

BAB II

KONSEP REKRUTMEN DAN KINERJA KARYAWAN

2.1 Rekrutmen

2.1.1 Pengertian Manajemen

Sebelum mengemukakan beberapa pendapat mengenai apa yang dimaksud dengan manajemen sumber daya manusia, maka perlu dijelaskan terlebih dahulu mengenai arti manajemen itu sendiri, karena manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari fungsi manajemen itu sendiri.

Hasibuan mendefinisikan bahwa Manajemen adalah “ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu”²¹. Pengertian ini menjelaskan bahwa manajemen merupakan suatu ilmu dan seni di mana dalam pelaksanaannya seorang manajer perlu mencari cara dalam memberdayakan sumber daya yang dimiliki secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan perusahaan.

Samsudin mendefinisikan bahwa manajemen adalah “bekerja dengan orang-orang untuk mencapai tujuan organisasi dengan pelaksanaan perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia atau

²¹ Malayu. S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi Bumi Aksara, Jakarta, 2008, hlm.9.

kepegawaian (*staffing*), pengarahan dan kepemimpinan (*leading*), dan pengawasan (*controlling*)”²².

Menurut G. R Terry dalam Samsudin mengemukakan manajemen adalah “suatu proses yang khas, yang terdiri dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, pergerakan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya”²³.

Sedangkan menurut Robbins mengemukakan bahwa manajemen adalah “proses mengkoordinasi dan mengintegrasikan kegiatan-kegiatan kerja agar diselesaikan efisien dan efektif melalui orang lain”²⁴.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa definisi manajemen sebagai ilmu dan seni yang mempelajari bagaimana cara mengkoordinir kerja melalui pemanfaatan sumber daya yang dimiliki untuk menjalankan tugas yang sudah direncanakan untuk memudahkan dalam mencapai tujuan.

2.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam praktik sehari-hari, kita temukan beberapa istilah yang mengandung pengertian yang sama atau hampir sama dengan manajemen sumber daya manusia, dengan fokus atau penekanan yang agak berbeda. Istilah-istilah itu antara lain: manajemen sumber daya insani, manajemen modal insani, manajemen

²² Sadeli H.Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Pustaka Setia, Bandung, 2010 hlm.5.

²³ *Ibid*, hlm.5.

²⁴ Robbins, *Perilaku Organisasi*, Arloka, Surabaya, 2002, hlm.7.

personalia, manajemen kepegawaian, administrasi personalia, atau manajemen tenaga kerja.

Para ahli banyak memberikan definisi manajemen sumber daya manusia seperti yang dikutip oleh Marwansyah diantaranya menurut Marwansyah sendiri “manajemen sumber daya manusia telah didefinisikan dalam berbagai cara, tetapi hal penting yang muncul dalam hampir semua definisi adalah bahwa organisasi yang efektif harus mampu menemukan, mendayagunakan, mempertahankan, dan mengembangkan manusia untuk mencapai hasil yang dicita-citakannya. Ringkasnya, manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk membantu organisasi menjalankan upaya-upaya itu.

Sikula mendefinisikan administrasi personalia sebagai “penarikan (rekrutmen), seleksi, penempatan, indoktrinasi, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (tenaga kerja) oleh dan di dalam sebuah perusahaan. Definisi ini memberikan penekanan pada fungsi pengadaan *staf (staffing)* di dalam sebuah organisasi”.

Flippo mendefinisikan manajemen personalia sebagai “proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan atas fungsi pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja agar tujuan-tujuan individu organisasi, dan masyarakat dapat dicapai”. Ia membagi fungsi-fungsi manajemen personalia kedalam fungsi manajerial dan fungsi operasional. Empat fungsi yang pertama

(perencanaan sampai dengan pengawasan) adalah fungsi *manajerial* dan sisanya adalah fungsi-fungsi operasional manajemen personalia.

Mondy dan Noe mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai “pendayagunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi”. Sementara itu, Ivancevich mendefinisikan manajemen sumber daya manusia “sebagai sebuah fungsi yang dijalankan dalam organisasi dengan maksud memfasilitasi pendayagunaan manusia (karyawan) secara paling efektif untuk mewujudkan tujuan-tujuan organisasi dan individu”²⁵.

Jadi, dari sejumlah definisi yang diungkapkan di atas, manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen, seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan, dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja, dan hubungan industrial. Perencanaan dan implementasi fungsi-fungsi ini harus didukung oleh analisis jabatan yang cermat dan penilaian kerja yang obyektif.

2.1.3 Karakteristik Sumber Daya Manusia

Sebuah studi tentang kinerja menemukan beberapa karakteristik karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi. Beberapa karakteristik pegawai yang memiliki kinerja tinggi yang meliputi²⁶ :

²⁵ Marwansyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Alfabeta, Bandung, 2014, hlm.109.

²⁶ Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusi*, PT.Bumi Aksara, Jakarta, 2005, hlm.120.

a. Berorientasi pada prestasi

Karyawan yang memiliki kinerja tinggi memiliki keinginan yang kuat membangun sebuah mimpi tentang apa yang mereka inginkan untuk dirinya.

b. Percaya diri

Karyawan yang kinerja tinggi memiliki sikap mental positif yang mengarahkannya bertindak dengan percaya diri yang tinggi.

c. Pengendalian diri

Karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi mempunyai rasa percaya diri yang sangat mendalam.

d. Kompetensi

Karyawan yang kinerjanya tinggi telah mengembangkan kemampuan spesifik atau kompetensi berprestasi dalam daerah pilihan mereka.

e. Persisten

Karyawan yang kinerjanya tinggi mempunyai kinerja yang didukung oleh suasana psikologis dan pekerja keras terus-menerus.

Karakteristik sumber daya manusia syariah, manusia sebagai sumber daya penggerak suatu proses produksi, harus mempunyai karakteristik atau sifat-sifat para nabi. Sifat-sifat tersebut, yaitu²⁷ :

1) *صِدِّيقٌ Shiddiq* (benar)

صِدِّيقٌ Shiddiq artinya 'benar dan jujur'. Seorang pemimpin, harus senantiasa berperilaku benar dan jujur dalam sepanjang kepemimpinannya. Benar dalam

²⁷ Muhammad, *Manajemen Bank Syariah*, UPP AMP YKPN, Yogyakarta, 2005, hlm.187.

mengambil keputusan-keputusan dalam perusahaan yang bersifat strategis. Keputusan strategis tersebut menyangkut visi/misi, dalam menyusun rencana dan sasaran secara objektif, serta efektif dan efisien dalam implementasi dan operasionalisasinya di lapangan. Sebagai pemimpin perusahaan, harus selalu jujur kepada mitra kerja, nasabah, pesaing, maupun ke pada karyawannya sendiri, sehingga bisnisnya benar-benar dijalankan dengan prinsip-prinsip kebenaran dan kejujuran.

2) *Itqan* (profesional) اِطْقًا

Sifat Profesional artinya mampu mengelola suatu usaha/kegiatan dengan amanah. Profesionalisme dalam Islam dijelaskan dalam Al Quran Surat An Nisaa' ayat 58²⁸

﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا عِزُّكُمْ ﴾

“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”.

Dalam ayat di atas menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya bermaksud memberikan amanat kepada ahlinya, yaitu orang yang

²⁸ Al Qur'an dan Terjemahnya, CV Diponegoro, Jakarta, 2011, hlm.87.

benar-benar mempunyai keahlian dibidang tersebut. Menempatkan seseorang sesuai dengan keahliannya merupakan salah satu karakteristik profesionalisme Islam, maka dari itu untuk mendapatkan sumber daya manusia yang terbaik diantara yang baik perlu dilakukan rekrutmen kerja.

3) فَطْنَةٌ *Fathanah* (cerdas)

فَطْنَةٌ *Fathanah* bisa diartikan sebagai 'kecerdikan atau kebijaksanaan'. Karyawan perusahaan yang فَطْنَةٌ *fathanah* artinya karyawan yang memahami, mengerti, dan menghayati secara mendalam segala hal yang menjadi tugas dan kewajibannya masing-masing. Sifat فَطْنَةٌ *fathanah* dapat dipandang sebagai strategi hidup setiap Muslim. Potensi paling berharga dan termahal yang hanya diberikan pada manusia adalah akal (intelektualitas).

4) أَمَانَةٌ *Amanah* (jujur/terpercaya)

أَمَانَةٌ *Amanah* artinya dapat dipercaya, bertanggung jawab. Amanah bisa juga bermakna keinginan untuk memenuhi sesuatu sesuai dengan ketentuan. Seorang karyawan haruslah memiliki sifat amanah, karena Allah menyebutkan sifat orang-orang mukmin yang beruntung adalah yang dapat memelihara amanat yang diberikan kepadanya.

5) تَبْلِيغَةٌ *Tabligh* (transparan)

تَبْلِيغَةٌ *Tabligh* artinya komunikatif dan argumentatif. Orang yang memiliki sifat تَبْلِيغَةٌ *tabligh*, akan menyampaikan sesuatu dengan benar dan dengan tutur kata yang tepat dan tidak akan mengurangi ataupun menambah sesuatu perkataan yang

hendak dikatakan. Karyawan dalam suatu organisasi haruslah menjadi seseorang yang mampu mengkomunikasikan visi dan misinya dengan benar kepada rekan kerja dan mitra kerja yang lainnya.

2.1.4 Pengertian Rekrutmen

Rekrutmen merupakan suatu keputusan perencanaan manajemen sumber daya manusia mengenai jumlah karyawan yang dibutuhkan, kapan diperlukan, serta kriteria apa saja yang diperlukan dalam suatu organisasi. Rekrutmen pada dasarnya merupakan usaha untuk mengisi jabatan atau pekerjaan yang kosong di lingkungan suatu organisasi atau perusahaan. Penarikan (rekrutmen) karyawan merupakan suatu proses atau tindakan yang dilakukan oleh organisasi untuk mendapatkan tambahan pegawai melalui beberapa tahapan yang mencakup identifikasi dan evaluasi sumber-sumber penarikan tenaga kerja, menentukan kebutuhan tenaga kerja, proses seleksi, penempatan, dan orientasi tenaga kerja. Penarikan pegawai bertujuan menyediakan pegawai yang cukup agar manajer dapat memilih karyawan yang memenuhi kualifikasi yang mereka perlukan²⁹.

Menurut Mathis, L. Robert yang dimaksud dengan perekrutan adalah :

Penarikan (rekrutmen) pegawai merupakan suatu proses atau tindakan yang dilakukan oleh organisasi untuk mendapatkan tambahan pegawai melalui beberapa tahapan yang mencakup identifikasi dan evaluasi sumber-sumber penarikan tenaga kerja, menentukan kebutuhan tenaga kerja, proses seleksi, penempatan, dan orientasi tenaga kerja. Penarikan pegawai bertujuan menyediakan pegawai yang cukup agar manajer dapat memilih karyawan yang memenuhi kualifikasi yang mereka perlukan³⁰.

²⁹ Mathis dan Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Salemba 4, Jakarta, 2001, hlm.273.

³⁰ Mathis, L. Robert and Jackson, H. John, *Human Resource Management*, Edisi Kesepuluh, Salemba 4, Jakarta, 2006, hlm. 227.

Menurut Hasibuan menyatakan bahwa “Rekrutmen adalah usaha mencari dan mempengaruhi tenaga kerja agar mau melamar lowongan pekerjaan yang ada dalam suatu organisasi”³¹. Menurut Simamora menyatakan bahwa, “Rekrutmen adalah serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian dan pengetahuan yang diperlukan untuk menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan karyawan. Aktifitas rekrutmen dimulai pada saat calon memulai dicari dan berakhir pada saat lamaran mereka diserahkan”³².

Jika suatu rekrutmen berhasil dengan kata lain banyak pelamar yang memasukkan berkas lamarannya pada suatu perusahaan, maka peluang perusahaan untuk mendapatkan karyawan yang diinginkan akan menjadi semakin besar, karena perusahaan memiliki banyak pilihan yang terbaik dari para pelamar yang tersedia.

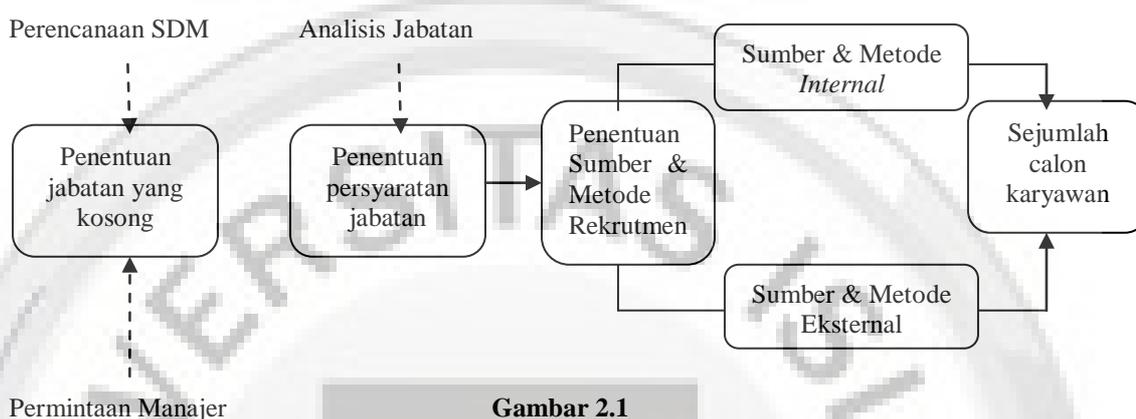
Berdasarkan definisi-definisi mengenai pengertian rekrutmen yang telah diuraikan di atas, maka penulis berpendapat bahwa rekrutmen merupakan upaya yang dilakukan untuk menghasilkan satu kelompok para pelamar kerja yang memenuhi syarat untuk bekerja di dalam organisasi.

³¹ Hasibuan, *op. cit.*, hlm 40

³² Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia, YKPN*, Yogyakarta, 2004, hlm.170.

2.1.5 Proses Rekrutmen

Menurut Marwansyah, proses rekrutmen (penarikan) secara ringkas dapat dijelaskan pada berikut³³:



Gambar 2.1
Proses Rekrutmen

Gambar 2.1 menunjukkan langkah-langkah yang dilakukan dalam proses rekrutmen. Melalui perencanaan sumber daya manusia, dapat diketahui kesenjangan antara kebutuhan atau permintaan tenaga kerja dengan ketersediaan tenaga kerja, baik dari segi jumlah mutu atau kualifikasi. Bila diketahui bahwa pekerja yang tersedia lebih kecil dari yang dibutuhkan, dilakukan rekrutmen. Setelah jabatan yang kosong ditentukan, perlu ditetapkan persyaratan jabatan.

Proses rekrutmen saat ini memiliki beberapa istilah populer diantaranya *Job Analysis*, *Job Description*, *Job Specification*, *Job Evaluation*, dan *Job Classification*. Uraianya adalah sebagai berikut³⁴ :

³³ Marwansyah, *op.cit*, hlm.109.

³⁴ Moekijat, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, cetakan kesembilan, Mandar Maju, Bandung, 2010, hlm. 25.

1. Analisis Jabatan (*Job Analysis*)

Analisis jabatan merupakan suatu cara mendasar dalam manajemen sumber daya manusia untuk mendapatkan gambaran menyeluruh dan lengkap mengenai suatu posisi jabatan, kemudian menyalurnya ke dalam format yang memudahkan memahami secara akurat informasi tentang jabatan dalam organisasi, serta merancang program dan kegiatan penataan jabatan dan peningkatan kompetensi jabatan.

2. Uraian Jabatan (*Job Description*)

Jabatan merupakan unit dasar dari struktur organisasi yang membangun organisasi. Semua jabatan harus dikombinasikan untuk mencapai tujuan, sehingga jabatan harus berhubungan dengan individu (*employee*) dan organisasi sebagai pemilik (*employer*). Dari sinilah jabatan bisa disebut sebagai kumpulan tanggung jawab/aktifitas untuk menghasilkan sesuatu. Untuk mengetahui apa kumpulan tanggung jawab/aktifitas tersebut, maka perlu ada analisa yang disebut sebagai analisa jabatan (*job analysis*), sebagai suatu proses mengumpulkan, mengkategorikan, dan mendokumentasikan seluruh informasi yang relevan tentang jabatan tersebut dalam periode tertentu. Hasilnya sudah tentu dinamakan uraian pekerjaan/uraian jabatan (*job description*).

3. Persyaratan Jabatan (*Job Specification*)

Persyaratan pekerjaan adalah catatan mengenai syarat-syarat orang yang minimum harus dimiliki untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dengan baik

4. Penilaian Jabatan (*Job Evaluation*)

Menurut Moekijat penilaian jabatan adalah kegiatan yang dilakukan guna membandingkan nilai dari suatu jabatan dengan nilai dari jabatan lainnya.

5. Penggolongan Jabatan (*Job classification*)

Penggolongan jabatan adalah pengelompokan jabatan-jabatan yang memiliki nilai yang sama.

2.1.6 Penentuan Dasar Rekrutmen

Menurut Hasibuan, dasar penarikan calon karyawan harus ditetapkan lebih dahulu supaya para pelamar yang memasukkan lamarannya sesuai dengan pekerjaan atau jabatan yang diminatinya. Dasar penarikan harus berpedoman kepada spesifikasi pekerjaan yang telah ditentukan untuk menduduki jabatan tersebut. *Job specification* harus diuraikan secara terperinci dan jelas agar para pelamar bisa mengetahui kualifikasi yang dituntut oleh lowongan kerja tersebut. Misalnya batas usia, pendidikan, jenis kelamin, dan kesehatan. Jika spesifikasi pekerjaan dijadikan dasar dan pedoman penarikan. Maka karyawan yang diterima akan sesuai dengan uraian pekerjaan dan jabatan atau pekerjaan tersebut³⁵.

2.1.7 Sumber –Sumber Rekrutmen

Setelah diketahui spesifikasi jabatan atau pekerjaan yang diperlukan maka harus ditentukan sumber-sumber penarikan calon karyawan. “Sumber rekrutmen adalah beragam tempat untuk mencari orang-orang yang memiliki kualifikasi sebagai calon karyawan”³⁶. Sementara itu “metode rekrutmen adalah cara-cara spesifik yang digunakan untuk menarik para calon karyawan ke sebuah

³⁵ Hasibuan, *op.cit*, hlm.41.

³⁶ Mondy, R.W., & Noe III, R.M. 2005. *Human Resource Management*. (9th Ed.). Massachusetts: Prentice-Hall. h.125.

organisasi". Secara umum, sumber penarikan calon pegawai dapat digolongkan ke dalam dua jenis, yakni: sumber *internal* dan sumber *eksternal*.

2.1.7.1 Rekrutmen *Internal*

Rekrutmen dapat dilakukan dengan menggunakan sumber *internal* atau karyawan yang sudah ada dalam perusahaan. Ada beberapa metode rekrutmen *internal* yang dapat digunakan, yakni: *job posting*, refrensi pegawai dan rencana suksesi³⁷.

1. *Job posting* dan *job bidding*, *job posting* adalah kegiatan pemberian informasi kepada karyawan tentang adanya posisi yang lowong dalam organisasi/perusahaan, yang biasanya dimuat dalam papan pengumuman atau media publikasi perusahaan dan biasanya menyebutkan juga persyaratan pekerjaan. Prosedur *job posting* dan *job bidding* dapat membantu meminimalkan keluhan yang sering kali muncul, yakni bahwa orang dalam perusahaan tidak pernah mendengar adanya lowongan kerja sampai lowongan itu diisi.
2. Refrensi pegawai, seorang pegawai yang dipindahkan ke posisi lain, dapat dimintai refrensi tentang calon karyawan yang tepat untuk menggantikannya atau untuk mengisi posisi lowongan yang ia tinggalkan. Jika metode ini yang dipilih, perlu dipastikan bahwa rekomendasi yang diberikan bersifat obyektif. Refrensi dapat diberikan oleh lebih dari satu pegawai.

³⁷ Marwansyah, *op.cit*, hlm. 111.

3. Rencana suksesi/penggantian, perencanaan suksesi adalah sebuah proses untuk menjamin bahwa orang-orang yang memiliki kualifikasi akan tersedia untuk mengemban posisi manajerial kunci pada saat posisi lowong.

2.1.7.2 Rekrutmen *Eksternal*

Seringkali terjadi, karyawan-karyawan yang sudah ada dalam organisasi tidak memenuhi kebutuhan rekrutmen untuk kepentingan atau tujuan tertentu. Dalam kondisi ini, perusahaan mencari calon-calon karyawan dari luar perusahaan, atau menggunakan sumber *eksternal*. Rekrutmen *eksternal* dilakukan terutama bila organisasi:

- 1) Perlu mengisi jabatan-jabatan *entry-level*
- 2) Memerlukan keahlian atau keterampilan yang belum dimiliki
- 3) Memerlukan pekerjaan dengan latar belakang yang berbeda untuk mendapatkan ide-ide baru.

Beberapa sumber rekrutmen *eksternal* diantaranya: Sekolah, Perguruan tinggi, Perusahaan lain dan orang yang belum bekerja.

Metode Rekrutmen *Eksternal* diantaranya:

- 1) Iklan-surat kabar, televisi, radio, dan lain-lain
- 2) Rekrutmen melalui internet
- 3) Agen tenaga kerja pemerintah dan swasta
- 4) Perusahaan pencari eksekutif

- 5) Rekrutmen melalui acara khusus
- 6) Rekrutmen di perguruan tinggi
- 7) Pemagangan
- 8) Asosiasi profesi
- 9) Refrensi pegawai
- 10) Lamaran tak diminta

2.1.8 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Proses Rekrutmen

Pencarian kebutuhan tenaga baru dari luar perusahaan akan dipengaruhi oleh beberapa faktor, yakni:

- 1) Faktor pertama adalah Kondisi ekonomi negara secara umum. Jika kondisi ekonomi relatif sulit, maka biasanya akan terjadi oversupply atau calon pekerja jauh lebih besar dibanding jumlah permintaan. Jika hal ini terjadi, maka perusahaan relatif lebih mudah untuk mencari karyawan baru, sebab para pelamar kerja melimpah.
- 2) Faktor kedua adalah Ketersediaan tenaga kerja pada bidang yang dicari. Jika bidang yang dicari merupakan bidang yang tergolong langka, maka perusahaan akan lebih sulit dalam memenuhi kebutuhan karyawannya. Misal, bidang teknologi komputer, atau bidang *cellular engineering*.
- 3) Faktor ketiga adalah Reputasi perusahaan. Suatu perusahaan cenderung akan lebih mudah mencari dan merekrut *the best people*, jika perusahaan itu memiliki reputasi bagus, sehingga best graduates akan berlomba-lomba bekerja di dalamnya. Contoh : Astra atau *Microsoft*.

2.2 Kinerja

2.2.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Selama ini masih sering terjadi perbedaan pemahaman mengenai konsep kinerja. Di satu sisi, ada pemahaman konsep kinerja yang lebih memfokuskan pada konteks individu atau sumber daya manusia. Bahkan pencampuran pemahaman sering terjadi.

Terkait dengan konsep kinerja, Rummler dan Brache dalam Sudarmanto mengemukakan ada 3 level kinerja, yaitu³⁸:

- 1) Kinerja organisasi, merupakan pencapaian hasil (out put) pada level atau unit analisis organisasi. Kinerja pada level organisasi ini terkait dengan tujuan organisasi, rancangan organisasi, dan manajemen organisasi.
- 2) Kinerja proses, merupakan kinerja pada proses tahapan dalam menghasilkan produk atau pelayanan. Kinerja pada level proses ini dipengaruhi oleh tujuan proses, rancangan proses, dan manajemen proses.
- 3) Kinerja individu/pekerjaan, merupakan pencapaian pada tingkat pegawai atau pekerjaan. Kinerja pada level ini dipengaruhi oleh tujuan pekerjaan, rancangan pekerjaan dan karakteristik individu.

Dalam berbagai literatur, pengertian kinerja sangat beragam. Akan tetapi, dari berbagai perbedaan pengertian dapat dikategorikan dalam dua garis besar pengertian di bawah ini³⁹:

³⁸ Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 2009, hlm.7

- 1) Kinerja merujuk pengertian sebagai hasil. Dalam konteks hasil Bernadin menyatakan bahwa “kinerja merupakan catatan hasil yang diproduksi (dihasilkan) atas fungsi pekerjaan tertentu”. Dari definisi tersebut Bernadin menekankan pengertian kinerja sebagai hasil. Bukan karakter sifat dan perilaku. Pengertian kinerja sebagai hasil juga terkait dengan produktivitas dan efektivitas. Produktivitas merupakan hubungan antara jumlah barang dan jasa yang dihasilkan dengan jumlah tenaga kerja, modal, dan sumber daya yang digunakan dalam produksi itu.
- 2) Kinerja merujuk pengertian sebagai perilaku. Terkait dengan kinerja sebagai perilaku, Murphy menyatakan bahwa kinerja merupakan “seperangkat perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi atau unit organisasi tempat orang bekerja”. Dalam konteks ini kinerja mencakup tindakan-tindakan yang relevan dengan tujuan organisasi.

Menurut Mangkunegara bahwa “kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”⁴⁰.

Sedangkan menurut Faustino Kardoso Gomes yang dimaksud dengan kinerja adalah “catatan outcome/hasil yang di hasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama waktu tertentu”⁴¹.

³⁹ *Ibid* hlm. 8

⁴⁰ Mangkunegara, A.A Anwar Prabu, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, P.T. Remaja Rosdakarya, Bandung, 2008, hlm 67.

⁴¹ Faustino Kardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Andi Ofset, Yogyakarta, 2003, hlm. 142.

Dari definisi-definisi di atas dapat disimpulkan kinerja adalah suatu hasil kerja dan perilaku karyawan yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang baik secara kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mewujudkan tujuan organisasi. Untuk mencapai kinerja yang baik, seorang karyawan harus memiliki tingkat kemampuan dan kemauan untuk melaksanakan seluruh tugas yang dibebankan. Dengan demikian seluruh tugas yang diberikan akan dapat diselesaikan sesuai dengan rencana. Tanpa didukung oleh kemampuan dan kemauan dari dalam diri karyawan, maka seluruh tugas yang diberikan kepadanya tidak akan dapat terselesaikan dengan baik dan hasilnya pun tidak akan maksimal.

2.2.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Marwansyah mengemukakan masalah kinerja dalam organisasi dapat ditimbulkan atau disebabkan oleh banyak faktor. Faktor-faktor ini dikelompokkan ke dalam empat penyebab utama masalah-masalah kinerja berikut ini⁴²:

- 1) Pengetahuan atau keterampilan. Karyawan tidak tahu bagaimana menjalankan tugas-tugas secara benar, karena kurangnya keterampilan, pengetahuan, atau kemampuan.
- 2) Lingkungan. Masalah tidak berhubungan dengan karyawan, tetapi disebabkan oleh lingkungan, yakni kondisi kerja, proses yang buruk, dll.
- 3) Sumber daya. Kurangnya sumber daya atau teknologi.

⁴² Marwansyah, *op.cit*, hlm.234.

- 4) Motivasi. Karyawan tahu bagaimana menjalankan pekerjaan, tetapi tidak melakukannya secara benar. Ini mungkin saja disebabkan oleh proses seleksi yang tidak sempurna.

2.2.3 Pengukuran kinerja

As'ad mengatakan bahwa untuk mengukur *job performance*, masalah yang paling penting adalah menetapkan kriterianya. Menurut Jessup dalam As'ad yang pertama diperlukan dalam hal ini adalah ukuran mengenai sukses dan bagian mana yang dianggap penting sekali dalam suatu pekerjaan.

Ada beberapa pengukuran kinerja menurut Mangkunegara kinerja karyawan dapat dinilai dari⁴³ :

- 1) Kualitas Kerja Menunjukkan kerapian, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan, dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.
- 2) Kuantitas Kerja Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam suatu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.
- 3) Tanggung Jawab Menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.

⁴³ Mangkunegara, A.A Anwar Prabu, *Ibid*, hlm 67.

- 4) Kerjasama Kesiediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan yang lain secara vertikal dan horizontal baik di dalam maupun diluar pekerjaan sehingga pekerjaan akan semakin baik.
- 5) Inisiatif Adanya inisiatif dari dalam diri anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah.

Faustino Cardoso Gomes diukur dengan Indikator-indikator kinerja karyawan sebagai berikut⁴⁴:

- 1) Kualitas Kerja : kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
- 2) Kuantitas Kerja : jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
- 3) Pengetahuan Tentang Pekerjaan : luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
- 4) Kreativitas : keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dari tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
- 5) Kerja Sama : kesiediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi).
- 6) Kesadaran : kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja tepat pada waktunya.

⁴⁴ Faustino Kardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Andi Ofset, Yogyakarta, 2003, hlm. 142.

- 7) Inisiatif : semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
- 8) Kualitas diri : menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan, dan integritas pribadi.

Jika ukuran pencapaian kinerja sudah di tetapkan: maka langkah berikutnya dalam mengukur kinerja adalah mengumpulkan informasi yang berhubungan dengan hal tersebut dari seseorang selama periode tertentu, dengan membandingkan hasil ini dengan standar yang dibuat oleh periode waktu bersangkutan, akan di dapatkan tingkat kinerja dari seorang pegawai. Dapat dikatakan bahwa pengukuran kinerja tergantung pada jenis pekerjaannya dan tujuan dari organisasi yang bersangkutan.

2.2.4 Konsep Kerja dalam Islam

Manusia memang diciptakan untuk bekerja. Kerjanya adalah ibadahnya. Terhadap mereka yang enggan bekerja tidak mungkin menjadi muslim yang baik, apalagi kalau dikaitkan dengan iman, perbuatan atau kerja islami justru merupakan bagian daripadanya. Dengan ungkapan lain, iman adalah landasan, sedangkan perbuatan atau kerja merupakan konsekuensi dan cara melakukannya⁴⁵.

⁴⁵ Nur Wahyuni, *Kinerja dan Etos Kerja Islami*, Serewax.blogspot.com

Allah berfirman dalam Q.S Al-Qasas/28:77⁴⁶:

وَأَتَّبِعْ فِي مَآءِ اتِّكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ
 مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِنْ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ
 الْفَسَادَ فِي الْأَرْضِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ

“dan carilah pada apa yang Telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah Telah berbuat baik, kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan”.

Dari surat di atas dapat diketahui bahwa Islam mengajarkan syariah sebagai tata cara menjalani kehidupan sesuai dengan Al-Qur’an dan hadis. Dengan demikian, dapat diketahui amal atau kerja merupakan bukti keimanan orang Islam.

Pengertian kerja dalam keterangan di atas dapat disimpulkan bahwa, dalam Islam sangatlah luas mencakup seluruh penerahan potensi manusia. Adapun pengertian kerja secara khusus adalah setiap potensi yang dikeluarkan manusia untuk memenuhi tuntutan hidupnya berupa makanan, pakaian, tempat tinggal, dan peningkatan taraf hidup.

2.3 Pengaruh Proses Rekrutmen Terhadap Kinerja

Rekrutmen dapat mempengaruhi kinerja hal ini dapat di buktikan oleh teori Schule yang mengemukakan bahwa rekrutmen yang dilakukan dengan baik

⁴⁶ Al Qur’an dan Terjemahnya, CV Diponegoro, Jakarta, 2011, hlm.394.

akan membantu lembaga dalam memperoleh tujuan umum yang meliputi produktivitas kerja, kualitas kehidupan kerja dan kepatuhan kerja, rekrutmen tidak hanya menarik simpati atau minat seseorang untuk bekerja pada perusahaan tersebut melainkan juga memperbesar mempertahankan mereka setelah bekerja⁴⁷.

Sedangkan Castetter mengemukakan bahwa pelaksanaan rekrutmen yang tidak sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, akan menimbulkan masalah yang menuntut biaya tinggi, seperti ketidakcocokan antara penempatan personel dengan jabatan yang dipercayakan, kinerja rendah, ketidakhadiran pegawai tinggi, sering terlambat, perilaku anti organisasi, dan masa kerja jabatan yang tidak pasti⁴⁸.

⁴⁷ Randall S Schule, *Personal and Human Resources Management*, Kellogg Borkvard, 1987, hlm. 125

⁴⁸ Castetter, *The Human Resources Function in Education Administration*, Sixth Edition, 1996, hlm. 123.