

**ANALISIS MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA UNTUK
MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN
(Studi Kasus di Bisnis start Up Sanaya Kids Ponorogo)**

SKRIPSI



Oleh:

BAGUS ERVIN NUR FAUZI

210716065

Dosen Pembimbing:

Dr. Aji Damanuri, M. E. I

NIP. 19750602200212003

**JURUSAN EKONOMI SYARIAH
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO**

2020

ABSTARK

Nur Fauzi, Bagus Ervin. Analisis Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Kasus di Bisnis Start Up Sanaya Kids Ponorogo, Skripsi, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam, Jurusan Ekonomi Syari'ah

Kata kunci: Penerapan manajemen sumber daya manusia, pola rekrutmen, pengembangan SDM dan Kinerja Karyawan.

Penelitian ini dilatarbelakangi oleh keberadaan Sanaya Kids yang bergerak di bidang Start Up dengan produknya ialah mukena, dalam kegiatan operasional Sanaya Kids menerapkan manajemen sumber daya manusia sebagai sistem pengelolaan terhadap karyawan. dalam hal ini juga Sanaya Kids melakukan rekrutmen dan pengembangan SDM untuk meningkatkan kinerja para karyawannya. Ternyata dalam hal ini kinerja Karyawan di Sanaya Kids Ponorogo masih kurang produktif.

Tujuan utama penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan bagaimana analisis MSDM terhadap rekrutmen untuk meningkatkan kinerja karyawan di bisnis start up Sanaya Kids Ponorogo, analisis MSDM terhadap upaya pengembangan SDM untuk meningkatkan kinerja karyawan di bisnis start up Sanaya Kids Ponorogo, analisis MSDM terhadap dampak rekrutmen dan upaya pengembangan SDM untuk meningkatkan kinerja karyawan di bisnis start up Sanaya Kids Ponorogo. Jenis penelitian yang digunakan ditinjau dari lokasi sumber datanya termasuk penelitian kasus dan penelitian lapangan (*field research*). Pendekatan penelitian ini menggunakan kualitatif deskriptif. Penelitian dilakukan pada Sanaya Kids Ponorogo dengan teknik pengumpulan data berupa wawancara, observasi dan dokumentasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa rekrutmen yang dilakukan oleh Sanaya Kids Ponorogo belum sepenuhnya sesuai dengan model rekrutmen manajemen sumber daya manusia. Upaya pengembangan SDM di Sanaya Kids Ponorogo sudah sesuai, karena menerapkan program pendidikan dan pelatihan kepada karyawan, namun belum melakukan jenis pengembangan secara informal. Sedangkan dampak rekrutmen dan pengembangan SDM pada kinerja karyawan di sanaya kids belum sepenuhnya sesuai, karena dalam pengetahuan, kemampuan atau keahlian karyawan belum semua menguasainya.



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM

Jl. Puspita Jaya Desa Pintu Jenangan Ponorogo

LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN SKRIPSI

Yang bertandatangan di bawah ini menerangkan bahwa skripsi atas nama:

No.	Nama	NIM	Jurusan	Judul Skripsi
1.	Bagus Ervin Nur Fauzi	210716065	Ekonomi Syari'ah	Analisis Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kinerja karyawan (Studi Kasus di Bisnis Start Up Sanaya Kids Ponorogo

Telah selesai melaksanakan bimbingan dan selanjutnya disetujui untuk diujikan pada ujian skripsi.

Ponorogo, 05 April 2020

Mengetahui,

Ketua Jurusan Ekonomi Syari'ah



Utin Raudlotul Janah, M.Ag.
NIP. 197507162005012004

Menyetujui,

Dosen Pembimbing

Aji Damanuri, M.E.I
NIP. 19750602200212003



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI PONOROGO

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM

Jl. Puspita Jaya Desa Pintu Jenangan Ponorogo

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

NASKAH SKRIPSI BERIKUT INI:

Judul : Analisis Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Kasus di Bisnis Start Up Sanaya Kids Ponorogo).
Nama : Bagus Ervin Nur Fauzi
NIM : 210716065
Jurusan : Ekonomi Syari'ah

Telah diujikan dalam sidang *Ujian Skripsi* oleh Dewan Penguji Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Ponorogo dan dapat diterima sebagai salah satu syarat memperoleh gelar sarjana dalam bidang Ekonomi.

DEWAN PENGUJI :

Ketua Sidang : **Dr. H. Luthfi Hadi Aminuddin, M. Ag.** (.....)
Penguji I : **Unun Roudlotul Janah, M. Ag.** (.....)
Penguji II : **Dr. Aji Damanuri, M. E. I.** (.....)

Ponorogo, 12 April 2020

Mengesahkan,

Dekan FEB IAIN Ponorogo



Dr. H. Luthfi Hadi Aminuddin, M. Ag

NIP. 197207142000031005

SURAT PERSETUJUAN PUBLIKASI

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Bagus Ervin Nur Fauzi

NIM : 210716065

Jurusan : Ekonomi Syariah

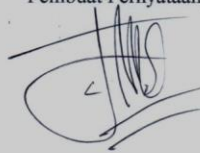
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Islam

Judul : Analisis Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Kasus di Bisnis Start Up Sanaya Kids Ponorogo)

Dengan ini menyatakan bahwa naskah skripsi ini telah diperiksa oleh dosen pembimbing. Selanjutnya saya bersedia naskah tersebut dipublikasikan oleh perpustakaan IAIN Ponorogo yang dapat diakses melalui ethesis.iainponorogo.ac.id. adapun isi dari keseluruhan penulisan tersebut sepenuhnya menjadi tanggung jawab dari penulis.

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan untuk dapat digunakan sebagaimana mestinya.

Ponorogo, 14 Mei 2020
Pembuat Pernyataan,



Bagus Ervin Nur Fauzi
NIM: 210716065

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertandatangan dibawah ini:

Nama : Bagus Ervin Nur Fauzi
NIM : 210716065
Jurusan : Ekonomi Syariah

Menyatakan bahwa skripsi yang berjudul:

“Analisis Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Kasus Bisnis Start Up di Sanaya Kids Ponorogo)”

Secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali bagian tertentu yang dirujuk sumbernya.

Ponorogo, 05 April 2020
Pembuat Pernyataan



Bagus Ervin Nur Fauzi
Nim: 210716065

BAB 1

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Era globalisasi akan bergulir, dominasi teknologi sebagai infrastruktur menjadi kerabat bagi sejumlah pelaku usaha bisnis. Ekonomi akan lebih berbasis terhadap ilmu pengetahuan, bukan tanah, atau mesin tradisional. Persaingan antar perusahaan di era globalisasi semakin tajam, sehingga sumber daya manusia (SDM) dituntut untuk terus-menerus mampu mengembangkan diri secara proaktif. SDM harus menjadi manusia-manusia pembelajar, yaitu pribadi-pribadi yang mau belajar dan bekerja keras dengan penuh semangat, sehingga potensi insaninya berkembang maksimal.¹

Masalah utama yang dianggap sebagai isu bisnis yang berkaitan dengan sumber daya manusia menurut Schuler antara lain mengelola sumber daya manusia untuk menciptakan kemampuan (kompetensi) sumber daya manusia, mengelola diversitas tenaga kerja untuk meraih keunggulan kompetitif, mengelola sumber daya manusia untuk menghadapi globalisasi.²

Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya (rasio, rasa, dan karsa). Semua potensi SDM tersebut

¹ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Kencana, 2009), 1.

² Mahendro Sumardjo dan Donni Juni Priansa, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia Konsep-konsep Kunci* (Bandung: Alfabeta, 2018), 39.

berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan. Betapa majunya teknologi, perkembangan informasi, tersedianya modal dan memadainya bahan, jika tanpa SDM sulit bagi perusahaan atau organisasi itu untuk mencapai tujuan. Bagi perusahaan, ada tiga sumber daya strategi lain yang mutlak harus mereka miliki untuk dapat menjadi sebuah perusahaan unggul.

Tiga sumber daya kritis tersebut menurut Ruki adalah :³

1. *Financial resource* yaitu sumber daya berbentuk dana /modal Financial yang dimiliki.
2. *Human resource*, yaitu sumber daya yang berbentuk dan berasal dari manusia yang secara tepat dapat disebut sebagai modal insani
3. *Informational resource*, yaitu sumber daya yang berasal dari berbagai informasi untuk membuat keputusan strategis atau taktis.

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah suatu pendekatan terhadap manajemen manusia, yang berdasarkan empat prinsip dasar menurut Michael Armstrong, pertama sumber daya manusia adalah harta yang paling penting dimiliki oleh suatu organisasi, sedangkan manajemen yang efektif adalah kunci bagi keberhasilan organisasi tersebut. Kedua, keberhasilan ini sangat mungkin dicapai jika peraturan atau kebijaksanaan dan prosedur yang bertalian dengan manusia dari perusahaan tersebut saling berhubungan, dan memberikan sumbangan terhadap penapaian tujuan perusahaan dan perencanaan strategis. Ketiga,

³ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 5.

kultur dan nilai perusahaan, suasana organisasi dan perilaku manajerial yang berasal dari kultur tersebut akan memberikan pengaruh yang besar terhadap hasil pencapaian terbaik. Keempat, manajemen SDM berhubungan dengan integrasi menjadikan semua anggota organisasi tersebut terlibat dan bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama.⁴

Manajemen SDM merupakan suatu pendekatan yang strategis terhadap keterampilan, motivasi, pengembangan dan manajemen pengorganisasian sumber daya. MSDM diciptakan untuk membentuk kultur perusahaan yang layak, dan memasukkan program-program yang menggambarkan dan mendukung nilai-nilai pokok dari perusahaan tersebut dan memastikan reaktif, yaitu selalu mengharapkan sesuatu yang perlu dikerjakan dan kemudian melakukannya, bukan menunggu diperintahkan sesuatu yang harus dikerjakan mengenai penerimaan karyawan, atau yang berhubungan dengan masalah-masalah perburuan yang muncul.

Gomes, memberikan pengertian MSDM dalam pengertian utama yaitu:⁵

1. Manajemen, berasal dari kata kerja bahasa Inggris *to manage*, yang artinya mengurus, mengatur, melaksanakan, dan mengelola.

⁴Arif Yusus Hamali, *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta:CAPS, 2018), 1.

⁵ Ibid., 2.

2. Sumber Daya Manusia, merupakan salah satu sumber daya yang terdapat dalam organisasi, meliputi semua orang yang melakukan aktivitas. Sumber daya yang terdapat dalam suatu organisasi bisa dikelompokkan atas dua macam, yakni: a) sumber daya manusia (*human resource*), dan b) sumber daya non manusia (*non-human resource*). Kelompok sumber daya non manusia ini mencakup modal, mesin, teknologi, bahan-bahan (*material*) dan lain-lain.

Pengelolaan SDM memang dibutuhkan oleh suatu organisasi untuk meningkatkan produktivitas perusahaan atau organisasi agar dapat membantu kemajuan serta mencapai visi misi perusahaan agar lebih baik. Semua perlu proses yang panjang dan membutuhkan konsep yang matang agar dapat terstruktur dengan baik antara SDM, sarana prasarana yang ada dan semua yang ada di dalam perusahaan agar terintegrasi dengan efektif dan efisien. Perusahaan membutuhkan pengembangan agar dinamika di dalamnya juga baik.

Pengelolaan SDM harus melihat dari beberapa factor antara lain mengenai rekrutmen, seleksi karyawan, pengembangan, dan membangun etos kerja yang baik juga seperti kultur persaudaraan antar karyawan dan lain sebagainya.

Singodimedjo mengutip pada buku Edy Sutrisno mengatakan rekrutmen merupakan proses mencari, menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam suatu organisasi.⁶ Mekanisme rekrutmen masih

⁶Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 45.

terbilang apa adanya yang penting adalah mau bekerja, jujur dan taat terhadap atasan. Disamping itu prosedural rekrutmen tidak dilakukan seperti screening, seleksi atau tes mengisi surat lamaran, wawancara intens terhadap calon karyawan, tes kemampuan dan pengetahuan. Dengan begitu perusahaan tidak mampu melihat atau menilai seberapa besar kemampuan calon karyawan tersebut dan jabatan apa yang dibutuhkan oleh Sanaya Kids sendiri.

Pengembangan sumber daya manusia adalah penyiapan manusia atau karyawan untuk memikul tanggung jawab lebih tinggi dalam organisasi atau perusahaan. Pengembangan sumber daya manusia berhubungan erat dengan peningkatan kemampuan intelektual yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik. Pengembangan SDM berpijak pada fakta bahwa setiap tenaga kerja membutuhkan pengetahuan, keahlian, dan keterampilan yang lebih baik. Pengembangan lebih terfokus pada kebutuhan jangka panjang dan hasilnya hanya dapat diukur dalam waktu jangka panjang.⁷

Kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja seseorang dalam suatu periode, biasanya 1 tahun. Kemudian kinerja dapat diukur dari kemampuannya menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Artinya, dalam kinerja mengandung unsur standar pencapaian harus dipenuhi, sehingga bagi yang mencapai standar yang

⁷Burhanudin Yusuf, *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah* (Jakarta: Raja Grafindo persada, 2015), 133.

telah ditetapkan berarti berkinerja dengan baik atau sebaliknya bagi yang tidak tercapai dikategorikan berkinerja kurang atau tidak baik.⁸

Kemampuan seseorang merupakan ukuran pertama dalam meningkatkan kinerja yang ditunjukkan dari hasil kerjanya. Artinya, mampu atau tidaknya seseorang melaksanakan pekerjaannya yang akan menentukan kinerjanya. Selanjutnya kemampuan ini harus pula diikuti dengan tanggung jawabnya terhadap pekerjaannya. Secara teori dikatakan bahwa kinerja juga perlu di dukung oleh motivasi yang kuat agar kemampuan yang dimiliki dapat dioptimalkan.⁹ Kinerja juga menurut Colquitt ditentukan oleh tiga factor yaitu :

1. Kinerja tugas (*task performance*)
2. Perilaku kesetiaan (*citizenship behavior*) sebagai kontribusi perilaku positif.
3. Perilaku produktif tandingan (*counter productive behavior*) sebagai kontribusi perilaku negatif.¹⁰

Menurut Benardin dan Rusel bahwa kinerja merupakan hasil yang diproduksi oleh fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan-kegiatan pada pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu. Hasil kerja tersebut merupakan hasil dari kemampuan, keahlian, dan keinginan yang

⁸Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Praktik* (Depok:Rajawali Pers, 2017) 182.

⁹ Ibid.,

¹⁰ Ibid., 183.

dicapai.¹¹ Salah satu bisnis atau perusahaan yang penulis teliti adalah Sanaya Kids berlokasi di Perum Bakti Asri no. 36 blok 2 Ronowijayan Ponorogo yang didirikan oleh seorang perempuan sekaligus *owner* Sanaya Kids yaitu ibu Sabrina Teguh Alami, yang didirikan pada 1 Maret 2013 dengan jumlah karyawan 9 orang dengan posisi dan tugas masing-masing.

pada wilayah produktivitas karyawan kurang berkontribusi Karena tugas yang diberikan terkadang tidak diselesaikan dengan baik. Karena kebanyakan dari karyawan mengerjakan tugas yang seharusnya bukan masuk pada tugasnya di bagian perdivisi, Serta ide atau konsep pemasaran serta inovasi pun masih belum mandiri karena tergantung kepada ibu Sabrina selaku pemilik tunggal Sanaya Kids Ponorogo.

Bisnis Sanaya Kids merupakan usaha yang bergerak di bidang digital marketing atau bisdimana produk yang dihasilkan ialah mukena anak hingga dewasa yang memiliki varian yang berbeda-beda dan produknya tidak hanya untuk anak kecil tetapi untuk orang dewasa juga. Produk yang dihasilkan berupa mukena lucu dan unik dengan kualitas yang baik. Pengelolaan bisnis tersebut juga memerlukan SDM yang efektif dan bekerja sesuai dengan tujuan dari usaha Sanaya Kids itu. Maka perlunya proses manajemen atau rancangan perencanaan melalui karyawan atau SDM yang baik dari organisasi agar operasional dari

¹¹ Mahendro Sumardjo dan Donni Juni Priansa, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia Konsep-konsep Kunci*, 193.

mulai input, pengolahan hingga output dari perusahaan bisa terdistribusi dengan baik dan membuat pelayanan lebih efektif.

Dalam proses meningkatkan mutu sumber daya manusia di Sanaya Kids Ponorogo memulai tahap pengadaan, perencanaan dan mencari karyawan yaitu rekrutmen seperti perusahaan atau organisasi yang lain. Proses rekrutmen tidak boleh diabaikan karena pada tahap awal konsep yang digunakan harus sesuai dan efektif, yaitu mencari karyawan melalui informasi dari dalam atau luar. Maksudnya ialah informasi dari dalam meminta bantuan kerabat, karyawan lama untuk mencari calon karyawan yang akan siap untuk dilakukan tes dan lain sebagainya. Namun proses mekanisme yang dilakukan oleh Sanaya Kids berbeda dengan prosedur rekrutmen.¹²

Proses pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan di Sanaya Kids Ponorogo melalui pelatihan atau pendidikan yang diselenggarakan 2 tahun sekali tetapi baru satu kali berjalan dan kurang optimal, pelatihan yang dibuat oleh mereka fokus terhadap *market place* dan *fashion*. Tujuan adanya pelatihan itu agar pada wilayah pemasaran dan desain produk mukena bisa kreatif dan mengikuti zaman. Mungkin karena kurang inten dalam penggalian mutu serta pendampingan yang kurang tepat membuat karyawan juga masih kurang baik dalam mengelola kinerjanya. Pengembangan SDM di butuhkan untuk mengembangkan kemampuan setiap individu atau membangun motivasi

¹² Sabrina Teguh Alami, Wawancara, 5 Februari 2019.

kerja para karyawan untuk penyegaran atau refresh ketika pekerjaan semakin banyak.

Bisnis yang bergerak di bidang online bisnis ini penghasilannya juga cukup besar, padahal belum tentu bisnis dengan bantuan internet atau sosmed ini bisa efektif karena banyak kasus bahwa dalam pengelolaannya usaha semacam ini bisa berhenti. Omset penjualan di Sanaya Kids sendiri termasuk tinggi karena hampir setiap bulan mampu menjual kurang lebih 2000 sampai 3000 pcs pada saat banyak orderan, namun jika ramai di bulan tertentu selama 3 bulan itu mampu meningkatkan omset penjualan sampai 3 sampai 5 kali lipat dari total sebelumnya.¹³ Melihat fenomena ini peneliti melihat kinerja karyawan di Sanaya Kids kurang baik dalam segi kompetensi, pengetahuan dan kemampuan. Padahal perusahaan sudah melakukan rekrumen serta pengembangan karyawan untuk menunjang kualitas individu karyawan.

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian lebih lanjut dengan mengambil judul penelitian tentang “Analisis Manajemen Sumber Daya Manusia untuk meningkatkan kinerja Karyawan (Studi Kasus di Bisnis Start Up Sanaya Kids Ponorogo)”.

B. Rumusan Masalah

1. Bagaimana analisis MSDM terhadap rekrutmen untuk meningkatkan kinerja karyawan di Bisnis Start Up Sanaya kids Ponorogo?

¹³ Sabrina Teguh Alami, Wawancara, 5 Februari 2019.

2. Bagaimana analisis MSDM terhadap upaya pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja karyawan di Bisnis Start Up Sanaya Kids Ponorogo?
3. Bagaimana analisis MSDM terhadap dampak rekrutmen dan pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja karyawan di Bisnis Start Up Sanaya Kids Ponorogo?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang peneliti alami, maka penelitian ini mempunyai tujuan sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis MSDM pada rekrutmen untuk meningkatkan kinerja karyawan di Bisnis Start Up Sanaya Kids Ponorogo.
2. Untuk menganalisis MSDM pada upaya pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja karyawan di Bisnis Start Up Sanaya Kids Ponorogo.
3. Untuk menganalisis MSDM pada dampak mekanisme rekrutmen dan pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja karyawan di Bisnis Start Up Sanaya Kids Ponorogo.

D. Manfaat Penelitian

Berdasarkan pemaparan tujuan di atas, penelitian ini berharap dapat memberikan manfaat, baik manfaat teoritis maupun teori praktis:

1. Manfaat teoritis

- a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi mengenai analisis manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja karyawan di Sanaya Kids Ponorogo.
- b. Hasil penelitian diharapkan dapat mengetahui analisis MSDM terhadap dampak rekrutmen karyawan dan pengembangan SDM dalam meningkatkan kinerja karyawan di Sanaya Kids Ponorogo.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi IAIN Ponorogo

Peneliti berharap penelitian bermanfaat sebagai bahan bacaan dan koleksi pustaka sehingga dapat dijadikan sebagai salah satu refensi bagi mereka yang ingin melakukan penelitian berikutnya dengan topik yang sama.

b. Bagi Sanaya Kids Ponorogo

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan tambahan pengetahuan serta dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dan evaluasi dalam meningkatkan kinerja karyawan di Sanaya Kids Ponorogo.

E. Sistematika Pembahasan

Untuk memperoleh gambaran yang jelas tentang urutan pembahasan penelitian ini agar menjadi sebuah kesatuan yang utuh dan sistematis, maka penulis akan memaparkan sistematika pembahasan dalam penelitian ini:

Bab kesatu adalah pendahuluan yang berisi tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, dan sistematika pembahasan.

Bab kedua adalah memaparkan teori yang digunakan dalam penelitian ini. Berisi tentang teori Manajemen SDM, Rekrutmen karyawan, Pengembangan SDM, dan kinerja Karyawan.

Bab ketiga adalah metode penelitian yang berisi pendekatan dan jenis penelitian, lokasi/tempat penelitian, data dan sumber data, teknik pengumpulan data, teknik pengolahan data, teknik analisis data, teknik pengecekan keabsahan data.

Bab keempat yaitu pemaparan data dari profil perusahaan, analisis manajemen SDM pada mekanisme rekrutmen karyawan di Sanaya Kids Ponorogo, analisis manajemen SDM pada upaya pengembangan SDM di Sanaya Kids Ponorogo, dan analisis manajemen SDM terhadap dampak rekrutmen dan pengembangan SDM pada kinerja karyawan di Sanaya Kids Ponorogo

Bab kelima yaitu menguraikan kesimpulan yang merupakan jawaban atas rumusan masalah penelitian dan berisi saran untuk pengembangan keilmuan dan perbaikan dalam penulisan hasil penelitian.

BAB II

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

A. Deskripsi Teori

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengertian MSDM

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan bidang strategis dari organisasi. Manajemen sumber daya manusia harus dipandang sebagai perluasan dari pandangan tradisional untuk mengelola seara efektif dan untuk itu membutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan mengelolanya.¹

Sementara itu, Schuler, et al. mengutip dari buku Edy Sutrisno mengartikan manajemen sumber daya manusia merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dlam member kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM itu digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat.²

Fokus SDM terletak pada upaya mengelola SDM di dalam dinamika interaksi antara organisasi-pekerja yang seringkali

¹Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Kencana, 2009), 5.

² Ibid., 6.

memiliki kepentingan berbeda. Menurut Stoner dalam buku Edy Sutrisno MSDM meliputi penggunaan SDM secara produktif dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi dan pemuasan kebutuhan pekerja secara individual.³

Mangkunegara mengutip dari buku Arif Yusuf mendefinisikan MSDM sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan pula sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (karyawan). Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu karyawan.⁴

Sebuah pertanyaan muncul mengapa MSDM ditempatkan di dalam fungsi pengorganisasian dan bukan di dalam fungsi pengimplementasian, alasan-alasan manajemen sumber daya manusia ditempatkan pada bagian fungsi pengorganisasian, adalah sebagai berikut menurut Sule dan Saefulah:⁵

³ Ibid.,

⁴ Arif Yusuf Hamali, *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: CAPS), 5.

⁵ Ibid.

- 1) Alasan pertama, kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan dalam MSDM terkait erat dengan kegiatan pengalokasian sumber daya yang dimiliki organisasi (dalam hal ini sumber daya manusia) ke dalam bagian-bagiannya dalam organisasi. MSDM dimasukkan sebagai bagian dari fungsi pengorganisasian dikarenakan salah satu esensi dari fungsi pengorganisasian adalah pengalokasian keseluruhan sumber daya organisasi ke dalam suatu struktur organisasi tertentu yang dibentuk.
- 2) Alasan kedua, fungsi pengarahan dan pelaksanaan hanya akan dapat dijalankan jika alokasi sumber daya manusia telah dilakukan dalam fungsi pengorganisasian.
- 3) Alasan ketiga, sekalipun kegiatan memotivasi, mengarahkan (yang juga merupakan bagian lain dari manajemen SDM) termasuk ke dalam fungsi pengarahan (*leading*), namun demikian kunci pokok pertama sebelum SDM diarahkan dan dimotivasi adalah ketika SDM ditentukan dan ditempatkan dimana kegiatan menentukan dan menempatkan lebih cenderung berada di dalam fungsi pengorganisasian.
- 4) Alasan keempat, dikarenakan ilmu social, khususnya ilmu manajemen tidak dapat dipisahkan satu sama lainnya dan saling berkaitan, maka penulis berpendapat tidak terlalu menjadi

masalah sekiranya MSDM ini di tempatkan di bagian fungsi pengorganisasian maupun di bagian fungsi pengarahan.⁶

Manajemen sumber daya manusia berdasarkan alasan-alasan di atas merupakan proses serta upaya untuk merekrut, mengembangkan, memotivasi, serta mengevaluasi keseluruhan sumber daya manusia yang diperlukan perusahaan dalam pencapaian tujuannya. Maka, diperlukan persiapan yang matang oleh perusahaan dan hal-hal yang seharusnya dilakukan.

Pengertian ini mencakup mulai dari memilih siapa saja yang memiliki kualifikasi dan pantas untuk menempati posisi dalam perusahaan (*the right man on the right place*) seperti disyaratkan perusahaan hingga bagaimana kualifikasi ini dapat dipertahankan bahkan ditingkatkan serta dikembangkan dari waktu ke waktu. Manajemen sumber daya manusia ini merupakan proses yang berkelanjutan sejalan dengan proses operasional perusahaan, sehingga perhatian terhadap sumber daya manusia ini memiliki tempat yang khusus dalam organisasi perusahaan.⁷

b. Fungsi MSDM

1) Perencanaan

Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya

⁶ Ibid., 6.

⁷ Ibid.,

tujuan. Perencanaan itu untuk menetapkan program kepegawaian ini, meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian pegawai.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi, wewenang, integrasi, dan koordinasi, dalam bentuk bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3. Pengarahan dan pengadaan

Pengarahan adalah kegiatan member petunjuk kepada pegawai, agar mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Pengarahan dilakukan oleh pemimpin yang dengan kepemimpinannya akan member arahan kepada pegawai agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik. Adapun pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengadaan akan membantu terwujudnya tujuan.

4. Pengendalian

Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan pegawai agar menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Bila terdapat penyimpangan diadakan tindakan perbaikan dan atau penyempurnaan. Pengendalian pegawai, meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku kerja sama, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

5. Pengembangan

Pengembangan merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan, hendaknya menyesuaikan dengan kebutuhan masa kini maupun masa yang akan mendatang.

6. Pemberhentian

Pemberhentian merupakan putusnya hubungan kerja seorang pegawai dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun, atau sebab lainnya. Penerapan fungsi manajemen dengan sebaik-baiknya dalam mengelola pegawai, akan mempermudah mewujudkan tujuan dan keberhasilan organisasi.⁸

⁸ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 9-11.

Anwar Prabu Mangkunegara mengemukakan bahwa terdapat enam fungsi operatif MSDM yaitu :⁹

- a) Pengadaan tenaga kerja terdiri:
 - (1) Perencanaan sumber daya manusia
 - (2) Analisis jabatan
 - (3) Penarikan karyawan
 - (4) Penempatan kerja
 - (5) Orientasi kerja (*job orientation*)
- b) Pengembangan tenaga kerja mencakup:
 - (1) Pendidikan dan pelatihan
 - (2) Pengembangan
 - (3) Penilaian prestasi kerja
- c) Pemberian balas jasa mencakup:
 - (1) Balas jasa langsung
 - (2) Balas jasa tak langsung
- d) Integrasi mencakup
 - (1) Kebutuhan karyawan
 - (2) Motivasi kerja
 - (3) Kepuasan kerja
 - (4) Disiplin kerja
 - (5) Partisipasi kerja
- e) Pemeliharaan tenaga kerja

⁹ Arif Yusuf Hamali, *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia*, 9.

- (1) Komunikasi kerja
 - (2) Kesehatan kerja dan keselamatan kerja
 - (3) Pengendalian konflik kerja
 - (4) Konseling kerja
- f) Pemisahan tenaga kerja mencakup pemberhentian karyawan.¹⁰

c. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tiap organisasi, termasuk perusahaan, menetapkan tujuan-tujuan tertentu yang ingin mereka capai dalam manajemen setiap sumber dayanya termasuk sumber daya manusia. Tujuan MSDM secara tepat sangatlah sulit untuk dirumuskan karena sifatnya bervariasi dan tergantung pada penahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi. Menurut Cusway tujuan MSDM meliputi:¹¹

- 1) Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.

¹⁰ Arif Yusuf Hamali, *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia*, 10.

¹¹ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 7-8.

- 2) Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
- 3) Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
- 4) Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.
- 5) Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
- 6) Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
- 7) Bertindak pemelihara standar organisasional dan nilai dalam Manajemen Sumber Daya manusia.¹²

2. Rekrumen Karyawan

a. Pengertian Rekrutmen Karyawan

Singodimejo mengutip dari buku Edy Sutrisno, mengatakan rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam suatu organisasi.¹³ Kegiatan rekrutmen merupakan kelanjutan dari apa yang sudah direncanakan dalam perencanaan tenaga kerja sebelumnya.

¹² Ibid.,

¹³ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 45.

Kebutuhan tenaga kerja yang sudah direncanakan, baik dari segi jumlah maupun kualifikasi yang diinginkan harus segera direalisasikan sesuai waktunya. Untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja tersebut akan diperoleh dengan berbagai cara melalui rekrutmen karyawan.¹⁴

Anwar Prabu Mangkunegara mengutip dari buku Arif Yusuf mendefinisikan rekrutmen sebagai suatu proses atau tindakan yang dilakukan oleh perusahaan untuk mendapatkan tambahan karyawan yang melalui tahapan mencakup identifikasi dan evaluasi sumber penarikan karyawan, menentukan kebutuhan karyawan yang diperlukan perusahaan, proses seleksi, penempatan, dan orientasi karyawan.¹⁵

Keberhasilan proses rekrutmen dapat mempengaruhi kelancaran dan keberhasilan fungsi-fungsi dan aktivitas MSDM lain yang dilakukan setelah proses rekrutmen selesai dilakukan. Fungsi tersebut meliputi fungsi pengembangan, fungsi control dan adaptasi, sedangkan aktivitas-aktivitas yang mengikuti rekrutmen adalah seleksi, orientasi, dan promosi.¹⁶

Proses rekrutmen sumber daya manusia tidak boleh diabaikan karena untuk menjaga supaya tidak terjadi ketidaksesuaian antara apa yang diinginkan dan apa yang didapat,

¹⁴ Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Praktik*, 88.

¹⁵ Arif Yusuf Hamali, *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia*, 47.

¹⁶ Ibid.

yang berarti bahwa suatu organisasi tidak memperoleh karyawan yang tepat baik kualitas maupun kuantitasnya. Sebuah proses rekrutmen dimulai dengan pencarian calon dan berakhir sampai lamaran pelamar kerja diterima. Tahap berikutnya setelah persiapan untuk melakukan rekrutmen selesai dikerjakan adalah mencari calon sebanyak jumlah yang diperlukan akan diseleksi mencari orang yang dianggap paling memenuhi syarat untuk mengisi lowongan.¹⁷

Program rekrutmen yang ideal adalah sebuah program dimana sejumlah pelamar yang berkualitas ditarik dan menerima posisi jabatan tertentu yang dilakukan dengan cara yang sangat efisien. Program rekrutmen yang baik perlu melayani banyak tujuan. Tujuan rekrutmen adalah memikat sekumpulan besar pelamar kerja, namun sekumpulan pelamar tersebut menyebabkan biaya pemrosesan yang mahal bagi perusahaan. Dasar program rekrutmen yang baik mencakup factor-faktor berikut:

- 1) Program rekrutmen memikat banyak pelamar yang memenuhi syarat.
- 2) Program tidak pernah mengkompromikan standar seleksi.
- 3) Berlangsung atas dasar yang berkesinambungan.
- 4) Program rekrutmen harus kreatif, imajinatif, dan inovatif.¹⁸

¹⁷ Ibid., 48.

¹⁸ Ibid., 49.

Menurut Rivai mengutip dari buku Meldona hasil rekrutmen adalah sekumpulan pelamar kerja yang akan di seleksi untuk menjadi karyawan baru.¹⁹

b. Tujuan Rekrutmen

Tujuan Rekrutmen yang umum adalah menyediakan sekumpulan calon karyawan yang memenuhi syarat bagi perusahaan, sedangkan tujuan yang lebih spesifik antara lain adalah:²⁰

- 1) Untuk menentukan kebutuhan rekrutmen perusahaan di masa sekarang dan masa yang akan datang.
- 2) Agar konsisten dengan strategi perusahaan.
- 3) Untuk meningkatkan kumpulan calon karyawan yang memenuhi syarat seefisien mungkin.
- 4) Untuk mendukung inisiatif perusahaan dalam mengelola tenaga kerja yang beragam.
- 5) Untuk membantu mengurangi kemungkinan keluarnya karyawan yang belum lama bekerja.
- 6) Untuk mengevaluasi keefektifan berbagai teknik dan sumber rekrutmen bagi semua jenis pelamar kerja.²¹

¹⁹ Meldona, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Integratif* (Malang:UIN-Malang Press, 2009), 133.

²⁰ Meldona, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Integratif* , 133.

²¹ Ibid.,

c. Prinsip-prinsip Rekrutmen

Dijelaskan oleh rivai, bahwa agar rekrutmen dapat terselenggara dengan efektif, maka perusahaan perlu memperhatikan prinsip-prinsip berikut:²²

1) Mutu karyawan yang akan direkrut harus sesuai dengan kebutuhan perusahaan, sehingga sebelumnya perlu dilakukan.²³

a) Analisis pekerjaan, yaitu pengumpulan, penilaian dan penyusunan informasi secara sistematis oleh job analyst mengenai tugas-tugas (*duties*), tanggung jawab (*responsibility*), kemampuan manusia (*human ability*) dan standar kinerja (*performance standard*) yang berkaitan dengan suatu pekerjaan dalam perusahaan.

b) Deskripsi pekerjaan, merupakan produk utama dari analisis pekerjaan yang menyajikan ringkasan pekerjaan yang telah diidentifikasi secara tertulis.

Spesifikasi pekerjaan, yaitu penjelasan penulis mengenai pengetahuan, keterampilan, kemampuan, cirri dan karakteristik lain yang penting dimiliki oleh pemegang jabatan tertentu untuk mencapai efektifitas kinerja dari suatu pekerjaan.

2) Jumlah karyawan yang dibutuhkan harus sesuai dengan jabatan yang tersedia, maka perlu dilakukan peramalan

²² Ibid., 134.

²³ Ibid.,

kebutuhan tenaga kerja dan analisa terhadap kebutuhan tenaga kerja.

- 3) Analisis biaya manfaat yang cermat
- 4) Perencanaan dan keputusan-keputusan strategis tentang perekrutan.
- 5) Fleksifibilitas.
- 6) Pertimbangan-pertimbangan hukum.²⁴

d. Metode rekrutmen

Metode-metode rekrutmen karyawan antara lain:

1) Teori Deret

Yaitu mencoba menentukan jumlah karyawan yang bekerja keras atas beban kerja yang bervariasi setiap harinya. Seperti misalnya berapa jumlah pewawancara yang diperlukan apabila datangnya pelamar tidak teratur.

2) *Sampling methode*

Pengontrolan daftar investaris pembukuan, kesimpulan cirri-ciri populasi karyawan dan tingkat reabilitas yang khusus.

3) *Linier Programming Methode*

Menetapkan sumber-sumber yang jarang dalam kebiasaan yang umum dalam suatu perusahaan.

²⁴ Ibid.,

Memilah-milalh calon pekerja melalui symbol-simbol atau variable yang diterima untuk menjadi linear.

4) *Decision theory Methode*

Badan eksekutif yang menetapkan langsung calon mana yang direkrut dan berapa banyak jumlah pekerja yang dibutuhkan.

5) *Simulation methode*

Pengetesan pekerja melalui suatu simulasi proses pekerjaan rutin dalam jangka pendek atau pada waktu tes.

6) Program evaluasi *review technique*

Memberi gambarann kepada calon peker a yang diterima tentang jaringan kejadian dn kegiatan kerja, penetapan sumber-sumber, pertimbangan waktu dan ongkos, menyusun jaringan, dan saluran kritik dari prosedur penarikan.²⁵

e. Sumber dalam proses rekrutmen

Menurut randall s. schuler dan susan E. Jackson mengutip dari buku suwondo dan doni proses rekrutmen hendaknya perlu memperhatikan sumber-sumber yang dapat dijadikan wahananya,

²⁵ Suwanto dan Donni Juni Priansa, *Manajemen SDM Dalam Organisasi Publik dan Bisnis* (Bandung:Alfabeta,2018), 70.

yaitu meliputi sumber internal dan eksternal.²⁶ Terdapat dua sumber utama rekrutmen yang dapat digunakan, yaitu:²⁷

1) Sumber internal, dilakukan perusahaan melalui kebijakan dari dalam perusahaan berupa promosi, transfer, rotasi pekerjaan, dan pengkaryaan kembali karyawan. Metode internal dapat dilakukan dengan cara :

- a) job posting (penawaran terbuka untuk suatu jabatan tertentu), yaitu memperlihatkan pada semua karyawan tentang terbukanya lowongan yang ada di perusahaan secara menyolok. Dapat berupa pemberitahuan papan pengumuman, pengumuman lisan, penelitian riwayat kerja karyawan, penelitian daftar promosi berdasarkan kinerja, melakukan pemeringkatan dari kegiatan penelitian, pengecekan daftar senioritas, dan melihat daftar yang dibuat menurut keterampilan pada system informasi sumber daya manusia perusahaan.
- b) persediaan atau daftar keterampilan merupakan data persediaan keahlian dan keterampilan dari karyawan, yang berisi seluruh arsip dan informasi berkaitan dengan perkembangan dan meningkatnya potensi karyawan dalam melakukan pekerjaan. Persediaan atau daftar keterampilan membantu memastikan keadilan karena

²⁶Ibid., 72.

²⁷ Meldona, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Integratif*, 141.

memudahkan identifikasi dan pertimbangan para calon internal dengan bobot diperlukan untuk suatu jabatan.

- c) rekomendasi dari karyawan atau referral yaitu karyawan merekomendasi teman, anggota keluarga karyawan, atau karyawan perusahaan lain kepada departemen SDM. Karyawan didorong untuk membantu perusahaan mendapatkan kandidat yang memenuhi criteria dengan memberikan imbalan atau balas jasa lain. metode ini mempunyai kelebihan, antara lain: karyawan pemberi rekomendasi telah melakukan penyaringan pendahuluan, perusahaan memperoleh informasi lengkap dari pemberi rekomendasi.²⁸

- 2) Sumber Eskternal, yaitu yang berasal dari luar perusahaan, terdiri atas karyawan yang mencari pekerjaan baru untuk pertama kali, karyawan yang telah bekerja dan tidak puas terhadap perusahaan sebelumnya. Metode eskternal dapat dilakukan dengan cara:

- a) *Walk-in Applicant*, sejumlah pelamar mendatangi langsung bagian rekrutmen di perusahaan untuk mencari kerja. Mereka diminta mengisi blanko lamaran untuk menentukan minat dan kemampuan mereka. Lampiran

²⁸ Ibid., 143.

tersebut dimasukkan dalam arsip sampai ada lowongan yang sesuai.

- b) *Write-in*, berupa surat-surat lamaran yang dikirimkan langsung ke perusahaan. Bagi sebagian besar perusahaan, sumber ini merupakan sumber terbesar, tidak mahal, dan biasanya untuk posisi entry dan klerek. Banyaknya jumlah surat lamaran yang masuk tergantung citra perusahaan di mata terkemuka.
- c) Iklan (surat kabar, majalah, televise, radio, dan medi lain). Iklan dapat digunakan untuk dua jenis penarikan, yaitu: pertama, wands ads, dengan cara menguraikan pekerjaan dan keuntungan, mengidentifikasi perusahaan dan memberitahukan bagaimana cara melamar, dan yang kedua, adalah meminta pelamar yang berminat untuk mengirimkan lamaran ke P.O. BOX dengan nomor tertentu pada kantor pos, atau email atau pada perusahaan surat kabar.²⁹

f. Evaluasi rekrutmen

Mengevaluasi kesuksesan upaya-upaya perekrutan adalah penting, hal itu adalah cara utama untuk menemukan apakah upaya tersebut efektif dalam aspek waktu dan uang yang dikeluarkan.

²⁹ Ibid., 145.

Menurut Mathis dan Jackson terdapat hal-hal umum yang perlu dievaluasi, yaitu sebagai berikut:

- 1) Jumlah pelamar, karena tujuan program perekrutan yang baik adalah menghasilkan jumlah pelamar yang besar sehingga dapat dipilih kuantitas adalah hal yang alamiah untuk memulai evaluasi.
- 2) Tujuan EEO yang ingin dicapai, program perekrutan adalah aktivitas kunci yang digunakan untuk mencapai tujuan merekrut individu-individu dari kelas yang diproteksi, hal ini khususnya relevan ketika sebuah perusahaan benar-benar ingin mencapai tujuan –tujuan seperti itu. Apakah perekrutan menghasilkan para pelamar yang berkualitas dengan sebuah campuran yang tepat dari individu-individu dari kelas yang diproteksi
- 3) Kualitas pelamar, disamping kuantitas harus ditanyakan pula apakah kualifikasi dari sekumpulan pelamar adalah cukup untuk mengisi lowongan pekerjaan yang tersedia.
- 4) Biaya per pelamar yang direkrut, biaya bervariasi bergantung pada jabatan yang akan diisi, tetapi mengetahui berapa biaya untuk mengisi sebuah jabatan yang kosong memberikan perspektif tentang tingkat perputaran tenaga kerja dan gaji.³⁰

³⁰ Suwanto dan Donni Juni Priansa, *Manajemen SDM Dalam Organisasi Publik dan Bisnis*, 75-76.

g. Seleksi karyawan

Setelah memperoleh sumber-sumber tenaga kerja yang diinginkan melalui rekrutmen, langkah selanjutnya ialah menyeleksi tenaga kerja. Seleksi merupakan kegiatan lanjutan dari rekrutmen yang sudah dilakukan sebelumnya. Artinya hasil rekrutmen yang dilakukan menentukan mana yang layak masuk kualifikasi atau tidak.³¹ Adapun tahap-tahap dalam seleksi yang umum dilakukan oleh suatu perusahaan adalah sebagai berikut:

1) Seleksi surat lamaran

Seleksi ini adalah seleksi pertama yang harus dilakukan untuk menyeleksi apakah calon karyawan sudah memenuhi syarat administrative yang ditetapkan. Calon karyawan yang lolos seleksi tahap ini apabila:

- a) Dokumen yang diajukan lengkap.
- b) Dokumen yang diajukan memenuhi syarat yang ditetapkan.
- c) Dokumen yang diajukan asli dan sempurna.

2) Wawancara awal

Dalam wawancara awal pelamar diminta untuk mengisi formulir yang telah disediakan. Isinya formulir antara lain sebagai berikut:

- a) Data pribadi pelamar
- b) Pendidikan dan keterampilan yang dimiliki

³¹ Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Praktik*, 107.

- c) Pengalaman kerja dan organisasi
- d) Latar belakang keluarga
- e) Referensi
- f) Tanda tangan si pelamar

3) Tes tertulis umum

Dalam praktiknya terdapat dua macam tes yang tertulis yang umumnya digunakan, yaitu:

- a) Pengetahuan umum, yang berisi pengetahuan umum dan bidang yang diambilnya.
- b) Pengetahuan tentang pekerjaan, merupakan tes tentang materi pekerjaan yang dijalankan.

4) Tes psikotes

Tes psikotes dapat diberikan sebelum tes umum dan tes tentang pekerjaan. Setelah menyelesaikan tes psikotes secara tertulis, maka selanjutnya akan dilakukan tes wawancara psikotes.

5) Wawancara kedua

Dalam wawancara ini dapat dilakukan untuk melihat kesungguhan pelamar untuk bekerja diperusahaan, dengan kondisi kerja yang ada. Dengan wawancara juga dapat diketahui kecocokan bagian atau jenis pekerjaan yang akan diemban, penempatan sampai dengan jumlah kompensasi atau jabatan yang diterimanya.

6) Keputusan penerimaan

Setelah melalui serangkaian tes maka pelamar akan diputuskan diterima atau ditolak. Untuk itu calon karyawan harus melengkapi surat-surat atau dokumen yang asli yang dibutuhkan perusahaan. Hal lain yang penting setelah penerimaan bahwa perusahaan harus menyediakan berbagai formulir penerimaan dan mengikat calon karyawan dengan suatu surat ikatan penerimaan yang berisi kewajiban dan hak-hak calon karyawan dengan legal dan sah.³²

7) Penempatan

Setelah diterima menjadi calon karyawan dengan proses yang benar, maka selanjutnya calon karyawan akan langsung di tempat atau dipekerjakan, terutama bagi mereka yang dibutuhkan segera. Namun bagi mereka yang perlu mendapatkan pengetahuan, maka akan memasuki pelatihan untuk beberapa waktu.³³

3. Pengembangan SDM

a. Pengertian pengembangan SDM

Dalam pengertian tentang pengembangan SDM berikut dikemukakan beberapa pendapat dari para ahli bidang manajemen. Gouzali, mengemukakan pengembangan SDM merupakan kegiatan yang harus dilaksanakan organisasi, agar pengetahuan,

³² Ibid., 112.

³³ Ibid.,

kemampuan, dan keterampilan mereka sesuai dengan pekerjaan yang mereka lakukan. Dengan kegiatan pengembangan ini, maka diharapkan dapat memperbaiki dan mengatasi kekurangan dalam melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik, sesuai dengan perkembangan ilmu dan teknologi yang digunakan oleh organisasi.³⁴

Dengan demikian, pengembangan SDM merupakan sebuah cara efektif untuk menghadapi tantangan-tantangan, termasuk ketertinggalan Sumber Daya Manusia serta keragaman SDM yang ada dalam organisasi, perubahan teknik kegiatan yang disepakati dan perputaran SDM.³⁵

Konsekuensi logis untuk membuat organisasi mempunyai daya kompetitif yang lebih berkelanjutan dan lebih sulit ditiru, investasi dalam sumber daya ekonomi yang paling berharga yaitu manusia. Menurut Muhadjir yaitu pengembangan SDM secara singkat dideskripsikan sebagai peningkatan kualitas manusia dalam makna fisik maupun mental.³⁶

Dalam konteks SDM, pengembangan dipandang sebagai peningkatan kualitas SDM melalui program pelatihan dan pendidikan. Apa yang dapat dijelaskan dari pengembangan SDM adalah tentang *development practice* dan membutuhkan kolaborasi

³⁴ Kadarisman, *Manajemen Pengembangan sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2013), 5.

³⁵ Ibid., 6.

³⁶ Ibid.,

dengan program-program MSDM untuk mencapai hasil yang diinginkan. Pelatihan membantu karyawan dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan penerapannya, guna meningkatkan keterampilan, kecakapan, dan sikap yang diperlukan organisasi dalam mencapai tujuan.³⁷

Pendidikan adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan penguasaan teori dan keterampilan memutuskan terhadap persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan mencapai tujuan. Arti dari pengembangan karyawan merupakan usaha untuk meningkatkan keterampilan maupun pengetahuan umum bagi karyawan agar pelaksanaan pencapaian tujuan lebih efisien.³⁸

b. Tujuan Pengembangan

Pengembangan bertujuan dan bermanfaat bagi perusahaan, karyawan, konsumen atau masyarakat yang mengkonsumsi barang atau jasa yang dihasilkan perusahaan.

Tujuan pengembangan hakikatnya menyangkut hal-hal berikut:³⁹

- 1) Produktivitas Kerja
- 2) Efisiensi

³⁷ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 62.

³⁸ Ibid.,

³⁹ Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), 70-72.

- 3) Kecelakaan
- 4) Pelayanan
- 5) Moral
- 6) Karier
- 7) Kepemimpinan
- 8) Balas jasa
- 9) Konsumen.⁴⁰

c. Jenis pengembangan

Jenis pengembangan dikelompokkan atas: pengembangan secara informal dan pengembangan secara formal.

1) Pengembangan secara informal

Yaitu karyawan atas keinginan dan usaha sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku-buku literature yang ada hubungannya dengan pekerjaan atau jabatannya. pengembangan secara informal menunjukkan bahwa karyawan tersebut berkeinginan keras untuk maju dengan cara meningkatkan kemampuan kerjanya.

2) Pengembangan secara formal

Yaitu karyawan ditugaskan perusahaan untuk mengikuti pendidikan atau latihan, baik yang dilakukan

⁴⁰ Ibid.,

perusahaan maupun yang dilaksanakan oleh lembaga pendidikan atau pelatihan. Pengembangan secara formal dilakukan perusahaan karena tuntutan pekerjaan saat ini ataupun masa datang.⁴¹

3) Program pengembangan

Dalam praktiknya program pengembangan karyawan dapat dilakukan melalui:

- a) Mengikuti pendidikan
- b) Transfer antar bagian
- c) Promosi ke suatu jabatan.⁴²

d. Peserta Pengembangan

Peserta yang akan mengikuti pengembangan dari suatu perusahaan, biasanya merupakan karyawan baru dan karyawan yang lama, baik itu tenaga operasional maupun manager atau pimpinan perusahaan. Berikut adalah:⁴³

- 1) Karyawan baru merupakan karyawan yang diterima pada suatu perusahaan, dan sebelumnya belum pernah bekerja. Mereka ini belum paham akan apa yang akan mereka kerjakan atau belum mengerti akan seluk beluk yang ada diperusahaan tersebut.

Karyawan baru biasanya mengerti akan teori saja tapi masih

⁴¹ Ibid., 72-73.

⁴² Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia teori dan praktik*, 143

⁴³ Suwatno dan Donni Juni Priansa, *Manajemen SDM dalam Organisasi Public dan Bisnis*, 110.

dangkal dalam pengalaman kerja karena kurang mengerti akan seluk beluk dunia kerja

- 2) Karyawan lama, pengembangan karyawan bukan saja diperlukan bagi karyawan baru, tetapi karyawan lama juga perlu mendapatkan pengembangan, biarpun mereka telah bekerja mereka telah bekerja sudah begitu lama tapi pengembangan itu jelas sangat diperlukan untuk meningkatkan kemampuan dan keahlian mereka. Pengembangan karyawan lama ini dilaksanakan karena tuntutan pekerjaan, jabatan, perluasan perusahaan, penggantian mesin lama dengan mesin baru, metode kerja yang diperbaharui dan juga untuk persiapan promosi.⁴⁴

e. Metode Pengembangan

Pelaksanaan pengembangan harus didasarkan pada metode-metode yang telah ditetapkan sebelumnya oleh perusahaan, maupun oleh konsultan. Metode yang paling penting dalam pengembangan SDM di antaranya ialah metode-pendidikan dan pelatihan. Berikut penjelasannya:⁴⁵

- 1) Metode pendidikan

Metode pendidikan sebagai suatu metode pengembangan untuk karyawan manajerial. Tenaga manajerial adalah mereka yang mempunyai wewenang terhadap orang

⁴⁴Ibid., 111.

⁴⁵ Ibid., 112.

lain. Metode-metode yang digunakan berbeda dengan metode-metode untuk karyawan operasional. Metode pendidikan antara lain:

a. Metode kuliah atau ceramah

Metode ini diberikan kepada peserta dalam jumlah yang banyak dalam kelas. Pelatih mengajarkan teori-teori yang diperlukan, sedangkan yang dilatih mencatatnya dan mempersepsikannya.

b. Metode diskusi

Metode ini dilakukan dengan melatih peserta untuk berani memberikan pendapat dan rumusannya serta cara-cara bagaimana meyakinkan orang lain untuk percaya akan pendapatnya itu.

c. Metode studi kasus

Dalam metode ini, pelatih memberikan suatu kasus kepada peserta pelatihan, kasus ini tidak disertai dengan data yang komplit atau sengaja disembunyikan, tujuannya agar peserta terbiasa mencari data atau informasi dari luar dalam mengambil setiap keputusan dalam setiap masalah yang dihadapi.

d. Permainan bisnis

Permainan bisnis merupakan pelatihan yang dilakukan dengan cara menciptakan kompetisi tertentu

(dalam bentuk game) untuk bersaing dalam memecahkan suatu masalah atau kasus. Permainan disusun dengan aturan tertentu yang diperoleh dari teori ekonomi atau studi operasi-operasi bisnis.⁴⁶

2) Metode pelatihan

Metode pelatihan harus berdasarkan pada kebutuhan pekerjaan dan tergantung pada berbagai factor, diantaranya waktu, biaya, jumlah peserta, tingkat pendidikan dasar peserta, latar belakang peserta, dan sebagainya. Pelatihan pada dasarnya dipandang sebagai penerapan kecakapan dan keterampilan pekerjaan, oleh karenanya pelatihan terfokus pada mempelajari bagaimana melaksanakan tugas-tugas khusus. Beberapa metode pelatihan Andrew F. Sikula yaitu:⁴⁷

a) *On The Job Training*

Sistem ini merupakan metode pelatihan yang paling banyak digunakan. System ini terutama memberikan tugas kepada atasan langsung dari karyawan yang akan dilatih, untuk melatih mereka. Metode latihan ini dibedakan dalam dua cara, yaitu: pertama cara informal, yaitu cara pelatih menyuruh peserta pelatihan untuk memperhatikan orang lain yang sedang mengerjakan pekerjaan, kemudian ia disuruh untuk

⁴⁶ Ibid., 113.

⁴⁷ Ibid.,

mempraktikannya, dan kedua cara formal yaitu supervisor menunjuk seorang karyawan senior untuk melakukan pekerjaan tersebut dan selanjutnya para peserta pelatihan melakukan pekerjaan tersebut dan selanjutnya para peserta melakukan seperti yang dilakukan karyawan senior.

b) Vestibule

Vestibule adalah suatu bentuk latihan dimana para pelatihnya bukanlah berasal dari atasan langsung para karyawan yang dilatih melainkan pelatih khusus. Melalui percobaan dibuat suatu duplikasi atau kondisi yang mereka temui di dalam kerja mereka. Bentuk vestibule ini ialah simulasi. Simulasi merupakan suatu peniruan dari karakteristik atau perilaku tertentu dari dunia nyata. Dengan demikian apabila peserta kembali ke tempat kerjanya maka akan mampu melakukan pekerjaan yang disimulasikan tersebut.

c) Apprenticeship

System magang ini dipergunakan untuk pekerjaan yang membutuhkan keterampilan yang relatif tinggi. Program magang ini bisa mengombinasikan anattar on thejob training dengan pengalaman serta petunjuk dikelas dalam pengetahuan.

d) *Spesialist Course*

Merupakan bentuk pelatihan karyawan yang lebih mirip pendidikan dari pada pelatihan, kursus ini biasanya diadakan untuk memenuhi minat para karyawan dalam bidang-bidang tertentu.⁴⁸

4. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Istilah kinerja berasal dari *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.⁴⁹

Pengertian kinerja dari beberapa definisi yang dikemukakan oleh ahli MSDM adalah hasil kerja dan perilaku kerja. Jika kinerja berdasarkan hasil maka yang dilihat adalah jumlah kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan oleh seseorang. Kemudian jika dilihat dari perilaku kerja, maka yang dinilai adalah perilaku karyawan dalam menjalankan kewajibannya yang berkontribusi,

⁴⁸ Ibid., 115.

⁴⁹ Anwar Prabu Mangkunegara, Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2013), 67.

baik secara positif maupun negatif terhadap pemenuhan perusahaan.⁵⁰

b. Indikator kinerja

Indikator kinerja kadang-kadang dipergunakan secara bergantian dengan ukuran kinerja, tetapi banyak pula yang membedakannya. Pengukuran kinerja berkaitan dengan hasil yang didapat dikuantitatifkan dan mengusahakan data setelah kejadian. Sementara indikator kinerja dipakai untuk aktivitas yang hanya dapat ditetapkan secara kualitatif atas dasar perilaku yang dapat diamati. Indikator kinerja juga menganjurkan sudut pandang prospektif daripada retrospektif.

Terdapat tujuh indikator kinerja. Diantaranya mempunyai peran penting yaitu tujuan dan motif. Namun, kinerja memerlukan adanya dukungan sarana, kompetensi, peluang, standar, dan umpan balik. Kaitannya diantara tujuh indikator tersebut digambarkan oleh (Hersey, Balchard, dan Johnson) dengan penjelasan sebagai berikut:⁵¹

1) Tujuan

Tujuan merupakan sesuatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai di masa yang akan datang. Dengan demikian tujuan menunjukkan arah kemana kinerja dilakukan atas dasar tersebut dilakukan kinerja untuk mencapai tujuan.

⁵⁰ Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia teori dan praktik*, 184.

⁵¹ Wibowo, *Manajemen Kinerja* (Jakarta: PT RajaGrafindo, 2016), 86-88.

2) Standar

Standar mempunyai arti penting karena memberitahukan kapan suatu tujuan dapat diselesaikan. Standar suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa standar, tidak dapat diketahui kapan suatu tujuan tercapai. Kinerja seseorang dikatakan berhasil apabila mampu mencapai standar yang disepakati bersama antara atasan dan bawahan.⁵²

3) Umpan balik

Umpan balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemampuan kinerja, standar kinerja, dan pencapaian tujuan. Dengan umpan balik dilakukan evaluasi terhadap kinerja dan sebagai hasilnya dapat dilakukan perbaikan kinerja.⁵³

4) Alat atau sarana

Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses. Alat atau sarana merupakan factor penunjang untuk mencapai tujuan. Tanpa alat atau sarana, tugas pekerjaan spesifik tidak dapat dilakukan dan tujuan tidak

⁵² Ibid.,

⁵³ Ibid.,

dapat diselesaikan sebagaimana seharusnya. Tanpa alat tidak mungkin dapat melakukan pekerjaan.⁵⁴

5) Kompetensi

Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang kepadanya yang baik. Orang harus melakukan lebih sekedar belajar tentang sesuatu, orang harus dapat melakukannya dengan baik.⁵⁵

6) Motif

Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu. Manajer memfasilitasi motivasi kepada karyawan dengan insentif berupa uang, memberikan pengakuan, menetapkan tujuan menantang, menetapkan standar terjangkau, meminta umpan balik, memberikan kebebasan melakukan pekerjaan, menyediakan sumber daya yang diperlukan dan menghapuskan tindakan yang mengakibatkan disinsentif.⁵⁶

7) Peluang

Pekerja perlu mendapatkan untuk kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Terdapat dua factor yang menyumbangkan pada adanya kekurangan kesempatan

⁵⁴ Ibid.,

⁵⁵ Ibid.,

⁵⁶ Ibid.,

untuk berprestasi, yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat.

Tugas mendapatkan prioritas lebih tinggi, mendapat perhatian lebih banyak, dan mengambil waktu yang tersedia. Jika pekerja dihindari karena supervisor tidak percaya terhadap kualitas atau kepuasan konsumen, mereka secara efektif akan dihambat dari kemampuan memenuhi syarat untuk berprestasi.⁵⁷

c. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan

Dalam praktiknya tidak selamanya bahwa kinerja karyawan dalam seperti yang diinginkan baik oleh karyawan itu sendiri ataupun organisasi. Banyak kendala yang mempengaruhi kinerja baik kinerja organisasi maupun individu. Adapun factor-faktor yang mempengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kerja adalah sebagai berikut:⁵⁸

1) Kemampuan dan keahlian

Merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Selain memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar. Artinya karyawan yang memiliki kemampuan dan keahlian yang lebih baik maka akan memberikan kinerja baik, demikian pula sebaliknya.

⁵⁷ Ibid.,

⁵⁸ Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Praktik*, 189-193.

2) Pengetahuan

Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik. Artinya dengan mengetahui tentang pekerjaan akan memudahkan seseorang untuk melakukan pekerjaannya, demikian pula sebaliknya jika karyawan kurang memiliki pengetahuan tentang pekerjaannya, maka pasti akan mengurangi hasil atau kualitas pekerjaannya.

3) Rancangan kerja

Artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar.

4) Kepribadian

Yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lainnya. Seseorang yang memiliki karakter baik maka akan melakukan pekerjaan dengan sungguh-sungguh begitu juga sebaliknya. Artinya bahwa kepribadian atau karakter akan mempengaruhi kinerja.

5) Motivasi kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki

dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya (misalnya pihak perusahaan), maka karyawan akan terangsang atau terdorong untuk melakukan sesuatu dengan baik. Pada akhirnya dorongan atau rangsangan baik dari dalam maupun luar diri seorang akan menghasilkan kinerja yang baik, begitu juga sebaliknya.

6) Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.

7) Budaya organisasi

Merupakan kebiasaan atau norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan.

8) Kepuasan

Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan.

9) Komitmen

Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja.

10) Disiplin kerja

Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu. Kemudian

disiplin dalam mengerjakan apa yang diperintahkan kepadanya sesuai dengan perintah yang harus dikerjakan.⁵⁹

d. Evaluasi Kinerja Karyawan

Wirawan mendefinisikan evaluasi kinerja sebagai proses penilai (pejabat yang melakukan penilaian) mengumpulkan informasi mengenai kinerja ternilai yang dibandingkan dengan standar kinerja secara periodik. Perlu mendapat penjelasan dalam definisi evaluasi kinerja diatas yaitu:⁶⁰

- 1) Penilai adalah karyawan yang mempunyai hak dan kewajiban untuk menilai kinerja karyawan. Karyawan menilai umunya ditentukan oleh peraturan perusahaan, deskripsi kerja, dan UU ketenagakerjaan.
- 2) Mengumpulkan informasi merupakan proses mengenai kinerja ternilai. Oleh karena itu proses pengumpulan kinerja harus dilakukan dengan menggunakan kaidah ilmu pengetahuan.
- 3) Kinerja adalah keluaran kerja ternilai yang disyaratkan oleh organisasi tempat kerja ternilai yang dapat terdiri dari hasil kerja, perilaku, dan sifat pribadi yang berkaitan dengan pekerjaan.
- 4) Ternilai adalah karyawan yang dinilai oleh penilai.
- 5) Dokumentasi kinerja adalah apa saja yang ditulis para manager dalam menilai bawahannya yang melukiskan, mengevaluasi

⁵⁹ Ibid., 193.

⁶⁰ Arif Yusuf Hamali, *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia*, 110.

dan mengomentari bawahan dalam menjalankan tugas atau pekerjaannya.

- 6) Dilakukan secara periodic merupakan waktu pelaksanaan penilaian kinerja bergantung pada jenis pekerjaan. Contohnya dilaksanakan secara rutin dalam waktu pendek (target bulanan, enam bulanan, dan tahunan).⁶¹

e. Model penilaian kinerja karyawan

Setiap perusahaan memiliki model penilaian kinerja karyawan yang berbeda mengenai dimensi kinerja, indicator kinerja, standar kinerja, dan instrument yang berbeda satu sama lain. Model-model umum instrument penilaian kinerja yang digunakan di berbagai perusahaan adalah sebagai berikut:⁶²

1) Model Esai

Model esai adalah metode penilain kinerja yang penilaiannya merumuskan hasil penilaiannya dalam bentuk esai. Isi esai menggambarkan kekuatan dan kelemahan indicator kinerja karyawan yang di nilai. Model ini menyediakan peluang yang sangat baik untuk menggambarkan kinerja ternilai secara terperinci. System penilaian kinerja pada model ini menentukan indikator-

⁶¹ Arif Yusuf Hamali, *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia*, 115.

⁶² *Ibid.*, 123.

indikator kinerja yang harus di nilai dan definisi operasional setiap indicator.⁶³

2) Mode *Critical Incident*

Insiden kritikal adalah kejadian kritikal atau penting yang dilakukan karyawan dalam pelaksanaan tugasnya. Model *critical incident* mengharuskan penilai untuk membuat catatan berupa pernyataan yang melukiskan perilaku baik, yaitu perilaku yang dapat diterima atau perilaku yang harus dilakukan sesuai dengan standar, dan perilaku buruk, yaitu perilaku yang tidak diterima atau perilaku yang harus di hindari ternilai yang ada hubungannya dengan pekerjaan. Insiden-insiden dicatat oleh penilai sepanjang periode penilaian kinerja.⁶⁴

3) Model *Checklist*

Penilaian kinerja mode checklist berisi daftar indikator-indikator hasil kerja, perilaku kerja atau sifat pribadi yang diperlukan dalam melaksanakan pekerjaan.⁶⁵

4) Model *Graphic Rating Scales*

Model checklist yang menggunakan skala disebut graphic rating scale atau rating grafik berskala. ciri dari grafik rating scale adalah indikator kinerja karyawan dikemukakan beserta definisi singkat. kelebihan dari model

⁶³ Ibid.,

⁶⁴ Ibid., 124.

⁶⁵ Ibid.,

ini adalah semua indikator kinerja, definisi dan nilainya terstruktur dan terstandarisasi. Nilai kinerja setiap karyawan dengan mudah dibandingkan dengan rata-rata nilai seluruh karyawan. Kelemahan dari model ini adalah indikator kinerja yang digunakan di suatu perusahaan belum tentu dapat mencerminkan indikator kinerja semua jenis pekerjaan.

5) Model *Forced Choice Scale*

Model ini dikembangkan di angkatan darat Amerika Serikat setelah perang dunia kedua. Penilai dalam model ini di paksa memilih beberapa set dari 4 perilaku yang disebut tetrads, yaitu perilaku mana yang paling baik melukiskan ternilai dan mana yang paling tidak melukiskan perilakunya.⁶⁶

6) Model *Behaviorally Anchor Rating Scale (BARS)*

Model ini merupakan system penilaian kinerja yang menggunakan pendekatan perilaku kerja yang sering digabungkan dengan sifat pribadi. Model BARS umumnya disusun oleh suatu tim yang terdiri dari spesialis SDM, manajer dan karyawan.⁶⁷

7) *Management By Objective (MBO)*

⁶⁶ Ibid., 125.

⁶⁷ Ibid., 126

Pemakaian konsep MBO dalam penilain kinerja dikemukakan pertama kali oleh douglas McGregor tahun 1957. Douglas mengkritik penilain kinerja tradisional yang pada masa itu berfokus pada kepribadian dan sifat-sifat pribadi karyawan. Douglas menyarankan mengubah system tersebut dan menggunakan konsep MBO-nya Petter F drucker. Karyawan mempunyai kewajiban menyusun konsep tujuan jangka pendek dan kemudian menelaahnya dengan manajer penilaian menggunakan teknik MBO yang mengharuskan adanya hierarki tujuan dalam organisasi. Setiap perusahaan mempunyai objektif, yaitu tujuan atau sasaran yang akan dicapai dalam tahun mendatang sebagai penjabaran tujuan dalam rencana strategis perusahaan.⁶⁸

B. Kajian Pustaka

Skripsi Hevi Prima Yunita dengan judul "Analisis Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Dalam Meningkatkan Kinerja karyawan di BMT Pahlawan Tulungagung," dengan rumusan masalah bagaimana strategi pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi dalam meningkatkan kinerja karyawan di BMT Pahlawan Tulungagung?, Apa saja kendala yang dihadapi BMT Pahlawan Tulungagung dalam strategi pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi? ,Bagaimana solusi dalam strategi pengembangan sumber daya

⁶⁸ Ibid., 126.

manusia berbasis kompetensi di BMT Pahlawan Tulungagung? hasil penelitian yaitu Strategi pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi dalam meningkatkan kinerja karyawan di Baitul Maal Wa Tamwil Pahlawan Tulungagung dengan cara memberikan motivasi secara langsung dan tidak langsung oleh manager, serta melalui metode pengembangan yaitu pendidikan, pelatihan, pengembangan karir yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan, ketrampilan, dan kinerja karyawan. Kendala yang dihadapi adanya waktu yang tersita dan dana pengembangan yang dibutuhkan cukup besar. solusinya adalah menggantikan posisi sementara dan mengadakan rapat apabila membutuhkan dana pengembangan yang cukup besar kepada manager.⁶⁹

Skripsi Misbah Fachry dengan judul “Implementasi Managemen Sumber Daya Manusia di PT. Penjuru wisata Negeri Kota Pekanbaru” dengan rumusan masalah bagaimana implementasi manajemen sumber daya manusia di PT. Penjuru Wisata Negeri Kota Pekanbaru? hasil penelitian Dari hasil penelitian, PT. Penjuru Wisata Negeri Kota Pekanbaru telah mengimplementasikan manajemen sumber daya manusia dengan berbasis pada indikator pengadaan, pengembangan dan pemanfaatan sumber daya manusia.⁷⁰

⁶⁹ Hevi Prima Yunita, "Analisis Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Dalam Meningkatkan Kinerja karyawan di BMT Pahlawan Tulungagung," (Skripsi, Institut Agama Islam Negeri Tulungagung, 2018).

⁷⁰Misbah Fachry, “Implementasi Managemen Sumber Daya Manusia di PT. Penjuru wisata Negeri Kota Pekanbaru” (Skripsi, Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau Pekanbaru, 2019).

Skripsi Estu Permana dengan judul “Analisis Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dan Produk Asuransi Syariah Dalam Meningkatkan Keunggulan Kompetitif (Studi Pada PT. Asuransi Jiwa Syariah Al Amin Bandar Lampung)” dengan rumusan masalah bagaimanakah strategi pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) dalam meningkatkan keunggulan kompetitif pada PT. Asuransi Jiwa Syariah Al Amin Bandar Lampung? Bagaimanakah strategi pengembangan produk asuransi jiwa syariah dalam meningkatkan keunggulan kompetitif pada PT. Asuransi Jiwa Syariah Al Amin Bandar Lampung? hasil penelitian strategi yang diterapkan PT. Asuransi Jiwa Syariah Al Amin Bandar Lampung dalam pengembangan sumber daya manusia yaitu (a) pengembangan kompetensi karyawan mengenai produk inti. (b) Pelatihan, yaitu dengan memberikan pemahaman mendalam melalui presentasi dan pelatihan mengenai teknik perhitungan yang digunakan perusahaan. (c) Mapping area, yaitu dengan memberikan pemahaman mendalam mengenai pemetaan wilayah khususnya pada bagian marketing. (d) Pendekatan hubungan dengan karyawan dan relasi. (2) Strategi pengembangan produk asuransi syariah yang diterapkan PT. Asuransi Jiwa Syariah Al Amin Bandar Lampung dalam meningkatkan keunggulan kompetitif adalah dengan cara mengembangkan produk-produk yang telah ada dan dimiliki oleh perusahaan, dimana pengembangan produk banyak dilakukan pada produk syariah pembiayaan dan produk individu.⁷¹

⁷¹ Estu Pramana “Analisis Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dan Produk Asuransi Syariah Dalam Meningkatkan Keunggulan Kompetitif (Studi Pada PT. Asuransi Jiwa Syariah Al Amin Bandar Lampung)” (Skripsi, Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, 2019).

Skripsi Nina Ristia Barus yang berjudul “Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Upaya Meningkatkan Mutu Pelayanan Terhadap Nasabah Pada PT. Bank BNI Syariah Kc Medan” dengan rumusan masalah Bagaimana strategi pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan pelayanan terhadap nasabah di PT.Bank BNI Syariah KC Medan? Bagaimana mutu pelayanan terhadap nasabah di PT.Bank BNI Syariah KC Medan? hasil penelitian strategi pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan sudah sesuai dengan Prinsip Syariah. Hal ini dikarenakan strategi pengembangan sumber daya manusia yang mereka lakukan seperti pemilihan karyawan dengan seleksi yang berhubungan langsung dengan keislaman calon karyawan, pembinaan keislaman untuk membentuk kepribadian yang muslim, selain itu ada juga hasanah titik yang bertujuan untuk meningkatkan mutu pelayanan terhadap nasabah. Dalam mutu pelayanan yang diberikan pihak PT.Bank BNI Syariah juga sudah sesuai dengan harapan para nasabah yang mana nantinya akan meningkatkan citra perusahaan.⁷²

Skripsi Fatra Mariska Ulfa yang berjudul ” Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Produktivitas Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta” dengan rumusan masalah Bagaimana Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta? Upaya Apa saja yang dilakukan

⁷² Nina Ristia Barus, “Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Upaya Meningkatkan Mutu Pelayanan Terhadap Nasabah Pada PT. Bank BNI Syariah Kc Medan” (Skripsi, Universitas Negeri Islam Sumatra Utara medan, 2017).

dalam meningkatkan produktivitas pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta? Bagaimana hasil dari upaya meningkatkan produktivitas Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta? hasil penelitian pengembangan SDM nya, para pegawai mendapatkan pelatihan berupa pelatihan intern yakni dalam bentuk pelatihan Zona Integritas yang diadakan guna menghindarkan pegawai dari adanya KKN (Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme) baik dalam bentuk barang ataupun uang, serta diadakan pelatihan Persuratan atau Administrasi, dan pelatihan IT, sehingga para pegawai menjadi lebih efisien dalam menjalankan pekerjaannya, serta para pegawai mengikuti dan memenangkan berbagai macam lomba sebagai bentuk penyegaran terhadap rutinitas yang dikerjakan oleh para pegawai, sehingga pegawai menjadi lebih semangat dalam mengerjakan pekerjaan selanjutnya, serta adanya reward dan punishment yang bisa digunakan dalam lelang jabatan. Serta pemberian kompensasi dalam bentuk gaji, jaminan kesehatan, tunjangan makan, tunjangan hari raya dan lain sebagainya, sebagai bentuk balas jasa atas apa yang sudah dikontribusikan kepada organisasi.⁷³

Perbedaan dengan penelitian pertama yang berjudul Analisis Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Dalam Meningkatkan Kinerja karyawan di BMT Pahlawan Tulungagung adalah terletak pada objek analisisnya dimana penelitiannya fokus terhadap

⁷³Fatra Mariska Ulfa, "Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Produktivitas Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta" (Skripsi, Universitas Negeri Islam Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2015).

karyawan di BMT sedangkan penelitian ini fokus untuk menganalisis proses pengembangan karyawan usaha UMKM serta tugas pokok dan fungsinya berbeda.

Perbedaan dengan penelitian kedua yang berjudul Implementasi Managemen Sumber Daya Manusia di PT. Penjuru wisata Negeri Kota Pekanbaru adalah bentuk usahanya yang bergerak di bidang pariwisata atau transportasi, sedangkan penelitian ini bergerak pada usaha Bisnis Start Up yang memanfaatkan Medsos dengan produk mukena.

Perbedaan dengan penelitian ketiga yang berjudul Analisis Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dan Produk Asuransi Syariah Dalam Meningkatkan Keunggulan Kompetitif (Studi Pada PT. Asuransi Jiwa Syariah Al Amin Bandar Lampung) adalah subjek penelitiannya ialah terhadap karyawan asuransi dengan produk asuransinya dan lokasi , sedangkan penelitian ini fokus menganalisis karyawan yang bergerak di bidang Bisnis Start Up serta lokasi yang berbeda.

Perbedaan dengan penelitian keempat yang berjudul Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Upaya Meningkatkan Mutu Pelayanan Terhadap Nasabah Pada PT. Bank BNI Syariah Kc Medan adalah subjek penelitiannya dengan konsumen atau nasabah serta analisisnya terhadap karyawan yang bekerja di bidang perbankan, sedangkan penelitian ini fokus terhadap analisis pengembangan SDM pada karyawan saja yang bekerja di bidang bisnis online shop.

Perbedaan dengan penelitian kelima yang berjudul Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Produktivitas Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta adalah analisisnya terhadap pegawai yang bekerja di lembaga pemerintah, sedangkan analisis penelitian terhadap karyawan yang bekerja di UMKM serta milik swasta.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Penelitian ini digunakan untuk memahami manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja karyawan di Sanaya Kids Ponorogo.

Jenis penelitian yang digunakan ialah penelitian study kasus. Jenis penelitian studi kasus ini digunakan karena peneliti dapat menggali data-data yang bersumber dari data yang berhubungan dengan rekrutmen karyawan, pengembangan SDM, dan dampak kinerja dan karyawan dalam meningkatkan kinerja karyawan di Sanaya Kids.

B. Lokasi/Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Sanaya Kids Ponorogo yang berlokasi di Perum Bukit Asri no. 36 blok 2 Kel. Ronowijayan kec. Siman Kab. Ponorogo. Penelitian ini dilakukan untuk memperoleh data atau informasi yang lebih lengkap. Alasan peneliti melakukan objek penelitian di Sanaya Kids Ponorogo karena adanya permasalahan di bagian kinerja Karyawan, pihak perusahaan sudah menerapkan Manajemen SDM namun praktik yang dilakukan sejumlah karyawan masih mengalami masalah pada kinerjanya.

C. Data dan Sumber Data

Data yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah data yang akan diteliti adalah mengenai Rekrutmen karyawan, upaya pengembangan karyawan dan dampak rekrutmen dan pengembangan SDM dalam meningkatkan kinerja karyawan di Sanaya Kids

Sumber data utama dalam penelitian Kualitatif ini adalah mewawancarai pemilik Sanaya Kids Ponorogo Ibu Sabrina Teguh Alami ,Manajer HRD yaitu Indrian Tia A, dan karyawan Sanaya Kids Ponorogo.

D. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini meliputi wawancara, observasi, dokumentasi.

1. Wawancara

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu oleh dua pihak atau lebih, yaitu pewawancara sebagai pengaju atau pemberi pertanyaan dan yang diwawancarai sebagai pemberi jawaban atas pertanyaan itu.¹ Beberapa macam wawancara, yaitu Wawancara terstruktur Wawancara semi terstruktur.²

Dalam penelitian ini, peneliti melakukan wawancara dengan menggunakan pedoman wawancara terstruktur untuk mendapatkan informasi terkait pengelolaan dalam kinerja karyawan di Sanaya Kids

¹ Basrowi dan Suwandi, *Memahami Penelitian Kualitatif* (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2008), 127.

² Sugiyono, *Metode Penelitian kuantitatif Kualitatif dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2016), 233.

Ponorogo. Wawancara dilakukan dengan pemilik Sanaya Kids Ponorogo, Manajer HRD, dan karyawan Sanaya Kids Ponorogo.

2. Teknik observasi

Observasi merupakan teknik atau cara mengumpulkan data dengan mengadakan pengamatan secara berlangsung objeknya. Objek disini adalah pemilik Sanaya Kids Ponorogo, bagian marketing, operasional dan semua karyawan yang ada di bisnis tersebut. Adapun macam-macam observasi yaitu Observasi partisipatif, Observasi terus terang atau tersamar dan Observasi tak terstruktur.³

Dalam penelitian ini, peneliti melakukan observasi terus terang atau tersamar, dimana peneliti terus terang sedang mengumpulkan data mengenai rekrutmen karyawan, pengembangan SDM, dan kinerja SDM Sanaya Kids Ponorogo.

3. Dokumentasi

Metode ini merupakan suatu cara pengumpulan data yang menghasilkan catatan-catatan penting yang berhubungan dengan masalah yang diteliti, sehingga akan memperoleh data yang lengkap, sah dan bukan berdasarkan perkiraan.⁴

Dalam penelitian ini, dokumentasi yang dilakukan peneliti melalui dokumen pendukung yang berasal dari Sanaya Kids Ponorogo. Adapun dokumen tersebut berupa produk mukena dan kegiatan wawancara peneliti.

³ Ibid., 227-228.

⁴ Basrowi dan Suwandi, *Memahami Penelitian Kualitatif*, 158.

E. Teknik Pengolahan Data

Data yang diperoleh baik dari lapangan maupun kepustakaan diolah melalui tiga tahapan yaitu, pemaparan data berdasarkan sistematika yang telah ditetapkan (*display*), memilih dan memilah data yang relevan dengan pembahasan (*reduction*), dan melakukan penarikan kesimpulan (*conclusion*).⁵ Yaitu sebagai berikut:

1. Reduksi data

Mereduksi data berate merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya jika diperlukan.

2. Penyajian data

Dalam penelitian kualitatif, penyajian data bisaa dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, dan sejenisnya. Dengan mendisplay data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami tersebut.

3. Penarikan kesimpulan

Langkah selanjutnya adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi.

Kesimpulan dalam penelitian kualitatif adalah merupakan temuan baru

⁵Tim penyusun, *Pedoman Penulisan Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam* (Ponorogo: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, 2018), 17.

yang sebelumnya belum pernah ada. Temuan dapat berupa deskripsi atau gambaran suatu obyek yang sebelumnya masih remang-remang atau gelap sehingga setelah diteliti menjadi jelas, dapat berupa hubungan kausal atau interaktif, hipotesis atau teori.⁶

F. Teknik Analisis Data

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan yang dapat diceritakan kepada orang lain.⁷

Analisis data dalam penelitian kualitatif ini dilakukan secara induktif, yaitu bersifat analisis berdasarkan data yang diperoleh, selanjutnya dikembangkan menjadi hipotesis. Berdasarkan hipotesis yang dirumuskan berdasarkan data tersebut, selanjutnya dapat disimpulkan apakah hipotesis tersebut diterima atau ditolak berdasarkan data yang terkumpul. Bila berdasarkan data yang dikumpulkan secara berulang-ulang dengan teknik triangulasi, ternyata hipotesis diterima, maka hipotesis tersebut berkembang menjadi teori.⁸

Dalam penelitian ini, setelah penulis mendapatkan data dari lapangan maka akan melaksanakan analisis mengenai proses rekrutmen

⁶ Sugiyono, *Metode Penelitian kuantitatif Kualitatif dan R&D*, 244.

⁷ Ibid., 244.

⁸ Ibid., 245.

karyawan di Saanaya kids ponorogo, menganalisis upaya pengembangan sumber daya manusia di Sanaya Kids Ponorogo dan menganalisis kinerja Karyawan di Sanaya Kids Ponorogo.

G. Teknik Pengecekan Keabsahan Data

Keabsahan data merupakan konsep penting yang diperbarhui dari konsep kesahihan (validitas) dan keandalan (realibilitas) menurut versi positivisme dan disesuaikan dengan tuntutan pengetahuan, kriteria paradigmanya sendiri.⁹ Dalam keabsahan data diadakan pengecekan dengan teknik:¹⁰

1. Ketekunan atau keajegan pengamatan

Keajegan pengamatan berarti mencari secara konsisten interpretasi dengan berbagai cara dalam kaitan dengan proses analisis yang konstan atau tentattif. Mencari suatu usaha membatasi berbagai pengaruh. Mencari apa yang dapat diperhitungkan dan apa yang tidak dapat. Pengujian kredibilitas dengan meningkatkan ketekunan ini dilakukan dengan cara peneliti membaca seluruh catatan hasil penelitian secara cermat, sehingga dapat diketahui kesalahan dan kekurangannya.

2. Triangulasi

Triangulasi dilakukan dengan cara triangulasi teknik, sumber data dan waktu. Triangulasi teknik dilakukan dengan cara menanyakan

⁹Lexy dan Moelong, *Metodologi Penelitian Kuallitatif* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2009), 321.

¹⁰ Ibid., 329-330.

hal yang sama dengan teknik yang berbeda, yaitu dengan wawancara, observasi dan dokumentasi. Triangulasi sumber, dilakukan dengan cara menanyakan hal yang sama melalui sumber yang berbeda, dalam hal ini sumber datanya adalah pemilik Sanaya Kids Ponorogo, bagian Marketing, dan bagian operasional.

Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu lain. Di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu.¹¹

¹¹ Ibid.,

BAB 1V

DATA DAN ANALISIS DATA

A. Data

1. Gambaran Umum Sanaya Kids Ponorogo

a. Sejarah Berdirinya Sanaya Kids Ponorogo

Sanaya Kids Collection adalah brand dari sebuah produk mukena anak dan sarung anak. Produk ini diluncurkan pertama kali pada tanggal 1 Maret 2013, dan tanggal tersebut selanjutnya dikukuhkan sebagai tanggal kelahiran Sanaya Kids. Sanaya Kids Collection berlokasi di kota Ponorogo, Jawa Timur. Produk ini digagas oleh seorang ibu muda lulusan Arsitektur sebuah Universitas Negeri, yang memiliki passion di bidang fashion dan dunia anak-anak. Berawal dari keinginannya mendidik ibadah sholat bagi puteri kecilnya sejak usia dini, akhirnya teretuslah ide untuk membuat sebuah brand mukena anak yang akhirnya diberi nama Sanaya Kids.

Nama Sanaya sendiri berarti “unggul”, kata tersebut diambil dari bahasa kuno. Karena diharapkan mukena Sanaya Kids Ponorogo dapat menjadi yang terdepan dalam inovasi dan pengembangan produk mukena anak. Produk mukena anak ini juga

diharapkan akan berkembang kearah fashion anak muslim dan aneka perlengkapan ibadah anak muslim.¹

Pada awalnya mukena anak Sanaya Kids dipasarkan melalui toko online serta promosi melalui jejaring social seperti facebook. Seiring bertambahnya permintaan pasar, owner merasa perlu menyediakan stok produk yang dapat di beli ditoko offline yang beralamat di perumahan Bukit Asri BA No. 21 Ronowijayan Ponorogo Jawa Timur. Namun hingga kini sebagian besar customer datang dari online dan seluruh wilayah Indonesia.²

b. Visi dan Misi

1) Visi

Menjadi Brand alat sholat anak terbesar se-Indonesia.

2) Misi

a) Membuat varian produk terlengkap se-indonesia untuk kategori alat sholat anak.

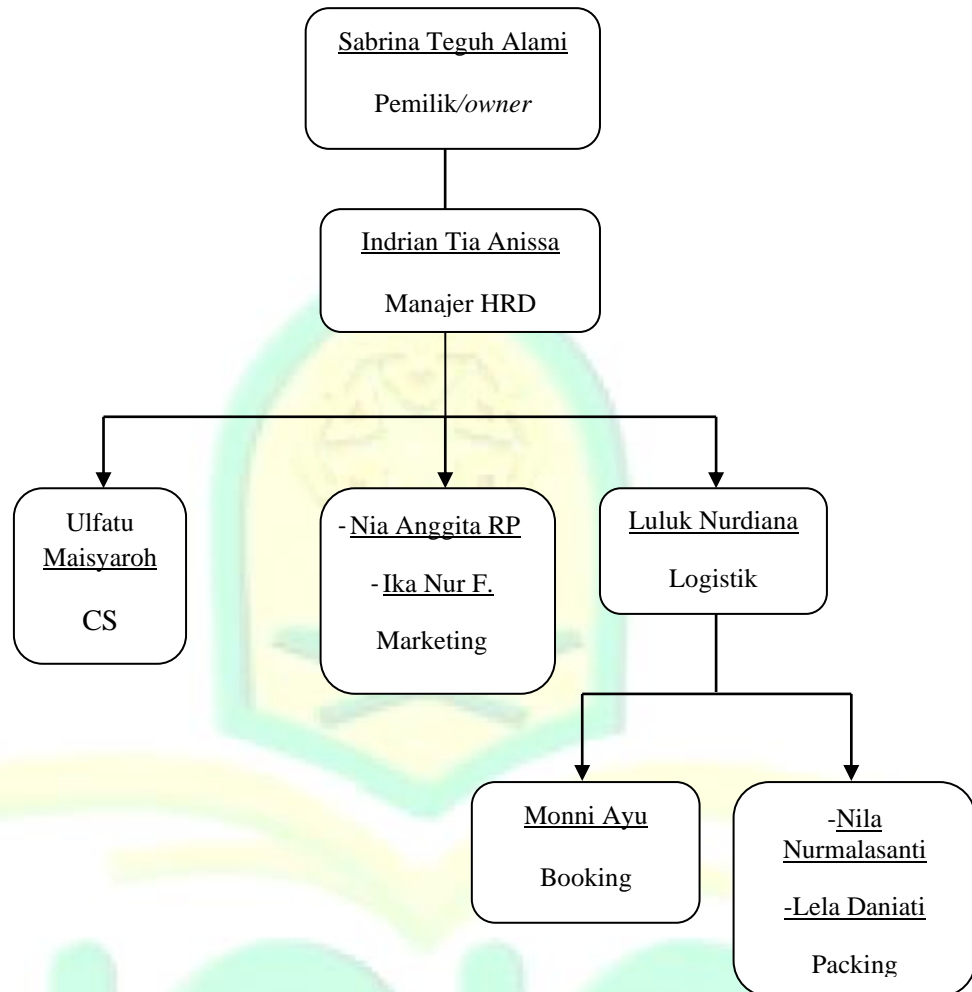
b) Meningkatkan jumlah agen Sanaya Kids hingga setiap kota di seluruh Indonesia.³

¹“Profil Sanaya Kids” dalam <http://www.sanayakids.com/tentang-kami> diakses pada tanggal 2 Maret 2020 pukul 12.00 WIB.

² Ibid.,

³ Sabrina Teguh Alami, *Wawancara*, Ponorogo 25 Februari 2020.

c. Struktur Organisasi Sanaya kids Ponorogo



Gambar 4.1 Struktur Organisasi Sanaya Kids Ponorogo⁴

Berdasarkan gambar di atas, dapat diketahui struktur organisasi Sanaya Kids Ponorogo adalah sebagai berikut:

- 1) Pemilik Sanaya Kids : Sabrina Teguh Alami
- 2) Manajer HRD : Indrian Tia Anissa
- 3) Customer service : Ulfatu Maisyaroh

⁴ Indrian Tia A., *Wawancara*, Ponorogo 25 Februari 2020.

- 4) Marketing : Nia Anggita R.P
Ika Nur F
- 5) Logistik : Luluk Nurdiana
- 6) Booking dan Packing : Monni Ayu
Nila Nurmalasanti
Lela Daniati⁵

d. Job Deskripsi

1) Pemilik atau *Owner*

Pemilik sanaya bertugas mengontrol dari seluruh kinerja karyawan serta mengembangkan produknya.

2) Manajer HRD

Tugas manager HRD mengecek aktivitas operasional di tempat kerja, serta melihat kinerja karyawan. Serta menerima lamaran bagi calon karyawan serta komunikasi dari Owner.

3) Customer Service

Bertugas melayani Konsumen dari via online dan konsultasi antar konsumen tentang produk yang di tawarkan oleh perusahaan, serta pemberi informasi bagi agen-agen di sanaya kids.

4) Marketing

Bertugas sebagai pemasar langsung di sosmed dan mempromosikan seluruh produk serta memberikan ide-ide

⁵ Indrian Tia A., *Wawancara*, Ponorogo 25 Februari 2020.

dalam pemasaran, selain itu juga pembuat caption dalam hal promosi di page akun sosmed.

5) Logistik

Bertugas sebagai stok barang jika ada barang yang kurang maka akan order lagi di tempat produksi, serta mengecek kuantitas barang yang ada.

6) Boking dan Packing

Bertugas sebagai pengontrol barang yang masuk dan yang akan keluar apa sudah sesuai dengan SOP barang atau belum, kualitas produk juga menjadi tugas utamanya.⁶

e. Produk Sanaya Kids

Dalam pengembangannya Sanaya Kids mempunyai berbagai Macam produk dalam hal operasional nya yang ditawarkan kepada konsumen, varian produknya yaitu sebagai berikut:

- 1) Mukena Kaos motifnya ialah jamur, sun flower, dan Hello kitty.
- 2) Mukena anak eksklusif motifnya ialah chyla, alesha, sania, cupcake, katun jepang, medina, zahira dan azalea.
- 3) Sarung koko set motifnya ialah motif cars dan tree.
- 4) Sajadah anak.⁷

⁶ Indrian Tia A., *Wawancara*, Ponorogo 25 Februari 2020.

⁷ Nia Anggita R.P, *wawancara*, Ponorogo, 25Februari 2019.

2. Rekrutmen karyawan Sanaya Kids Ponorogo

Dalam pelaksanaan Rekrutmen, Sanaya Kids mempunyai mekanisme dalam hal rekrutmen agar berjalan sesuai visi misi organisasi, pada awalnya proses rekrutmen yang dilakukan seperti pada umumnya yaitu pencarian calon karyawan, menentukan jumlah calon karyawan, biaya waktu rekrutmen dan seleksi, menetapkan sumber dalam rekrutmen. Hal tersebut sebagaimana disampaikan oleh Indrian Tia A selaku Manager HRD sanaya Kids Ponorogo:⁸

Jadi gini mas, sebelum kami melaksanakan rekrutmen kami membuat mekanismenya dulu nanti seperti apa, tapi yang kami lakukan juga sama pada umumnya seperti pencarian karyawan melalui media apa, berapa jumlah karyawan yang dibutuhkan, biaya serta kualifikasi atau standart karyawan itu sesuai dengan yang kami harapkan gitu mas.

Seperti rekrutmen pada umumnya yaitu bahwa ada dua sumber dalam perekrutan yaitu internal dan eksternal, Proses awal dalam pencarian tenaga kerja atau karyawan untuk membantu operasional perusahaan agar tetap berjalan efektif di sanaya kids Ponorogo adalah mempromosikan usahanya di media social atau meminta bantuan terhadap teman, kerabat dan karyawan di Sanaya Kids untuk dicarikan calon-calon karyawan yang membutuhkan pekerjaan. Metode pencarian yang digunakan adalah internal dan eksternal. Hal tersebut seperti yang disampaikan oleh ibu Indrian Tia A. selaku Manager HRD Sanaya Kids Ponorogo:⁹

⁸ Indrian Tia A., *Wawancara*, Ponorogo 25 Februari 2020.

⁹ Ibid.

Proses awal yang kami lakukan untuk mencari karyawan mas yaitu dengan memulai dari informasi dari teman kami, kerabat atau karyawan yang masih aktif mas. Informasi tersebut kalo ada yang membutuhkan pekerjaan, tetapi kami juga terkadang juga memanfaatkan grup loker-loker yang ada di social media mas karena kan juga cukup murah juga biayanya, tetapi lebih sering pakek relasi teman mas Karena kan lebih enak juga dan dekat dengan teman yang membawa calon karyawan tersebut.

Hal tersebut juga disampaikan oleh Nia Anggita R.P selaku karyawan bagian Marketing Sanaya Kids Ponorogo:¹⁰

Pertama saya masuk disini saya mendapatkan info dari kakak saya mas yang bekerja juga disitu yaitu Mbak Indrian Tia, saya awal kali masuk juga ditawari mau kerja nggak di Sanaya Kids gitu. Saya masuk pada awal bulan puasa mas karena kan pas waktu rame-ramenya orderan, jadi saya disuruh membantu sampai sekarang sudh kerja disini sekitar 4tahunan.

Proses selanjutnya adalah menentukan jumlah karyawan yang dibutuhkan oleh Sanaya Kids, yaitu berapa calon karyawan yang akan direkrut dan posisi mana yang sedang membutuhkan karyawan, dan bagian mana yang sekiranya kurang efektif untuk dicarikan calon karyawan yang lebih inovatif. Hal tersebut sebagaimana disampaikan oleh Indrian Tia A selaku Manager HRD Sanaya Kids Ponorogo: ¹¹

sebelum melakukan perekrutan kami menentukan dulu mas bagian mana yang dibutuhkan untuk pengisian karyawan baru dan apakah benar-benar membutuhkan, karena orderan juga banyak ya mas jadi terkadang kan karyawan kewalahan juga jadi dibutuhkan tenga tambahan agar lebih cepat juga mas.

Penentuan jumlah karyawan di Sanaya Kids yang akan direkrut merupakan hal yang penting. Karena jumlah calon karyawan yang dibutuhkan serta melihat kondisi lapangan atau lingkungan kerja,

¹⁰ Nia Anggita R.P., *Wawancara*, Ponorogo 25 Februari 2020.

¹¹ Indrian Tia A., *Wawancara*, Ponorogo 25 Februari 2020.

melihat kinerja karyawan dan keefektifan dalam pengoperasian kerja. Dalam hal ini dapat diketahui metode rekrutmen yang digunakan untuk merekrut calon karyawan. Hal tersebut sebagaimana disampaikan oleh Indrian Tia A selaku Manager HRD Sanaya Kids Ponorogo:¹²

Ya kami sebelumnya juga harus menyiapkan mekanismenya mas, yaitu seberapa besar sih karyawan itu produktif, serta biaya perusahaan juga pas waktu membuka lowongan pekerjaan. Karena itu sangat penting pada proses seleksi nantinya.

Setelah melakukan proses rekrutmen dan dinyatakan sudah sesuai dengan kebutuhan perusahaan langkah berikutnya yaitu mengevaluasi seluruh kegiatan rekrutmen yang dilaksanakan. karena rekrutmen juga dibutuhkan evaluasi agar visi misi organisasi juga tercapai. menganalisis jumlah pelamar, kualitas calon karyawan, biaya yang dikeluarkan dan hambatan-hambatan dalam proses rekrutmen. Hal tersebut sebagaimana disampaikan oleh Sabrina Teguh Alami selaku *Owner* atau pemilik Sanaya Kids Ponorogo:¹³

Ya setelah serangkaian mekanisme rekrutmen sudah dilaksanakan agenda setelahnya kami tidak melupakan evaluasi mas, seperti berapa jumlah karyawan yang melamar, serta menganalisa kualitas calon karyawan, serta berapa jumlah biaya yang dikeluarkan. Apakah sudah sesuai dengan rencana diawal kami dalam membutuhkan karyawan baru yang nantinya akan kami seleksi mas.

Perusahaan memiliki calon-calon karyawan dimana selanjutnya akan dilakukan seleksi oleh stekholder perusahaan untuk mendapatkan karyawan-karyawan yang memiliki potensi serta sesuai kebutuhan operasional perusahaan. Proses seleksi merupakan langkah berikutnya

¹² Ibid.

¹³ Sabrina Teguh Alami., *Wawancara*, Ponorogo 25 Februari 2020.

dari proses rekrutmen, dimana dalam seleksi akan ada tes-tes serta wawancara dan lain sebagainya. Namun seleksi yang dilakukan hanya beberapa bagian yang sering yaitu marketing, untuk bagian lain hanya terkadang juga pernah dilakukan seleksi. Hal tersebut sebagaimana disampaikan oleh Sabrina Teguh Alami selaku *Owner* atau pemilik Sanaya Kids Ponorogo: ¹⁴

Ya setelah kami melakukan rekrutmen mas pastinya juga ada seleksinya karena kami juga harus melihat kualitas dari setiap individunya, namun yang sering kami seleksi beberapa saja tidak semua bagian, hanya bagian penting seperti marketing karena wilayah itu untuk mempromosikan produk juga sama menjual produk-produk kami, karena operasional kami juga menggunakan medsos untuk promosi barang jadi ya butuh karyawan yang paham tentang marketing mas juga kompeten sama inovati. Untuk bagian yang lain sebenarnya juga pernah di seleksi, Tapi yang terpenting karyawan disini itu loyal mas terus juga patuh sama atasan. Karena itu juga sesuatu nilai plus bagi kami biar sama enak nya pas kerja.

Hal ini pula disampaikan oleh Nia Anggita R.P selaku karyawan bagian Marketing: ¹⁵

awal saya masuk itukan bulan puasa mas pas waktu itu banyak sekali orderan, jadi saya di tawari untuk kerja disitu. Prosesnya juga seperti biasa mas ada seleksinya juga tapi nggak terlalu banyakk kok mas persyaratannya untuk kerja disini.

Proses rekrutmen telah dilaksanakan, selanjutnya calon karyawan melewati langkah selanjutnya yaitu seleksi karyawan. Tahap seleksi karyawan merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk memilah calon-calon karyawan yang di uji dimana kualitas suatu karyawan akan dipilih mana yang sesuai dengan visi misi

¹⁴ Sabrina Teguh Alami., *Wawancara*, Ponorogo 25 Februari 2020.

¹⁵ Nia Anggita R.P, *Wawancara*, Ponorogo, 25 Februari 2019.

organisasidalam tahap seleksi seperti pada umumnya ialah seleksi surat lamaran kerja, wawancara, tes tertulis umum, tes psikotes, wawancara kedua, keputusan penerimaan dan penempatan. Dalam praktiknya seleksi yang dilakukan di Sanaya kids yang pertama kali adalah mengecek berkas lamaran kerja calon karyawan, dimana cek validitas data karyawan sudah sesuai dengan profilnya atau bukan karena validitas data sangat dibutuhkan untuk mengetahui kejujuran. Hal tersebut sebagaimana disampaikan oleh Sabrina Teguh Alami selaku *Owner* atau pemilik Sanaya Kids Ponorogo: ¹⁶

sesudah proses rekrutmen dilaksanakan dari pihak kami melakukan seleksi, karena itu step berikutnya yang harus ditempuh agar kami bisa mengetahui kualitas serta kecakapan dari calon-calon karyawan tersebut mas. Terus untuk langkah awal kami ya melihat dulu berkas-berkas dari calon karyawan apakah sudah valid atau belum, jika sudah sesuai ya akan melangkah ke step berikutnya namun yang masih tidak sesuai dengan validitas karyawan ya mohon maaf harus mencari kesempatan lain kali mas.

Setelah uji validitas data dari berkas-berkas lamaran karyawan, proses berikutnya yaitu wawancara dimana dalam hal ini owner atau pemilik sanaya kids yang berwenang langsung untuk mewawancarai calon karyawan tersebut. Pada praktiknya wawancara ini menanyakan pertanyaan mengenai profil calon karyawan sampai pengalaman pribadi, keterampilan yang dimiliki serta referensi dari karyawan bahwa mereka mendapatkan informasi dari siapa, setelah itu melakukan pengecekan keseluruhan keabsahan data dari pelamar kerja.

¹⁶ Sabrina Teguh Alami., *Wawancara*, Ponorogo 25 Februari 2020.

Hal tersebut sebagaimana disampaikan oleh Sabrina Teguh Alami selaku *Owner* atau pemilik Sanaya Kids Ponorogo:¹⁷

jadi gini mas, untuk langkah berikutnya itu kan saya langsung yang mengetes pelamar kerja disini. Ya saya menanyakan mengenai profil pelamar, keterampilannya, lulusan pendidikan nya apa saja dan mereka mendapatkan informasi loker ini dari siapa seperti itu. Agar ke depannya kan enak mas kalo mengetahui sumbernya mereka bisa kerja disini dari siapa gitu.

Hal tersebut juga disampaikan oleh Nia Anggita R.P selaku karyawan bagian marketing:¹⁸

ya dulu saya juga di seleksi mas mengenai berkas-berkas saya apa sudah sesuai dengan perusahaan atau belum sama itu mas saya juga dikasih pertanyaan mengenai riwayat pendidikan, pengalaman kerja sama keterampilannya mas.

Setelah pengecekan berkas dan wawancara selesai, berikutnya adalah wawancara kedua dimana dalam hal ini penyeleksi akan melihat kesungguhan dari calon karyawan tersebut apakah bertanggung jawab dan konsisten dalam pekerjaanya. Wawancara kedua ini juga juga bertujuan untuk mengetahui kecocokan jenis bagian calon pelamar yang akan di emban. Sanaya Kids melakukan tes wawancara kedua ini juga langsung diberikan kepada owner atau pemilik perusahaan. Dalam pertanyaan wawancara ini dapat mengorek informasi dan melihat kesungguhan calon karawan tersebut. Hal tersebut juga disampaikan oleh Indrian Tia A selaku Manager HRD Sanaya Kids Ponorogo:¹⁹

ya proses selanjutnya setelah cek berkas dan wawancara awal, kami melakukan wawancara kedua mas yang diserahkan langsung juga ke pemilik Sanaya Kids. Disitu nanti mereka akan diberikan pertanyaan

¹⁷ Ibid.

¹⁸ Nia Anggita R.P, Wawancara, Ponorogo, 25 Februari 2019.

¹⁹ Indrian Tia A., Wawancara, Ponorogo 25 Februari 2020.

mengenai informasi sebanyak-banyaknya dan melihat dari kesungguhan dari pelamar tersebut mas.

Hal tersebut juga disampaikan oleh Nia Anggita R.P selaku karyawan bagian marketing:²⁰

waktu itu saya juga diwawancarai mas mengenai kesungguhan saya kerja disini sama ditanya informasi mengenai saya secara mendalam, terus sama saya ini cocok dibagian mana di sanaya mas, ya soalnya itu juga penting sih mas karena berhubungan langsung sama operasional kerja karyawan.

Serangkaian seleksi sudah dilaksanakan hanya kurang keputusan penerimaan pekerjaan dan penempatan. Dalam hal ini perusahaan harus detail dan adil ketika membuat keputusan mengenai keputusan apakah karyawan tersebut akan diterima atau ditolak, dimana tolak ukurnya ialah kualitas setiap individu dalam hal bekerja di sebuah perusahaan. Sanaya Kids memberikan keputusan penerimaan sesuai dengan hasil tes seleksi para karyawan, dimana pihak atasan melihat langsung kesungguhan dan tanggung jawab dari setiap individu dan kualitas mereka, serta penempatan bagian apa yang sesuai dengan bidang mereka. Hal tersebut sebagaimana disampaikan oleh Sabrina Teguh Alami Selaku Owner Sanaya Kids Ponorogo:²¹

setelah langkah seleksi yang lainnya sudah selesai, langkah terakhir ya keputusan karyawan apakah akan diterima disini atau nggak mas, sama penempatan. Kan kami sudah mendapatkan informasi dan kualitas mereka pas proses rekrutmen, nah diseleksi ini akan lebih menekan lagi karena berhubungan langsung dengan skill individu dan tanggung jawab mereka nanti ketika sudah bekerja, apakah bisa menyelesaikan masalah yang ada dan pekerjaan bisa tepat waktu juga mas.

²⁰ Nia Anggita R.P, *Wawancara*, Ponorogo, 25Februari 2019.

²¹ Sabrina Teguh Alami., *Wawancara*, Ponorogo 25 Februari 2020.

Berdasarkan proses rekrutmen dan seleksi yang sudah dilakukan oleh Sanaya Kids Ponorogo terhadap karyawan di Ponorogo, maka kualitas dari setiap karyawan bisa menjadi tolak ukurnya. Hasil yang diperoleh oleh perusahaan ketika sudah menjalankan proses seleksi dan rekrutmen ialah mengetahui kualitas kinerjanya, seperti disiplin terhadap waktu yang dikerjakan ketika seleksi, tanggung jawab dan kejujuran dari setiap karyawan, tingkat emosional, dan kerja sama tim serta kemampuan dalam mengatasi permasalahan juga terlihat dari hasil wawancara yang dilakukan. Hal tersebut juga disampaikan oleh Indrian Tia A selaku manager HRD di Sanaya Kids Ponorogo:²²

Kalo untuk hasilnya dari proses rekrutmen dan seleksi ini, nantinya dapat diketahui mas kemampuan atau pengalaman setiap karyawan, kedisiplinannya, kejujuran dari profil setiap karyawan itu menandakan kejujuran juga dalam bekerja, potensi dalam menjawab pertanyaan manager juga sebagai tolak ukur kemampuan public speaking nya mas, kan Sanaya itu bergerak d bidang pemasaran jadi harus terbiasa untuk berbicara kepada banyak, terlebih nanti konsumen juga harus diberikan kepercayaan agar tetap menjadi pelanggan setia di Sanaya Kids Ponorogo.

Berdasarkan pemaparan diatas dapat disimpulkan sesuai dengan rumusan masalah yang pertama, diketahui hasil datanya yaitu proses rekrutmen di Sanaya Kids adalah pencarian calon karyawan, menentukan jumlah calo karyawan, menetapkan sumber rekrutmen. Sedangkan sumber rekrutmen di Sanaya Kids ada dua sumber yaitu sumber internal berdasarkan promosi karyawan lama dan merrekomendasikan teman, kerabat, atau keluarga untuk bekerja di

²² Indrian Tia A., *Wawancara*, Ponorogo 18 April 2020

Sanaya Kids. Sedangkan untuk metode perekrutan di Sanaya Kids ialah penentuan dan penetapan karyawan ditentukan langsung oleh eksekutif atau pemilik Sanaya Kids.

Selanjutnya proses seleksi di Sanaya Kids yaitu tahapannya menyeleksi surat lamaran kerja disesuaikan dengan profil calon karyawan baru, setelah itu tahap wawancara awal dimana dalam hal ini pemilik Sanaya Kids langsung memberikan pertanyaan mengenai profil karyawan baru, pengalaman kerja dan riwayat pendidikan.

3. Upaya Pengembangan SDM Sanaya Kids Ponorogo

Pengembangan Sumber Daya manusia merupakan langkah untuk membina para karyawan dimana dalam prakteknya mereka harus mampu memiliki kualitas dan kuantitas dari setiap individu agar mampu menunjang keterampilan dari setia bidang di sebuah perusahaan. Seperti pada umumnya proses pengembangan ada dua yaitu pelatihan dan pendidikan, Sanaya Kids dalam hal ini sering mengikut sertakan para karyawan mereka dalam agenda-agenda pelatihan karena bagi Sanaya Kids sangat dibutuhkan perusahaan dan setiap individu. Hal tersebut sebagaimana disampaikan oleh Indrian Tia A.²³

ya kalo pengembangan SDM disini selalu aktif ikut juga mas kami selalu menginginkan karyawan disini berkualitas mas, makannya kami sering mendaftarkan mereka untuk ikut dalam hal pengembangan. Manfaatnya nantikan juga untuk mereka juga pas waktu bekerja mendapatkan ilmu baru dan tantangan baru serta pengalaman dari

²³ Indrian Tia A., *Wawancara*, Ponorogo 25 Februari 2020.

hasil mereka mengikuti pelatihan. Tapi kami juga melakukan pelatihan mandiri kok mas biasanya langsung di bina mbak Sabrina langsung.

Dalam menghadapi permasalahan mengenai keterampilan setiap individu dibutuhkan pengemangan yang benar-benar bisa diresapi, dalam hal ini agenda workshop, seminar juga sering diikuti oleh para karyawan untuk mengembangkan individualnya. Pengembangan SDM yang pernah di ikuti oleh karyawan sanaya kids adalah pelatihan Instagram, marketing dan digital marketing. Karena usaha Sanaya Kids berhubungann dengan media social yang harus mampu mengikuti trend pemasaran yang ada agar lebih efektif dan efisien. Hal tersebut sebagaimana disampaikan oleh Indrian Tia A selaku Manager HRD Sanaya Kids Ponorogo:²⁴

ya untuk karyawan disini sering diikutkan pelatihan-pelatihan mas, dulu pernah ikut juga di sate lego Ponorogo, terus di hotel amaris tentang pelatihan sosmed mas. Karena mengikuti agenda yang langsung praktek seperti itu kan juga menambah nilai plus bagi setiap karyawan kami, karyawa disini juga antusias mas dalam agenda semacam ini kan juga menambah relasi diluar sana.

Hal ini juga disampaikan oleh Ulfatu Maisyaroh selaku karyawan bagian customer service Sanaya Kids Ponorogo:²⁵

sebelum saya menjadi CS saya dulu kan dbagian marketing mas, nah dulu saya pernah mengikuti agenda pengembangan itu seperti pelatihan digital marketing, pelatihan pembuatan caption di Intagram mas. Ya dulu kan disuruh ikut sama atasan jadi saya daftar. Mengikuti agenda pelatihan seperti ini kan bermanfaat sekali mas karena juga menambah skill individu sama juga relasi saya juga tambah.

Jenis pengembangan secara umum ada dua yaitu formal dan informal, dalam praktiknya pengembangan secara formal yaitu

²⁴ Indrian Tia A., *Wawancara*, Ponorogo 25 Februari 2020.

²⁵Ulfatu Maisaroh., *Wawancara*, Ponorogo 25 Februari 2020.

mebutuhkan tenaga dari luar seperti pelatihan dan pendidikan karyawan. Sedangkan informal merupakan pengembangan secara individu dimana setiap karyawan belajar secara individu seperti membaca buku, melihat video tentang kerjanya dan lain sebagainya. Karena karyawan mengikuti agenda seminar workshop dan pelatihan-pelatihan. Hal tersebut sebagaimana disampaikan oleh Indriani Tia A selaku Manager HRD Sanaya Kids Ponorogo:²⁶

kalo di sanaya kids ya mas karyawannya itu sering di ikutkan seminar sama workshop dan pelatihan yang langsung praktek gitu, yaa agar karyawan kami lebih paham bagaimana sih jobdisknya itu biar tidak monoton kerjanya mas, kalo untuk pengembangan informal ya mbak Sabrina sendiri yang langsung membinanya, karena setiap bulan kami ada motivasi dari beliau tentang kerja kami agar rohani kami juga termotivasi.agenda seperti ini selalu kami lakukan mas ya agar punya hubungan yang baik antar karyawan lebih enak juga kalo langsung di pimpin ownernya

Metode dalam pengembangan sumber daya manusia ada dua yaitu pelatihan dan pendidikan dalam hal ini karyawan yang mengikuti agenda pendidikan adalah bagian Manager HRD, dimana program yang pernah di ikuti karyawan sanaya kids adalah pendidikan kepemimpinan dan mengenai keuangan atau akuntansi. Sedangkan karyawan yang di bagian operasional lebih ditekankan mengikuti pelatihan dan workshop agar bisa langsung praktek lapangan. Untuk peserta pengembangan sumber daya manusia di Sanaya Kids yaitu karyawan lama dan baru. Karena kebutuhan pengembangan tidak hanya dilakukan oleh karyawan lama tapi juga yang baru. Hal tersebut

²⁶ Indrian Tia A., *Wawancara*, Ponorogo 25 Februari 2020.

sebagaimana disampaikan oleh Indrian Tia A selaku Manager HRD

Sanaya Kids:²⁷

Dalam hal pembagiannya gini mas, jadi pengembangan SDM disini ada dua, kalo saya dulu ikut pendidikan kepemimpinan kan saya bagian manager HRD, jadi harus bisa benar-benar mengontrol para karyawan dengan baik. Saya juga kan yang sering ada ditempat kerja jadi harus mengerti situasi dan bagaimana menyelesaikan masalah disini. Kalo untuk pelatihan itu yang ikut ka bagian marketing itu mas karena kan yang berhubungan langsung dengan pemasaran dan produktif nya penjualan kami. Sedangkan kami kan juga perusahaan yang bergerak di bidang digital marketing jadi bagian marketing harus paham mengenai jobdisknya.

Secara umum hasil dari pengembangan SDM mampu memberikan kontribusi terhadap individu manusia atau karyawan, dalam hal ini seperti kualitas softskill dan kemampuan dalam menciptakan terobosan baru. Berdasarkan hasil pengembangan SDM yang dilakukan oleh Sanaya Kids Ponorogo kinerja setiap karyawan cukup membantu kualitas karyawan seperti pelatihan digital marketing mampu memberikan wawasan untuk melakukan pemasaran di sosmed, kemampuan dalam membuat caption yang menarik karena telah mengikuti pelatihan Instagram, sedangkan untuk karyawan managerial pernah mengikuti pelatihan kepemimpinan maka kedepannya mampu memberikan manfaat untuk mengatur, mengelola karyawan dibawahnya. Hal tersebut sebagaimana disampaikan oleh Sabrina Teguh Alami selaku owner Sanaya Kids Ponorogo.²⁸

ya dari hasil pengembangan atau pelatihan yang karyawan kami ikuti mampu memberikan kontribusi mas seperti wawasan baru digital

²⁷ Ibid.

²⁸ Sabrina Teguh Alami., *Wawancara*, Ponorogo 18 Maret 2020.

marketing, pengelolaan sosmed agar lebih menarik mas, terus ide dan konsep dalam memasarkan produknya. Kalo untuk karyawan managerial kan pernah ikut pelatihan ya hasilnya sedikit membantu manager dalam mengatur karyawan, mengelola dan mengontrol kinerja setiap karyawan. namun juga ada yang belum maksimal karena seperti ide-ide konsep pemasaran kebanyakan masi saya pegang, ya mungkin kurangnya pelatihan atau pendidikan yang intens, sedangkan karyawan disini juga kan kompetensi masih standard jadi perlu peningkatan lebih baik lagi kedepannya mas.

Berdasarkan pemaparan data diatas dapat disimpulkan bahwa Upaya pengembangan SDM di Sanaya Kids Ponorogo adalah jenis pengembangan karyawan yang dilakukan ialah formal, sedangkan untuk programnya ialah pelatihan dan pendidikan, untuk kegiatan pelatihan yang pernah diikuti oleh karyawan di Sanaya Kids adalah pelatihan digital Marketing, pengelolaan sosmed Instagram, pelatihan pembuatan caption menarik di ponorogo berdaya. Sedangkan peserta pengembangan SDM di Sanaya Kids adalah Karyawan lama dan baru.

4. Dampak rekrutmen dan pengembangan SDM dalam kinerja Karyawan Sanaya Kids Ponorogo

Prestasi kerja merupakan salah satu output dari kinerja setiap karyawan, dimana dalam hal ini produktivitas kerja karyawan terlihat apakah dalam keadaan baik apa masih kurang baik, hasil kerja juga dilihat dari segi kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Setiap perusahaan pasti memiliki target dalam operasional kerja dari setiap karyawan, Sanaya Kids Ponorogo dalam hal ini menguraikan kerja para karyawan dilihat dari segi kecakapan mereka menyelesaikan tugas dan tanggungjawabnya. Hal

tersebut sebagaimana disampaikan oleh Sabrina Teguh Alami selaku Owner Sanaya Kids Ponorogo:²⁹

Kalo urusan kinerja karyawan itu kan paling penting mas untuk di croscek apakah mereka ini bisa menyelesaikan tugasnya tepat waktu, karena sangat terlihat juga mas dari hasil kerjanya karyawan itu sedangkan jumlah kan tidak banyak ya jadi melihat hasil kerjanya ya lumayan gampang sih.

Hal tersebut juga disampaikan oleh Indrian Tia A selaku Manager HRD Sanaya Kids Ponorogo:³⁰

jadi dalam urusan kerja karyawan itu kan saya juga mengcroscek nya mas apakah barang-barang yang datang itu sudah di packing apa belum, saya kan yang setiap hari ada di tempat kerja jadi melihat gimana sih kerja mereka itu apa ada kendala dalam penyelesaian tugas masing-masing atau nggak seperti itu.

Target atau hasil kerja juga salah satu tolak ukur dari keberhasilan perusahaan dalam merekrut setiap karyawan dan pengembangan setiap individunya. Target kerja setiap bulan akan di croscek oleh pimpinan apakah mereka menyelesaikan dengan baik atau tidak. Dalam hal ini karyawan di Sanaya Kids dilihat dari hasil kerja setiap bagiannya, seperti bagian marketing yang berhubungan langsung dengan pemasukan perusahaan atau bagian logistic dimana setiap barang apakah sudah di packing dengan baik apa belum. Hal tersebut sebagaimana disampaikan oleh Sabrina Teguh Alami selaku Owner Sanaya Kids Ponorogo:³¹

Jadi gini ya, mas dalam menilai kerja karyawan contohnya saja bagian marketing itu kan bagian yang sering saya sorot karena kan urusannya dengan produktivitas perusahaan juga. Seperti pembuatan Laman atau

²⁹ Sabrina Teguh Alami., *Wawancara*, Ponorogo 29 Februari 2020.

³⁰ Indrian Tia A., *Wawancara*, Ponorogo 29 Februari 2020.

³¹ Sabrina Teguh Alami., *Wawancara*, Ponorogo 29 Februari 2020.

akun baru Instagram apakah optimal apa belum ketika ada pembuatan akun baru, sama promosinya sudah bagus apa belum. Contoh lain kayak logistic itu kan juga bagian yang mengurus setiap barang masuk atau keluar ya mas, nah nanti kan tugasnya mengecek barangnya sudah di packing dengan baik apa belum seperti itu mas.

Selanjutnya kreativitas kerja juga dibutuhkan oleh perusahaan untuk mendapatkan nilai tambahan. Sanaya Kids memberlakukan kepada karyawan yang menemukan suatu ide kreatif diberikan kebebasan dalam mengasah kemampuannya, setiap ide dari mereka akan di serap oleh atasan mana yang baik untuk digunakan dan mana yang masih belum bisa digunakan idenya. Dalam hal ini tidak ada intervensi dari atasan mengenai ide kreatif setiap karyawan, namun kebanyakan dari karyawan juga masih menunggu arahan dari atasan dalam hal pemasaran. Hal tersebut sebagaimana disampaikan oleh Sabrina Teguh Alami selaku owner Sanaya Kids:³²

Kompetensi para karyawan disini kan semua juga masih dasar ya mas, jadi saya memahami ya biar mereka mengikuti alurnya. Tapi bukan berarti saya melepas begitu saja, mereka tetap saya kasih peluang untuk berkreasi sebanyak-banyaknya tanpa ada intervensi dari saya atau manager HRD mas. Ya pokoknya nanti ide mana yang bagus akan saya pakai, kalo yang belum nanti ya saya pakai kapan ketika memang dibutuhkan bukan berarti saya tolak. Dari sini juga kan nanti terlihat kemampuan kerja mereka mas. Tapi memang kebanyakan dari mereka masih menunggu instruksi dari saya mas jadi yaa butuh pendampingan juga saya juga harus aktif, contohnya aja dalam hal pemasaran.

Hal tersebut juga disampaikan oleh Ulfatul Maisaroh selaku karyawan bagian Customer servis:³³

³²Sabrina Teguh Alami., *Wawancara*, Ponorogo 29 Februari 2020.

³³Ulfatul Maisaroh., *Wawancara*, Ponorogo 29 Februari 2020.

Seperti yang sudah saya sampaikan ya mas kan dulu saya pernah dibagian marketing cukup lama, kalo untuk urusan kreativitas kerja kan juga sangat membantu dalam kinerja setiap karyawan mas, jadi dulu saya selalu ingin memberikan masukan-masukan atau ide baru mengenai pemasaran yang inovatif tapi susah juga sih mas kan saya lulusan S1 jurusan Bahasa Inggris jadi juga perlu belajar lagi sedangkan saya harus pegang bagian marketing setiap hari itu pokoknya harus menemukan cara promosi yang enak dibaca oleh konsumen terus buat konten-konten gitu mas di sosmed.

Dari pemaparan diatas dapat diketahui bahwa indicator kinerja setiap karyawan dilihat dari tujuan kinerja mereka yang akan mendatang, dilihat juga dari sisi standart kemampuan mereka atau kompetensi, motivasi atasan terhadap kinerja mereka dan melihat peluang, serta umpan balik atau masukan dari atasan mengenai kinerjasetiap karyawan. Setiap kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh beberapa factor seperti contoh misal kemampuan dan keterampilan, pengetahuan, motivasi, budaya organisasi, lingkungan kerja, rancangan kerja, disiplin kerja dan lain-lain. Dalam hal ini Karyawan Sanaya Kids juga sangat dipengaruhi oleh factor-faktor kinerja seperti lingkungan kerja mereka, motivasi dari atasan, komitmen kerja, disiplin kerja dan tingkat kompetensi yang mereka miliki. Hal tersebut sebagaimana disampaikan oleh Indrian Tia A selaku Manager HRD Sanaya Kids Ponorogo:³⁴

kan saya disini diberi kepercayaan ya mas sama mbak Sabrina untuk menghendel karyawan jadi saya juga tau bagaimana mereka kerja kan setiap kali saya juga cek gimana situasinya, tetapi saya kan juga membaur dengan para karyawan jadi tidak canggung untuk memberikan masukan-masukan. Ada beberapa hal mas yang mempengaruhi kerja mereka seperti tingkat kemampuan dan keahlian

³⁴ Indrian Tia A., *Wawancara*, Ponorogo 29 Februari 2020.

karyawan, kompetensi atau pengetahuannya, sama disiplin kerja mas, kan nanti akan terlihat ada permasalahan apa ketika salah satu karyawan belum menyelesaikan atau kok ada penurunan omset, ternyata ada permasalahan di lingkungan kerja ada yang kurang pas seperti setiap karyawan ada yang punya masalah pribadi maka nanti saya laporan langsung ke mbak Sabrina mas.

Hal tersebut juga disampaikan oleh Nia Anggita R.P selaku karyawan bagian Marketing Sanaya Kids Ponorogo:³⁵

ya faktor yang mempengaruhi kerja itu utamanya kan mengenai pengetahuan kompetensi dari setiap individu juga mas, sama itu mas lingkungan kerja kami juga mempengaruhi sekali seperti hubungan antar karyawan mas, kan nanti kalo ada masalah gitu nanti urusan kerja juga bisa terganggu.

Untuk mengetahui setiap hasil kinerja karyawan langkah berikutnya merupakan mengevaluasi dari seluruh kegiatan kerja setiap karyawan, evaluasi yang dilakukan di Sanaya Kids Ponorogo diberlakukan secara periodik dimana perusahaan mengevaluasi para karyawan dalam waktu pendek. Setiap bulan para karyawan dievaluasi hasil kinerja mereka oleh atasan langsung yaitu yang menilai adalah Manager HRD dan Owner Sanaya kids. Beberapa hal yang dikumpulkan penilai ketika evaluasi ialah informasi mengenai hasil kerja, perilaku kerja, dan sifat pribadi setiap karyawan yang berkaitan dengan pekerjaan mereka. Hal tersebut sebagaimana disampaikan oleh Sabrina Teguh Alami selaku Owner Sanaya Kids Ponorogo:³⁶

untuk masalah evaluasi disini dilakukan secara bulanan mas, biasanya setiap bulan sekali saya mengumpulkan seluruh karyawan untuk memberikan masukan-masukan kepada mereka. Saya meminta bantuan kepada mbak Tia mas sebagai Manager HRD untuk mengumpulkan data hasil kerja setiap karyawan, tapi saya juga sering cek gimana presentase hasil kerja pada bulan ini semisal. Kalo nanti ada penurunan

³⁵ Nia Anggita R.P., *Wawancara*, Ponorogo 29 Februari 2020.

³⁶ Sabrina Teguh Alami., *Wawancara*, Ponorogo 29 Februari 2020.

saya akan memanggil mereka yang bersangkutan tetapi sendiri-sendiri mas saya Tanya mereka ada masalah dan keluhan apa ketika mereka kerja.

Hal tersebut juga disampaikan oleh Indrian Tia A selaku Manager HRD Sanaya Kids Ponorogo:³⁷

ya kalo untuk evaluasi disini dilakukan setiap bulan mas, setiap karyawan akan diberikan arahan dari mbak Sabrina untuk meningkatkan lagi kerja mereka, untuk penilaiannya itu mencakup hasil kerja mereka terus karakter setiap individu karena itu sangat mempengaruhi kerja mereka nantinya.

Dari pemaparan diatas bahwa kegiatan evaluasi kerja sering dilakukan setiap bulan, pihak atasan akan menilai hasil kerja mereka untuk dijadikan catatan kedepan agar lebih baik. Dari beberapa karyawan untuk hasil kerja terkadang juga ada yang kurang disiplin waktu, ketika absen juga pernah telat. Untuk bagian marketing khususnya juga belum terlalu inovatif dalam mengembangkan ide-ide digital marketing, karena kompetensi karyawan rata-rata, masih dasar sekali. Hal tersebut sebagaimana disampaikan oleh Sabrina Teguh alami selaku owner Sanaya Kids Ponorogo:³⁸

ya kalo melihat hasil kerja mereka masih standart mas, saya juga memaklumi karena memang kebanyakan karyawan disini masih dasar sekali untuk kompetensinya, contohnya kayak marketing kan yang menghendel bagian itu juga bukan lulusan marketing jadi belum optimal juga. Terkadang juga ada karyawan yang masih telat absensinya.

Hal tersebut juga disampaikan oleh Nia Anggita R.P selaku karyawan bagian marketing:³⁹

³⁷ Indrian Tia A., *Wawancara*, Ponorogo 29 Februari 2020.

³⁸ Sabrina Teguh Alami., *Wawancara*, Ponorogo 29 Februari 2020.

³⁹ Nia Anggita R.P., *Wawancara*, Ponorogo 29 Februari 2020.

kalo urusan keluhan kerja disini ya mas, masih ada dari beberapa karyawan telat absen, kadang juga pernah belum selesai kerjanya ya karena melakukan hal lain kayak ngobrol lama dengan rekan kerja seperti itu. Terus kalo di bagian saya itu kan agak susah ya mas karena marketing sering di lihat sama bu Sabrina gimana hasil pemasaran hari ini, terus konsumennya gimana stag apa bertambah. Karena atasan menginginkan hasil penjualan in ibis scale up atau bertambah secara kali lipat mas, kan juga tambah untuk bagi perusahaan.

Setelah melakukan evaluasi kerja maka diperlukan juga model dalam penilaian kerja setiap hasil keluaran kinerja dari segi kuantitas dan kualitasnya. Sanaya Kids dalam hal ini memiliki cara untuk menilai hasil dari kerja mereka yaitu dicatat perhari oleh manager HRD berapa keluaran tugas pekerjaan mereka dapat diselesaikan, barang-barang sudah dikemas secara SOP atau belum, Atasan juga menganalisis karakter setiap karyawan, tingkat stress dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya dan melihat hubungan antar karyawan dalam kaitannya dengan pekerjaan. Hal tersebut sebagaimana disampaikan oleh Indrian Tia A selaku Manager HRD Sanaya Kids Ponorogo:⁴⁰

jadi gini mas, disini untuk menilai setiap karyawan itu dicatat dari segala aktivitas hasil kerjanya. Seberapa banyak pekerjaan yang mampu diselesaikan, terus barang-barang yang keluar itu berapa banyak intinya dari segi kuantitas produktivnya barang itu bisa terjual, dan melihat kualitas barang yang mereka kerjakan. Untuk hal lain mengenai hubungan antar karyawan yang berkaitan dengan pekerjaan, karena sangat berpengaruh mas sama hasil kerja nantinya.

Berdasarkan pemaparan diatas dapat disimpulkan bahwa sesuai dengann data mengenai rumusan masalah yang ketiga, bahwa produktivitas kinerja atau hasil kerja di Sanaya Kids dilihat dari

⁴⁰ Indrian Tia A., *Wawancara*, Ponorogo 29 Februari 2020.

kemampuan menyelesaikan tugas dan tanggung jawab sesuai dengan ketepatan yang diberikan, dilihat dari segi kualitas dan kuantitas kinerja karyawan. sedangkan setiap hasil kerja karyawan akan di croscek oleh manager. Kemudian pihak Sanaya Kids memberikan kebebasan kepada karyawan untuk membuat ide-ide atau konsep baru mengenai pemasaran.

Berdasarkan pemaparan data diatas dapat disimpulkan bahwa dampak rekrutmen dan Upaya pengembangan SDM di Sanaya Kids Ponorogo adalah dilihat dari tujuan mereka bekerja, kemampuan karyawan, motivasi, serta umpan balik atau feedback dari atasan terhadap karyawan. sedangkan factor yang mempengaruhi kinerja di Sanaya Kids ialah lingkungan kerja, motivasi, komitmen kerja, disiplin, tingkat kompetensi. Sedangkan untuk evaluasi kerja dilakukan satu bulan sekali dengan metode penilaian yaitu mencatat seluruh aktivitas karyawan yang berhubungan dengan kerjanya.

B. ANALISIS DATA

1. Analisis MSDM terhadap rekrutmen untuk meningkatkan kinerja karyawan di Bisnis Start Up Sanaya Kid's Ponorogo

Berdasarkan pemaparan data yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa rekrutmen yang dilakukan Sanaya Kids Ponorogo terdiri dari beberapa prosedur. Proses nya tersebut ialah proses pencarian karyawan baru, sumber penarikan karyawan baru, menentukan jumlah karyawan yang akan direkrut, posisi atau bagian apa yang

membutuhkan karyawan baru, proses seleksi, penempatan karyawan baru yang akan mengisi kekosongan jabatan atau yang membutuhkan, dan orientasi kerja atau tujuan kerja setiap karyawan.

Menurut Anwar Prabu proses rekrutmen adalah tindakan perusahaan untuk menentukan jumlah karyawan, penempatan karyawan, sumber penarikan karyawan, proses seleksi dan orientasi kerja⁴¹. Berkaitan dengan hal ini, proses rekrutmen yang dilakukan Sanaya Kids Ponorogo sudah sesuai dengan proses tersebut.

Selain itu, dapat diketahui bahwa manajemen sumber daya manusia yang telah dilakukan oleh Sanaya Kids Ponorogo ialah sebagai berikut:

b. Manajemen sumber rekrutmen karyawan baru

Manajemen sumber rekrutmen karyawan yang dilakukan Sanaya Kids yaitu ada 2, melalui sumber internal dan eksternal.

Dalam hal ini tindakan yang dilakukan yaitu

- 1) Sumber internal yakni melalui kebijakan Sanaya Kids melakukan rotasi karyawan dan promosi karyawan lama untuk mengisi kekosongan jabatan yang baru. Dalam hal ini Sanaya Kids menggunakan metode internal yang dilakukan yaitu melalui referensi sumber karyawan, pihak karyawan lama merekomendasikan temannya atau kerabatnya diberikan tawaran untuk

⁴¹ Arif Yusus Hamali, *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia*, 47.

bekerja di Sanaya Kids. Sumber internal sering digunakan oleh Sanaya Kids daripada menggunakan Sumber eksternal.

- 2) Sumber eksternal yakni yang dilakukan Sanaya Kids adalah mempromosikan perusahaann di media massa, seperti surat kabar, media social, atau menyebarkan brosur yang disebar luaskan di jejaring media internet.

c. Metode rekrutmen karyawan

Metode rekrutmen untuk penarikan karyawan atau penambahan karyawan baru, Sanaya Kids Ponorogo menrapkan pimpinan atau atasan langsung yang akan menetapkan calon-calon karyawan baru, dan menempatkan langsung kebutuhan organisasi yang dibutuhkan serta berapa jumlah karyawan yang akan direkrut.

d. Proses seleksi karyawan

Setelah mendapatkan karyawan baru yang siap untuk diseleksi di Sanaya Kids memiliki tahapan dalam penyeleksiannya yaitu melalui beberapa tahap diantaranya menyeleksi surat lamaran dari setiap karyawan baru apakah sudah valid dengan data pribadinya, setelah melakukan seleksi surat lamaran, langkah selanjutnya adalah wawancara awal dimana pihak atasan Sanaya Kids memberikan pertanyaan

mengenai pengalaman pribadi, keterampilan, pendidikan dari setiap karyawan.

Langkah berikutnya wawancara kedua dalam tahap ini pihak Owner atau pemilik Sanaya Kids yang akan memberikan pertanyaan mengenai konsistensi, tanggung jawab dan loyalitas setia karyawan. Selanjutnya yaitu keputusan penerimaan dan penempatan dalam hal ini pihak Sanaya akan memilah setiap karyawan yang sesuai dengan kriteria perusahaan, dan memilih yang memiliki kualitas yang baik untuk ke depannya membantu meningkatkan omzet perusahaan.

Berkaitan dengan Manajemen sumber daya manusia mengemukakan bahwa terdapat beberapa tahap dalam proses rekrutmen yaitu melalui sumber rekrutmen, metode rekrutmen yang digunakan dan proses seleksi. Semua tahap ini merupakan langkah yang disesuaikan dengan prosedur MSDM secara umum.

Berdasarkan pemaparan data diatas dapat diketahui bahwa manajemen sumber daya manusia yang dilakukan oleh Sanaya Kids Ponorogo terkait sumber rekrutmen yaitu ada dua internal dan eksternal, sedangkan untuk metode rekrutmen yang digunakan oleh Sanaya Kids adalah decision theory method, sedangkan dalam seleksi karyawan tahapannya ialah seleksi surat lamaran, wawancara awal dan wawancara kedua dan

keputusan serta penempatan kerja. Sehingga dalam hal ini terdapat 2 hal yang belum dilakukan ketika proses seleksi yaitu tes tertulis umum dan tes psikotes karyawan baru.

2. Analisis MSDM terhadap upaya pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja karyawan di Bisnis Start Up Sanaya Kid's Ponorogo

Upaya pengembangan sumber daya manusia Sanaya Kids Ponorogo memiliki program dan beberapa tahap dalam mengembangkan kemampuan setiap individunya yaitu program pengembangan secara formal sebagai berikut:

a. Program pendidikan

Program pendidikan yang merupakan kegiatan pengembangan yang dibentuk, dipersiapkan dan membina kemampuan sumber daya manusia melalui kajian-kajian pengetahuan dan penelitian. Dalam hal Sanaya Kids melakukan pendidikan kepada karyawan yang ada di bidang manajerial yaitu bagian manager HRD yang pernah mengikuti seminar kepemimpinan, dan seminar akuntansi. Berkaitan dengan hal ini perusahaan selalu aktif untuk mendorong karyawan khususnya manager untuk mengikuti seminar-seminar khususnya kepemimpinan, karena tugas manager HRD adalah mengontrol setiap kinerja karyawan bawahannya.

b. Program pelatihan

Program pelatihan merupakan bentuk kegiatan yang direncanakan untuk penguasaan keterampilan, pengetahuan dan sikap-sikap setiap karyawan yang relevan terhadap perusahaannya. Program yang dilakukan Sanaya Kids melalui pelatihan ini adalah mengikutsertakan para karyawan operasional khususnya bagian marketing dalam agenda pelatihan atau workshop tentang pemasaran.

Kegiatan pelatihan yang pernah diikuti pelatihan mengenai berbisnis di Instagram, digital marketing, ponorogo berdaya. Karena memang Sanaya Kids bergerak di bidang pemasaran online jadi untuk kegiatan pelatihan yang sering diikuti sesuai dengan bidangnya. Kegiatan pelatihan ini hanya berlangsung hanya satu hari saja dan sudah lama perusahaan tidak mengikutsertakan pelatihan, karena dirasa sudah pernah mengikuti. Kegiatan yang baru saja diikuti adalah mengenai branding produk di shoope yang diikuti oleh karyawan marketing.

c. Peserta pengembangan Karyawan

Untuk program pengembangan sumber daya manusia di Sanaya kids mendistribusikan karyawan lama dan karyawan baru untuk mengikutsertakan dalam agenda pelatihan dan pendidikan, karena bagi sanaya kids peserta pengembangan SDM tidak melihat berapa lama karyawan bekerja dan apakah

masih awam dengan pekerjaannya, namun semua di ikutsertakan tetapi bagian marketing memiliki program khusus dalam pengembangan, karena bagian yang sangat berpengaruh bagi operasional perusahaan.

Berkaitan dengan hal ini upaya pengembangan sumber daya manusia di Sanaya Kids Ponorogo, dalam teori manajemen sumber daya manusia mengemukakan bahwa dalam pengembangan sumber daya manusia itu ada beberapa tahap diantaranya yakni jenis pengembangan ada dua yaitu pengembangan formal dan informal. Sedangkan program pengembangan juga ada dua yakni program pelatihan dan pendidikan, untuk peserta pengembangan SDM yaitu meliputi karyawan lama dan karyawan baru.

Berdasarkan pemaparan data yang telah dilakukan oleh Sanaya Kids Ponorogo ialah jenis pengembangan formal, sedangkan untuk program pengembangan Sanaya Kids Ponorogo menerapkan Program pelatihan dan pendidikan, kemudian untuk peserta pengembangan karyawan Sanaya kids sudah menerapkan sesuai prosedur yaitu peserta dari karyawan baru dan lama. Dalam praktiknya pengembangan yang belum dilakukan oleh karyawan Sanaya Kids adalah jenis pengembangan secara informal.

3. Analisis MSDM terhadap dampak rekrutmen dan pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja karyawan di Bisnis Start Up Sanaya Kid's Ponorogo

Dampak dari aktivitas rekrutmen dan pengembangan sumber daya manusia merupakan sebuah tolak ukur dari program yang dilakukan oleh sebuah perusahaan, dimana dalam hal ini dampak yang terjadi mempengaruhi hasil kinerja dari setiap karyawan yang ada. Program rekrutmen dan pengembangan SDM terhadap kinerja karyawan di Sanaya Kids menjadi tolak ukur kemajuan di perusahaan. Hasil kinerja karyawan setiap bulan akan di evaluasi, hasil kerja dapat diketahui dari indicator kinerja karyawan diantaranya yaitu:

a. Tujuan

Tujuan merupakan suatu tindakan yang lebih baik dan ingin dicapai pada masa mendataang, dalam hal ini karyawan Sanaya Kids selalu di berikan motivasi untuk apa yang sudah dikerjakan hari ini menjadi catatan bagi mereka agar ke depannya lebih baik lagi.

b. Standar

Standar merupakan sebuah tujuan yang akan dicapai setiap karyawan tersebut dapat dikerjakan dengan baik atau belum, dalam hal ini karyawan Sanaya Kids dalam menyelesaikan pekerjaan sudah lumayan baik, namun masih ada beberapa

yang telat pengerjaannya karena faktor ketepatan setiap individu.

c. Umpan balik

Umpan balik adalah melaporkan kemajuan baik dari segi kualitas dan kuantitas dalam mencapai tujuan dalam pekerjaan setiap karyawan. Berkaitan dengan ini karyawan Sanaya Kids selalu diberikan masukan atas tugas masing-masing setiap karyawan, khususnya untuk karyawan bagian marketing dimana selalu didorong untuk selalu inovatif dalam ide-ide pemasarannya, serta untuk bagian logistic karyawan harus lebih teliti terhadap barang atau produk di Sanaya Kids Ponorogo.

d. Alat atau sarana

Alat atau sarana merupakan sumber daya yang digunakan untuk penyelesaian terhadap kinerja setiap karyawan, terkait dengan ini sarana di Sanaya Kids sudah baik dilihat dari segi kebutuhan karyawan seperti laptop yang digunakan untuk pemasaran atau promosi barang, dan mesin jahit untuk memperbaiki kualitas kain yang belum sempurna.

e. Kompetensi

Kompetensi merupakan modal utama dalam kinerja, karena kompetensi merupakan kemampuan setiap individu untuk menjalankan tugasnya. Dalam hal ini karyawan Sanaya Kids kompetensi yang dimiliki masih dasar, Karena memang

kebanyakan lulusan SMA, sebagai contoh seperti bagian marketing individunya masih dalam kategori dasar mengenai ilmu pemasaran dan masih banyak lagi pelatihan-pelatihan untuk menemukan ide yang inovatif dan kreatif.

f. Motif

Motif merupakan pendorong bagi seseorang untuk melakukan suatu tindakan. Terkait dengan hal ini Karyawan di Sanaya Kids selalu diberikan motivasi dari atasan untuk setiap pekerjaannya adalah niat beribadah, serta dalam urusan kerja pihak manajer atau atasan memberikan ruang waktu untuk pekerjaannya seperti tambahan jam kerja dari pukul 08.00-17.00 serta penambahan jam kerjanya yaitu setengah jam.

g. Peluang

Peluang adalah kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Terkait dengan hal ini pihak atasan Sanaya Kids memberikan kebebasan untuk menemukan ide-ide kreatif dari setiap karyawannya, karena sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk mengelolanya dan pihak atasan sangat menghargai setiap ide dari karyawan tersebut.

Berkaitan dengan hal ini wibowo mengemukakan indikator kinerja dapat diketahui dari beberapa yaitu melalui tujuan setiap karyawan bekerja, standar, umpan balik, alat atau sarana, kompetensi, motif dan peluang.

Berdasarkan pemaparan diatas dapat diketahui dari hasil kinerja karyawan Sanaya Kids yaitu dalam tujuan, umpan balik, alat atau sarana, motif dan peluang sudah baik. Dalam praktiknya ada beberapa yang harus dibenahi yaitu mengenai Standard kompetensi setiap karyawan karena masih ada beberapa yang belum memenuhi kriteria.

Dalam hal manajemen sumber daya manusia terkait dengan factor yang mempengaruhi kinerja kasmir mengemukakan bahwa factor-faktor tersebut adalah kemampuan dan keahlian, pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian, motivasi kerja, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, loyalitas, komitmen dan disiplin kerja. Mengacu pada data sebelumnya karyawan sanaya kids factor yang sangat mempengaruhi kinerja adalah factor kemampuan atau keahlian, pengetahuan dan disiplin. Dalam praktiknya belum memenuhi kriteria yang ada.

Terkait dengan evaluasi kinerja dan model penilaian kinerja berdasarkan manajemen sumber daya manusia, wirawan mengemukakan bahwa evaluasi kinerja indikatornya ialah penilai, mengumpulkan informasi, kinerja, ternilain dokumentasi, dan dilakukan secara periodic. Dalam praktiknya, Sanaya Kids sudah menerapkan evaluasi kinerja sesuai dengan prosedur.

Sedangkan model penilaian kinerja menurut wirawan menyebutkan bahwa model penilaian kinerja ada 13 yaitu model essai, model critical incident, ranking method, model checklist, model graphic rating scales, model forced distribution, model forced choice scale, Bars, BOS, BES, MBO, 360 degree performance appraisal model, model paired comparison.⁴²

Berdasarkan pemaparan data di atas model penilaian yang dilakukan oleh Sanaya Kids Ponorogo adalah model checklist, karena penilai menuliskan daftar indikator hasil kerja, perilaku kerja atau sifat pribadi dari setiap karyawan yang berhubungan dengan pekerjaan.

⁴² Arif Yusuf Hamali, *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia*, 123.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan analisis data yang mengacu pada masalah dan tujuan penelitian, maka kesimpulan dari penelitian ini yaitu:

1. Analisis MSDM terhadap rekrutmen untuk meningkatkan kinerja karyawan di Bisnis Start Up Sanaya kid's Ponorogo telah sesuai dengan prosedur rekrutmen pada umumnya. Sedangkan manajemen sumber daya manusia yang dilakukan oleh sanaya kids Ponorogo terkait rekrutmen karyawan adalah sumber rekrutmen ada 2 yaitu sumber internal dan eskternal. Sedangkan metode rekrutmen nya ialah *decision teory method*, untuk seleksi karyawan menerapkan seleksi surat lamaran, wawancara awal, wawancara kedua, keputusan penerimaan , dan penempatan karyawan.
2. Analisis MSDM terhadap upaya pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja karyawan di Bisnis Start Up Sanaya Kid's Ponorogo ialah jenis pengembangan formal, sedangkan program pengembangannya ialah pendidikan dan pelatihan. Selanjutnya peserta pengembangan yaitu karyawan lama dan karyawan baru.
3. Analisis MSDM terhadap dampak mekanisme rekrutmen dan pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja karyawan di Bisnis *Start Up Sanaya Kid's* Ponorogo adalah hasil kinerja indikatornya ialah tujuan, umpan balik, alat atau sarana, motif

dan peluang sudah baik, sedangkan factor yang mempengaruhi kinerja ialah karyawan di Sanaya Kids adalah factor kemampuan atau keahlian, pengetahuan dan disiplin. Untuk evaluasi kinerja sudah sesuai dengan procedural, sedangkan model penilaian yang dilakukan Sanaya Kids adalah model *checklist*.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, penulis menyarankan beberapa hal sebagai berikut:

1. Bagi pihak Sanaya Kids Ponorogo

Pihak Sanaya Kids dapat menerapkan majamene sumber daya manusia yang belum diterapkan yaitu dalam hal tes psikotes, tes tertulis umum bagi karyawan, untuk pengembangan sumber daya manusia juga bisa menerapkan jenis pengembangan informal sebagai alternative lain, sedangkan untuk kinerja karyawan agar lebih meningkatkan lagi kemampuan atau keahlian, pengetahuan dan disiplin kerja yang baik untuk seluruh karyawan.

2. Bagi peneliti selanjutnya

Diharapkan untuk peneliti selanjutna dapat meningkatkan dalam ketekunan mencari, mengolah, serta menganalisis data penelitian yang sudah ada agar ke depannya penelitian ini bisa lebi baik lagi.

DAFTAR PUSTAKA

Daftar Buku

- Sutrisno, Edy. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana, 2009.
- Sumardjo, Mahendro dan Donni Juni Priansa. *Manajemen Pengembangan Sumber daya Manusia konsep-konsep kunci*. Bandung: Alfabeta, 2018.
- Hamali, Arif Yusuf. *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS, 2018.
- Yusuf, Burhanudin. *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syaria.*, Jakarta: Raja Grafindo persada, 2015.
- Kasmir. *Manajemen Sumber Daya Manusia teori dan praktik*. Depok: Rajawali Pers, 2017.
- Meldona. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Integratif*. Malang: UIN-Malang Press, 2009.
- Suwanto dan Donni Juni Priansa. *Manajemen SDM Dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta, 2018.
- Kadarisman. *Manajemen Pengembangan sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2013.
- Hasibuan, Malayu. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2013.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2013.
- Wibowo. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT RajaGrafindo, 2016.
- Basrowi dan Suwandi. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Jakarta: PT Rineka Cipta, 2008.
- Sugiyono. *Metode Penelitian kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2016.

Tim penyusun. *Pedoman Penulisan Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam*. Ponorogo: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, 2018.

Lexy dan Moelong, *Metodologi Penelitian Kuallitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2009.

Daftar Skripsi

Yunita Prima, Hevi. "Analisis Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Dalam Meningkatkan Kinerja karyawan di BMT Pahlawan Tulungagung." Skripsi: Institut Agama Islam Negeri Tulungagung, 2018.

Fachry, Misbah. "Implementasi Managemen Sumber Daya Manusia di PT. Penjuru wisata Negeri Kota Pekanbaru." Skripsi: Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau Pekanbaru, 2019.

Praman, Estu. "Analisis Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dan Produk Asuransi Syariah Dalam Meningkatkan Keunggulan Kompetitif (Studi Pada PT. Asuransi Jiwa Syariah Al Amin Bandar Lampung)." Skripsi: Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung, 2019.

Barus Ristia, Nina. "Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Upaya Meningkatkan Mutu Pelayanan Terhadap Nasabah Pada PT. Bank BNI Syariah Kc Medan." Skripsi: Universitas Negeri Islam Sumatra Utara medan, 2017.

Ulfa Mariska, Fatra. "Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Produktivitas Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Yogyakarta." Skripsi: Universitas Negeri Islam Sunan Kalijaga Yogyakarta, 2015.

