

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja

Istilah kinerja berasal dari *Job Performance* atau *Actual Performance* yang disebut juga prestasi kerja yang dicapai karyawan. Kinerja karyawan menurut Mangkunegara adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggungjawab yang diberikan kepadanya.¹

2. Kinerja dalam Konsep Islam

Manusia adalah makhluk tuhan yang paling sempurna yang diciptakan Allah SWT. dengan segala akal dan pikirannya, manusia harus berusaha mencari solusi hidup yaitu dengan bekerja keras dengan mengharapkan ridho allah SWT. dengan bekerja kita akan mendapatkan balasan yang akan kita terima, apabila seseorang memposisikan pekerjaannya dalam dua konteks, yaitu kebaikan dunia dan kebaikan akhirat, maka hal itu disebut rezeki dan berkah serta hasil pekerjaan yang baik adalah yang dikerjakan dengan penuh tanggungjawab dan sesuai dengan ajaran-ajaran rasulullah SAW.

¹ Anwar Prabu Mangkunegara, *Op. Cit*, hlm. 67

Allah juga berfirman dalam Al-Qur'an Surat At-Taubah ayat 105² :

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ
عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

Artinya : “Bekerjalah kam. Maka Allah dan Rosull-Nya, serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada Allah yang mengetahui akan yang gaib dan yang nyata. Lalu diberikanya-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan”

3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Sedermayanti yang dikutip oleh Hari Sulaksono sebagai berikut³ :

a. Sikap Mental (Motivasi kerja, Disiplin Kerja, dan Etika kerja)

Sikap mental yang dimiliki seorang karyawan akan memberikan pengaruh terhadap kinerjanya. Sikap mental yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi kerja, disiplin kerja, dan etika kerja yang dimiliki oleh seorang karyawan.

b. Pendidikan

Pendidikan yang dimiliki seorang karyawan mempengaruhi kinerja karyawan tersebut. Semakin tinggi pendidikan seorang karyawan maka kemungkinan kinerjanya juga semakin tinggi.

² Dapertemen Agama RI, *Al- Qur'an dan terjemahannya*, (PT Karya Toha, Semarang 2002), hlm. 512

³ Hari Sulaksono, *Budaya Organisasi dan Kinerja*, (Yogyakarta : CV Budi Utama, 2019), hlm. 103-105

c. Keterampilan

Karyawan yang memiliki keterampilan akan mempunyai kinerja yang lebih baik dari pada karyawan yang tidak memiliki keterampilan.

d. Komunikasi

Para karyawan dan manajer harus senantiasa menciptakan komunikasi yang harmonis dan baik. Dengan adanya komunikasi yang baik maka akan mempermudah dalam menjalankan tugas perusahaan.

e. Sarana Pra Sarana

Perusahaan harus memberikan fasilitas atau sarana dan prasarana yang dapat mendukung kinerja karyawan.

f. Kesempatan Berprestasi

Adanya kesempatan berprestasi dalam perusahaan dapat memberikan motivasi kepada karyawan untuk selalu meningkatkan kinerja.

B. Rekrutmen

1. Pengertian Rekrutmen

Menurut Tjutju Yuniarsih dan Suwanto *recruitment is the process of searching for prospective employess and stimulating them to apply for job in the organizational*. Rekrutmen adalah proses pencarian dan pemikatan para calon pegawai yang mampu bekerja di dalam organisasi.⁴

Jadi rekrutmen ialah sebuah usaha menarik dan mencari calon tenaga kerja supaya mereka melamar lowongan yang ada pada suatu perusahaan.

⁴ Tjutju Yuniarsih dan Suwatno, *Manajemen Sumber Daya Manusia : Teroro Aplikasi dan Isu Penelitian*, (Bandung : CV. Alfabeta, 2016), Hlm. 102

Boleh juga dikatakan sebagai sebuah kegiatan untuk mendapatkan sejumlah tenaga kerja dari berbagai sumber, sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan, sehingga mereka mampu menjalankan misi organisasi untuk merealisasikan visi dan tujuannya.⁵

2. Pandangan Islam Tentang Rekrutmen

Calon karyawan haruslah dipilih berdasarkan kepatutan dan kelayakan.

Persoalan ini pernah pernah diingatkan Rosulullah dan sabdanya :

“Barang siapa yang memperkerjakan seseorang karena ada unsur nepotisme, padahal disana terdapat orang yang lebih baik dari orang tersebut, maka ia telah mengkhianati amanah yang telah diberikan oleh Allah SWT”

Sebagaimana yang dijelaskan dalam Al-Qur’an dalam Surah Al-Qashash ayat 26⁶ :

قَالَتْ إِحَدُهُمَا يَا تَابِتِ اسْتَجِرْهُ إِيَّا خَيْرٍ مِّنْ اسْتَجَرْتَ الْقَوِيَّ
الْأَمِينُ ٢٦

Artinya : *“Salah seorang dari kedua wanita itu berkata : “Ya bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita), karena sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya”*

Dari ayat diatas dapat dikatakan bahwa islam sendiri mendorong ummatnya untuk memilih calon pegawai berdasarkan pengetahuan, pengalaman, dan kemampuan teknis yang dimiliki, sebagai mana yang telah dijelaskan di Al-Qashash Ayat 26

⁵ Ibid., Hlm. 103

⁶ Dapertemen Agama RI, *Op.Cit*, hlm. 589

3. Tujuan Rekrutmen

Rekrutmen merupakan serangkaian kegiatan yang dimulai ketika organisasi memerlukan pegawai kemudian membuka lowongan kerja sampai memperoleh calon pegawai yang dibutuhkan (*qualified*). Tujuan rekrutmen adalah memperoleh pelamar yang berkualifikasi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.⁷

4. Sumber Rekrutmen

Rekrutmen dalam pelaksanaannya tidak terlepas dari sumber internal dan eksternal organisasi. Sumber internal cukup menentukan dalam rekrutmen karena terkait dengan *political will* dan motif-motif perusahaan. Sedangkan sumber internal yang berkaitan rekrutmen adalah kondisi politik, sosial, ekonomi, bahkan hukum.⁸

a. Rekrutmen Internal

Rekrutmen internal artinya kandidat-kandidat untuk mengisi posisi di dalam organisasi berasal dari internal organisasi itu sendiri. Biasanya proses rekrutmen internal ini diawali dengan job posting yaitu proses publikasi jabatan kosong didalam organisasi beserta syarat dan kriteria yang harus dipenuhi untuk mengisi posisi tersebut.⁹

⁷ Mahendron Sumardjo dan Dani Juni Priansa, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia Konsep-Konsep Kunci*, (Bandung : Alfabeta, 2018), Hlm. 72

⁸ Triton, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta Selatan : PT. Suka Buku, 2010), Hlm. 66

⁹ Dewi Hanggraini, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, 2012), Hlm. 54

Cara umum yang digunakan oleh perusahaan¹⁰ :

- 1). Meminta bantuan karyawan lama
- 2). Mencari dari Arsip
- 3). Mengumumkan secara terbuka didalam perusahaan

b. Rekrutmen Eksternal

Rekrutmen eksternal berarti mengumpulkan kandidat dari luar organisasi. Ada beberapa cara yang digunakan untuk mengumpulkan kandidat-kandidat yang kemudian akan dipilih untuk menduduki posisi tertentu didalam perusahaan. Cara yang umum digunakan oleh perusahaan¹¹:

- 1) Pelamar langsung dan referensi
- 2) Iklan
- 3) Agensi Tenaga kerja Pemerintah
- 4) Agensi Tenaga Kerja Swasta
- 5) Sewa (*Leasing*)
- 6) *Open House*
- 7) Nepotisme
- 8) Lembaga pendidikan dan Universitas
- 9) Perekrutan elektronik

¹⁰ Edi Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Kencana Prenana Media Group, 2009), Hlm. 79

¹¹ Ike, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : CV Andi Ofisett, 2008), Hlm. 94

5. Teknik dan Prosedur Rekrutmen

Penarikan tenaga kerja yang dilakukan organisasi publik maupun organisasi swasta memiliki tiga teknik, yaitu :¹²

a. *Centralized recruitment technique*

Teknik ini lebih efisien mengingat sekali penarikan tenaga kerja dapat menarik sejumlah besar pegawai untuk memenuhi beberapa departemen, yang berarti telah menghemat biaya. Departemen SDM secara periodik mengestimasi jumlah dan kualitas pegawai yang diperlukan.

Teknik ini dilakukan pada posisi strategis yang memerlukan kantor pusat untuk benar-benar menyeleksi karyawannya yang dapat ditempatkan di kantor wilayah atau kantor cabang. Sehingga kantor pusat dapat mengendalikan proses penarikan tenaga kerja yang dilakukan.

b. *Decentralized recruitment technique*

Pada teknik desentralisasi ini setiap *agen public* akan menempuh langkah-langkah penarikan tenaga kerja. Manajer SDM akan bekerja langsung sebagai pengawas dalam penarikan tenaga kerja. Disamping itu juga membuat sebuah prediksi tentang kebutuhan pegawai dengan memperhatikan kelompok-kelompok minoritas.

¹² Danang Sunyoto, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta : Caps, 2012), hlm. 104-106

c. *Name request*

Teknik ini merupakan kombinasi politik dan sipil yang dalam proses penarikan tenaga kerja melibatkan nilai-nilai *political responsiveness* dan *management efficiency*. Contoh penarikan tenaga kerja berdasarkan pada kebutuhan pegawai dalam suatu instansi. Para pegawai yang terpilih meminta birokrasi tertentu untuk melihat apakah seseorang sesuai dengan kualifikasi tertentu. Selanjutnya mereka akan dinasihati oleh birokrat.

6. Proses Rekrutmen

Berikut ini langkah-langkah yang umum dilakukan dalam pelaksanaan rekrutmen¹³ :

- a. Mengidentifikasi jabatan yang Lowong
- b. Mencari Informasi Jabatan Melalui Analisis Jabatan
- c. Menentukan Calon yang Tepat
- d. Memilih Metode-metode Rekrutmen yang Paling Tepat
- e. Memanggil Calon yang Dianggap Memenuhi Persyaratan Jabatan.
- f. Menyaring dan Menyeleksi Kandidat
- g. Membuat Penawaran Kerja
- h. Mulai Bekerja

¹³ Burhanuddin Yusuf, *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah*, (Jakarta : Rajawali Pers, 2015), hlm. 110-112

7. Faktor yang Mempengaruhi Rekrutmen Karyawan

Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi keberhasilan dari rekrutmen karyawan, yaitu¹⁴:

a) Dasar Perekrutan

1. Harus berpedoman pada Spesifikasi pekerjaan yang telah ditentukan untuk menduduki jabatan tersebut.
2. Dasar Rekrutmen ditunjukan untuk mengisi jabatan yang kosong

b) Sumber Rekrutmen

1. Sumber Internal

Memutasikan karyawan yang memenuhi standar dari jabatan dengan lowongan tersebut.

2. Sumber Eksternal

Karyawan yang mengisi jabatan dengan lowong yang direkrut dari sumber –sumber tenaga kerja dari luar.

c) Metode Perekrut

1. Metode Tertutup

Perekrutan hanya diinformasikan kepada karyawan atau orang-orang tertentu saja.

2. Metode Terbuka

Perekrutan diinformasikan secara luas dengan memasang iklan dan menyebar luaskan ke masyarakat.

¹⁴ Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : PT Bumi Aksara, 2011), hlm. 41

C. Seleksi

1. Pengertian Seleksi

Menurut Rivai dan Sagala¹⁵ seleksi adalah kegiatan dalam menjalankan SDM yang dilakukan setelah proses rekrutmen selesai dilaksanakan. Hal ini berarti telah terkumpul sejumlah pelamar yang memenuhi syarat untuk kemudian dipilih mana yang dapat ditetapkan sebagai karyawan dalam suatu perusahaan. Proses pemilihan ini dinamakan dengan seleksi. Proses seleksi sebagai sarana yang digunakan dalam memutuskan pelamar mana yang akan diterima.

2. Tahapan dan Teknik Seleksi

Berikut ini tahap-tahap seleksi tenaga kerja yang dilakukan oleh pimpinan suatu perusahaan, yaitu¹⁶ :

1. Penerima Pendahuluan

Jika pelamar datang sendiri, wawancara pendahuluan dapat dilakukan. Ini sangat membantu dalam upaya menghilangkan kesalahpahaman dan menghindarkan pencarian informasi dari sumber tidak resmi.

2. Tes-tes Penerimaan

Tes-tes penerimaan merupakan berbagai peralatan bantu yang menilai kemungkinan padunya antara kemampuan, pengalaman, dan kepribadian

¹⁵ Veitzhal Rivai dan Ella Jauhari Sagala, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Rrajawali Pers, 2009), hlm. 159

¹⁶ Hani Handoko, *Op. Cit*, Hlm. 75

pelamar dan persyaratan jabatan. Dalam tes seleksi biasanya terdapat tiga macam tes yaitu :

- a) Tes psikologis
- b) Tes Pengetahuan
- c) Tes performa

3. Wawancara Seleksi

Wawancara seleksi adalah percakapan formal dan mendalam yang dilakukan untuk mengevaluasi hal dapat diterima atau tidak diterimanya seorang pelamar. Adapun tujuan wawancara adalah mencari informasi mengenai pelamar, menjual perusahaan, memberikan informasi mengenai perusahaan, dan menjalin persahabatan antara pelamar

4. Pemeriksaan Referensi

Pemeriksaan referensi-referensi pribadi biasanya diberikan oleh keluarga atau teman-teman terdekat baik yang ditunjukkan oleh pelamar maupun diminta perusahaan.

5. Evaluasi Medis

Evaluasi medis pada umumnya evaluasi ini mengharuskan pengaman untuk menunjukkan informasi kesehatannya. Pemeriksaan kesehatan dapat dilakukan baik oleh dokter di luar perusahaan maupun oleh tenaga medis perusahaan sendiri.

6. Wawancara oleh penyelia

Atasan langsung (penyelia) pada akhirnya merupakan orang yang bertanggung jawab atas para karyawan baru yang diterima. Oleh karenanya pendapat dan persetujuan mereka harus diperhatikan untuk keputusan penerimaan akhir.

7. Keputusan Penerimaan

Terakhir ada keputusan apakah pelamar tersebut ditolak atau diterima. Keputusan penerimaan maupun penolakan tidak hanya masalah kompetensi yang dimiliki tetapi juga kesesuaian dengan tujuan perusahaan.

Pada lembaga keuangan syariah selain tahapan tes diatas perlu dilakukan pula tes pengetahuan agama bagi calon karyawannya yang beragama Islam meliputi tes baca dan tulis Al-Qur'an, praktek ibadah, dan tes pengetahuan agama.

Terdapat beberapa teknik seleksi yang dapat di pergunakan, berikut teknik yang dapat digunakan dalam seleksi, yaitu¹⁷ :

a. Teknik seleksi menggunakan *interview*

Interview atau wawancara lazim digunakan dalam proses seleksi calon pegawai atau calon karyawan. Interview atau wawancara

¹⁷ Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Pustaka Setia, 2006), hlm. 1001-104

bagaimanapun juga memiliki kelemahan antara lain menurut Manullang adalah sebagai berikut¹⁸:

- 1) Subjektivitas pewawancara (aspek perasaan individu)
- 2) Cara pengajuan pertanyaan (kurang jelas, terburu-buru)
- 3) Pengaruh halo (sifat khusus seorang pelamar)
- 4) Dominasi pewawancara

b. Teknik Seleksi Menggunakan *Assesment Center*

Assesment Center merupakan suatu proses penilaian atau rating yang dinilai *sophiscated*, yang isinya diarahkan sedemikian rupa sehingga kita dapat meminimalisasikan timbulnya penyimpangan/bias yang sangat mungkin terjadi, sehingga dapat dipastikan kandidat tenaga kerja yang terlibat dalam proses penilaian tersebut memperoleh suatu kesempatan yang sama untuk memunculkan potensi.

3. Sistem Seleksi yang Baik dan Efektif

Untuk mendapatkan karyawan yang berkualitas dan berkompeten di bidang pekerjaannya terdapat sistem yang efektif. Sistem seleksi yang efektif pada dasarnya memiliki tiga sasaran, yaitu¹⁹ :

a. Keakuratan

Artinya kemampuan dari proses seleksi untuk secara tepat dapat memprediksi kinerja dari pelamar. Pertanyaan berikut ini mungkin dapat

¹⁸ M. Manullang, *Manajemn Personalia*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1982), hlm. 48

¹⁹ Veithzal Rivai dkk, *Manajemen Sumber daya Manusia untuk Perusahaan : Dari Teori ke Praktik*, (Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, 2009), hlm. 179-180

dipertimbangkan ketika melakukan seleksi, seperti apa kelemahan dari seleksi :

- Proses seleksi yang tidak dapat memprediksi kinerja pelamar di tempat kerja
- Perhitungan dengan menggunakan komputer yang menghasilkan jawaban yang salah

b. Keadilan

Artinya memberikan jaminan bahwa setiap pelamar yang memenuhi persyaratan diberikan kesempatan yang sama di dalam sistem seleksi.

Sistem seleksi yang adil apabila :

- Didasarkan pada persyaratan-persyaratan yang dijalankan secara konsisten
- Menggunakan standar penerimaan yang sama untuk semua pelamar

c. Keyakinan

Artinya taraf orang-orang yang terlibat dalam proses seleksi yakin akan manfaat yang diperoleh. Pewawancara dan calon meyakini akan suatu sistem seleksi apabila :

- Selama proses seleksi pelamar dan pewawancara menggunakan waktu dengan efektif dan baik
- Setiap orang memperoleh manfaat dengan mengikuti proses seleksi terlepas dari keputusan penerimaan karyawan yang diambil.

D. Pelatihan

1. Definisi Pelatihan

Menurut Wilson Gangun pelatihan adalah suatu proses memperbaiki keterampilan kerja karyawan untuk membantu mencapai tujuan perusahaan. Pada awalnya, pelatihan karyawan hanya diperuntukan untuk tenaga-tenaga operasional, agar memiliki keterampilan secara teknis. Tetapi kini pelatihan diberikan kepada setiap karyawan dalam perusahaan termasuk karyawan administrasi maupun tenaga manajerial.²⁰

2. Pelatihan dalam Konsep Islam

Dalam perspektif islam, pelatihan untuk mengembangkan sumber daya manusia merupakan keharusan. Artinya, islam sangat peduli dengan peningkatan harkat dan martabat manusia, karena dalam islam manusia berda pada posisi yang terhormat. Hal ini sesuai dengan Firman Allah dalam surat Al-Isra' ayat 70²¹ :

❁ وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِّنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَىٰ كَثِيرٍ مِّمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا

Artinya : “*sesungguhnya kami telah memuliakan (anak-anak adam) kami angkat mereka didaratan dan dilautan, kami beri mereka rezkqi berupa hal-hal yang baik dan kami kembalikakn (beri keunggulan) mereka dengan kenunggalan yang sempurna atas kebanyakan makhluk yang telah kami ciptakan*”

²⁰ Wilson Gangun, *Manajemen Sumber Daya Mnausia*, (Jakarta : Erlangga, 2012), hlm. 202

²¹ Dapertemen Agama RI, *Op.Cit*, hlm. 238

Training (pelatihan) dalam segala bidang pekerjaan merupakan bentuk ilmu untuk meningkatkan kinerja , dimana islam mendorong ummatnya bersungguh-sungguh dalam memuliakan pekerjaan. Rasulullah SAW bersabda:

“tidak ada makanan yang lebih baik yang dimakan oleh seorang dari pada apa yang ia makan dari pekerjaan tangannya. Sesungguhnya nabi Allah Daud a.s memakan makanan dari hasil kerja tangannya.”

Pelatihan sumber daya manusia yang berkualitas (Ulul Albab) sebagaimana Surat Al-Zumur Ayat 17-18²² :

وَالَّذِينَ اجْتَنَبُوا الطَّاغُوتَ أَنْ يَعْبُدُوهَا وَأَنَابُوا إِلَى اللَّهِ لَهُمُ الْبُشْرَىٰ فَبَشِّرْ عِبَادِ
الَّذِينَ يَسْتَمِعُونَ الْقَوْلَ فَيَتَّبِعُونَ أَحْسَنَهُ أُولَٰئِكَ الَّذِينَ هَدَاهُمُ اللَّهُ وَأُولَٰئِكَ هُمُ الْأَلْبَابِ

Artinya : *“Sampaikanlah berita gembira itu kepada hamba-hamba ku, yang mendengarkan perkataan lalu mengikuti apa yang paling baik diantaranya. Mereka itlah orang-orang yang telah diberi Allah petunjuk dan mereka itulah orang-orang yang memiliki akal.”*

Dari firman Allah dan sabda Rasulullah diatas dapat kita simpulkan bahwa islam sangat mendorong untuk melakukan pelatihan bagi setiap karyawan atau pegawai dengan tujuan mengembangkan kopetensi dan kemampuan teknis dalam menunaikan tanggung jawab pekerjaanya.

²² Ibid., Hlm. 240

3. Tujuan dan Manfaat Pelatihan

Sadili Samsudin menjelaskan manfaat dari pelatihan karyawan sebagai berikut²³ :

- a. Mengurangi kesalahan produksi
- b. Meningkatkan produktivitas kerja
- c. Meningkatkan atau memperbaiki kualitas produksi
- d. Mengurangi tindakan *turnover*
- e. Mengurangi biaya produksi
- f. Mengurangi kecelakaan kerja
- g. Meminimalkan biaya asuransi
- h. Meningkatkan fleksibilitas karyawan
- i. Meningkatkan komunikasi
- j. Meningkatkan kerja sama tim yang lebih baik
- k. Hubungan karyawan yang lebih harmonis
- l. Mengubah etos budaya perusahaan
- m. Memperbaiki komitmen manajemen terhadap kualitas

4. Tahapan dan Metode Pelatihan

Terdapat paling kurang tiga tahap utama dalam pelatihan dan pengembangan, yaitu²⁴ :

- a. Ketentuan Kebutuhan Pelatihan (*assessing training needs*)

²³ Sadili Samsudin, *Op.Cit*, Hlm. 11

²⁴ Faustino C. Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2003), hlm. 204-212

Pada tahap ini terdapat tiga macam kebutuhan akan pelatihan, yaitu

- 1) *General treatment need*, yaitu penilaian kebutuhan pelatihan bagi semua pegawai dalam suatu klasifikasi pekerjaan tanpa memerhatikan data mengenai kinerja pegawai.
- 2) *Observable performance discrepancies*, yaitu jenis penilaian kebutuhan pelatihan yang didasarkan pada hasil pengamatan terhadap berbagai permasalahan, wawancara, daftar pertanyaan, dan evaluasi kerja, dan dengan cara memintapara pekerja untuk mengawasi sendiri hasil kerjanya sendiri.
- 3) *Future human resources needs*, jenis keperluan pelatihan ini tidak berkaitan dnegan tidak kesesuaian kinerja, tetapi lebih berkaitan dengan keperluan SDM utnuk waktu yang akan datang.

b. Desain program pelatihan

Terdapat dua sasaran pelatihan, yakni : (a) *Knowledge-centered objectives*, dan (b) *performance-centered objectives*. Pada jenis pertama, berkaitan dengan penambahan pengetahuan, atau perubahan sikap. Sedangkan jenis kedua mencakup syarat-syarat khusus yang berkisar pada metode/teknik, syarat-syarat penilaian, perhitungan, perbaikan, dan sebagainya.

c. Evaluasi program pelatihan

Tujuan dari tahap ini adalah untuk menguji apakah pelatihan tersebut efektif didalam mencapai sasarn-sasaranya yang telah ditetapkan. Program pelatihan bisa dievaluasiberdasarkan informasi

yang bisa diperoleh pada lima tingkatan (a) *reaction*, (b) *learning*, (c) *behaviors*, (d) *organizational result*, dan (e) *cost effectivity*.

Bernardin dan Ressel mengelompokan metode-metode pelatihan atas du kategori, yaitu²⁵ :

1) *Informational methods*

Metode jenis ini digunakan untuk mengajarkan hal-hal faktual, keterampilan, atau sikap tertentu. Teknik-teknik yang digunakan dalam metode ini berupa, persentasi audiovisual, dan *self directed model*.

2) *Experiental methods*

Metode yang menggunakan komunikasi yang luwes, fleksibel, dan lebih dinamis, baik dengan instruktur maupun dengan peserta, dan langsung menggunakan alat-alat yang tersedia. Misalnya langsung mempraktikan program komputer yang sedang diberikan pelatihan oleh para peserta.

5. Faktor – Faktor yang Berperan dalam Pelatihan.

Dalam melaksanakan pelatihan ada beberapa faktor yang berperan dalam keberhasilan pelatihan, faktor tersebut sebagai berikut²⁶ :

²⁵ H. John Bernandian dan Ruyce E. Russel, *Op.Cit*, hlm. 306-310

²⁶ Velthzal Rivai dkk, *Op.Cit*. hlm. 225-226

a. Instruktur

Mengingat pelatihan pada umumnya berorientasi pada peningkatan skil, maka para pelatih yang dipilih untuk memberikan materi pelatihan harus benar-benar memiliki kualifikasi yang memadai sesuai bidangnya, personal dan kompeten, selain itu pendidikan instruktur pun harus benar-benar baik untuk melakukan pelatihan.

b. Peserta.

Peserta pelatihan tentunya harus diseleksi berdasarkan persyaratan tertentu dan kualifikasi yang sesuai, selain itu peserta pelatihan juga harus memiliki semangat yang tinggi untuk mengikuti pelatihan.

c. Materi

Pelatihan sumber daya manusia merupakan materi atau kurikulum yang sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh perusahaan dan materi pelatihan pun harus update agar peserta pelatihan dapat memahai masalah yang terjadi pada kondisi yang sekarang.

d. Metode

Metode pelatihan akan lebih menjamin berlangsungnya kegiatan pelatihan sumber daya manusia yang efektif apabila sesuai dengan jenis materi dan komponen peserta pelatihan.

e. Tujuan

Pelatihan merupakan tujuan yang telah ditentukan, khususnya terkait dengan penyusunan rencana aksi (action plan) dan penepatan sasaran,

serta hasil yang diharapkan dari pelatihan yang akan diselenggarakan, selain itu tujuan pelatihan pula harus disosialisasikan sebelumnya pada para peserta agar peserta dapat memahami pelatihan tersebut.

E. Gaji

1. Pengertian Gaji

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari statusnya sebagai seorang karyawan yang memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan perusahaan. Atau, dapat juga dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang karena kedudukannya dalam perusahaan.²⁷

2. Gaji dalam Prespektif Islam

Menurut prespektif islam, pengelolaan gaji mempunyai peranan yang sangat penting terhadap tingkat produktifitas dan tanggung jawab terhadap pekerjaan. Dalam konteks kerja karyawan akan melaksanakan tanggung jawabnya dengan maksimal jika harapan karyawan dengan perusahaan dapat terpenuhi, artinya tidak ada salah satu pihak yang merasa dirugikan, dan karyawan akan berusaha untuk memberikan yang terbaik kepada perusahaan jika perusahaan mau memenuhi kebutuhan karyawan dengan sesuai dengan kesepakatan awak dalam penggajian. Sebagaiman firman allah dalam surat Al-Anka'but ayat 8²⁸ :

²⁷ Veithzal Rivai Zainal, dkk, *Op.Cit*, hlm. 556

²⁸ Dapertemen Agama RI, *Op.Cit*. hlm. 487

وَوَصَّيْنَا الْإِنْسَانَ بِوَالِدَيْهِ حُسْنًا وَإِنْ جَاهَدَاكَ لِتُشْرِكَ بِي مَا لَيْسَ لَكَ
 بِهِ عِلْمٌ فَلَا تُطِعْهُمَا إِلَىٰ مَرْجِعِكُمْ فَأُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿٨﴾

Artinya : “Dan barang siapa yang berjihad, Maka sesungguhnya jihadnya itu adalah untuk dirinya sendiri. Sesungguhnya Allah maha benar-benar kaya (tidak memerlukan sesuatu) dari semesta alam.

dan dalam Al-Qur’an surat Al-Hajj ayat 77²⁹ :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا ارْكَعُوا وَاسْجُدُوا وَاعْبُدُوا رَبَّكُمْ
 وَافْعَلُوا الْخَيْرَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ﴿٧٧﴾

Artinya: “Hai orang-orang yang beriman, ruku’lah kamu, sujudlah kamu, sembahlah tuhan mu dan perbuatlah kebajikan, supaya kamu mendapat kemenangan.”

Islam menawarkan suatu penyelesaian yang sangat baik atas masalah upah atau gaji dan menyelamatkan kepentingan kedua belah pihak. Upah atau ujrak dapat diklasifikasikan menjadi dua, yaitu upah yang telah disebutkan ajrun musamma, dan upah yang sepadan ajrul mitsli.

- a. Gaji yang disebutkan (ujrun musamma), syaratnya adalah ketika disebutkan harus disertai kerelaan kedua pihak yang bertransaksi
- b. Gaji yang sepadan (ujrul mitsli), adalah upah yang sepadan dengan kerjanya serta sepadan dengan kondisi pekerjaannya jika akad ijarahnya menyebutkan jasa (manfaatnya) kerjanya. Upah yang sepadan ini bisa juga merupakan upah yang sepadan dengan pekerja (profesi)nya saja. Apabila

²⁹ Ibid., Hlm. 490

akad ijarahnya juga menyebutkan jasa pekerjaanya. Untuk menentukan upah atau gaji ini dalam pandangan syariah mestinya adalah mereka yang mempunyai keahlian untuk menentukan gaji, bukan standar yang ditetapkan oleh negara., juga bukan kebiasaan penduduk suatu negara, melainkan orang yang ahli dalam gaji.

3. Tujuan Pemberian Gaji

Tujuan pemberian gaji adalah sebagai berikut³⁰:

- a. Ikatan kerja sama
- b. Kepuasan kerja
- c. Pengadaan efektif
- d. Motivasi
- e. Stabilitas karyawan
- f. Disiplin
- g. Pengaruh serikat buruh
- h. Pengaruh pemerintah

4. Tahapan Utama Pemberian Gaji

Program pemberian gaji harus ditetapkan atas asa yang adil dan layak serta dengan memperhatikan undang-undang pemburuhan yang berlaku, antara lain³¹

- a. Asas Adil

³⁰ Ibid., hlm. 556-557

³¹ Ibid., hlm. 557

Besarnya gaji yang dibayarkan oleh setiap karyawan harus sesuai dengan prestasi kerja, resiko pekerjaan. Tanggungjawab, jabatan pekerjaan, dan memenuhi syarat internal konsistensi.

b. Asas Layak Wajar

Upah yang diterima oleh karyawan dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif, dengan tolak ukur relatif dan berdasarkan asas batas gaji minimal pemerintah dan eksternal konsistensi yang berlaku.

5. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Gaji

Dalam pemberian gaji, terdapat sejumlah faktor yang mempengaruhinya. Secara garis besar faktor-faktor tersebut terbagi tiga, yaitu sebagai berikut³² :

a. Faktor Internal

1) Dana Organisasi

Kemampuan perusahaan untuk melaksanakan kompensasi atau gaji tergantung pada dana yang terhimpun untuk keperluan tersebut.

2) Serikat Pekerja.

Para pekerja yang tergabung dalam serikat pekerja dapat mempengaruhi pelaksanaan atau penetapan kompensasi atau gaji dalam suatu perusahaan.

³² Noor Arifin, *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Kasus*, (Jepara : Unisnu Press), hlm. 95-97

b. Faktor Pribadi Karyawan

1) Posisi dan Jabatan

Posisi dan jabatan seseorang dalam organisasi menunjukkan keberadaan dan tanggung jawabnya dalam hierarki perusahaan. Semakin tinggi posisi jabatan seseorang dalam perusahaan semakin besar tanggungjawabnya, maka semakin tinggi pula gaji yang diterimanya.

2) Pendidikan dan Pengalaman

Karyawan yang lebih berpengalaman dan berpendidikan lebih tinggi akan mendapatkan gaji yang lebih besar dari karyawan yang kurang pengalaman dan atau lebih tingkat pendidikannya.

3) Jenis dan Sifat Pekerjaan

Besarnya gaji karyawan yang bekerja di lapangan berbeda dengan pekerjaan yang bekerja dalam ruangan. Begitu pula halnya dengan pekerjaan manajemen berbeda dengan pekerjaan teknis. Pemberian gaji yang berbeda ini selain karena pertimbangan profesionalisme karyawan karena besarnya resiko dan tanggungjawab yang dipikul oleh karyawan yang bersangkutan.

c. Faktor Eksternal

1) Penawaran dan Permintaan Kerja

Mengacu pada hukum ekonomi pasar bebas, kondisi dimana penawaran karyawan lebih dari permintaan akan menyebabkan rendahnya gaji yang diberikan.

2) Biaya Hidup

Besarnya kompensasi atau gaji harus disesuaikan dengan besarnya biaya hidup. Yang dimaksud dengan biaya hidup disini adalah biaya hidup minimal. Paling tidak gaji yang diberikan harus sama dengan atau diatas biaya hidup minimal.

3) Kondisi Perekonomian Nasioanal

Gaji yang diterima oleh karyawan di negara-negara maju jauh lebih besar dari yang diterima negara-negara berkembang dan atau negara miskin. Besarnya rata-rata gaji yang diberikan oleh organisasi dalam suatu negara mencerminkan kondisi perekonomian negara tersebut dan pengahargaan negara terhadap SDM.

F. Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian terdahulu berfungsi sebagai dasar pendukung untuk melakukan penelitian. Penelitian-penelitian sebelumnya mengkaji masalah tentang Praktim Manajemen Sumber daya Manusia dalam hal ini peneliti berpusat pada praktik SDM Rekrutmen, Seleksi, Pelatihan dan Gaji Terhadap Kinerja Karyawan , dan penelitian lain yang masih memiliki kaitan dengan variabel.

Tabel 2.1**Penelitian Terdahulu**

No	Nama dan Tahun	Judul	Variabel	Hasil
1	Ketut Gunawan (2019)	Pengaruh Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Organisasi Pemerintahan Daerah Kabupaten Buleleng-Bali	Variabel Independen : Pengadaan, Pengembangan, Kompensasi, Penilaian Prestasi Kerja Pemeliharaan dan Pemberhentian Kerja. Variabel Dependen : Kinerja karyawan	Terdapat pengaruh antara variabel Pengembangan SDM, Kompensasi, Penilaian Prestasi Kerja, dan Pemeliharaan SDM Terhadap Kinerja karyawan. Sedangkan variabel Pengadaan SDM dan Pemutusan Hubungan Kerja tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja organisasi.
2	Muamar Khadafi (2015)	Pengaruh Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Studi Kasus Pada	Variabel Independen : Pelatihan dan Pengembangan, Penggajian, Pemberdayaan Karyawan, Desain	Terdapat pengaruh antara variabel Pemberdayaan Karyawan, Desain Pekerjaan

		Sektor Industri di Kota Batam	Pekerjaan, Kemanan Pekerjaan Variabel Dependen : Kinerja Karyawan	terhadap kinerja karyawan. Sedangkan variabel Pelatihan dan Pengembangan, Penggajian dan Kemanan Pekerjaan tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.
3	Hanifatul Nabila, Rahmiati dan Muthia Roza Linda (2019)	Pengaruh Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia dan Implementasi Total Quality Management Terhadap Kinerja Karyawan Packing Plant PT. Incasi Raya.	Variabel Independen : Praktik MSDM. Variabel Dependen : Implementasi Total Quality Managemnent Kinerja Karyawan	Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia berpengaruh terhadap Implemantasi Total Quality Management.
4	Sarif Hidayat (2018)	Pengaruh Praktik Manajemen Sumber daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Indo Rama Syntentics Tbk.	Variabel Independen : Pelaksanaan Kompensasi, Pengembangan Karir, dan Pelatihan.	Terdapat pengaruh diseluruh variabel yaitu variabel Pengembangan karir, Palatihan, dan kompensasi

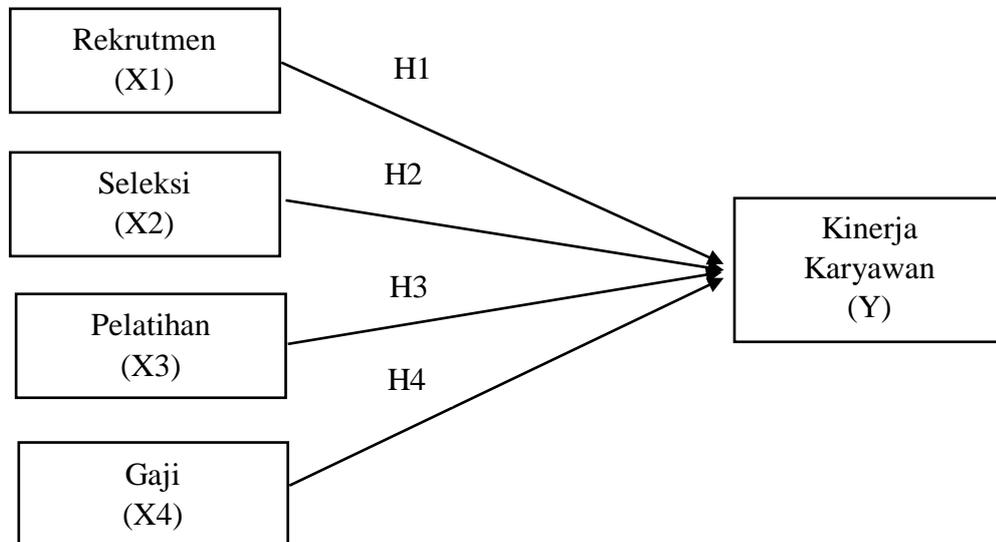
			Variabel Dependen : Kinerja Karyawan	terhadap kinerja karyawan.
5	Fenina Ezra Wulan Kasendra dan Christoffel (2016)	Pengaruh Praktik- Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang (KPKNL) Manado	Variabel Independen : Perencanaan Karir, Penilaian Prestasi Kerja, Pelatihan. Variabel Dependen : Kinerja Karyawan	Perencanaan Karir dan Penilaian Prestasi Kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sedangkan Pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

G. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran ini menggambarkan pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen yaitu pengaruh praktik manajemen sumber daya manusia yang meliputi variabel rekrutmen, seleksi, pelatihan dan gaji Terhadap kinerja karyawan. Reterhadap permasalahan yang akan dibahas. Untuk memperjelas hubungan antar variabel, kerangka pemikiran dapat digambarkan sebagai berikut.

Gambar 2.1

Kerangka Pemikiran



Variabel Independen (X_1, X_2, X_3, X_4) adalah variabel menjelaskan atau mempengaruhi variabel lain, dengan penelitian ini variabel Rekrutmen, Seleksi, Pelatihan dan Gaji. Variabel Dependen adalah variabel yang dipengaruhi dari variabel bebas yang dengan penelitian ini adalah Kinerja Karyawan.

H. Pengembangan Hipotesis

Hipotesis merupakan dugaan atau jawaban sementara terhadap permasalahan yang sedang dihadapi. Hipotesis dalam hubungan ini berfungsi sebagai petunjuk jalan yang memungkinkan kita untuk mendapatkan jawaban yang benar. Hipotesis dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Pengaruh Rekrutmen Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Nadila Oktaviani dalam Tugas Akhir yang berjudul “Pengaruh Rekrutmen, Seleksi dan gaji

Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bank Tabungan Negara Syariah Kantor Cabang Palembang” tahun 2019. Dengan hasil penelitian Rekrutmen, Seleksi dan gaji berpengaruh terhadap kinerja karyawan.³³

Dari uraian di atas dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H₁ : Terdapat pengaruh antara rekrutmen dengan kinerja karyawan di BRI Syariah KC Palembang A Rivai

2. Pengaruh Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Hadi Poernomo dan Hartono yang berjudul “Pengaruh Rekrutmen dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Telkom Indonesia. Tbk Cabang Sidoarjo, tahun 2019” dengan hasil penelitian menunjukkan Rekrutmen dan Seleksi terdapat pengaruh terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis diterima.³⁴

Dari uraian di atas maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H₂ : Terdapat pengaruh antara seleksi dengan kinerja karyawan di BRI Syariah KC Palembang A Rivai

3. Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Denny Triasmoko, Moch. Djudi Mukzam, dan Gunawan Eko Nurtjahjono dengan judul “Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Pos Indonesia (Persero) Cabang Kota Kediri, Tahun 2014”. Hasil dari penelitian

³³ Nadila Oktaviani, *Op. Cit*, Hlm. 87-89

³⁴ Hadi Poenomo dan Hartono, *Op.Cit.* hlm. 48

ini menunjukkan bahwa pelatihan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.³⁵

Berdasarkan uraian di atas dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H₃ : Terdapat pengaruh antara pelatihan kerja dengan kinerja karyawan di BRI Syariah KC Palembang A Rivai

4. Pengaruh Gaji Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil penelitian Khairunnisa Batubara, Ir. Sugiharton Pujangkoro, MM, dan Buchari, ST., M. Kes dengan judul penelitian “Pengaruh Gaji, Upah dan Tunjangan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. XYZ tahun 2013”. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa Gaji dan Upah berpengaruh terhadap kinerja karyawan.³⁶

Berdasarkan uraian di atas rumusan hipotesis sebagai berikut :

H₄ : Terdapat Pengaruh antara gaji dengan kinerja karyawan di BRI Sayaraih KC Palembang A Rivai

³⁵ Denny Triasmoko Dkk. *Op. Cit.* Hlm. 37

³⁶ Khairunnisa Batubara Dkk, *Op. Cit.*, Hlm. 26-27