber 2 evaluasi terhadap SDM tidak bisa terlihat secara langsung, namun perlu menunggu beberapa bulan atau satu tahun untuk mengetahui hasilnya. Sedangkan narasumber 3 menyatakan, bahwa Dompet Dhuafa tidak melakukan evaluasi training, evaluasi hanya dari pihak penyelenggara training. Dan evaluasi dilakukan sebelum dan sesudah pelatihan.Narasumber 4 menyatakan, bahwa evaluasi pengembangan dilakukan oleh pihak Dompet Dhuafa pusat melalui video call.

6. Manfaat Pengembangan SDM

Pengembangan SDM memiliki manfaat bagi organisasi dan karyawan. Manfaat pengembangan SDM bagi organisasi adalah untuk mengembangkan sumber daya manusia menjadi lebih baik. Pengembangan SDM dapat

¹²⁴ Hasil wawancara dengan Narasumber 2 pada 10 Februari 2022

¹²⁵ Hasil wawancara dengan Narasumber 3 pada 16 Februari 2022

¹²⁶ Hasil wawancara dengan Narasumber 4 pada 17 Februari 2022

meningkatkan kemampuan karyawan, sehingga karyawan akan lebih terampil dan cakap serta dapat bekerja lebih efektif. Output yang dihasilkan pun juga akan semakin bagus.

“manfaat untuk lembaga adalah tentunya indikator pekerjaan yang ada di lembaga akan meningkat juga dengan adanya meningkatkan kapasitas timnya.”¹²⁷ (NR 1, 9 Februari 2022)

“klo itu pasti ini ya... saja bilang tadi kan SDM itu kan asset. Asset kan harus dirawat. Klo asetnya itu bekerja dengan bagus. Andaikan itu mesin, mesinnya dirawat itu kan kerjanya semakin bagus, output yang dihasilkan juga semakin bagus. Ketika sering dirawat kan kayak mesin, ibarat mesin kan gak akan sering rusak. Seperti itu sih..tidak sering rusak dan performanya maksimal.”¹²⁸ (NR 2, 10 Februari 2022)

“Klo lembaga, karna sdm itu kan salah satu proyek penting dalam pengembangan ya... Ketika sdm nya bertumbuh atau punya kapasitas yang bertumbuh, ya...otomatis bertumbuh juga. Tadinya SDM nya di grade C ketika ikut pelatihan terus berkembang terus menjadigrade A, otomatis itu berdampak baik juga bagi lembaga. Makanya DD itu selalu memberikan peluang untuk amilnya untuk berkembang.”¹²⁹ (NR 3, 16 Februari 2022)

“Ketika kapasitas amil bertambah jadinya akan berdampak baik bagi lembaga. Bagaimana kita melayani penerima manfaat, kemudian tepat sasaran, donator jadi senang karna tepat sasaran. Karena kita kan juga laporan ke donator ya setiap sebulan sekali, per semester, akhir tahun.”¹³⁰ (NR 5, 9 Maret 2022)

Dari hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa wawancara diperoleh dari 4 narasumber. Narasumber 1 menyatakan bahwa manfaat pengembangan bagi lembaga adalah adanya peningkatan indikator pekerjaan amil. Narasumber 2 mengatakan bahwa manfaat pengembangan bagi lembaga adalah meningkatnya kinerja amil dan output yang dihasilkan pun juga semakin bagus. Narasumber 3 menyatakan bahwa manfaat pengembangan bagi lembaga adalah menumbuhkan kapasitas amil. Narasumber 5

¹²⁷ Hasil wawancara dengan Narasumber 1 pada 9 Februari 2022

¹²⁸ Hasil wawancara dengan Narasumber 2 pada 10 Februari 2022

¹²⁹ Hasil wawancara dengan Narasumber 3 pada 16 Februari 2022

¹³⁰ Hasil wawancara dengan Narasumber 5 pada 9 Maret 2022

mengatakan, bahwa manfaat pengembangan bagi lembaga adalah menumbuhkan kepercayaan pada masyarakat. Pengembangan SDM tidak hanya memiliki manfaat bagi organisasi, namun juga memiliki manfaat bagi karyawan.

“Manfaat bagi karyawan tentu dia akan mendapatkan sejumlah informasi dan keahlian baru. Yang tentunya bermanfaat tidak hanya di lembaga saja, tetapi menjadi portofolio yang melekat pada dirinya. Misalkan dia di sini staff, kemudian mendapat pengembangan-pengembangan sehingga dia layak di posisi leader. Ketika dia tidak di Dompot Dhuafa maka akan bermanfaat bagi dia, dan juga ada kenaikan dari perform-nya. Karena dia sudah menemukan penambahan ilmu, skill nya. Kemudian hasil berikutnya tentu etos kerjanya, semangat kerja akan naik.”¹³¹ (NR 1, 9 Februari 2022)

“Kalo manfaat untuk karyawan sendiri. Yang jelas kita dapat ilmu ya, menambah semangat dan jadi bisa sharing ke teman sepelatihan ya. Karna pengalaman mereka beda beda ya. Itu sih dapat ilmu, pengalaman, link.”¹³² (NR 3, 16 Februari 2022)

Dari hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa wawancara diperoleh dari 2 narasumber. Narasumber 1 menyatakan bahwa manfaat pengembangan bagi karyawan adalah menambah keilmuan dan keahlian. Bertambahnya ilmu dan skill yang dimiliki akan meningkatkan etos kerja dan semangat kerja. Sedangkan narasumber 3 menyatakan bahwa manfaat pengembangan bagi karyawan adalah menambah pengalaman, ilmu, dan link.

7. Metode Pengembangan SDM

Dompot Dhuafa menerapkan metode pengembangan *on the job training* dan *off the job training*.

A. *On the Job Training*

On the Job Training ialah pengembangan yang dijalankan di organisasi. Dompot Dhuafa mengembangkan SDM dengan memakai teknik pengembangan dengan cepat. SDM diberi pelatihan langsung oleh seniornya, dan juga beberapa pelatihan dari lembaga.

¹³¹ Hasil wawancara dengan Narasumber 1 pada 9 Februari 2022

¹³² Hasil wawancara dengan Narasumber 3 pada 16 Februari 2022

“Ada yang sifatnya in class training, dalam pelatihan-pelatihan agar mereka berkembang dengan skill yang dibutuhkan sesuai dengan posisinya. Bisa juga dimagangkan. Atau bisa juga memperoleh coaching dari pimpinannya atau user-nya. Atau bisa *capacity building*, kemudian ada juga program mentoring, kita mentorkan dengan orang-orang yang sudah sukses atau unggul di bidangnya.”¹³³ (NR 1, 9 Februari 2022)

Dari hasil wawancara tersebut menunjukkan bahwa wawancara diperoleh dari 1 narasumber. Narasumber 1 menyatakan, Dompet Dhuafa Jawa Timur menggunakan metode *on the job training*. *On the job training* yang digunakan adalah magang dan *coaching* dari pimpinan atau user. Dompet Dhuafa Jawa Timur juga mengadakan mentoring yang dimentori oleh orang-orang sukses atau unggul dibidangnya.

“karna aku dilayanan, jadi ya... pelatihannya layanan ke customer. Kalo untuk software, pelatihannya internal dari mbak selly. Kalo pelatihan terkait pelayanan, SOP, dasarnya, SOP penampilan itu semua dari pusat.”¹³⁴ (NR 4, 17 Februari 2022)

Narasumber 4 mengatakan, bahwa atasan memberikan pengarahan dan bimbingan kepada amil mengenai software yang digunakan dalam layanan. Sedangkan mengenai pelatihan pelayanan, SOP, SOP penampilan didapatkan dari Dompot Dhuafa Pusat. Dompot Dhuafa juga memberikan kesempatan kepada karyawan untuk melakukan promosi jabatan.

“ ya ada promosi jabatan, dan kita sangat terbuka ya, karna DD kan lembaga yang banyak cabang, banyak organnya, jadi ada kemungkinan untuk rolling, ataupun berganti posisi, cross jabatan, dan cross cabang dan cross organ”¹³⁵ (NR 2, 10 Februari 2022)

“Kalo emang kinerjanya bagus, akan diberikan tawaran atau promosi ke jenjang yang lebih baik. Di Dompot Dhuafa itu kita ini harus serba bisa dan itu ada rolling. Waktu itu di divisi fundraising. Karena kita punya program baru, program itu tidak terkelola dengan baik. Jadi

¹³³ Hasil wawancara dengan Narasumber 1 pada 9 Februari 2022

¹³⁴ Hasil wawancara dengan Narasumber 4 pada 17 Februari 2022

¹³⁵ Hasil wawancara dengan Narasumber 2 pada 10 Februari 2022

saya yang dikasih amanah program pendamping rumah singgah.”¹³⁶
(NR 5, 9 Maret 2022)

Narasumber 2 mengatakan, bahwa Dompot Dhuafa memiliki kemungkinan untuk melakukan promosi jabatan, rolling, cross jabatan, cross cabang, dan cross organ. Narasumber 5 juga menyatakan, bahwa karyawan yang memiliki kinerja yang baik akan diberikan tawaran untuk promosi jabatan. Dompot Dhuafa juga melakukan rotasi jabatan guna memberikan keahlian dan pengalaman baru bagi para amil.

Hasil dari pengamatan peneliti pada hari Senin pada tanggal 13 Februari 2022 pada pukul 08.00 WIB menjelaskan bahwasanya peneliti mengikuti rapat mingguan. Dimana rapat mingguan ini, para amil menyampaikan program satu minggu yang lalu, dan mendiskusikan program satu minggu kedepan. Setiap hari dilakukan doa bersama dan dilanjutkan sesi motivasi yang berguna melatih komunikasi para amil dan memberikan motivasi kepada para amil.¹³⁷

Dari hasil pengamatan menjelaskan bahwa Dompot Dhuafa Jawa Timur juga melakukan pengembangan dengan metode rapat. Semua amil diberi kesempatan untuk mengutarakan pendapatnya. Dompot Dhuafa Jawa Timur tidak hanya memberikan pengembangan umum, namun lembaga menerapkan pengembangan SDM sebagai upaya peningkatan motivasi karyawan. Yang mana terkadang para amil mendapatkan motivasi islami dari pimpinan.

B. Off the Job Training

Off the job training merupakan pengembangan yang dijalankan diluar organisasi.

“Ada juga namanya capacity building, dimana di situ membangun kapasitas dia ya. Tergantung nanti sesuai dengan temanya. Misalnya terkait dengan pengelolaan SDM atau tim tentang membuat program. Ada juga sifatnya internal capacity building diadakan oleh cabang. Yang fungsinya untuk menambah pengetahuan dan skill dia. studi banding juga, study banding nanti bisa online atau offline”¹³⁸ (NR 1, 9 Februari 2022)

¹³⁶ Hasil wawancara dengan Narasumber 5 pada 9 Maret 2022

¹³⁷ Hasil Observasi pada tanggal 13 Februari 2022

¹³⁸ Hasil wawancara dengan Narasumber 1 pada 9 Februari 2022

“Kalo dari pusat sendiri... pusat itu kan, kalo Dompot Dhuafa kan punya lembaga lembaga afiliasi dibawahnya Dompot Dhuafa namanya IMZ, itu salah satu konsultan yang... mereka memiliki kurikulum. Dan mereka ini, konsultan yang memang buka layanan untuk lembaga luar. Kita diuntungkan karna DD punya emmm. IMZ yang bisa membantu dalam mengembangkan SDM,. Jadi ada yang basisnya itu kurikulum, jadi dari IMZ kita yang bayar, jadi IMZ yang melakukan proses training. Klo di dompet dhuafa jatim sendiri dalam bentuk project ataupun sekolah sekolah. Jadi kalo programnya IMZ sendiri yang klien nya ada yang dari Dompot Dhuafa atau lembaga lainnya itu. Ada namanya itu sekolah pendamping, leadership training dan lainnya. Tapi kebanyakan seperti itu bayarnya gak murah ya... jadi biasanya dipilih atau diseleksi dulu atau hanya levelnya supervior ke atas atau yang distaff atau yang baru masuk sendiri, Biasanya kita trainingnya yang dari lembaga luar kayak ada training dari lembaga luar, terus kita insertkan bukan dari IMZ atau dari DD langsung. Jadi misalnya ketika ada dari lembaga lembaga luar itu e... ada berita mengenai training, kita bisa ikut disana. Misalnya ada lembaga-lembaga yang terafiliasi atau yang berhubungan dengan zakat atau digital marketing atau hal-hal yang kita butuhkan. Mengadakan training kita bisa ikut disana. Kalopun bayar, ya kita bayari. ya itu tadi... ”¹³⁹ (NR 2, 10 Februari 2022)

“Saya pernah ikut pelatihan fundraising, klo di program ikut seminar kayak gitu mbak secara online. Apalagi sekarang masa pandemic ya mbak. Seminar kayak bagaimana mengelola data, terus bikin proposal yang bagus gitu. Klo seminar ikut dari luar. Lembaga juga pusat maksudnya. Kita kan masuk di FOZ ya, jadi kita ikut di kelas kelas yang disediakan oleh FOZ.”¹⁴⁰ (NR 5, 9 Maret 2022)

Hasil dari pengamatan peneliti pada tanggal 14 Februari 2022 pada pukul 08.00-10.00, Dompot Dhuafa Jawa Timur mengikutsertakan karyawan dalam kegiatan seminar online yang diadakan oleh IMZ mengenai wakaf. Pelatihan ini dihadiri seluruh karyawan Dompot Dhuafa. Pelatihan ini digunakan untuk menambah pengetahuan seluruh karyawan mengenai wakaf.¹⁴¹

Narasumber 1 mengatakan, bahwa Dompot Dhuafa memiliki program pelatihan *capacity building*. *Capacity building* dilakukan untuk menambah

¹³⁹ Hasil wawancara dengan Narasumber 2 pada 10 Februari 2022

¹⁴⁰ Hasil wawancara dengan Narasumber 5 pada 9 Maret 2022

¹⁴¹ Hasil Observasi pada tanggal 14 Februari 2022

pengetahuan dan skill amil. Dompot Dhuafa Jawa Timur juga memberikan pelatihan kepada para amil berupa studi banding secara online maupun offline. Narasumber 2 mengatakan, bahwa Dompot Dhuafa Jawa Timur bekerjasama dengan IMZ untuk mengikutsertakan amil dalam pelatihan yang diadakan IMZ. IMZ menyediakan program sekolah pendamping, *leadership training*, dan lainnya. Namun karena biayanya mahal, jadi yang diikutsertakan dalam pelatihan di IMZ harus diseleksi dahulu atau hanya level supervisor keatas. Dompot Dhuafa Jawa Timur juga mengirimkan staff dan staff baru untuk mengikuti pelatihan dilembaga luar. Ketika lembaga luar mengadakan pelatihan sesuai yang dibutuhkan staff, maka staff akan diikutsertakan pelatihan di lembaga luar tersebut. Sedangkan narasumber 5 mengatakan, bahwa Dompot Dhuafa Jawa Timur juga mengadakan pengembangan dengan metode seminar online dan mengikuti metode pengembangan yang diadakan FOZ.

Pelaksanaan pengembangan dapat memberikan dampak bagi para amil. Pengembangan merupakan kegiatan yang penting dilakukan dalam suatu lembaga. Adanya pengembangan, kinerja amil akan semakin bagus. Output yang dihasilkan pun juga semakin bagus.

“Dampaknya...emmm....Itu karna personal ya. Jadi ada yang sudah kita invest banyak ke dia tapi ternyata klo dalam segi will nya kurang dari SDM tersebut, bisa jadi tidak berefek atau tidak ada perubahan. Klo training ada dua efek ya. Ada training yang hal teknis sifatnya pengetahuan, penambahan har skill ataupun dia menambah soft skill seperti menambah integritas, menambah kepercayaan pada lembaga, menambah kepercayaan diri, itu kan akan terlihat di SDM tersebut. Ada memang sdm yang tidak terlalu kelembagaan tidak terlalu kuat, tapi misalnya pekerjaan secara teknis bagus, ketika ditambahi yang teknis ya akhirnya bisa jadi tambah kemampuannya, tapi secara psikologisnya, will nya secara kelembagaannya ya tetap saja, ataupun sebaliknya. Trainingnya berimbangnya pada hal-hal yang leadership terus integritas.”¹⁴² (NR 2, 10 Februari 2022)

8. Hambatan Pengembangan SDM

Setiap proses pengembangan pasti ada hambatan dalam pelaksanaan pengembangan. Hambatan dapat menghambat kelancaran pelaksanaan pengembangan. Dengan demikian, harus terdapat pengevaluasian guna perbaikan yang kurang.

¹⁴² Hasil wawancara dengan Narasumber 2 pada 10 Februari 2022

“Hambatan biasanya terjadi pada SDM yang tidak punya kemampuan kuat untuk meningkatkan skillnya atau berada di zona nyaman. Sehingga dia merasa tidak perlu diupgrade atau tidak perlu mengaupgrade dirinya, itu rintangan yang paling berat. Orang itu bisa jadi merasa sudah pintar segala-galanya, sehingga tidak perlu mengembangkan. Halangan berikutnya adalah tentu mencari tema yang pas atau memetakan yang pas dan sesuai dengan kebutuhannya. Nah, itu tidak mudah dan pasti ada sebab dan menjadi penghalang atau tantangan bagi kami. Kemudian, yang ketiga adalah kemampuan dia dalam menyerap atau menerapkan dari pelatihan yang ada. Kalau SDM-nya unggul, pintar, paham pelatihannya, kemudian bisa menerapkan, tentu gampang. Tapi, ada SDM yang pas pelatihannya tidak paham, sehingga saat dia proses implementasinya tidak paham dan tidak maksimal.”¹⁴³ (NR 1, 9 Februari 2022)

Narasumber 1 mengatakan, bahwa hambatan dalam proses pengembangan adalah SDM yang ada di zona nyaman. Yang mana SDM tersebut merasa tidak perlu diupgrade atau tidak perlu mengaupgrade dirinya. Mereka tidak memiliki keinginan untuk meningkatkan kemampuan yang dimilikinya. Hambatan lain dalam pelaksanaan pengembangan adalah sulit menemukan dan memetakan tema yang sesuai dengan kebutuhan amil. Karena tidak semua peserta pengembangan paham pada materi yang disampaikan. Dan dana untuk pelaksanaan pengembangan juga menjadi hambatan.

“Dalam pengembangan SDM itu.... Kalo di DD itu kan ketika kita lembaga amil zakat ya, dana operasional kita kan tidak seperti lembaga lain yang berinvestasi sangat besar di sdm nya, walaupun kita sudah mengalokasikan eee... dana yang lumayan tinggi untuk SDM. Eee. Kita terbatas jadi kita tidak bisa kebanyakan untuk SDM, tapi maksudnya. Kalo ada training itu terbatas kita seleksi dulu. Kita akan lihat performanya ini, kira kira bakal lama disini klo ditambahi trainingnya apakah berefek atau tidak.”¹⁴⁴ (NR 2, 10 Februari 2022)

Narasumber 2 mengatakan, bahwa dana yang tersedia untuk pengembangan sangat terbatas, walaupun HRD sudah mengalokasikan untuk

¹⁴³ Hasil wawancara dengan Narasumber 1 pada 9 Februari 2022

¹⁴⁴ Hasil wawancara dengan Narasumber 2 pada 10 Februari 2022

pengembangan. Oleh karena itu, Dompot Dhuafa Jawa Timur melakukan seleksi terlebih dahulu sebelum melakukan training.

C. ANALISIS DATA

Dalam tahapan penelitian kualitatif, tahap analisa data adalah tahapan menganalisis data yang didapat didasarkan dengan jawaban narasumber disaat penelitian dilaksanakan. Analisa data digunakan sebagai menggambarkan serta menentukan kevalidan temuan penelitian. Berikut hasil analisa yang disuguhkan pada dua perspektif.

1. Perspektif Teori

A. Tujuan Rekrutmen

Rekrutmen ialah prosedur pencarian serta penarikan para calon yang mengisi persyaratan guna memenuhi kedudukan yang dibutuhkan dalam lembaga. Rekrutmen merupakan salah satu kegiatan yang sangat penting dalam lembaga, karena rekrutmen merupakan awal dari kegiatan memperoleh amil yang tepat guna mengisi kekosongan posisi. Meldona mengungkapkan, bahwa rekrutmen bertujuan memberikan sekelompok individu sesuai persyaratan untuk organisasi.¹⁴⁵

Dalam penyajian data mengungkapkan, bahwa tujuan rekrutmen adalah untuk mengisi kekosongan karyawan dan juga karna kebutuhan lembaga bertambah. Tujuan rekrutmen di Dompot Dhuafa Jawa Timur adalah membangun public awareness kepada masyarakat. Hal tersebut menunjukkan bahwa Dompot Dhuafa Jawa Timur memberikan ruang kepada masyarakat untuk bisa bergabung dengan Dompot Dhuafa Jawa Timur.

B. Proses Rekrutmen

Proses rekrutmen memiliki beberapa tahapan. Setiap lembaga memiliki tahapan yang berbeda-beda. Simamora mengungkapkan bahwa proses rekrutmen terdiri atas beberapa tahapan sebagai berikut¹⁴⁶:

1. Penyusunan Strategi Rekrutmen

Prosedur rekrutmen diawali dari pegawai diberikan promosi pada kedudukan lainnya, pengajuan permintaan mengundurkan diri, pemutusan hubungan kerja ataupun sebab pensiun yang terencana.¹⁴⁷ Rekrutmen dilaksanakan saat lembaga membutuhkan

¹⁴⁵ Meldona, *Manajemen Sumber Daya Manusi Perspektif Integratif*, (Malang: UIN Malang Press, 2009), hal133

¹⁴⁶ Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT. PradnyaParamitha, 2004), hal 221

¹⁴⁷ Iain Maitland, *Petunjuk merekrut karyawan*, (Jakarta: PT. Ikrar Mandiriabadi, 1995), hal 1

sumber daya manusia. Jika terdapat kekosongan posisi di suatu divisi, maka divisi terkait harus mengajukan penambahan sumber daya manusia dengan mengisi formulir permintaan SDM. Biasanya surat permintaan sumber daya manusia merupakan formulir yang dikeluarkan untuk memulai proses rekrutmen.

Dalam penyajian data menyimpulkan, bahwa mulainya proses rekrutmen dikarenakan adanya kebutuhan karyawan baru. Divisi yang membutuhkan sumber daya manusia perlu mengajukan penambahan orang dengan mengisi form permintaan SDM. Perencanaan rekrutmen dilakukan dengan menyusun MPP (*Man Power Planning*) dan dimasukkan pada RKAT. MPP (*Man Power Planning*) digunakan untuk merencanakan menambah orang, metodenya seperti apa, dan butuh berapa orang.

Menurut data-data di atas dapat diambil kesimpulan bahwa terdapat kesesuaian antara teori dan lapangan. Proses rekrutmen dimulai ketika terjadi kekosongan posisi di suatu divisi. Saat terjadi kekosongan posisi, divisi terkait mengajukan penambahan orang dengan mengisi formulir permintaan sumber daya manusia. Kemudian, lembaga melakukan perencanaan rekrutmen. Dalam perencanaan rekrutmen, HRD menyusun MPP (*Man Power Planning*) yang dimasukkan dalam RKAT di awal tahun. MPP (*Man Power Planning*) merupakan proses perencanaan sumber daya manusia. MPP (*Man Power Planning*) berisi perencanaan penambahan orang, posisinya apa, metode rekrutmen yang digunakan seperti apa dan membutuhkan berapa orang.

2. Pencarian Peserta Anggota Baru

Setelah lembaga melakukan perencanaan rekrutmen, aktivitas perekrutan bisa berlangsung. Dompot Dhuafa melakukan pencarian peserta anggota baru dengan metode yang ditentukan. Simamora mengungkapkan, bahwa pencarian pelamar dapat melibatkan metode rekrutmen yang memikat pelamar untuk melamar.¹⁴⁸ Untuk memperkuat proses rekrutmen, maka lembaga harus memutuskan daya tarik apa yang akan ditawarkan.

Dalam penyajian data mengungkapkan bahwa Dompot Dhuafa Jawa Timur menggunakan metode tertutup dan terbuka dalam mencari calon karyawan. Metode tertutup yang diterapkan adalah metode job posting. Sedangkan metode terbuka yang diterapkan adalah publikasi iklan melalui media sosial dan website Dompot Dhuafa Jawa Timur, menyebarkan iklan di lembaga pendidikan dan lembaga karir.

¹⁴⁸ Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Ketiga*, (Yogyakarta: STIE YKPN, 2020), HAL 182

Dari data-data tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat kesesuaian antara teori dan lapangan, yaitu dalam pencarian pelamar perlu menggunakan metode rekrutmen yang dapat memikat pelamar. Metode rekrutmen yang dapat digunakan adalah metode tertutup dan metode terbuka.

3. Menyaring Kandidat

Setelah beberapa lamaran diterima, perlu penyaringan kandidat guna menyisihkan individu yang tidak memenuhi persyaratan. Penyaringan kandidat memerlukan persyaratan dan beberapa tes untuk menemukan sumber daya manusia yang sesuai.¹⁴⁹ Baiq Setiani berpendapat bahwa dalam menyaring calon karyawan terdapat beberapa teknik seleksi yang dapat digunakan oleh perusahaan. Bahwa setiap metode penyeleksian menghitung suatu karakter yang tujuannya menginformasikan dengan beda terkait calon. Berbagai metode penyeleksian yang sering dipergunakan ialah surat lamaran, data diri, referensi serta rekomendasi, wawancara, tes keahlian serta kepribadian, tes fisiologis, tes simulasi kerja.¹⁵⁰

Dalam penyajian data mengungkapkan bahwa pihak lembaga melakukan seleksi administrasi dengan tujuan memperoleh pelamar yang sesuai dengan posisi yang dibutuhkan. Setelah lolos seleksi berkas dan terpilih beberapa kandidat. Pihak lembaga melakukan pemanggilan kandidat untuk melakukan beberapa interview. Kemudian melakukan interview dengan psikolog untuk melakukan tes potensi akademik.

Dari data-data tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat kesesuaian teori dan lapangan, yaitu ada beberapa teknik seleksi untuk mengetahui informasi mengenai kandidat. Dompot Dhuafa Jawa Timur menggunakan teknik pengisian formulir lamaran, wawancara dan tes potensi akademik. Oleh karena itu, dalam proses rekrutmen perlu dilakukan penyaringan dengan ketat. Hal tersebut bertujuan untuk mengumpulkan kandidat yang sesuai dengan syarat yang diberikan lembaga.

4. Pembuatan Kumpulan Pelamar

Kumpulan pelamar terdiri dari kandidat yang memenuhi syarat dan layak pada posisi tertentu. Setelah lamaran masuk, organisasi harus mengolah dan mengorganisasikan informasi agar memperoleh informasi siap diperiksa. Jika terdapat kandidat yang tidak berminat

¹⁴⁹ Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: STIE YKPN, 1997), HAL 221

¹⁵⁰ Baiq Setiani, Kajian Sumber Daya Manusia dalam Proses Rekrutmen Tenaga Kerja di Perusahaan, *Jurnal Ilmiah WIDYA*: Vol 1 No 1 2013, hal 41

lagi dengan lamarannya atau mendapat tawaran lain di organisasi lain, maka organisasi perlu segera meyisihkannya.¹⁵¹Setelah menemukan kandidat terbaik untuk posisi tertentu, Departemen SDM membuat penawaran kerja kepada calon tenaga kerja yang telah melewati tahap penyeleksian.

Dari penyajian data menyatakan, bahwa jika lembaga mendapatkan para pelamar sesuai dengan kualifikasi yang diberikan dan lolos tes akademik dan tes psikotes maka mereka akan direkomendasikan. Namun jika mereka jauh dari kualifikasi yang dibutuhkan, maka kandidat tersebut tidak bisa diterima. Setelah mendapatkan kandidat yang layak untuk mengisi posisi yang kosong, maka lembaga akan memberikan penawaran kepada calon karyawan. Lembaga memberikan penawaran kerja terlebih dahulu kepada calon karyawan. Jika calon karyawan tersebut bersedia, maka pihak lembaga akan membuatkan kontrak kerja.

C. Model Rekrutmen

Dompot Dhuafa memerlukan dua sumber rekrutmen ialah Sumber internal serta eksternal. Sumber internal merupakan pegawai yang ada di lembaga. Sedangkan sumber eksternal merupakan karyawan dari luar lembaga.

1) Rekrutmen Tertutup

Malayu Hasibuan menjelaskan bahwa rekrutmen tertutup merupakan metode rekrutmen yang mana ketika melakukan rekrutmen hanya diberitahukan pada pegawai ataupun seseorang terdekat.¹⁵²Rekrutmen tertutup dapat dilakukan dengan cara:

Job Posting merupakan tawaran terbuka guna sebuah posisi dengan menampilkannya kepada seluruh pegawai mengenai lowongan dalam perusahaan. Job posting dilakukan dengan mengumumkan rekrutmen melalui bulletin, publikasi perusahaan, atau surat edaran.

Dompot Dhuafa Jawa Timur menggunakan model rekrutmen tertutup berupa Job Posting. Job Posting yang dilakukan Dompot Dhuafa Jawa Timur dengan memberikan informasi kepada semua karyawan mengenai terbukanya lowongan yang ada di lembaga melalui chat pribadi atau grup WhatsApp.

Dari data-data tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat kesesuaian antara teori dan lapangan. Namun terdapat ketidaksesuaian dengan media yang digunakan dalam memberitahukan lowongan. Dompot Dhuafa Jawa Timur menggunakan media chat pribadi

¹⁵¹ Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: STIE YKPN, 2020), Hal 184

¹⁵² Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: BUMI AKSARA, 2005) hal 72

maupun grup Whatsapp dalam memberitahukan lowongan kerja. Menurut pendapat peneliti, semakin pesatnya kemajuan teknologi akan mempermudah lembaga dalam menginformasikan sesuatu. Dengan grup Whatsapp ataupun chat pribadi, individu akan mendapatkan informasi lebih cepat terkait lowongan di suatu lembaga.

Keunggulan Rekrutmen Tertutup

Kelebihan rekrutmen tertutup adalah lembaga sudah mengetahui kemampuan yang dimiliki karyawan dan telah diberi pengembangan. Perekrutan tenaga kerja dari tenaga yang sudah ada di perusahaan tentunya memberikan beberapa keuntungan. Dengan mengamati mereka ditempat kerja setiap hari memungkinkan kita mengevaluasi kekuatan dan kelemahan secara lebih akurat. Dalam hal tersebut, HRD dapat memilih orang yang paling tepat untuk posisi yang diinginkan. Orang yang diseleksi tersebut, tentu telah memiliki pengetahuan mengenai kebijakan dan peraturan perusahaan, sehingga mereka akan lebih mudah untuk menyesuaikan diri dengan posisi yang baru. Merekrut dari dalam juga akan menghemat waktu, tenaga dan biaya yang dihabiskan untuk program pengenalan perusahaan dan pelatihan.¹⁵³

Dalam penyajian data dijelaskan bahwa keunggulan rekrutmen tertutup adalah lembaga Dompot Dhuafatelah mengetahui kemampuan yang dimiliki para amil, mengetahui kinerja dan background para amil dan amil pasti memiliki nilai kelembagaan. Serta amil telah diberi pengembangan. Dengan diberi pengembangan, kualitas amil semakin bagus.

Berdasarkan data-data diatas dapat disimpulkan bahwa terdapat kesesuaian teori dengan lapangan. Kelebihan penggunaan rekrutmen tertutup adalah lembaga mengetahui kemampuan dan kinerja yang dimiliki amil. Oleh karena itu, HRD lebih mudah dalam memilih amil yang tepat. Karena amil telah memiliki nilai kelembagaan dan amil sudah diberi pengembangan.

2) Rekrutmen Terbuka

Malayu Hasibuan menjelaskan, bahwa rekrutmen terbuka adalah metode rekrutmen dengan cara menginformasikan secara luas melalui

¹⁵³ Iain Maitland, *Petunjuk merekrut karyawan*, (Jakarta: PT. Ikrar Mandiriabadi, 1995), hal 27

media.¹⁵⁴ Metode terbuka dapat dilakukan dengan cara iklan, lembaga karir dan perguruan tinggi.

Dari penyajian data dapat disimpulkan bahwa rekrutmen terbukayang diterapkan oleh Dompot Dhuafa Jawa Timur adalah dengan cara publikasi iklan di seluruh sosmed dan website Dompot Dhuafa. Serta menyebarkan informasi melalui lembaga kampus dan lembaga karir.

Berdasarkan data data tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat kesesuaian antara teori dan lapangan, bahwa penerapan rekrutmen terbuka dapat dilakukan dengan publikasi iklan melalui sosmed dan website, serta menyebarkan melalui lembaga kampus maupun lembaga karir.

Keunggulan Rekrutmen Terbuka

Alex Soemaji Nitisemito mengungkapkan bahwa keunggulan dengan menggunakanrekrutmen terbuka ialah mampu memenuhi target yang lumayan lebar, keterkaitan langsung antar instansi dan calon secara pribadi, proses yang efektif, memungkinkan memperoleh calon tenaga kerja yang berkualitas.¹⁵⁵

Dari hasil penyajian data dapat disimpulkan bahwa, kelebihan menggunakan rekrutmen terbuka adalah mendapatkan calon karyawan yang berkualitas, informasi mengenai rekrutmen akan tersebar luas. Biaya yang dikeluarkan juga murah, karna adanya media social iklan yang dipublikasi akan cepat tersebar dan mendatangkan lamaran yang memenuhi syarat dan biaya yang dikeluarkan murah.

Berdasarkan data data diatas dapat disimpulkan bahwa terdapat kesesuaian antara teori dan lapangan, yaitu terdapat kelebihan rekrutmen terbuka. Melalui model rekrutmen terbuka, informasi mengenai rekrutmen akan tersebar luas,sehingga mendatangkan lamaran yang memenuhi syarat dalam pekerjaan. memperoleh calon karyawan yang berkualitas, serta cara yang praktis karna biaya yang dikeluarkan murah. Oleh karena itu, dalam pembuatan iklan perlu memiliki keahlian dalam menyampaikan informasi pekerjaan agar iklan yang disampaikan menarik dan diketahui oleh pelamar dan memikat pelamar untuk melamar di lembaga.

¹⁵⁴ Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: BUMI AKSARA,2005) hal 72

¹⁵⁵ Alex Soemaji Nitisemito, *Manajemen Personalia, manajemen sumber daya manusia*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1996), hal 28

Gambar 4.2



Iklan Rekrutmen di Dompet Dhuafa Jawa Timur

D. PENGEMBANGAN SDM

Singodimedjo mengungkapkan, bahwa pengembangan sumber daya manusia yakni prosedur mempersiapkan sumber daya manusia untuk memikul tanggungjawab yang berbeda agar dapat meningkatkan kemampuan intelektual seseorang dalam menjalankan tugasnya.¹⁵⁶Tujuan pengembangan SDM ialah guna menaikkan kompetensi serta skill sumber daya manusia. Serta untuk mempersiapkan karyawan ke level yang lebih tinggi.

Tujuan Dompet Dhuafa Jawa Timur mengadakan pengembangan SDM adalah untuk meningkatkan kemampuan dan kapasitas Sumber Daya Manusia, menyiapkan career pack yang jelas, dan memenuhi kebutuhan Sumber Daya Manusia mengenai keilmuan serta skill. Pengembangan SDM memungkinkan SDM menguasai keahlian yang dibutuhkan untuk menyiapkan amil ke level yang lebih tinggi. Pengembangan SDM merupakan tanggung jawab lembaga dalam memenuhi kebutuhan SDM. Bahwasanya lembaga memiliki tanggung jawab kepada karyawan untuk memenuhi kebutuhan karyawan dalam mengembangkan keahlian dan kemampuan karyawan.

Simamora mengungkapkan, bahwa tujuan pengembangan SDM ialah guna memberikan bekal, menaikkan serta pengembangan kehalihan kinerja SDM bertujuan menaikkan keahlian, produktivitas serta kemakmuran SDM.¹⁵⁷SDM merupakan asset paling penting yang dimiliki oleh lembaga. Oleh sebab itu, SDM perlu diberi pengembangan guna meningkatkan kompetensi karyawan dalam menjalankan tugasnya. Pengembangan SDM juga

¹⁵⁶ Singodimedjo, *Manajemen sumber daya manusia Edisi kedua*, (Yogyakarta: Bumi Aksara, 2002), hal 2

¹⁵⁷ Hnery Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 3*, (Yogyakarta: STIE YPKN, 2020), hal 276

digunakan untuk meningkatkan keahlian amil yang dapat mempersiapkan karyawan untuk jenjang karir.

E. Proses Pengembangan SDM

a. Penentuan Kebutuhan

Penentuan kebutuhan merupakan langkah pertama dalam proses pelaksanaan pengembangan SDM. Pelaksanaan pengembangan dapat diselenggarakan apabila terdapat kebutuhan karyawan maupun lembaga. Penentuan kebutuhan perlu didasarkan pada analisis yang tepat.

Wilson bangun mengungkapkan bahwa pada analisa keperluan pengembangan, terdapat sumber yang perlu diperhatikan, yaitu analisa organisasional, pekerjaan, sertakaryawan. Menganalisis organisasi bisa mengupas keperluan pengembangan. Organisasi perlu melakukan pencatatan wawasan, keahlian, serta skill yang ada pada karyawan. Hal ini berguna sebagai melihat keperluan pengembangan guna menaikkan kemampuan kinerja pegawai pada pencapaian tujuan perusahaan.¹⁵⁸ Analisis pekerjaan ialah pemantauan kerja yang dilakukan dan terfokus dalam keharusan serta pekerjaan di seluruh perusahaan. Hal tersebut berguna sebagai penentuan kerja mana yang memerlukan latihan.¹⁵⁹ Analisis karyawan merupakan menganalisis kebutuhan pelatihan karyawan. Analisis karyawan digunakan untuk mengidentifikasi sumber daya manusia dalam organisasi menggunakan data penilaian kinerja.¹⁶⁰

Dari hasil penyajian data dapat disimpulkan bahwa langkah awal yang dilakukan Dompot Dhuafa Jawa Timur dalam proses pengembangan adalah melakukan analisis kebutuhan amil terlebih dahulu. Dalam analisis kebutuhan amil, HRD melakukan analisis penilaian kinerja untuk menentukan program pelatihan yang dibutuhkan amil. Penilaian karyawan didapatkan dari system penilaian kinerja lembaga yaitu KPI (*Key Performer Indicator*). Dan HRD melakukan analisis kebutuhan karyawan dimasa akan datang. Yang bertujuan para amil dapat beradaptasi di masa mendatang.

Berdasarkan data-data tersebut, dapat disimpulkan bahwa terdapat kesesuaian antara teori dan lapangan, yaitu analisis kebutuhan pengembangan sumber daya manusia yang digunakan adalah analisis SDM dan analisis organisasional. Dalam analisis kebutuhan, Dompot Dhuafa Jawa Timur menganalisis dari sisi karyawan, dinamakan analisis SDM.

¹⁵⁸ Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Erlangga, 2012), hal 204

¹⁵⁹ Asri Laksmi Riani, *Manajemen Sumber Daya Manusia Masa Kini*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2013), hal 46

¹⁶⁰ *Ibid*, hal 204

Analisis SDM dilakukan dengan mengidentifikasi kebutuhan pelatihan karyawan dengan menganalisis penilaian kinerja karyawan. Penilaian karyawan didapatkan dari KPI (*Key Performer Indicator*). Dompot Dhuafa Jawa Timur juga menganalisis dari sisi organisasi yang dinamakan analisis organisasional. Analisis organisasional ini dilakukan untuk mendiagnosis kebutuhan pelatihan yang dibutuhkan organisasi. Hal tersebut dilakukan guna mengetahui masalah dalam organisasi. Analisa organisasional dilakukan dengan mengidentifikasi yang akan dibutuhkan di masa depan. Namun, Dompot Dhuafa tidak melakukan analisis pekerjaan. Menurut peneliti, dalam penentuan kebutuhan pelatihan juga perlu melakukan analisis pekerjaan. Karena analisis pekerjaan untuk mengidentifikasi pekerjaan yang perlu dikembangkan.

b. Perancangan Program Pelatihan

Dalam penentuan program, ada dua factor yang harus diperhatikan, yaitu hasil analisis penentuan kebutuhan pelatihan dan sasaran yang akan dipenuhi. Target yang diharapkan tercapai oleh lembaga ialah memberikan keahlian baru yang tidak ada pada pekerja dan diperlukan untuk melaksanakan tugas dengan baik.¹⁶¹ Dalam perancangan program pelatihan, sasaran harus sesuai dengan kebutuhan yang dianalisis.

Berdasarkan penyajian data dapat disimpulkan bahwa Dompot Dhuafa Jawa Timur menganalisis kebutuhan amil berdasarkan penilaian KPI (*Key Performer Indicator*). Dari analisis penentuan kebutuhan amil, dapat diketahui sasaran yang hendak dicapai dalam pelatihan. Misalnya, pada program penanggulangan, lembaga menilai terdapat masalah dalam aspek komunikasi. Maka sasaran yang ingin dicapai adalah memperbaiki komunikasi amil agar dapat berkomunikasi dengan baik.

c. Pelaksanaan Program

Setelah perancangan pelatihan, proses selanjutnya adalah pelaksanaan program. Pelaksanaan program dilakukan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Dalam pelaksanaan program harus memerhatikan penggunaan metode pengembangan. Pada dasarnya, penggunaan metode pengembangan sumber daya manusia harus disesuaikan dengan kebutuhan lembaga atau karyawan.¹⁶² Dalam pelaksanaan program harus dilakukan pengujian metode pengembangan. Hal tersebut berguna untuk memastikan metode yang digunakan sesuai dengan kebutuhan pelatihan. Hasil

¹⁶¹ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1993), hal 189

¹⁶² Zulkifli Rusby, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Riau: Pusat Kajian Pendidikan Islam FAI UIR, 2016) hal 137

pengembangan dapat berjalan efektif, apabila memperhatikan beberapa factor, antara lain sifat pelatihan, identifikasi peserta pelatihan, kemampuan pelatih, lokasi geografis, biaya, waktu, dan durasi pelatihan.¹⁶³

Berdasarkan hasil penyajian data dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan program pengembangan di Dompot Dhuafa Jawa Timur sudah sesuai dengan teori yang ada. Dalam penggunaan metode pengembangan sumber daya manusia telah disesuaikan dengan kebutuhan karyawan. HRD juga perlu membuat rancangan mengenai pelaksanaan metode pengembangan, agar proses pengembangan dapat berjalan lancar.

Persiapan dalam pelaksanaan pelatihan harus disiapkan dengan konsep yang dibutuhkan lembaga sesuai hasil analisis kebutuhan. HRD mencari pembicara untuk mengisi *training* yang dilakukan di dalam kantor. Apabila pelatihan diadakan di luar kantor, HRD mencari dahulu pelatihan yang cocok dengan kebutuhan amil dan sesuai dengan biaya yang dipersiapkan.

d. Evaluasi Pelaksanaan Program Pengembangan SDM

Evaluasi pelaksanaan program pengembangan adalah proses penilaian dari pelaksanaan program pengembangan SDM. Evaluasi dilakukan untuk mengukur sejauh mana keberhasilan program pengembangan yang telah dicapai. Tahapan ini merupakan tahap yang penting karna menunjukkan pentingnya program pengembangan bagi asset lembaga. Menurut Zulkifli evaluasi program pengembangan harus meliputi beberapa aspek. *Pertama*, respon peserta atas program yang dilaksanakan. *Kedua*, penguasaan peserta pada materi yang disampaikan. *Ketiga*, kemampuan peserta dalam mengimplementasikan pengetahuan baru yang telah diperoleh. *Keempat*, tujuan program pengembangan yang direncanakan telah tercapai.¹⁶⁴

Berdasarkan hasil penyajian data disimpulkan bahwa, evaluasi kemampuan peserta dalam mengaplikasikan pengetahuan dan keahlian yang diperoleh tidak dapat diperoleh secara langsung. Melainkan menunggu beberapa bulan ke depan atau setahun kedepan untuk melihat hasil dari pengembangan yang diberikan. Serta evaluasi pengembangan dilakukan oleh penyelenggara training. Pihak penyelenggara melakukan

¹⁶³ Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Erlangga, 2012), hal 206

¹⁶⁴ Zulkifli Rusby, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Riau: Pusat Kajian Pendidikan Islam FAI UIR, 2016) hal 139

evaluasi sebelum dan sesudah pelatihan. Hal tersebut sesuai dengan teori evaluasi pengembangan SDM. Evaluasi atas materi dilakukan selama mengikuti program pengembangan dengan cara melakukan pretest-posttest yaitu metode pemberian test sebelum dan sesudah program pengembangan.¹⁶⁵ Hal tersebut berguna untuk mengetahui sejauh mana peserta memahami materi. Beberapa narasumber menyatakan bahwa materi yang didapatkan mudah dipahami.

F. Manfaat Pengembangan SDM

a. Manfaat bagi Organisasi

Pengembangan SDM memiliki manfaat bagi organisasi maupun karyawan. Manfaat pengembangan SDM bagi organisasi adalah untuk mengembangkan kapasitas sumber daya manusia. Pengembangan SDM dapat meningkatkan kemampuan karyawan, dan menjadikan karyawan lebih terampil dan kompeten serta mampu bekerja lebih efektif. Output yang dihasilkan juga semakin bagus.

Gouzali dalam buku Kadarisman menjelaskan, bahwasanya manfaat dari mengembangkan SDM ialah perusahaan mampu beradaptasi pada keperluan saat ini dan perusahaan mampu merespon tantangan pertumbuhan waktu mendatang. Kegiatan yang dibuat perusahaan tidak mengalami ketertinggalan dari kompetisi, perusahaan bisa menaikkan kompetensi karyawan dengan individu ataupun tim. Serta adanya pengembangan SDM bisa memberi kesiapan untuk pegawai dalam menjabat posisi yang lebih.¹⁶⁶

Dalam penyajian data dapat disimpulkan bahwa manfaat pengembangan bagi lembaga adalah meningkatkan indikator pekerjaan, meningkatkan prestasi pegawai, meningkatkan kinerja. Meningkatkan kinerja, output yang dihasilkan pun juga semakin bagus. Manfaat pengembangan yang lain adalah dapat menumbuhkan kapasitas, serta untuk meningkatkan keahlian karyawan. Dengan diberi pengembangan, amil Dompot Dhuafa mampu menciptakan program-program yang inovatif dan tidak pernah tertinggal dari pesaingnya.

Berdasarkan data-data di atas dapat disimpulkan bahwa terdapat kesesuaian antara teori dan lapangan yaitu pengembangan dapat meningkatkan prestasi pegawai secara individu maupun kelompok, program organisasi tidak pernah tertinggal dari pesaingnya. Adanya pengembangan

¹⁶⁵ Zulkifli Rusby, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Riau: Pusat Kajian Pendidikan Islam FAI UIR, 2016) hal 139

¹⁶⁶ M Kadarisman, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2014), hal 41

dapat meningkatkan kinerja karyawan. Peningkatan kinerja karyawan dapat berdampak pada output yang dihasilkan akan semakin bagus.

b. Manfaat bagi Karyawan

Selain memiliki manfaat bagi organisasi, pengembangan SDM juga memiliki manfaat bagi karyawan. Manfaat pengembangan SDM bagi karyawan adalah untuk meningkatkan keahlian karyawan. Gouzali Saydam berpendapat bahwa manfaat pengembangan bagi karyawan adalah menaikkan wawasan, skill serta keahlian, menaikkan kepercayaan diri serta menghapus rendah diri, mempercepat pelaksanaan pekerjaan, menaikkan motivasi kerja, menciptakan semangat kerja, mendorong karyawan untuk melakukan yang terbaik, serta dapat meningkatkan rasa kepedulian kepada perusahaan.¹⁶⁷

Dari hasil penyajian data dapat disimpulkan bahwa manfaat pengembangan SDM bagi karyawan adalah meningkatkan kemampuan karyawan dan kualitas kerja karyawan, meningkatkan etos kerja dan semangat kerja karyawan, mendapatkan pengalaman dan link. Peningkatan kemampuan dan kualitas kerja karyawan. Adanya pengembangan juga dapat mempersiapkan jenjang karir amil.

G. Metode Pengembangan SDM

Dompot Dhuafa menerapkan metode pengembangan on the job training dan off the job training.

1) On the Job Training

Meldona mengungkapkan bahwa *On the Job Training* adalah pelatihan didasarkan pada instruksi pekerjaan. Maksud dari pengertian tersebut adalah pelatihan dilakukan dengan menempatkan pekerja atau pekerja baru dalam kondisi pekerja yang sebenarnya, dibawah bimbingan karyawan atau supervisor berpengalaman.¹⁶⁸ Dompot Dhuafa mengembangkan sumber daya manusianya dengan metode pelatihan *On the Job Training*. Adapun beberapa metode yang digunakan Dompot Dhuafa Jawa Timur dalam pelaksanaan program *On the Job Training* antara lain, magang, *coaching*, mentoring, rotasi jabatan, dan promosi jabatan.

Dompot Dhuafa Jawa Timur menggunakan metode magang. Proses pelaksanaan magang dilakukan saat amil baru dilatih mengerjakan tugas yang akan dilakukan di masa mendatang. Magang dilakukan untuk

¹⁶⁷ Gouzali Saydam, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resources Management): Suatu Pendekatan Mikro (Dalam Tanya Jawab)*, (Jakarta: Karya Unipress, 1996), hal 510

¹⁶⁸ Meldona, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Integratif*, (Malang: UIN Malang Press, 2009), hal 253

mengembangkan keahlian perorangan sehingga para karyawan mempelajari beberapa aspek.¹⁶⁹ Dompot Dhuafa Jawa Timur juga menggunakan metode *coaching* dalam mengembangkan SDM nya. *Coaching* adalah metode pendidikan dengan cara atasan mengajarkan keahlian dan keterampilan kerja kepada bawahan.¹⁷⁰ Menurut temuan peneliti dari hasil wawancara, Dompot Dhuafa Jawa Timur menerapkan metode *coaching*. Pelaksanaan metode *coaching* dilakukan dengan cara atasan memberikan bimbingan atau pengarahan kepada amil mengenai pekerjaan yang disesuaikan posisinya. Misalnya, ketua divisi *fundraising* memberikan pengarahan mengenai software layanan kepada bawahannya. Bawahan diberi arahan sampai mereka mengerti dan bisa melakukan sendiri. Pelaksanaan mentoring di Dompot Dhuafa Jawa Timur dilaksanakan dengan cara karyawan dimentoring dengan orang-orang sukses atau orang yang unggul dibidangnya.

Dompot Dhuafa Jawa Timur juga menggunakan metode promosi jabatan dan rotasi jabatan. Dompot Dhuafa Jawa Timur juga menyiapkan para amil ke posisi yang lebih tinggi dengan promosi jabatan. Mangkunegara mendefinisikan rotasi jabatan adalah perpindahan posisi pegawai dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya.¹⁷¹ Rotasi jabatan dilakukan oleh HRD kepada staff *Fundraising* dirotasi menjadi staff program. Rotasi jabatan dilakukan guna menambah pengetahuan dan pengalaman para karyawan. Selain metode pengembangan *on the job training*, Dompot Dhuafa Jawa Timur juga memberikan metode *conference* atau rapat. Pada metode *conference* diharapkan peserta pengembangan melatih untuk bisa menerima dan memahami pendapat orang lain. Metode rapat juga melatih karyawan bisa mengambil keputusan dari problem yang dihadapi.¹⁷²

Sesuai dengan teori yang ada, Dompot Dhuafa Jawa Timur menggunakan metode rapat. Dari hasil pengamatan dapat disimpulkan bahwa proses pengembangan dalam metode rapat ini adalah para amil harus mengemukakan program yang akan dilaksanakan satu minggu ke depan. Dan para amil harus mengemukakan ide ataupun saran untuk didiskusikan bersama. Metode rapat dilakukan guna melatih para amil

¹⁶⁹ Zulkifli Rusby, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Riau: Pusat Kajian Pendidikan Islam FAI UIR, 2016) hal 139

¹⁷⁰ Andrew E. Sikula, *Pelatihan dan Pengembangan Tenaga Kerja*, (Jakarta: Pustaka Binaman, 1981), hal 243-274

¹⁷¹ A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2009), hal 58

¹⁷² Diana Hertati, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Surabaya: Mitra Sumber Rejeki, 2019), hal 104

dalam berkomunikasi dan berani mengungkapkan pendapatnya kepada orang lain, serta melatih karyawan untuk menerima pendapat orang lain.

Gambar 4.3



Metode Pengembangan Rapat

2) *Off the Job Training*

Off the job training merupakan pelatihan yang dilakukan diluar tempat kerja. Wilson bangun mengungkapkan bahwa *off the job training* merupakan pelatihan yang dilakukan saat karyawan tidak dalam keadaan bekerja. Metode *off the job training* dilakukan dengan mendatangkan pelatih dari luar organisasi atau para peserta diikutsertakan pelatihan di luar organisasi.¹⁷³

Dompet Dhuafa Jawa Timur juga menggunakan metode pengembangan *off the job training*. Dompet Dhuafa Jawa Timur juga menggunakan metode *capacity building*. Brown mendefinisikan *capacity building* adalah proses meningkatkan kemampuan karyawan, organisasi maupun system dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan.¹⁷⁴ *Capacity Building* dilakukan untuk mengembangkan kapasitas sumber daya manusia dan meningkatkan hubungan kerjasama tim. Dompet Dhuafa pusat memiliki lembaga afiliasi dibawah naungan Dompet Dhuafa yaitu lembaga IMZ. Lembaga IMZ merupakan konsultan training yang memiliki kurikulum. Dompet Dhuafa Jawa Timur mengikuti pelatihan sekolah pendamping, leadership training dan lainnya yang diadakan oleh IMZ. Karena biaya pelatihan di IMZ tidak murah, HRD menyeleksi terlebih dahulu atau hanya level supervisor keatas yang bisa mengikuti pelatihan di IMZ. Dan untuk staff baru atau staff lama diikutkan training pada lembaga luar.

¹⁷³ Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Erlangga, 2012), hal 211

¹⁷⁴ Brown H. Douglas, *Teaching by Principles: An Interactive Approach to Language Pedagogy* (New York: Longman, 2001), hal 25

Dompot Dhuafa Jawa Timur juga menggunakan metode study banding. Program study banding ini dilakukan secara online ataupun offline. Study banding dilakukan guna menambah wawasan kepada amil yang akan diterapkan kedepannya. Dompot Dhuafa Jawa Timur juga menggunakan metode seminar yang dapat diikuti oleh para staff. Dari pengamatan peneliti, Dompot Dhuafa Jawa Timur mengikutsertakan karyawan dalam kegiatan seminar yang diadakan oleh IMZ mengenai wakaf. Pelatihan ini dihadiri seluruh karyawan Dompot Dhuafa. Pelatihan ini digunakan untuk menambah pengetahuan seluruh karyawan mengenai wakaf. Dalam pelatihan tersebut, pembicara memberikan materi yang disampaikan kemudian diakhir peserta diberi kesempatan untuk bertanya.¹⁷⁵

Pelaksanaan pengembangan dapat memberikan dampak bagi para amil. Pengembangan merupakan kegiatan yang penting dilakukan dalam suatu lembaga. Pelaksanaan pengembangan dapat berdampak pada penambahan pengetahuan, hard skill, soft skill, menambah kepercayaan pada lembaga, menambah kepercayaan diri. Adanya pengembangan juga dapat meningkatkan kinerja amil. Output yang dihasilkan pun juga semakin bagus

Gambar 4.4



Metode Pelatihan Capacity Building

H. Hambatan Pengembangan SDM

Setiap proses pengembangan pasti ada hambatan dalam pelaksanaan pengembangan. Hambatan dapat menghambat kelancaran pelaksanaan pengembangan. Oleh karena itu perlu adanya evaluasi untuk memperbaiki yang kurang. Ghozali Saydam mengungkapkan bahwa dalam pelaksanaan

¹⁷⁵Hasil Observasi di Dompot Dhuafa Jawa Timur, Pada tanggal 14 Februari 2022

pelatihan terdapat beberapa factor yang menghambat terlaksananya pelatihan antara lain, penyediaan biaya yang kurang mendukung, penentuan kebutuhan pelatihan yang kurang tepat, penyediaan fasilitas sarana dan prasarana, kurikulum-silabus yang silabus yang kurang efektif, sulitnya memperoleh tenaga pengajar yang berpengalaman.¹⁷⁶

Berdasarkan penyajian data menyatakan bahwa hambatan dalam proses pengembangan adalah SDM yang berada di zona nyaman. Yang mana SDM tersebut merasa tidak perlu diupgrade atau tidak perlu mengaupgrade dirinya. Mereka tidak memiliki keinginan untuk meningkatkan kemampuan yang dimilikinya. Hambatan lain dalam pelaksanaan pengembangan adalah sulit menemukan dan memetakan tema yang sesuai dengan kebutuhan amil. Karna tidak semua peserta pengembangan paham pada materi yang disampaikan. Dan dana untuk pelaksanaan pengembangan juga menjadi hambatan. Dana yang tersedia untuk pengembangan sangat terbatas, walaupun HRD sudah mengalokasikan untuk pengembangan. Oleh karena itu, Dompot Dhuafa Jawa Timur melakukan seleksi terlebih dahulu sebelum melakukan training. Hal ini sesuai dengan teori yang disampaikan Gouzali Saydam, bahwasanya suatu program pengembangan memerlukan biaya yang besar. Bagi perusahaan besar, penyediaan biaya untuk mengadakan pelatihan tidak masalah.¹⁷⁷ Akan tetapi, bagi lembaga social terkait biaya untuk operasional SDM masih menjadi hambatan meskipun sudah dialokasikan untuk keperluan pengembangan para amil.

2. Perspektif Keislaman

A. Rekrutmen

Islam mendorong umatnya dalam memilih calon karyawan didasarkan pada pengetahuan, pengalaman, dan kemampuan yang dimiliki calon karyawan. Hal tersebut sesuai dengan firman Allah SWT dalam QS. Al Qashas(28): 26

قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ

“Salah seorang dari kedua wanita itu berkata: "Ya bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita), karena sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya"(QS. AL QASHAS [28]:[26])¹⁷⁸

¹⁷⁶ Gouzali Saydam, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resources Management): Suatu Pendekatan Mikro (Dalam Tanya Jawab)*, (Jakarta:Karya Unipress, 1996), Hal 518

¹⁷⁷ *Ibid*, hal 518

¹⁷⁸ Dr. Abdullah bin Muhammad bin Abdurrahman, *Tafsir Ibnu Katsir Jilid 6*, (Kairo: Mu-assasah Dasar al Hilaal Kairo, 2004), hal 265

Dalam Tafsir Ibnu Katsir menjelaskan, bahwa ketika mengangkat pekerja harus memilih orang paling baik.¹⁷⁹ Bahwasanya betapa pentingnya memilih calon karyawan yang baik, dan usahakan memilih paling baik diantara calon pelamar. Calon karyawan yang baik adalah individu yang memiliki kekuatan. Kekuatan disini diartikan kekuatan fisik dan non fisik. Ketika calon karyawan memiliki kemampuan fisik dan mental, mereka akan mampu dalam melaksanakan pekerjaan yang diembannya. Selain kemampuan fisik dan mental, lembaga perlu memilih karyawan yang amanah. Amanah diartikan individu yang melaksanakan segala kewajiban sesuai dengan ketentuan Allah SWT. Karyawan yang amanah merupakan karyawan yang melaksanakan tugasnya dengan sebaik mungkin sesuai dengan aturan, tidak berbuat curang, korupsi, atau dzalim. Dalam suatu lembaga perlu adanya karyawan yang amanah.

Rekrutmen dapat dilakukan secara internal maupun eksternal. Dalam merekrut karyawan, organisasi perlu bersikap adil. Keadilan dalam rekrutmen berarti memberikan kesempatan yang sama kepada setiap orang dan memperlakukan setiap pelamar secara setara. Nabi Muhammad SAW pernah memilih tenaga non muslim dan tidak mendahulukan yang muslim untuk melaksanakan suatu pekerjaan. Hal tersebut dikarenakan pemilihan tenaga kerja berdasarkan kualifikasi yang dibutuhkan. Jadi, proses rekrutmen harus dilakukan secara adil, transparan dan objektif. Rasulullah SAW juga pernah merekrut pegawai dari Bani Umayyah. Keputusan tersebut tidak ada kaitannya dengan kekerabatan atau pertemanan. Melainkan dikarenakan Rasul memilih sahabat yang relative kaya dan tidak membutuhkan gaji. Sedangkan Bani Umayyah memenuhi persyaratan tersebut.¹⁸⁰

Menurut teori dalam Al Qur'an dan fakta yang ada, lembaga memilih calon karyawan bersikap adil. Yang mana pimpinan memilih calon karyawan sesuai dengan persyaratan yang diberikan dan memberikan perlakuan yang sama kepada setiap karyawan. Walaupun dilakukan rekrutmen tertutup, pimpinan dan HRD tetap menyeleksi apakah kandidat tersebut sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan atau tidak. Jika dalam perekrutan tertutup, tidak ada karyawan yang sesuai, maka pimpinan perlu melakukan rekrutmen terbuka. Dalam proses rekrutmen, HRD melakukan penyaringan kandidat dengan ketat untuk mendapatkan calon karyawan yang tepat.

B. Pengembangan SDM

Allah memerintahkan Nabi untuk memperbaiki kondisi dan *skill* umat dengan memberikan latihan kepada mereka. Umat Islam membutuhkan latihan

¹⁷⁹ Dr. Abdullah bin Muhammad bin Abdurrahman, Tafsir Ibnu Katsir Jilid 6, (Kairo: Mu-assasah Dasar al Hilaal Kairo, 2004), hal 267

¹⁸⁰ Jusmaliani, *Pengelolaan Sumber Daya Insani*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), hal 80-81

untuk menambah keimanan. Sebagaimana firman Allah dalam surah Al-Alaq: 1-5

اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ (1) خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ (2) اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ (3)
الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ (4) عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ (5)

“Bacalah dengan (menyebut) nama Tuhanmu yang menciptakan! Dia menciptakan manusia dari segumpal darah. Bacalah! Tuhanmulah Yang Mahamulia. Yang Mengajar (manusia) dengan pena. Dia mengajarkan manusia apa yang tidak diketahuinya.” (QS. Al-Alaq: 1-5)¹⁸¹

Dalam Kitab Tafsir Ibnu Katsir menjelaskan bahwa Allah memuliakan manusia dengan ilmu. Ilmu memiliki nilai tersendiri yang dapat membedakan manusia dengan malaikat. Bahwasanya, ilmu mencakup tiga aspek, antara lain di akal, lisan, dan tulisan. Ilmu yang ditulis membuktikan adanya penguasaan pada kedua aspek lainnya, namun tidak sebaliknya. Bahwa seseorang mengamalkan ilmu yang dikuasainya, maka Allah akan memberikan kepada mereka ilmu yang belum diketahuinya.¹⁸² Dalam tafsir diatas dapat disimpulkan, bahwa bertambahnya ilmu pengetahuan yang dimiliki akan meningkatkan pengetahuan seseorang dalam urusan duniawi maupun akhirat. Oleh karena itu, seseorang harus belajar untuk mengembangkan ilmu yang dimiliki sehingga dapat meningkatkan kualitas kerja karyawan.

Dalam Islam, pada prinsipnya pengembangan sumber daya manusia telah dibekali oleh Allah SWT. Setiap manusia memiliki potensi yang dapat dibangun melalui pengembangan. Seringnya diberi pengembangan dapat meningkatkan kompetensi karyawan sehingga mereka dapat menjalankan tanggung jawab pekerjaannya dengan baik.

Saat pemerintahan Umar bin Khattab mengaakan pertemuan tahunan bagi para gubernur dan pegawai yang tersebar di berbagai wilayah kekuasaan Islam. Pertemuan ini dijadikan sebagai media untuk melakukan *training*. Dalam hal ini, training dilakukan untuk memperkuat dan mengembangkan kompetensi para pegawai. Dalam pertemuan tersebut, gubernur dan pegawai diberi kesempatan untuk saling bertukar pengalaman dan pendapat dalam mengatasi persoalan manajemen pemerintahan.¹⁸³

¹⁸¹ Jalaluddin As Suyuthi dan Jalaludin Muhammad Ibnu Ahmad Al Mahally, *Tafsir Jalalain*, hal 396

¹⁸² Dr. Abdullah bin Muhammad bin Abdurrahman, *Tafsir Ibnu Katsir* Jilid 8, (Kairo: Mu-assasah Dasar al Hilaal Kairo, 2005), hal 505

¹⁸³ Meldona, *Manajemen Sumber Manusia Perspektif Integratif*, (Malang: UIN Malang Press, 2009), hal 262

Konsep pengembangan SDM dalam pandangan Islam sesuai dengan fakta yang ada. Lembaga Dompot Dhuafa Jawa Timur memberikan pengembangan untuk meningkatkan kompetensi karyawan. Pendidikan merupakan salah satu bentuk pengembangan. Bahwa dengan pendidikan, dapat meningkatkan kualitas kemampuan intelektual karyawan dan kualitas keimanan karyawan. Peningkatan kualitas keimanan karyawan dapat meningkatkan sikap shidiq dan amanah. Yang mana karyawan yang memiliki sikap shidiq dan amanah pasti dapat mempertanggung jawabkan pekerjaan dengan sebaik mungkin.



UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A

BAB V

PENUTUP

A. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penyajian data dan analisis data, peneliti dapat mengambil kesimpulan sebagai berikut.

1. Model Rekrutmen

Dompot Dhuafa Jawa Timur menerapkan dua model rekrutmen, yaitu model tertutup dan model terbuka. Metode tertutup merupakan metode rekrutmen yang hanya diinformasikan kepada para karyawan atau orang terdekat. Metode tertutup yang diterapkan Dompot Dhuafa Jawa Timur adalah Job Posting. Job Posting diterapkan di Dompot Dhuafa Jawa Timur dengan memberikan informasi kepada semua karyawan mengenai terbukanya lowongan yang ada di lembaga melalui chat pribadi atau grup WhastApp. Dompot Dhuafa Jawa Timur juga menggunakan metode terbuka. metode rekrutmen dengan cara menginformasikan secara luas melalui media. metode terbuka yang diterapkan oleh Dompot Dhuafa Jawa Timur adalah dengan cara publikasi iklan di seluruh sosmed dan website Dompot Dhuafa. Serta menyebarkan informasi melalui lembaga kampus dan lembaga karir.

2. Keunggulan Model Rekrutmen

Setiap model rekrutmen pasti memiliki keunggulan. Keunggulan dari model rekrutmen tertutup adalah pimpinan telah mengetahui kemampuan yang dimiliki karyawan sehingga memudahkan mengidentifikasi apakah sesuai dengan posisi yang dibutuhkan atau tidak. Dan amil telah memiliki nilai kelembagaan yang memudahkan untuk beradaptasi. Sedangkan kelebihan dari model rekrutmen terbuka adalah informasi mengenai lowongan di lembaga dapat tersebar luas dan sangat cepat. Biaya yang dikeluarkan juga murah karena iklan dipublikasikan melalui sosmed dan website.

3. Metode Pengembangan SDM

Dompot Dhuafa menerapkan metode pengembangan *on the job training* dan *off the job training*. Adapun beberapa metode yang digunakan Dompot Dhuafa Jawa Timur dalam praktek program *On the Job Training* antara lain, magang, *coaching*, mentoring, rotasi jabatan. Dan beberapa metode yang digunakan Dompot Dhuafa Jawa Timur dalam praktek program *Off the job training* antara lain, mengikuti pelatihan sekolah pendamping, *leadership training* dan lainnya yang diadakan oleh IMZ. Dompot Dhuafa Jawa Timur juga mengikutsertakan para amil untuk mengikuti pelatihan diluar lembaga mengenai kebutuhan para amil. Dompot Dhuafa Jawa Timur mengikutsertakan amil dalam kegiatan seminar, *capacity building* dan studi banding.

4. Hambatan Pengembangan SDM

Setiap proses pengembangan pasti ada hambatan dalam pelaksanaan pengembangan. Hambatan pengembangan dapat menghambat kelancaran pelaksanaan pengembangan. Hambatan dalam proses pengembangan adalah SDM yang berada di zona nyaman. Yang mana SDM tersebut merasa tidak perlu diupgrade atau tidak perlu mengaupgrade dirinya. Hambatan lain dalam pelaksanaan pengembangan adalah sulit menemukan dan memetakan tema yang sesuai dengan kebutuhan amil. Karna tidak semua peserta pengembangan paham pada materi yang disampaikan. Dan dana untuk pelaksanaan pengembangan juga menjadi hambatan. Dana yang tersedia untuk pengembangan sangat terbatas, walaupun HRD sudah mengalokasikan untuk pengembangan.

B. SARAN DAN REKOMENDASI

Berdasarkan hasil penelitian yang telah disimpulkan diatas, peneliti ingin menyampaikan saran dan rekomendasi sebagai berikut:

1. Dompet Dhuafa Jawa Timur

Dompot Dhuafa Jawa Timur perlu menggunakan metode rekrutmen secara offline seperti mempublikasi iklan melalui Koran, radio, dll.Guna memperluas jangkauan ke masyarakat yang dapat memperbanyak pelamar.

Dompot Dhuafa Jawa Timur juga perlu menerapkan lebih banyak program pengembangan.

2. Penelitian Lanjutan

Penelitian ini masih banyak kekurangan.Oleh karena itu, peneliti menyarankan kepada peneliti selanjutnya dalam penggalian data, peneliti dapat menanyakan hal-hal yang lebih mendalam.Agar dapat memperoleh jawaban yang sesuai.

C. KETERBATASAN PENELITIAN

Peneliti menyadari bahwa dalam penelitian ini masih banyak kekurangan.Dalam penelitian ini, hal yang menjadi keterbatasan peneliti adalah pencarian data yang kurang mendalam. Peneliti tidak dapat mencari data lebih lanjut, dikarenakan penelitian ini dilakukan pada masa pandemic Covid19.Selain itu, kurangnya referensi yang membahas mengenai topic penelitian dari berbagai sumber.Berdasarkan keterbatasan peneliti tersebut, peneliti berharap kepada peneliti selanjutnya untuk mencari referensi lebih banyak.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah. (2004). *Tafsir Ibnu Katsir Jilid 6*. Kairo: Mu-assasah Daar al-Hilaal Kairo
- Arifin, M. (2017). Strategi Manajemen Perubahan dalam meningkatkan disiplin di perguruan tinggi. 3 (1), 121.
- Arpi, T. A. (2016). *Analisis peningkatan kualitas kerja melalui program pendidikan, pelatihan, dan pengembangan karyawan PT.Kereta Api Indonesia Daerah Operasi Jember*. Skripsi, Universitas Jember, Manajemen.
- Atho'llah, K. U. (2021). Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Karyawan Commanditaire Vennootschap dalam Meningkatkan Efektivitas Kinerjanya. *Jurnal Manova, IV No I*.
- Bambang Swasto. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: UB Press.
- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Departemen Agama RI. (2010). *Al-Hikmah Al-Qur'an dan Terjemahnya*. Bandung: Diponegoro.
- Donni Juni Priansa. (2014). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Douglas, B. H. (2001). *Teaching by Principles: An Interactive Approach to Language Pedagogy* (. New York: Longman.
- Edy Sutrisno. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Eliana Sari. (2009). *Pengembangan Sumber Daya Manusia (Pedoman Meningkatkan Kompetensi Pegawai Secara Tepat)*. Jakarta: Jayabaya Univesity Press.
- Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana. (2001). *Total Quality Management*. Yogyakarta: Andi.
- Flippo E.B. (2005). *Manajemen Personalial Edisi Keenam*. Jakarta: Raja Grafindo.
- Gary Dessler. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Bahasa Indonesia Jilid 1*. Jakarta: Penhallindo.
- Gary Dessler. (1992). *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid II*. Jakarta: PT.Indeks Kelompok Gramedia.
- Hadari Nawawi & Mimi. (1996). *Penelitian Terapan*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

- Hasibuan, M. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Henry Simamora. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Ketiga*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Hertati, D. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: Mitra Sumber Rejeki.
- I Komang Ardana. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- James A.F. Stoner dkk. (1986). *Manajemen Jilid I*. Jakarta: Bhatara Karya Aksara.
- Joko Subagyo. (2011). *Metode Penelitian dalam Teori dan Praktik*. Yogyakarta: Selemba Empat.
- Juliansyah Noor. (2011). *Metode Penelitian*. Jakarta: Kencana.
- Jusmaliani. (2011). *Pengelolaan Sumber Daya Insani*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kadarisman, M. (2014). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Magfiraliani, S. (2019). *Pengaruh Pengembangan Sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai intervening pada kementerian pemuda dan olahraga republic Indonesia*. Skripsi, Universitas Muhammadiyah Purwokerto.
- Mahally, J. A. *Tafsir Jalalain*.
- Maitland, I. (1995). *Petunjuk merekrut karyawan*. Jakarta: PT Ikrar Mandiriabadi.
- Mangkunegara, A. A. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Marcana. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Matutina. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia Cetakan Kedua*. Jakarta: Gramedia Widia Sarana Indonesia.
- Meldona. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Integratif*. Malang: UIN Malang Press.
- Miftahuddin, Arif Rahman, Asep Iwan Setiawan. Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Dakwah, Vol 3 No 2*.

Moch Eko Purnomo, Nugroho Mardi, C. Sri Hartati. (2021). Pengembangan SDM dalam upaya peningkatan kinerja pegawai dinas pendidikan kabupaten Bojonegoro. *JMM Online, VOL 5 NO 4*.

Mudrajad Kuncoro. (2013). *Metode Riset Untuk Bisnis dan Ekonomi*. Jakarta: Erlangga.

Musbandi, A. *Pengorganisasian*. Pontianak: Universitas Tanjungpura.

Niasari. (2017). *Pengembangan Sumber Daya Pengurus Lembaga Amil Zakat dalam meningkatkan Layanan Jasa ZISWAF (sTUDI PADA lazdao Kabupaten Sidoarjo)*. SKRIPSI, Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya.

Ningsih, N. S. (2012). *Peranan Pengembangan SDM dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru*. Skripsi, UIN Sultas Syarif Kasim Riau Pekanbaru, Manajemen .

Nitisemito, A. S. (1996). *Manajemen Personalia, manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.

Noviana, P. (2017). *Pengembangan SDM Sebagai Upaya Meningkatkan Mutu Pelayanan Terhadap Nasabah di PT.BPRS AMAN SYARIAH SEKAMPUNG*. Skripsi, IAIN Metro, Ekonomi dan Bisnis Islam.

Nurhajati, B. K. (2017). Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pariwisata Kota Batu. *JIMMU* , 86.

Priyono dan Marnis. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo: Zifatama Publisher.

Raymond A. Noe. (2017). *Employee Training & Development*. New York: Mc Graw Hill.

Riani, A. L. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Masa Kini*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Robert Bogdan dan Steven Taylor. (1992). *Pengantar Metode Kualitatif*. Surabaya: Usaha Nasional.

Rosida, A. T. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Rusby, Z. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Riau: Pusat Kajian Pendidikan Islam FAI UIR.

Saydam, G. (1996). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resources Management): Suatu Pendekatan Mikro (Dalam Tanya Jawab)*. Jakarta: Karya Unipress.

Sedar Mayanti. (2001). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.

Setiani, B. (2013). Kajian Sumber Daya Manusia dalam Proses Rekrutmen Tenaga Kerja di Perusahaan. *Jurnal Ilmiah WIDYA*, 1 (1), 41.

Siagian, S. P. (1993). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Sikula, A. E. (1981). *Pelatihan dan Pengembangan Tenaga Kerja*. Jakarta: Pustaka Binaman.

Simamora, H. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.

Singodimedjo. (2002). *Manajemen sumber daya manusia Edisi kedua*. Yogyakarta: Bumi Aksara.

Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: PT Alfabet Danandjadja.

Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&d*. Bandung: Alfabeta.

Supriyati. (2011). *Metodologi Penelitian*. Bandung: Labkat Press.

Sutrisno, E. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.

Suwarma Al Muchtar. (2015). *Dasar Penelitian Kualitatif*. Bandung: Gelar Pustaka Mandiri.

Veithzal Rivai. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT.Raja Grafindo Persada.

JADWAL PENELITIAN

No	Kegiatan	BulanPelaksanaan									
		Agust us	Sep tem ber	Okto ber	Nov emb er	Des emb er	Jan uari	Feb ruar i	Mar et	Apri l	
1.	Pengajuan Judul										
2.	Pengajuan Proposal										
3.	Seminar Proposal										