BAB II

KAJIAN KEPUSTAKAAN

A. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu adalah upaya peneliti untuk mencari perbandingan dan selanjutnya untuk menemukan inspirasi baru untuk penelitian selanjutnya di samping itu kajian terdahulu membantu penelitian dalam memposisikan penelitian serta menunjukkan orisinalitas dari penelitian.

Bagian ini peneliti mencantumkan berbagai hasil penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian yang hendak dilakukan, kemudian membuat ringkasannya, baik penelitian yang telah dipublikasikan atau yang belum terpublikasikan. Dengan melakukan langkah ini, maka akan dilihat sejauh mana orisinilitas dan posisi penelitian yang hendak dilakukan.[1]

1. Skripsi yang ditulis oleh Fathur Rozi mahasiswa Jurusan Kependidikan Islam Fakultas Tarbiyah Dan Ilmu Keguruan Institut Agama Islam Negeri Jember tahun 2015 yang berjudul "Analisis Manajemen Sumber Daya Manusia di Madrasah Tsanawiyah Syirkah Salafiyah Pondok Lalang Kecamatan Jenggawah Tahun Pelajaran 2014/2015".[2]

   Fokus penelitian ini terbagi yaitu bagaimana manajemen sumber daya manusia di Madrasah Tsanawiyah Syirkah Salafiyah Pondok Lalang Kecamatan Jenggawah tahun pelajaran 2014/2015? Dan sub fokus

[1]Penyusun, *Pedoman*,45-46.
[2]Fathur Rozi, "Analisis Manajemen Sumber Daya Manusia di Madrasah Tsanawiyah Syirkah Salafiyah Pondok Lalang Kecamatan Jenggawah Tahun Pelajaran 2014/2015", (skripsi, Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan Institut Agama Islam Negeri Jember, 2015), viii.

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

penelitian : 1) bagaimana rekrutmen dan seleksi sumber daya manusia di Madrasah Tsanawiyah Syirkah Salafiyah Pondok Lalang Kecamatan Jenggawah tahun pelajaran 2014/2015?, 2) bagaimana penempatan sumber daya manusia di Madrasah Tsanawiyah Syirkah Salafiyah Pondok Lalang Kecamatan Jenggawah tahun pelajaran 2014/2015?, 3) bagaimana pembinaan sumber daya manusia di Madrasah Tsanawiyah Syirkah Salafiyah Pondok Lalang Kecamatan Jenggawah tahun pelajaran 2014/2015?, 4) bagaimana evaluasi sumber daya manusia di Madrasah Tsanawiyah Syirkah Salafiyah Pondok Lalang Kecamatan Jenggawah tahun pelajaran 2014/2015?.

Tujuan umum dalam skripsi ini yaitu untuk mendeskripsikan manajemen sumber daya manusia di Madrasah Tsanawiyah Syirkah Salafiyah Pondok Lalang Kecamatan Jenggawah tahun pelajaran 2014/2015. Dari tujuan umum tersebut dikembangkan beberapa tujuan khusus sebagai berikut: 1) untuk mendeskrisikan rekrutmen dan seleksi sumber daya manusia di Madrasah Tsanawiyah Syirkah Salafiyah Pondok Lalang Kecamatan Jenggawah tahun pelajaran 2014/2015, 2) untuk mendeskripsikan penempatan sumber daya manusia di Madrasah Tsanawiyah Syirkah Salafiyah Pondok Lalang Kecamatan Jenggawah tahun pelajaran 2014/2015, 3) untuk mendeskripsikan pembinaan sumber daya manusia di Madrasah Tsanawiyah Syirkah Salafiyah Pondok Lalang Kecamatan Jenggawah tahun pelajaran 2014/2015, 4) untuk mendeskripsikan evaluasi sumber daya manusia di Madrasah Tsanawiyah

IAIN JEMBER

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

Syirkah Salafiyah Pondok Lalang Kecamatan Jenggawah tahun pelajaran 2014/2015.

Pendekatan dalam penelitian ini adalah kualitatif deskriptif dan jenis penelitian adalah penelitian lapangan. Teknik pengumpulan data yang dipakai dalam skripsi ini adalah metode observasi, interview, dan dokumenter. Dari data yang terkumpul selanjutnya dianalisis dengan menggunakan teknik analisis yang meliputi reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan serta selanjutnya data dianalisis dengan teknik triangulasi sumber dan triangulasi metode.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan adalah fokus penelitian yang dilakukan lebih berfokus pada permasalahan rekrutmen dan seleksi, penempatan dan pembinaan pegawai tata usaha. Meskipun hal ini dibahas pula di penelitian ini namun pembahasannya bukan pada pengadaan pegawai tata usaha melainkan pada karyawan lain seperti guru dan lain-lain.

Berdasarkan temuan penelitian, maka kesimpulan yang dihasilkanadalah manajemen sumber daya manusia yang diterapkan di Madrasah Tsanawiyah Syirkah Salafiyah Pondok Lalang Kecamatan Jenggawah Tahun Pelajaran 2014/2015 adalah meliputi rekrutmen dan seleksi dengan pengajuan surat lamaran maupun dari rekomendasi guru-guru yang selanjutnya di proses dan diuji kelayakan menjadi pendidik maupun karyawan. Penempatan secara umum masih belum berdasarkan profesionalisme dan kompetensi keahlian masing-masing SDM, akan

IAIN JEMBER

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

tetapi mulai proses penataan sesuai dengan bidangnya. Pembinaan dilakukan dengan memberikan pelatihan dan pengembangan, pengintegrasian anatar semua personal di madrasah sehingga mampu bekerja dalam satu tim, memberikan kompensasi dan selalu menjalankan pemeliharaan. Evaluasi secara administratif atau tertulis, melihat peningkatan kerja guru lewat daftar hadir, melihat hasil evaluasi nilai mata pelajaran siswa yang merosot.

2. Skripsi yang ditulis oleh Mursidi mahasiswa jurusan Kependidikan Islam Fakultas Tarbiyah Sekolah Tinggi Agama Islam Negeri Jember tahun 2014 yang berjudul " Manajemen Sumber Daya Manusia di Madrasah Aliyah Miftahul Ulum Kalisat Kabupaten Jember Tahun Pelajaran 2013/2014". Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dan jenis penelitian adalah penelitian lapangan.[3]

   Fokus penelitian ini adalah bagaimana perencanaan implementasi rekrutmen dan seleksi, penempatan, pengembangan dan evaluasi manajemen sumber daya manusia di Madrasah Aliyah Miftahul Ulum Kalisat tahun pelajaran 2013/2014.

   Berdasarkan temuan penelitian, maka kesimpulan dalam skirpsi ini yaitu 1) implementasi perencanaan sumber daya manusia dilakukan dengan penyusunan Reinstra (Rencana Strategi) dan adanya RKM (Rencana Kerja Madrasah), 2) implementasi rekrutmen dan seleksi sumber daya manusia dilakukan oleh kepala madrasah dalam rangka

[3]Mursidi, " Manajemen Sumber Daya Manusia di Madrasah Aliyah Miftahul Ulum Kalisat Kabupaten Jember Tahun Pelajaran 2013/2014", (skripsi, fakultas Tarbiyah Seolah Tinggi Agama Islam Negeri Jember, 2014), vii.

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas yang diharapkan mampu bekerja secara profesional, 3) implemetasi penempatan sumber daya manusia berdasarkan profesionalisme dan kompetensi keahlian masing-masing SDM, 4) implementasi pembinaan sumber daya manusia di MA. Miftahul Ulum Kalisat dengan memberikan pelatihan dan pengembangan, pengintegrasian antara semua personal di madrasah sehingga mampu untuk bekerja dalam satu tim, memberikan kompensasi dan selalu menjalankan pemeliharaan dan 5) implementasi evaluasi sumber daya manusia di MA. Miftahul Ulum Kalisat, dilakukan untuk mengetahui sejauh mana efektifitas kinerja personil di madrasah yang dipimpinnya.

Perbedaan antara penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan terletak pada fokus penelitian. Penelitian ini lebih berfokus pada perencanaan implementasi manajemen sumber daya manusia dan penelitian yang dilakukan berfokus pada permasalahan ketika proses pengadaan pegawai tata usaha dilakukan. Meskipun ada beberapa pembahasan yang sama yakni rekrutmen dan seleksi, penempatan dan pembinaan namun penelitian ini lebih kepada semua karyawan yang ada pada MA. Miftahul Ulum Kalisat, sedangkan penelitian yang dilakukan lebih membahas rekrutmen dan seleksi, penempatan dan pembinaan pegawai tata usaha.

3. Skripsi yang ditulis oleh Rizqiyatul Munawaroh mahasiswi jurusan Muamalah fakultas Syari'ah Institut Agama Islam Negeri Jember tahun

IAIN JEMBER

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

2015 yang berjudul "Pengaruh Rekrutmen dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Syari'ah Mandiri Cabang Jember" yang menggunakan metode kuantitatif.[4]

Fokus penelitian dalam skripsi ini adalah: 1) Apakah rekrutmen dan seleksi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan pada Bank Syari'ah Mandiri Jember Cabang Jember? 2) Apakah rekrtumen dan seleksi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan pada Bank Syari'ah Mandiri Jember Cabang Jember?

Tujuan penelitian dalam penulisan skripsi ini adalah untuk mendeskripsikan apakah rekrutmen dan seleksi berpengaruh secara simultan dan berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan. Teknik yang digunakan adalah sensus yaitu semua populasi dijadikan sampel sebanyak 60 karyawan dan kemudian di analisis dengan pendekatan kuantutaif yang meliputi: Uji Validitas dan Reabilitas, Uji Asumsi Klasik, Analisis Linier Berganda, pengujian hipotesis melalui Uji F, uji t, serta Analisis Koefisien Determinasi.

Berdasarkan perhitungan secara simultan dapat dilihat bahwa proses rekrutmen dan seleksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan bantuan SPSS yang menghasilkan kesimpulan sebagai berikut: variabel seleksi berpengaruh secara individual dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan variabel

[4]Rizqiyatul Munawaroh, "Pengaruh Rekrutmen dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Syari'ah Mandiri Cabang Jember", (skripsi, Fakultas Syari'ah Institut Agama Islam Negeri Jember, 2015), viii.

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

independen yang berpengaruh besar adalah seleksi dapat dilihat dari hasil parsial dan seleksi mekanismenya lebih selektif dari pada rekrutmen.

Perbedaan pada penelitian ini dan penelitian yang dilakukan terletak pada metode penelitian dan hasil penelitian. Dimana penelitian yang dilakukan berfokus pada permasalahan-permasalahan yang ada pada proses rekrutmen dan seleksi.

Tabel 1.1

Kajian Teori Penelitian Terdahulu

No	Penelitian Terdahulu	Penulis	Tahun Terbit	Hasil Penelitian
1	Analisis Manajemen Sumber Daya Manusia di Madrasah Tsanawiyah Syirkah Salafiyah Pondok Lalang Kecamatan Jenggawah Tahun Pelajaran 2014/2015	Fathur Rozi	2015	Manajemen SDM di MTs. Syirkah Salafiyah Pondok Lalang Kecamatan Jenggawah meliputi rekrutmen dan seleksi, penempatan, pembinaan, dan evaluasi.
2	Manajemen Sumber Daya Manusia di Madrasah Aliyah Miftahul Ulum Kalisat Kabupaten Jember Tahun Pelajaran 2013/2014	Mursidi	2014	Perencanaan manajemen SDM di MA. Miftahul Ulum Kalisat meliputi rekrutmen dan seleksi, penempatan, pembinaan, dan evaluasi.
3	Pengaruh Rekrutmen dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Syari'ah Mandiri Cabang Jember	Rizqiyatul Munawaroh	2015	proses rekrutmen dan seleksi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

Dari ketiga penelitian tersebut dapat diketahui beberapa perbedaan antara penelitian yang dilakukan oleh peneliti dengan 3 penelitian di atas. Pertama, dari segi fokus penelitian, penelitian pertama dan kedua

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

berfokus pada proses manajemen SDM dari segi implementasi dan perencanaan SDM. Sedangkan penelitian ketiga berfokus pada pengaruh rekrutmen dan seleksi pada kinerja karyawan, sedangkan penelitian yang dilakukan oleh peneliti lebih berfokus pada permasalahan yang terjadi ketika proses manajemen SDM yakni proses pengadaan pegawai tata usaha dimulai dari rekrutmen dan seleksi, penempatan dan pembinaan dilakukan oleh MA Darul Lughah Wal Karomah Sidomukti Kraksaan Probolinggo.

B. Kajian Teori

Dalam manajemen sumber daya manusia dikenal dengan adanya proses pengadaan pegawai. Proses pengadaan ini bertujuan untuk mendapatkan pegawai yang berkualitas.[5] Mengingat bahwa sumber daya manusia adalah merupakan aset yang sangat penting bagi organisasi, sehebat apapun sebuah organisasi tetapi tidak memiliki sumber daya mansuai yang berkompetensi maka organisasi tersebut tidak akan mengalami kemajuan yang berarti.

Proses pengadaan pegawai ini meliputi proses rekrutmen dan seleksi, penempatan, dan pembinaan pegawai.[6]

1. Rekrutmen dan Seleksi

a. Pengetian Rekrutmen

Banyak sekali pakar yang mendifinisikan tentang rekrutemn, pada dasarnya hampir semua definisi mempunyai kesamaan arti. Rekrutmen adalah langkah awal untuk mencari calon pelamar kemudian diseleksi secara menyeluruh untuk dipekerjakan.

[5] Mulyadi, *Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)* (Bogor: IN MEDIA-Anggota IKAPI. 2015), 69.
[6] Ibid., 70.

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

Menurut Edy Sutrisno rekrutmen adalah merupakan suatu proses mencari, mengadakan, menemukan, dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam satu organisasi/perusahaan.[7]

Menurut Dewi Anggraeni, rekrutmen adalah proses dan menarik pelamar yang memiliki keahlian untuk menduduki posisi tertentu di dalam organisasi.[8] Sedangkan menurut Casio dan Munandar dalam buku karya M. Yani rekrutmen adalah suatu proses penerimaan calon tenaga kerja untuk memenuhi kebutuhan akan tenaga kerja pada suatu unit kerja dalam suatu organisasi atau lembaga.[9]

Dan menurut Andrew E. Sikula, rekrutmen adalah tindakan atau proses dari suatu usaha untuk mendapatkan tambahan pegawai untuk tujuan organisai. Penarikan pegawai melibatkan sumber daya manusia yang mampu berfungsi sebagai input lembaga.[10]

Proses rekrutmen ini dimulai ketika calon pelamar dicari dan berakhir dengan sejumlah lamaran masuk.[11] Peran rekrutmen adalah menemukan sejumlah pelamar baru yang segera dapat ditarik bekerja ketika organisasi memerlukannya. Jadi, hasil dari proses rekrutmen ini adalah kumpulan pelamar yang telah memenuhi syarat sehingga siap untuk disaring melalui tahap seleksi. Aktifitas rekrutmen dirancang

[7]Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group. 2009),45.
[8]Dewi Anggraeni, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. 2012), 53.
[9]M. Yani, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Mitra Wacana Media. 2012), 61.
[10]Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: PT. Remaja Pasda Karya. 2011), 33.
[11]Jusmaliani, *Pengeloalaan Sumber Daya Insani* (Jakarta: Bumi Aksara. 2011), 79.

IAIN JEMBER

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

untuk mempengaruhi tiga hal, pertama jumlah SDM yang melamar, kedua jenis SDM yang melamar dan ketiga kemungkinan pelamar akan menerima posisi yang ditawarkan.

b. Tujuan dan Sumber Rekrutmen

Rekrutmen adalah bagian dari rangkaian kegiatan sebuah organisasi atau lembaga, ketika sebuah organisasi atau lembaga memerlukan tenaga kerja, dari mulai sebelum dimulainya produksi atau proses kegiatan hingga semua kegiatan organisasi atau lembaga itu berjalan, organisasi tersebut ingin mendapatkan pekerja yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan tersebut. [12]

Pengertian tujuan rekrutmen adalah penerimaan pelamar sebanyak-banyaknya sesuai dengan kualifikasi kebutuhan perusahaan dari berbagai sumber sehingga memungkinkan akan terjaring calon pegawai dengan kualitas tinggi dari yang terbaik.[13]

Organisasi atau lembaga bila akan mengadakan rekrtumen tentunya ada beberapa sumber yang bisa membantu untuk mendapatkan calon pegawai sesuai dengan apa yang diinginkan. Sumber rekrutmen adalah dari dalam organisasi (*internal*) dan dari luar organisasi (*eksternal*).

1) Rekrutmen internal

Rekrutmen secara internal adalah pelaksanaan rekrutmen yang mencari calon tenaga kerja yang menyaring dan memberi

[12]Mulyadi, *Manajemen*, 70.
[13]Vaithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada. 2009), 150.

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

kesempatan kepada pegawai yang sudah ada atau dari dalam organisasi itu sendiri. Untuk mendapatkan pegawai sesuai yang diinginkan oleh organisasi atau lembaga harus melalui beberapa tahapan yang harus dilewati, antara lain calon pegawai harus diseleksi tentang kompetensi pada pekerjaan yang akan ditempati terlebih dahulu. Rekrutmen internal ini dibantu oleh *succesion planning* organisasi / lembaga, sehingga beberapa langkah bisa disederhanakan atau dihilangkan, karena calon-calon yang memenuhi persyaratan sudah dikenal dan diketahui kemampuannya. [14] Adapun seleksi yang harus dilaksanakan adalah sebagai berikut:

a) Seleksi tes tertulis
b) Tes keterampilan kompetensi
c) Tes kesehatan
d) Tes interview

2) Rekrutmen eksternal

Rekrutmen dari luar organisasi (*eksternal*) adalah rekrutmen yang diselenggarakan oleh organisasi / lembaga dengan mengharapkan mendapat calon pekerja dari luar atau dari pasar tenaga kerja.

Satu hal yang tidak boleh dilupakan adalah konsep adil yang harus dipertimbangkan dalam pengadaan SDM. Adil dalam

[14]Jusmaliani, *Pengeloalaan, 80.*

IAIN JEMBER

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

rekrutmen berarti memberi peluan yang sama bagi setiap orang dan memberikan perlakuan yang sama kepada pelamar. Apakah rekrutmen dilakukan secara eksternal atau internal, semuanya tergantung pada kebutuhan dan kesesuaian antara kualifikasi yang dimilki calon tenaga kerja dan lowongan yang tersedia.[15]

Adapun seleksi yang harus dilaksanakan dalam rekrutmen eksternal adalah sebagai berikut:

a) Seleksi tes tertulis
b) Tes keterampilan kompetensi
c) Tes kesehatan
d) Tes interview

Seleksi tersebut juga ada pada rekrutmen internal. Calon pekerja pada rekrtumen eksternal ini bisa diperoleh dari departemen tenaga kerja dan lembaga yang menyelenggarakan rekrutmen. Artinya organisasi mengadakan kerjasama dengan lembaga peyelenggara pengadaan tenaga kerja agar dikirim calon tenaga kerja sesuai yang dibutuhkan.[16]

c. Proses Rekrutmen

Proses rekrutmen dimulai saat organisasi merasakan kebutuhan tambahan pegawai baru, yang diperoleh dan disesuaikan dengan

[15]Rivai, *Manajemen,* 152.
[16] Mulyadi, *Manajemen*, 72.

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

strategi perekrutan, sampai pada proses akhir menghasilkan kumpulan pelamar.[17] Dimana proses tersebut terdiri dari:

1) Penyusunan strategi untuk merekrut

Penyusunan strategi untuk merekrut dilaksanakan oleh kepala organisasi yang telah disepakati oleh *stake holder* dalam organisasi tersebut. Rekrutmen yang dilaksanakan diselaraskan dengan strategi organisasi, serta rencana kegiatan yang diinginkan serta kebutuhan khusus yang ditentukan oleh perusahaan. Aktifitas rekrutmen biasanya ditangani oleh departemen SDM. Manajemen puncak dapat terlibat dalam penyusunan kebijakan umum rekrutmen, misalnya: penentuan dimana akan merekrut, beberapa biaya dan tujuan perjanjian kerja. Departemen SDM merekomendasikan kebijakan kepada kepala manajemen puncak; menyusun strategi dan prosedur periklanan, mengumpulkan informasi dari calon pelamar dan menyaringnya untuk membentuk kumpulan pelamar.

Otorisasi rekrutmen dimulai dengan adanya kebutuhan karyawan baru dan terbitnya surat permintaan pegawai, yang berisi informasi nama posisi pekerjaan, tanggal mulai bekerja, jadwal gajian dan ringkasan tugas pokok. Di dalamnya sudah ditentukan tipe pekerjaan yang akan dilaksanakan oleh karyawan baru (deskripsi pekerjaan) dan kualifikasi yang diperlukan agar

[17] Marwansyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: Alfabeta, 2012), 112.

IAIN JEMBER

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik (spesifikasi pekerjaan).

2) Perencanaan rekrutmen

Proses ini bermula dari spesifikasi yang jelas dari kebutuhan karyawan (jumlah, kriteria keahlian, dan tingkat) dalam batasan waktu yang ditentukan. Proses ini juga ditentukan oleh kepala organisasi yang telah disepakati bersama sebelumnya. Tersedianya lamaran permintaan SDM dapat memberikan prediksi jumlah dan alternatif permasalahan yang ada. Organisasi juga dapat memeriksa pelamar dan ketersediaan internal untuk menentukan jumlah posisi kosong yang diprediksi.[18]

Setelah diidentifikasi jumlah yang dibutuhkan, maka disusun perencanaan tentang bagaimana cara merekrut, dari mana dan kapan harus melakukan rekrutmen. Bagaimana cara mencari pelamar dapat dilakukan oleh perusahaan, umumnya menggunakan agen swasta dan memasang iklan surat kabar.

Keputusan rekrutmen strategis lainnya adalah tentang dimana menetapkan posisi pertama kali (*entry level*) yang akan diduduki oleh karyawan baru dikaitkan dengan hirarki organisasi. Sebagaimana organisasi biasanya mempunyai dua posisi umum, yaitu *entry level* lapisan bawah organisasi, misal posisi produksi; dan posisi *entry level* kedua yaitu pada arus manajemen bawah,

[18] Marwansyah, *Manajemen*, 113.

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

posisi penyedia tingkat satu atau dua. Jalur-jalur karir untuk setiap *entry level* perlu dipertimbangkan selama rekrutmen.

3) Sumber-sumber rekrutmen

Terdapat dua sumber utama rekrutmen yang dapat digunakan, yaitu internal dan eksternal. Sumber internal yaitu berupa promosi (naiknya kedudukan karyawan dari sebelumnya), transfer (perpindahan posisi karyawan). Beberapa sumber eksternal berikut ini dapat menjadi alternatif beberapa organisasi yakni sekolah, perguruan tinggi, perusahaan lain, dan orang yang belum bekerja.[19]

4) Penyaringan

Lamaran-lamaran yang masuk kemudian disaring untuk menyisihkan pelamar yang kurang pas dan mendapatkan kandidat yang benar-benar sesuai dan memenuhi syarat. Alasan-alasan diskualifikasi dengan pekerjaan, misal tingkat pendidikan yang kurang memadai.[20] Hal ini dilakukan agar para pelamar yang akan mengikuti tes seleksi benar-benar pelamar yang sesuai dengan harapan dan kebutuhan organisasi.

5) Kumpulan pelamar

Dan akhirnya tersedialah beberapa calon karyawan baru yang siap untuk diajukan dalam proses selanjutnya.[21]

[19]Marwansyah, *Manajemen*, 114.
[20] Ibid., 115.
[21] Ibid., 116.

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

d. Metode dalam Proses Rekrutmen

Metode yang digunakan dalam proses rekrutmen yaitu dengan menggunakan metode internal dan eksternal.[22] Metode internal dapat dilakukan dengan cara:

1) Job posting (penawaran terbuka untuk suatu jabatan tertentu) yaitu memperlihatkan pada semua karyawan tentang terbukanya lowongan yang ada di perusahaan secara penyolok.
2) Persediaan / daftar keterampilan (*skill inventories*) merupakan data persediaan keahlian dan keterampilan dari karyawan, yang berisi seluruh arsip dan informasi berkaitan dengan perkembangan dan meningkatnya potensi karyawan dalam melakukan pekerjaan.
3) Rekomendasi dari karyawan / referal (teman, anggota keluarga, karyawan atau karyawan perusahaan lain). Karyawan merekomendasikan pencari kerja kepada departemen SDM.
4) *Walk-in Apllicant*, sejumlah pelamar mendatangi langsung ke perusahaan.
5) Iklan (surat kabar, majalah, televisi, radio, dan media lainnya).

e. Pengertian Seleksi

Apabila perusahaan telah melakukan rekrutmen tentunya harus melakukan proses seleksi untuk mendapatkan calon pegawai yang kualifaid, karena seleksi akan digunakan untuk menentukan pelamar

[22] Marwansyah, *Manajemen*, 116.

IAIN JEMBER

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

mana yang akan diterima sebagai pegawai.[23] Di dalam proses seleksi tersebut adalah dimulai dari melamar pekerjaan sampai dengan keputusan untuk menerima sebagai pegawai.

Menurut Vaithzal Rivai, seleksi adalah kegiatan dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang dilakukan setelah proses rekrutmen selesai dilaksanakan.[24] Hal ini berarti telah terkumpul sejumlah pelamar yang memenuhi syarat untuk kemudian dipilih mana yang dapat ditetapkan sebagai pegawai dalam suatu organisasi / lembaga. Proses pemilihan ini yang dinamakan dengan seleksi.

f. Tahapan Seleksi

Untuk mendapatkan calon pekerja yang kualifaid, tentunya dalam seleksi harus melalui proses yang baik dan benar, proses ini hampir semua organisasi / lembaga tidak sama. Proses ini biasanya yang dilakukan oleh organisasi / lembaga antara lain: melalui tes tertulis, tes interview, tes secara fisik, yang semuanya ini dilaksanakan untuk mengevaluasi persyaratan yang akan dipakai untuk testing.[25] Yang umum dilakukan oleh organisai / lembaga untuk mendapatkan calon pegawai yang sesuai dengan tujuan perusahaan ada beberapa instrumen yang dapat digunakan dalam seleksi calon pegawai antara lain:

[23]Mulyadi, *Manajemen*, 72.
[24]Rivai, *Manajemen*, 159.
[25] Mulyadi, *Manajemen*, 73.

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

1) Seleksi administrasi persyaratan

Seleksi administrasi persyaratan yang ditugaskan kepada bagian personalia atau administrasi agar mengecek kelengkapan pelamar secara administrasi, apakah pelamar memenuhi syarat untuk mengikuti tes berikutnya secara administrasi.[26] Apabila dinyatakan lengkap atau memenuhi syarat maka pelamar diberi tahu untuk mengikuti tes berikutnya.

2) Tes kemampuan akademik (TPA)

Tes kemampuan akademik (TPA), untuk mendapatkan calon pelamar yang kualifaid maka sangat perlu diadakan yang dinamakan tes akademik, untuk mengetahui sejauh mana pengetahuan umum pelamar juga pengetahuan tentang akademik, tes ini untuk mengukur sejauh mana tingkat kecerdasan pelamar dan tingkat kecekatan pelamar, untuk membandingkan antara kecerdasan dan tingkat kecerdasan pekerjaan, dan untuk memprediksi di masa yang akan datang apakah pelamar akan bisa melaksanakan tugas-tugas yang diberikan dan mempunyai potensi yang tinggi.[27]

3) Tes interview / wawancara

Yang dimaksud interview adalah pertemuan antara individu dengan individu yang berhadap-hadapan untuk saling memberi informasi, dan informasi tersebut akan digunakan untuk saling

[26] Mulyadi, *Manajemen*, 73.
[27] Ibid., 74.

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

memastikan sikap dan karakteristik pelamar, apakah pelamar sungguh-sungguh akan bekerja pada organisasi / lembaga atau tidak.

Vaithzal Rivai berpendapat bahwa ada beberapa prinsip wawancara yang bisa dijadikan pegangan adalah sebagai berikut:[28]

a) Prinsip pertama, pewawancara harus bisa mendengar apa yang diutarakan oleh yang diwawancarai dengan penuh perhatian dan kesabaran tetapi dengan sikap yang kritis dan analitis.
b) Prinsip kedua, pewawancara tidak boleh mengarahkan / mempengaruhi jawaban yang diwawancarai.
c) Prinsip ketiga, pewawancara tidak boleh berdebat dengan yang diwawancarai.
d) Prinsip keempat, pewawancara hanya boleh berbicara atau mengajukan pertanyaan dalam rangka: membantu interview, membantu menghilangkan rasa takut, ragu, curiga, dari interview, memuji interview akan kemampuannya mengekspresikan pikiran dan perasaan secara tepat, mengarahkan pembicaraan pada hal-hal yang belum terjawab, mendiskusikan kesimpulan wawancara kalau memang diperlukan.

[28]Rivai, *Manajemen*, 166.

IAIN JEMBER

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

Pada umumnya ketepatan seseorang untuk memperkirakan ketidak jujuran (atau hal-hal yang negatif) seorang pelamar lebih tinggi dari pada perkiraan untuk hal-hal yang baik. Dengan kata lain, di dalam wawancara lebih mudah memperoleh informasi negatif, yang mungkin luput diperoleh dari cara-cara seleksi lainnya.[29]

4) Tes psikologi

Yang dimaksud dengan tes psikologi adalah untuk mengetahui apakah jika pelamar menjadi pegawai, dia akan mempunyai karakteristik, mempunyai etika kerja yang baik, dapat dimotivasi, atau sebaiknya akan dikalahkan dengan tantangan-tantangan pekerjaan. [30] Maka dengan tes ini dapat diukur tempramen, kepekaan logika, pertimbangan dalam mengambil keputusan, kreatifitas. Menurut Dewi Anggraeni kesalahan baik dari yang mewawancarai maupun orang yang diwawancarai.[31]

Kesalahan yang sering dilakukan oleh orang yang diwawancarai umunya adalah:

a) Tidak serius dalam menanggapi pertanyaan.

b) Berbicara terlalu banyak.

c) Membual dan berbohong.

d) Tidak mendengarkan dengan seksama.

[29]Heidjrachman Suad Husnan. *Manajemen Personalia* (Yogyakarta: BPFE-YOGYAKARTA. 2000), 58
[30] Mulyadi, *Manajemen*, 75.
[31]Anggraeni, *Manajemen*, 68.

IAIN JEMBER

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

e) Tidak melakukan persiapan sebelumnya.

Tes ini merupakan alat yang dirancang untuk mengukur berbagai faktor psikologis tertentu.[32]

5) Tes kesehatan

Biasanya organisasi / lembaga akan menerima calon pegawai sudah membuat standar untuk mengadakan tes kesehatan terlebih dahulu, ada lembaga yang sudah menunjuk rumah sakit untuk menjadi rekanan dalam tes kesehatan dan ada juga perusahaan yang tidak menunjuk rumah sakit. Yang penting calon pegawai tersebut membawa surat keterangan dokter dari rumah sakit, maka calon pegawai perlu mengikuti tes kesehatan terlebih dahulu untuk mengikuti prosedur dari lembaga. Dengan tujuan untuk mengetahui kesehatan calon pegawai secara fisik atau mental, dan tidak ada penyakit yang dideritanya.

g. Proses Seleksi

Proses seleksi adalah suatu proses untuk memilih calon tenaga kerja yang tepat dan memenuhi syarat untuk mengisi lowongan jabatan atau pekerjaan di suatu organisasi / lembaga.

M. Yani berpendapat bahwa proses seleksi sdalah proses pilihan calon tenaga kerja yang paling memenuhi syarat untuk mengisi lowongan pekerjaan.[33] Dengan demikian yang dimaksud dengan proses rekrutmen adalah proses awal untuk mengumpulkan dan

[32]Husnan,*Manajemen*, 64.
[33]Yani, *Manajemen*, 66.

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

mendapatkan calon pegawai yang sesuai dengan yang diinginkan maka proses rekrutmen diteruskan dengan proses seleksi, yang dimulai dari pendaftaran melalui proses rekrutmen.

Dalam mencari calon pegawai baru bagi manajer personalia paling tidak menggunakan beberapa masukan antara lain:[34]

1) Keterampilan, seorang pewawancara di dalam mewawancarai calon pegawai paling tidak harus mendapatkan informasi tentang keterampilan apa yang dimiliki pada calon pegawai. Sebab dengan mendapat informasi yang akurat apalagi tentang keterampilan, maka dalam penempatan juga akan tepat pada lowongan kerja pada organisasi / lembaga.
2) Pengalaman kerja, penyedia atau pewawancara apabila sedang mewanwancarai kepada calon pegawai harus menanyakan tentang pengalaman kerja kepada calon pegawai, apabila pewawancara mendapatkan informasi tentang pengalaman kerja, apalagi pengalaman kerjanya sesuai dengan lowongan yang dibutuhkan oleh perusahaan, biasanya pelamar apabila memiliki pengalaman kerja cukup lama di bidang itu juga akan mengajukan pertanyaan, berapa saya akan diberi gaji, maka hal ini akan menjadi pertimbangan khusus, dalam menetapkan gaji, fasilitas-fasilitas seperti fasiitas perumahan, mendapatkan infentaris kendaraan, dan tingkat jabatan.

[34] Mulyadi, *Manajemen*, 77.

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

3) Standar gaji atau upah, sebagai pewawancara harus mempunyai tolak ukur atau patokan, apabila akan menentukan standar gaji atau upah maka pewawancara harus mendapat informasi kepada calon pegawai atau pelamar tentang pengalaman kerja, skill atau kompetensi yang dimiliki oleh calon pekerja atau calon pegawai yang lengkap.[35] Misalnya pelamar mempunyai pengalaman kerja yang cukup lama, dilihat dari level, maka dari itu informasi tersebut sebagai bahan pertimbangan untuk menentukan gaji atau upah yang akan diberikan kepada pelamar, apabila bisa menjadi pegawai pada organisasi / lembaga tersebut.

4) Penempatan pekerjaan (*job analisis*), seorang pewawancara sangat perlu untuk mendapatkan informasi yang sejelas-jelasnya dari pelamar.[36] Sebab informasi ini sebagai bahan acuan utuk mengambil keputusan. Kalau pewawancara salah menafsirkan informasi yang didapat dari pelamar, hasilnya tidak akan baik. Pada akhirnya penempatan pekerjaan juga tidak akan tepat dan tidak sesuai dengan yang diinginkan organisasi / lembaga. Bukan konstribusi yang didapat melainkan kerugian yang didapat, tetapi sebaliknya apabila dalam menggali informasi pewawancara mendapatkan informasi yang tepat dan akurat, maka dalam penempatan juga akan tepat. Dan pelamar tersebut akan bekerja

[35] Mulyadi, *Manajemen*, 77.
[36] Ibid., 78.

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

dengan nyaman dan akan memberikan kontribusi kepada organisasi / lembaga.

2. Penempatan

Penempatan kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan karena merupakan faktor penting yang dapat mengahsilkan pendayagunaan sumber daya manusia yang optimal bagi organisasi atau lembaga sehingga dapat tercapainya tujuan organisasi.

Penempatan tenaga kerja adalah suatu proses pembagian tugas dan perkerjaan kepada tenaga kerja yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu mempertanggung jawabkan segala resiko dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang serta tanggung jawabnya.[37]

Dengan demikian penempatan SDM merupakan kebijakan organisasi untuk menentukan posisi seseorang atau pegawai sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya agar dapat melaksanakan pekerjaanya dalam suatu jabatan secara efektif dan efisien. Sebagaimana firman Allah SWT dalam surat An-Nisa' ayat 58:

۞ إِنَّ ٱللَّهَ يَأۡمُرُكُمۡ أَن تُؤَدُّواْ ٱلۡأَمَٰنَٰتِ إِلَىٰٓ أَهۡلِهَا وَإِذَا حَكَمۡتُم بَيۡنَ ٱلنَّاسِ أَن تَحۡكُمُواْ بِٱلۡعَدۡلِۚ إِنَّ ٱللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُم بِهِۦٓۗ إِنَّ ٱللَّهَ كَانَ سَمِيعَۢا بَصِيرٗا ٥٨

[37]Tjutju Yunarsih dan Suatno, Manajemen Sumber Daya Manusia (Bandung: Alfabeta, 2011), 116.

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

Artinya: "sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah adalah Maha mendengar lagi maha melihat."[38]

Dalam ayat di atas menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya bermaksud memberikan amanat kepada ahlinya, yaitu orang yang benar-benar mempunyai keahlian dibidang tersebut.

Penempatan harus dilakukan dengan hati-hati agar tiap pegawai dapat bekerja sesuai dengan keahliannya dan mengerti bagaimana mengerjakan tugas-tugasnya. Oleh karena itu ada beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan dalam penempatan pegawai yaitu:[39]

a. Faktor prestasi akademis

   Prestasi akademis yang dimaksud di sini ialah prestasi yang telah dicapai oleh pegawai selama mengikuti jenjnag pendidikan pada masa Sekolah Dasar sampai pendidikan terakhir, dipadukan dengan prestasi akademis yang diperoleh berdasarkan hasil seleksi yang telahdilakukan terhadap pegawai yang bersangkutan, sehingga dapat diharapkan memperoleh masukan dalam menempatkan pegawai yang tepat pada posisi yang tepat pula.

[38]Ahmad Hatta, Tafsir Qur'an Perkata Dilengkapi Dengan Asbabun Nuzul dan Terjemah (Jakarta: Maghfirah Pustaka, 2011), 87.
[39]Gouzali Saydam,*Built In Training Jurus Jitu Mengembangkan Profesionalisme SDM*(Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2006), 33.

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

b. Faktor pengalaman

Faktor pengalaman perlu mendapat pertimbangan karena ada kecenderungan, makin lama pekerja, makin banyak pengalaman yang dimiliki dan sebaliknya makin singkat masa kerja, makin sedikit pengalaman yang diperoleh.

c. Faktor kesehatan fisik dan mental

Faktor ini juga tidak kalah pentingnya dengan faktor-faktor tersebut di atas, karena bila diabaikan dapat merugikan lembaga. Oleh karena itu sebelum pegawai yang bersangkutan diterima menjadi pegawai diadakan tes / uji oleh dokter yang ditunjuk, walaupun tes kesehatan tersebut tidak selamanya menjamin bahwa yang bersngkutan benar-benar sehat jasmani dan rohani.

d. Faktor status perkawinan

Status perkawinan juga perlu dipertimbangkan mengingat banyak hal merugikan kita bila ridak ikut dipertimbangkan, terutama bagi pegawai wanita sebaiknya ditempatkan pada lokasi atau kantor cabang dimana suaminya bertugas.

e. Faktor usia

Dalam rangka menempatkan pegawai, faktor usia pada diri pegawai yang lulus dalam seleksi, perlu mendapatkan pertimbangan. Hal ini dimaksudkan untuk menghindarkan rendahnya produktifitas kerja yang dihasilkan oleh pegawai yang bersangkutan.[40]

[40]Yunarsih, Manajemen, 117-118.

IAIN JEMBER

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

Selain faktor-faktor yang telah disebutkan di atas pegawai baru perlu mendapatkan bimbingan dan sosialisasi agar mengetahui apa saja yang perlu dilakukan dalam mengantisipasi agar para pegawai baru merasa betah. Dengan demikian para pegawai baru akan memahami dengan tepat:

1) Apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan,
2) Bagaimana sebaiknya berperilaku yang akseptabel,
3) Penyesuaian-penyesuaian apa yang perlu dilakukan,
4) Kebiasaan-kebiasaan pribadi apa yang perlu ditinggalkan jika tidak sesuai dengan kebiasaan-kebiasaan organisasi.

3. Pembinaan

Sumber daya manusia dalam sebuah organisasi, walaupun telah direkrut melalui kondisi yang baik, namun dalam melaksanakan tugasnya masih selalu menghadapi persoalan yang tidak dapat diselesaikan sendiri. Dalam hal masih terdapat kekurangan kemampuan dan keterampilan pegawai, manajer dapat mengirimkan pekerja dalam suatu program pelatihan yang dikirimkan secara khusus.

Pembinaan adalah proses, cara, perbuatan membina, pembaharuan, penyempurnaan, usaha, tindakan dan kegiatan yang dilakukan secara efisien dan efektif untuk memperoleh hasil yang lebih baik.[41] Suatu organisasi / lembaga betapapun kecilnya adalah suatu sistem yang terdiri dari komponen manusia, material, dan perangkat-perangkat.

[41] Yunarsih, *Manajemen*, 119.

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

Produktivitas organisasi / lembaga tersebut amat ditentukan oleh bagaimana interaksi antara ketiga komponen tersebut. Manusia sebagai sumber daya hayati (SDM) adalah sebagai penentu terhadap suatu keberhasilan organisasi / lembaga. Pembinaan urusan tata usaha bukan konsep yang ragu-ragu yang tidak memiliki arti apa-apa. Tetapi harus memiliki makna mendalam bagi perbaikan dan pembaharuan.

Pembinaan merupakan suatu strategi yang unik dari suatu sistem pembaharuan dan perubahan, pembinaan merupakan suatu pernyataan yang normatif, yakni menjelaskan bagaimana perubahan dan pembaharuan yang berencana serta pelaksanannya. Pembinaan berusaha untuk mencapai efektivitas, efisiensi dalam suatu perubahan dan pembaharuan yang dilakukan tanpa mengenal berhenti.

Pembinaan dan pengembangan sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi / lembaga adalah menjadi tanggung jawab organisasi / lembaga itu sendiri. Namun, peningkatan kemampuan kerja pegawai dapat pula dilakukan oleh pemimpin sendiri sebagai bagian dari fungsi kepemimpinan. Sebagai seorang pemimpin, maka tanggung jawabnya adalah untuk meningkatkan kemampuan kinerja pegawai, dan cara yang dapat ditempuh adalah dengan melalui *coaching*, *mentoring*, dan *counselling.*[42]

[42]Wibowo, *Manajemen Kinerja* (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2007), 165.

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

a. Proses Pembinaan

Salah satu tugas penting seorang pemimpin adalah melakukan pembinaan dan pengembangan bawahan (SDM) yang menjadi tanggung jawabnya, di samping tugas-tugas operasional. Organisasi / lembaga sebagai suatu sistem yang bergerak dalam memberi pelayanan kepada masyarakat di dalamnya terdapat satuan-satuan unit kerja yang besar. Satuan kerja yang besar ini dibagikan lagi dalam satuan kerja yang lebih kecil sampai satuan kerja yang terkecil.

Pembinaan SDM dapat dilakukan melalui beberapa hal berikut:

1) Pelatihan dan pengembangan

Pelatihan merupakan proses-proses yang mencoba memberikan karyawan tentang informasi, keahlian-keahlian, dan pemahaman atas organisasi dan tujuan-tujuannya. Pelatihan dan pengembangan menyiratkan perubahan, baik dalam hal keahlian, pengetahuan, sikap maupun perilaku. Aktivitas pelatihan dan pengembangan adalah program terencana dari perbaikan organisasional, dan adalah penting bahwa program-program tersebut direncanakan seteliti mungkin, karena tujuan akhirnya adalah menghasilkan muatan pelatihan dengan perilaku-perilaku kerja yang dikehendaki.[43]

[43]Wibowo, *Manajemen*, 165.

IAIN JEMBER

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

Pelatihan dan pengembangan penting karena keduanya merupakan cara yang digunakan oleh organisasi untuk mempertahankan, menjaga, memelihara pegawai publik dalam organisasi dan sekaligus meningkatkan keahlian para pegawai untuk kemudian dapat meningkatkan produktivitasnya.

Pelatihan adalah proses melatih karyawan baru atau karyawan yang akan memperoleh penempatan baru dengan keterampilan dasar yang diperlukannya untuk melaksanakan pekerjaan.[44] Pelatihan merupakan proses sistematik pengubahan perilaku para pegawai dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional.

Dalam pelatihan diciptakan suatu lingkungan dimana para karyawan dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan, dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaannya. Pelatihan biasanya berfokus pada penyediaan bagi karyawan keterampilan-keterampilan khusus yang dapat langsung terpakai untuk pelaksanaan pekerjaannya dan membantu mengoreksi kelemahan dalam kinerja mereka.

Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekrjaan / jabatan melalui pendidikan

[44]Jusmaliani, *Pengelolaan*, 99.

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

dan pelatihan. [45] Sedangkan menurut Sofyan Tsauri pengembangan adalah suatu usaha yang terencana dan berkelanjutan yang dilakukan oleh organisasi dalam meningkatkan kompetensi pegawai dan kinerja organisasi melalui program-program pelatihan, pendidikan, dan pengembangan.[46]

Adapun tujuan pelatihan dan pengembangan meliputi:

a) Memperbaiki kinerja.
b) Memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi.
c) Mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru supaya menjadi kompeten dalam pekerjaannya.
d) Membantu memecahkan masalah operasional.
e) Memenuhi kebutuhan-kebutuhan perkembangan pribadi.
f) Mempersiapkan karyawan untuk promosi.

Adapun langkah-langkah pelatihan dan pengembangan sebagai berikut:[47]

a) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan.
b) Tujuan pelatihan dan pengembangan.
c) Merencanakan dan mengembangkan program pelatihan dan pengembanga.

[45]Hasibuan, *Manajemen*, 69.
[46]Tsauri, *Manajemen*, 96.
[47]Irianto Lambrie, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (yogyakarta: LaksBang PRESSindo, 2010), 166.

IAIN JEMBER

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

d) Implementasi program.

e) *On the job training.*

f) Evaluasi dan monitoring.

2) Integrasi

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang sesuai dan saling menguntungkan.[48] Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kabutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit, karena mempersatukan dua kepentingan yang ertolak belakang.

Pengintegrasian dapat dilakukan antara lain dengan cara sebagai berikut:

a) *Human relation;* jalinan komitmen yang harmonis, tercipta atas kesadaran dan kesediaan melebur keinginan individu demi tercapainya kepentingan bersama.

b) Motivasi; mengarahkan potensi bawahan, agar mau bekerjasama secara produktif.

c) Leadership; mempengaruhi bawahan agar mau bekerjasama secara sukarela untuk mencapai tujuan bersama.

[48]Hasibuan, *Manajemen*, 23.

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

d) *Kesepakatan kerja bersama;* musyawarah mufakat dalam memutuskan masalah yang menyangkut kebutuhan karyawan dan kepentingan perusahaan.

e) *Collective Bargaining;* adanya perundingan antara pihak perusahaan dengan karyawan untuk memecahkan masalah (adanya adu kekuatan).[49]

3) Kompensasi

Kompensasi bagi organisasi / perusahaan berarti penghargaan atau ganjaran pada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya, melalui kegiatan yang disebut bekerja.[50]

Kompensasi merupakan hal yang sangat kompleks dan sulit, karena di dalamnya melibatkan dasar kelayakan, logika, rasional, dan dalat dipertanggung jawabkan serta menyangkut faktor emosional dari tenaga kerja. Kompensasi diberikan dengan tujuan memberikan rangsangan dan motivasi kepada tenaga kerja untuk meningkatkan prestasi kerja, serta efisien dan efektifitas kerja. Kepuasan kerja merupakan segala sesuatu yang diterima tenaga kerja sebagai imbalan atas pekerjaan yang telah dilakukan.

Kompensasi merupakan kontrak prestasi terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang diberikan oleh tenaga kerja. Di

[49]Yunarsih, *Manajemen*, 140.
[50]Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2000), 315.

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

dalam kompensasi terdapat intensif yang menghubungkan komopensasi dengan kinerja.[51] Kompensasi dibedakan menjadi dua, yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung.

Kompensasi langsung merupakan hak bagi karyawan yang berupa gaji, upah, dan upah intensif yang menjadi kewajiban organisasi, perusahaan untuk membayarnya. Kompensasi tidak langsung yaitu berupa kesejahteraan karyawan.[52]

4. Pegawai Tata Usaha

Pegawai didefinisikan sebagai orang yang bekerja di lembaga (instansi) atau organisasi atau perusahaan. Hal-hal paling detail yang perlu diperhatikan dari pegawai adalah tingkat pendapatan yang layak, memiliki jaminan kesehatan serta hari tua, keselamatan dalam bekerja, mendapatkan perlindungan baik secara fisik maupun hukum dari instansi yang bersangkutan, dan sebagainya.

Namun sebagai pegawai, ia juga memiliki kewajiban yang harus dilaksanakan seperti menjalankan tugas pokok dan fungsi dari instansi, serta menaati segala peraturan yang berlaku. Menurut Kamu Besar Bahasa Indonesia pegawai adalah 1) orang yang bekerja pada pemerintah (perusahaan dan sebagainya), 2) sekelompok orang yang bekerja sama membantu seorang direktur, ketua dan sebagainya mengelola sesuatu.

[51]Wibowo, *Manajemen*, 134.
[52]Hasibuan, *Manajemen*, 118.

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

Pegawai juga diartikan sebagai karyawan; anggota personalia (kantor; pekerja resmi (negara/pemerintah).[53]

Dalam setiap isntansi, keberadaan tata usaha sangatlah berperan penting untuk kelancaran kegiatan dan perkembangan instansi yang bersangkutan dan dengan perkembangan zaman teknologi informasi dapat lebih mengefektifkan kinerja dari tata usaha itu sendiri. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia "tata usaha adalah penyelenggaraan urusan tulis-menulis (keuangan dan sebagainya) di perusahaan (negara, dan sebagainya); administrasi".

Sedangkan menurut Depdikbud

> "tata usaha sekolah adalah segala daya dan upaya pelayanan sekolah yang meliputi manusia, barang, dan uang dalam rangka usaha tertib penyelenggaraan sekolah ke arah tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan..".[54]

Administrasi tata laksana atau tata usaha sekolah/pendidikan merupakan seluruh proses kegiatan yang direncanakan dan dilaksanakan/diusahakan secara sengaja dan bersungguh-sungguh, serta membimbing kegiatan-kegiatan yang bersifat tulis-menulis (*clericalwork*) di sekolah agar KBM semakin efektif dan efisien untuk membantu tercapainya tujuan pendidikan yang telah ditetapkan. [55] Administrasi tata laksana/usaha merupakan serangkaian kegiatan mencatat, menyimpan, mengadakan, menghimpun, mengolah, dan

[53]Harapan, *Kamus*, 509.
[54]Depdikbud, *Pedoman Tata Usaha Sekolah Luar* Biasa (Jakarta: 1977), 4.
[55]Ary H. Gunawan, *Administrasi Sekolah (Administrasi Pendidikan Mikro)* (Jakarta: PT Rineka Cipta. 2002), 170.

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

mengirim benda-benda tertulis serta warkat yang pada hakikatnya menunjang seluruh garapan administrasi sekolah/pendidikan.

Ciri-ciri dari tata usaha antara lain bersifat pelayanan, bersifat merembes ke segenap bagian dalam organisasi, dan dilakukan oleh semua pihak dalam organisasi. Tata usaha juga mencakup segenap rangkaian aktifitas menghimpun, mengolah, mengganda, mengirim dan menyimpan keterangan-keterangan yang diperlukan dalam setiap organisasi. [56] Maka tenaga tata usaha menurut intinya adalah tugas pelayanan di sekitar keterangan-keterangan yang berwujud sebagai pola perbuatan. Hal yang terkait dengan pola peruatan tersebut merupakan informasi-informasi atau pengetahuan tentang sesuatu hal atau peristiwa yang diperoleh melalui pembacaan dan pengamatan. Informasi ini dibutuhkan oleh pimpinan dalam rangka pengambilan keputusan, ini merupakan isi dari ruang lingkup tata usaha.[57]

Tugas seorang tenaga tata usaha adalah mengkoordinasikan semua kegiatan pelaksanaan administratif mulai dari persiapan, pelaksanaan dan evaluasi, merencanakan kegiatan administrasi, mengawasi pelaksanaan kegiatan administrasi, memotivasi kegiatan administrasi, melaksanakan evaluasi atas pelaksanaan kegiatan administrasi, dan memberi laporan kepada kepala sekolah atas pelaksanaan kegiatan administrasi.

Oleh karena itu pegawai tata usaha dapat diartikan sebagai orang yang bekerja di suatu instansi dengan suatu kegiatan untuk mengadakan

[56]The Liang Gie, *Administrasi Perkantoran Modern* (Yogyakarta: Liberty Yogyakarta, 1998), 32.
[57]Lantip Diat Prasojo, *Jurnal Tenaga Kependidikan Pengembangan Tata Usaha Berbasis Teknologi Informasi* (Jakarta: Departemen Pendidikan Nasional, 2006), 63.

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id

pencatatan dan penyusunan keterangan-keterangan secara efektif dan efisien untuk membantu mencapai tujuan yang telah ditentukan.

IAIN JEMBER

digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id | digilib.iain-jember.ac.id