

I Nyoman Budiono, M. M.



# MODEL TEORI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

*Implementasi Pada Pondok Pesantren, Hotel dan Bank Syariah*

**MODEL TEORI**  
**MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

**(Impelementasi Pada Pondok Pesantren, Hotel dan Bank Syariah)**

**Penulis:**

**I Nyoman Budiono, M.M.**

**Editor:**

**Dr. Aris, S.Ag., M.HI.**

**Penerbit IAIN Parepare Nusantara Press**



**2021**

**Model Teori Manajemen Sumber Daya Manusia**  
(Implementasi Pada Pondok Pesantren, Hotel dan Bank Syariah)

*Penulis*

**I Nyoman Budiono, M.M.**

*Editor*

**Dr. Aris, S.Ag., M.HI.**

*Desain Sampul dan Penata Letak*

**Muhammad Syaiful Hadi, S.T.**

Copyright IPN Press,  
**ISBN: 978-623-5781-66-2**  
**126 hlm 14.8 cm x 21 cm**  
**Cetakan I, Desember 2021**

Diterbitkan oleh:  
**IAIN Parepare Nusantara Press**  
Jalan Amal Bakti No. 08 Soreang  
Kota Parepare, Sulawesi Selatan 91132

Email: [nusantarapress@iainpare.ac.id](mailto:nusantarapress@iainpare.ac.id)

Hak cipta dilindungi undang-undang  
Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk  
dan dengan apapun tanpa izin tertulis dari penerbit.  
Dicetak oleh IAIN Parepare Nusantara Press, Parepare.

ISBN 978-623-5781-66-2



9 786235 781662

## PENGANTAR PENULIS

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Alhamdulillah, segala puji bagi Allah swt. atas segala rahmat, hidayah dan inayah-Nya sehingga buku yang berjudul “Model Teori Manajemen Sumber Daya Manusia (Implementasi Pada Pondok Pesantren, Hotel dan Bank Syariah)” dapat diterbitkan. Salawat dan salam semoga senantiasa tercurahkan kepada Nabi Muhammad saw. yang telah mengerahkan segenap daya dan upayanya dalam merintis umat-Nya ke jalan kebenaran.

Buku ini disusun untuk memenuhi kebutuhan referensi bagi mahasiswa IAIN Parepare pada khususnya dan seluruh civitas akademika pada umumnya. Buku ini penting diterbitkan karena memuat implementasi dari teori Manajemen Sumber daya Manusia pada dunia usaha khususnya Bank Syariah.

Proses penyusunan dan penerbitan buku ini telah melibatkan banyak pihak. Oleh karena itu,

dalam kata pengantar ini, kami hanya dapat menyampaikan penghargaan yang setinggi-tingginya dan ucapan terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada :

1. Rektor IAIN Parepare atas apresiasinya terhadap peningkatan kualifikasi tenaga pendidik pada Perguruan Tinggi Agama Islam (PTAI).
2. Dekan FUAD IAIN Parepare yang telah mengarahkan dosen-dosennya agar senantiasa meningkatkan mutu dosen dalam bidang publikasi ilmiah.
3. Seluruh teman seprofesi, para mahasiswa yang telah berkontribusi dalam menelusuri dan melengkapi literatur atau referensi penyusunan buku ini.

Penyusunan dan penerbitan buku referensi ini diharapkan mampu menambah koleksi referensi baru dan menghadirkan kajian-kajian baru yang mengikuti perkembangan baru. Dengan tidak melebarkan uraian kalimat dalam kata pengantar ini, maka sekali lagi diucapkan terima kasih kepada semuanya baik yang disebutkan secara langsung

maupun tidak langsung karena berkat jasa-jasa mereka, buku ini dapat diselesaikan dengan baik. Tidak ada yang dapat dilakukan untuk membalas budi baik mereka selain hanya mendoakan semoga Allah swt. senantiasa melimpahkan ridha, rahmat dan inayah-Nya kepada kita semua, Amin.

Parepare, 12 Desember 2021

Penyusun,

# DAFTAR ISI

PENGANTAR PENULIS.....	iv
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL .....	x
DAFTAR GAMBAR.....	x
BAB I. PENDAHULUAN .....	1
BAB II. REKRUTMEN .....	7
A. Konsep Rekrutmen .....	7
B. Alternatif Rekrutmen.....	9
C. Proses dan Sumber-Sumber Rekrutmen .....	12
BAB III. SELEKSI.....	20
A. Konsep Seleksi Karyawan.....	20
B. Tujuan Seleksi Karyawan .....	21
C. Proses dan Tahapan Seleksi.....	29
BAB IV.PENGENALAN KARYAWAN .....	33
A. Pengertian Pengenalan Karyawan.....	33
B. Tujuan Pengenalan Karyawan .....	34
C. Program Pengenalan Karyawan.....	35
BAB V. PENEMPATAN KARYAWAN .....	37
A. Pengertian Penempatan Karyawan .....	37

B. Promosi.....	38
C. Transfer Karyawan.....	39
D. Demosi.....	40
E. <i>Job Posting</i> .....	40
BAB VI. PELATIHAN KARYAWAN .....	41
A. Pelatihan Karyawan .....	41
B. Manfaat Pelatihan Karyawan .....	42
C. Langkah-Langkah Pelatihan Karyawan .....	44
D. Evaluasi Program Pelatihan Karyawan .....	46
BAB VII. PENILAIAN KINERJA KARYAWAN .....	48
A. Pengertian Penilaian Kinerja karyawan .....	48
B. Tujuan Penilaian Kinerja karyawan.....	49
C. Aspek-Aspek Penilaian Kinerja.....	50
BAB VIII KOMPENSASI DAN BALAS JASA .....	53
A. Pengertian Kompensasi .....	53
B. Bentuk-Bentuk Kompensasi.....	54
BAB IX. KEPUASAN KERJA KARYAWAN .....	57
A. Pengertian Kepuasan Kerja.....	57
B. Teori Tentang Kepuasan Kerja.....	58
C. Indikator Kepuasan Kerja.....	60
BAB X. IMPLEMENTASI TEORI MANAJEMEN SDM PADA PONDOK PESANTREN DANHOTEL.....	61



A. Penelitian Ena Atikawati .....	61
B. Penelitian Desvira Pusparani .....	63
<b>BAB XI. IMPLEMENTASI TEORI MANAJEMEN SDM PADA BANK PANIN DUBAI SYARIAH CABANG MAKASSAR (Penelitian oleh Aris dan I Nyoman Budiono) .....</b>	<b>65</b>
A. Latar Belakang, Masalah, Tujuan dan Manfaat .....	65
B. Metodologi Penelitian .....	68
C. Hasil Penelitian dan Pembahasan.....	72
D. Kesimpulan dan Saran .....	123
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>125</b>

## DAFTAR TABEL

No. Tabel	Judul Tabel	Halaman
1	Kepuasan Kerja Karyawan	110

## DAFTAR GAMBAR

No. Gambar	Judul Gambar	Halaman
1	Strategi Rekrutmen	13
2	Sumber-Sumber Penerimaan SDM	14
3	Diagram 1 Sumber Rekrutmen Karyawan	73
4	Diagram 2 Aktivitas Lembur	77
5	Diagram 3 Pelaksanaan OJT	88
6	Diagram 4 Pendidikan dan Pelatihan Karyawan	93
7	Diagram 5 Kesesuaian Program-Program Pelatihan dengan Kebutuhan Pekerjaan	97
8	Diagram 6 Objectivitas Atasan dalam Penilaian Kinerja Karyawan	106

9	Diagram 7 Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap, Insentif, bonus dan Gaji	108
10	Diagram 8 Tingkat Kepuasan Karyawan dalam Proses Seleksi Karyawan	112
11	Diagram 9 Tingkat Kepuasan dalam Proses Pengenalan dan Orientas Karyawan (OJT)	113
12	Diagram 10 Tingkat Kepuasan dalam Proses Pengenalan dan Orientas Karyawan (OJT)	115
13	Diagram 11 Tingkat Kepuasan dalam Proses Penempatan karyawan.	117
14	Diagram 12 Tingkat Kepuasan dalam Proses Pendidikan dan Pelatihan Karyawan	118
15	Diagram 13 Tingkat Kepuasan terhadap proses Penilaian kinerja karyawan	120
16	Diagram 14 Kepuasan dalam Rewards atas Hasil Penilaian Kinerja	121

## **BAB I. PENDAHULUAN**

Bank merupakan sebuah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya kepada masyarakat dalam bentuk kredit dan atau bentuk-bentuk lain dengan tujuan untuk meningkatkan taraf hidup orang banyak. Dalam sistem perbankan terdapat dua sistem operasional yaitu bank konvensional dan bank syariah. Bank Konvensional menitik beratkan pada sistem bunga yaitu perhitungan berdasarkan persentase tertentu dikalikan dengan pokok. Sedangkan pada sistem bank syariah perhitungan berdasarkan bagi hasil yaitu persentase tertentu yang telah disepakati antara bank dan nasabah dikalikan dengan hasil yang didapat. Sistem Bank konvensional yang ada di Indonesia merupakan warisan

dari Belanda yang pernah menguasai Indonesia +/- selama 350 Tahun. Sedangkan sistem Syariah berasal dari ajaran Islam (Al-Quran dan Hadis).

Bank syariah adalah bank yang menjalankan kegiatan usaha berdasarkan prinsip syariah atau prinsip hukum islam yang diatur dalam Fatwa Majelis Ulama Indonesia seperti prinsip keadilan dan keseimbangan (*'adl wa tawazun*), kemaslahatan (*maslahah*), *universalisme (alamiyah)*, serta tidak mengandung *gharar, maysir, riba, zalim* dan obyek yang haram (UU No. 21 Tahun 2008). Inisiatif mendirikan bank islam dimulai pada tahun 1980 melalui diskusi-diskusi bertemakan bank islam sebagai pilar ekonomi Islam dan sebagai uji coba dipraktekan dalam skala yang relatif terbatas diantaranya di bandung (*Bait At-Tamwil Salman* ITB) dan di jakarta (Koperasi Ridho Gusti). Pada tahun 1990 Majelis Ulama Indonesia (MUI) membentuk kelompok kerja untuk mendirikan bank islam di Indonesia dan sebagai hasil kerja dari tim yang dibentuk (Tim Perbankan MUI) berdirilah Bank Syariah yang pertama di Indonesia yaitu PT. Bank Muamalat Indonesia (BMI) yaitu sesuai dengan akta pendiriannya

berdiri pada tanggal 1 Nopember 1991 dan beroperasi sejak tanggal 1 mei 1992 (OJK).

Pada awal berdirinya keberadaan bank syariah belum memperoleh perhatian yang optimal dalam sektor perbankan nasional. Landasan hukum dalam salah satu ayat tentang “bank dengan sistem bagi hasil “ pada UU No. 7 Tahun 1992 tanpa rincian landasan hukum syariah serta jenis-jenis usaha yang diperbolehkan. Pada tahun 1998 UU No. 7/1992 disempurnakan menjadi UU No. 10 Tahun 1998 yang secara tegas menjelaskan bahwa terdapat dua sistem dalam perbankan (*dual banking system*) yaitu sistem perbankan konvensional dan sistem perbankan syariah. Peluang ini disambut hangat masyarakat perbankan yang ditandai dengan berdirinya beberapa bank Islam lain yakni bank IFI, Bank Syariah Mandiri, Bank Niaga, Bank BTN, bank Mega, Bank BRI, Bank Bukopin, BPD Jabar dan BPD Banda Aceh, dll. Dan saat ini kepastian hukum mengenai Perbankan Syariah telah semakin jelas dengan Undang-Undang No. 21 Tahun 2008 tentang Perbankan Syariah.

Perkembangan Perbankan syariah dewasa ini cukup menggembirakan dimana pada Desember 2018

terdapat 14 Buah Bank Umum Syariah dengan jumlah kantor sebanyak 1875 kantor (Kantor Cabang, Kantor Cabang Pembantu dan Kantor Kas) dan tenaga kerja sebanyak 49516 orang karyawan. Sedangkan Bank Konvensional yang memiliki Unit Usaha Syariah adalah sebanyak 20 bank dengan jumlah kantor sebanyak 1875 buah kantor dan tenaga kerja sebanyak 4918 karyawan. Total asset Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah adalah sebesar 477.327 Trilyun Rupiah dengan jumlah Jaringan ATM sebanyak 2962 unit. Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) dengan jumlah kantor sebanyak 495 kantor dan tenaga kerja sebanyak 4918 karyawan. Kinerja keuangan untuk Bank Umum Syariah secara garis besar cukup baik dengan nilai CAR sebesar 20,39 %, DPK sebesar 257.606 T, FDR sebesar 78,53 % dan NPF serta Nett NPF masing-masing 3,26 % dan 1,95%. Pada Unit Usaha Syariah Kinerja keuangannya juga cukup baik ditunjukkan dengan angka DPK sebesar Rp. 114.222 T, FDR 103,22 %, NPF dan Nett NPF masing-masing 2,15 % dan 1,39 %.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> (Statistik Perbankan Syariah, Desember 2018,

Meskipun dari segi perkembangan fisik kantor dan kinerja keuangan perbankan syariah cukup menggembirakan, namun masih terdapat tantangan-tantangan yang harus dihadapi oleh perbankan syariah diantaranya adalah tantangan permodalan yang masih perlu ditingkatkan untuk mengembangkan teknologi yang lebih tinggi sejajar dengan perbankan konvensional papan atas, melakukan ekspansi usaha dan perluasan jaringan sampai ke daerah-daerah, melakukan inovasi terhadap produk-produk syariah yang saat ini masih sangat terbatas serta terus meningkatkan dan kemampuan sumberdaya manusia yang memiliki kompetensi di bidang perbankan syariah.

Di Bidang Sumberdaya manusia, perbankan syariah nasional harus bersinergi dengan perguruan tinggi Islam khususnya yang mengelola Program Studi Perbankan Syariah. Hal ini mutlak perlu dilakukan untuk lebih meningkatkan kualitas sumberdaya manusia perbankan syariah yang notabenenya selama ini masih

---

<https://www.ojk.go.id/id/kanal/syariah/data-dan-statistik/statistik-perbankan-syariah/Documents/Pages/Statistik-Perbankan-Syariah---Desember-2018/SPS%20Desember%202018.pdf>



direkrut dari sumber-sumber perbankan konvensional dan dari sumber-sumber lainnya yang tidak memiliki kompetensi di bidang keilmuan perbankan syariah.

## **BAB II. REKRUTMEN**

### **A. Konsep Rekrutmen**

Dalam sebuah organisasi ataupun perusahaan rekrutment merupakan hal yang mutlak harus dilakukan, hal ini untuk keberlanjutan organisasi ataupun perusahaan yang bersangkutan. Rekrutmen itu sendiri merupakan serangkaian proses dalam menghimpun anggota baru (organisasi) atau menerima karyawan baru (perusahaan). Eksistensi sebuah rekrutmen bagi perusahaan yaitu dalam rangka memperoleh tenaga kerja atau sumberdaya manusia sesuai dengan jumlah dan kualitas yang dibutuhkan.

Menurut H. Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala<sup>2</sup>, rekrutmen pada hakikatnya merupakan proses menentukan dan menarik pelamar yang mampu bekerja dalam suatu perusahaan. Proses ini dimulai ketika pelamar dicari dan berakhir ketika lamaran-lamaran mereka diserahkan/dikumpulkan. Hasilnya adalah merupakan sekumpulan pelamar calon karyawan baru untuk diseleksi dan dipilih. Selain itu rekrutmen juga dapat dikatakan sebagai proses untuk mendapatkan sejumlah SDM (karyawan) yang berkualitas untuk menduduki suatu jabatan atau pekerjaan dalam suatu perusahaan.

Rekrutmen dilakukan atas dasar kebutuhan sejumlah karyawan tertentu yang dirumuskan berdasarkan pada analisis pekerjaan dan rancang pekerjaan serta perencanaan Sumber Daya manusia pada unit kerja yang membidangi persoalan sumberdaya manusia.

---

<sup>2</sup> H. Veithzal Rivai & Ella Jauvani Sagala (2009 : 147-185). Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan. Dari Teori ke Praktek. Penerbit Rajawali Pers. Jakarta.

## **B. Alternatif Rekrutmen**

Rekrutmen dilakukan atas dasar kebutuhan sejumlah karyawan tertentu yang dirumuskan berdasarkan pada analisis pekerjaan dan rancang pekerjaan serta perencanaan Sumber Daya Manusia pada unit kerja yang membidangi persoalan sumberdaya manusia. Kebutuhan atas sumber daya manusia tersebut dapat dipenuhi dari berbagai cara antara lain :dengan cara kerja lembur (*over time*), Tenaga Sub Kontrak, *Temporary Employs*, dan *Empoly Leasing*.

### **1. Overtime (kerja lembur).**

Kebijaksanaan kerja lembur seringkali digunakan untuk menghadapi volume kerja yang meningkat pada waktu-waktu tertentu dan oleh sebab-sebab tertentu. Misalnya beban pekerjaan di akhir bulan biasanya lebih tinggi daripada beban kerja pada hari kerja biasa, pada saat transaksi tiba-tiba meningkat karna suatu sebab tertentu maka akan menimbulkan beban kerja lebih yang diselesaikan melalui kebijaksanaan lembur, dan lain-lain. Kebijaksanaan pemenuhan kebutuhan tenaga kerja

dengan cara lembur akan menguntungkan kedua belah pihak baik karyawan maupun perusahaan. Karyawan mendapatkan uang lembur oleh karena melakukan kerja lembur sedangkan perusahaan diuntungkan karena tidak perlu merekrut karyawan baru untuk menyelesaikan fluktuasi beban kerja tersebut yang dapat menjadikan biaya gaji karyawan menjadi lebih tinggi daripada membayar beban lembur karyawan. Akan tetapi sistem lembur ini harus batasi jumlah jam lemburnya agar karyawan dapat tetap segar dan siap untuk melakukan kerja dihari kerja berikutnya.

## **2. Sistem Sub Kontrak (*Subcontracting*)**

Beban kerja lebih dalam jangka panjang pada sebuah perusahaan selain dapat diselesaikan melalui program perekrutan karyawan baru juga dapat dilakukan dengan cara mengalihkan sebagian pekerjaan kepada perusahaan lain. Sebagai contoh pada pekerjaan proyek pembangunan sebuah gedung, pekerjaan tertentu seperti pembuatan pagar atau plafon bisa diberikan kepada perusahaan lain atau di sub kontrakan kepada perusahaan

lain. Hal ini untuk menghindari penggunaan tenaga kerja dari dalam perusahaan yang melebihi jumlah yang dimiliki oleh perusahaan tersebut.

### ***3. Temporary Employees***

Sebagai contoh pada perusahaan perkebunan dimana pada saat panen perusahaan membutuhkan karyawan lebih, hal ini tidak perlu dengan merekrut karyawan baru melainkan dengan mempekerjakan karyawan harian lepas yang dibutuhkan pada saat panen tersebut saja sehingga selesai panen buruh harian lepas tersebut meninggalkan perusahaan. Sistem ini membantu perusahaan dalam hal efisiensi biaya tenaga kerja juga membantu buruh harian lepas yang memang hanya membutuhkan pekerjaan tersebut untuk mengisi waktu luangnya saja.

### ***4. Employee Leasing***

***Employee Leasing*** atau biasa disebut dengan ***outsourcing*** yaitu menyerahkan pekerjaan tertentu kepada perusahaan lain. Sebagian orang pada posisi tertentu

adalah karyawan pada perusahaan lain yang memang bergerak pada bidang tersebut. Pada perusahaan perbankan biasanya bagian-bagian tertentu yang dapat diserahkan pekerjaannya kepada perusahaan lain antara lain *security, cleaning service* dan *driver*.

### **C. Proses dan Sumber-Sumber Rekrutmen**

Proses rekrutmen dapat dilakukan dengan strategi (Mathis and Jackson : 2003) seperti pada gambar 1.

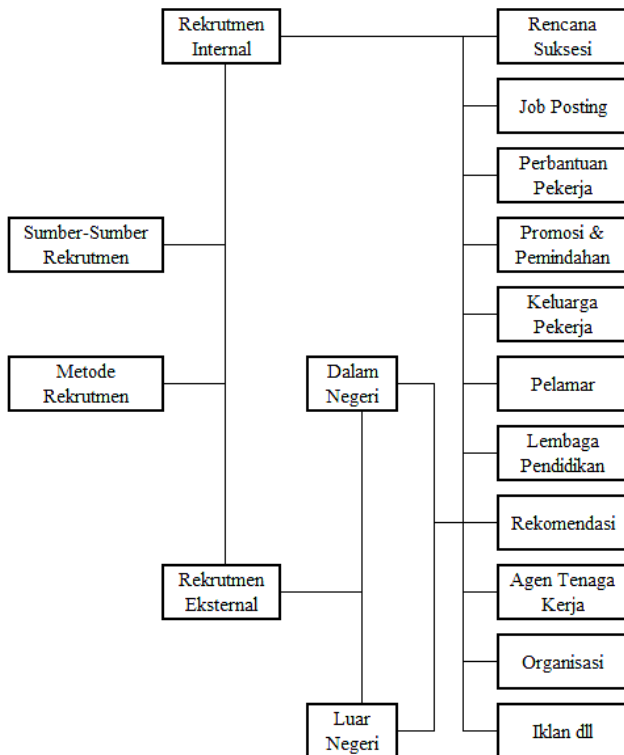


**Gambar 1. Strategi Rekrutmen**

Sedangkan sumber-sumber rekrutmen dapat berasal dari sumber internal perusahaan maupun sumber eksternal perusahaan bahkan dari sumber luar negeri. Hal ini disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan



dengan mengacu pada prinsip prinsip perekrutan antara lain jumlah dan kualitasnya tepat sesuai yang diinginkan dalam analisis pekerjaan, *job deskriptor* dan *job specification*, serta biaya yang digunakan dapat diminimalisir. Berikut ini Sumber-Sumber Perekrutan disajikan pada gambar 2.



**Gambar 2. Sumber – Sumber Penerimaan SDM**

### a) Sumber Internal Perusahaan

Pada sistem ini, perusahaan tidak perlu jauh-jauh mencari karyawan untuk mengisi posisi atau jabatan yang lowong. Karyawan yang akan mengisi posisi ini direkrut dari dalam perusahaan itu sendiri. Dengan demikian perusahaan mencari karyawan dari dalam perusahaan untuk mengisi posisi tertentu yang lowong. Perekrutan dari dalam perusahaan dapat dilakukan dengan cara penawaran terbuka kepada seluruh karyawan yang memenuhi syarat-syarat tertentu yang dikenal dengan istilah **Job Posting**. Karyawan yang memenuhi syarat akan mengikuti proses seleksi. Kelebihan dari sistem perekrutan internal ini antara lain : Karyawan yang akan direkrut telah dikenal dan diketahui jejak prestasinya, biaya perekrutan yang relatif lebih murah, sedangkan kelemahannya adalah perusahaan cenderung menutup diri dari sumber dari luar yang mungkin memiliki talenta yang jauh lebih baik.

## **b) Sumber eksternal di Dalam Negeri.**

Perekrutan eksternal di dalam negeri adalah perekrutan yang dilakukan kepada pihak di luar perusahaan baik yang datang sendiri (*walk ins*), Rekomendasi-rekomendasi, pengiklanan-pengiklanan, agen-agen tenaga kerja, lembaga pendidikan dan pelatihan, *open house* dll,. Perekrutan dari sumber eksternal perusahaan ini dimaksudkan agar memperoleh tenaga kerja sesuai dengan yang diharapkan.

*Walk ins* adalah pelamar yang datang sendiri ke perusahaan dan menemui pihak SDM untuk melamar pekerjaan.

Rekomendasi-rekomendasi adalah rekomendasi yang berasal baik dari karyawan, keluarga karyawan ataupun mitra bisnis kepada perusahaan. Para karyawan, keluarga karyawan ataupun mitra bisnis akan cenderung merekomendasikan calon pelamar yang memang baik dan dikenalnya karena mereka akan malu bila calon karyawan yang direkomendasikannya ternyata memiliki riwayat yang buruk. Namun demikian proses seleksi tetap dilakukan sesuai aturan dan prosedur yang berlaku,

Pengiklanan dapat melalui TV, Radio, Surat Kabar, Internet dan lain-lain. Kelebihan dari sistem pengiklanan ini adalah dapat menjangkau calon-calon karyawan yang memiliki talenta secara lebih luas sedangkan kelemahannya adalah bila tidak dibatasi maka jumlah pelamar ini akan membludak dan memberikan tambahan pekerjaan dan memakan banyak waktu dan biaya bagi pihak perusahaan.

Rekrutmen tenaga kerja juga dapat dilakukan melalui agen-agen penempatan tenaga kerja yang menghubungkan para pencari tenaga kerja dengan pencari kerja. Agen-agen tenaga kerja ini memiliki data yang sangat lengkap mengenai sumberdaya tenaga kerja yang ada baik spesifikasi, jumlah maupun alamat dan kontak personnya. sebagai kantor penyalur kebutuhan lowongan pekerjaan dan pencari kerja.

Lembaga-Lembaga Pendidikan dan Pelatihan biasanya memiliki informasi mengenai sumberdaya secara spesifik. Misalnya lembaga kursus bahasa Inggris tentu mengetahui informasi para pencari kerja yang mahir berbahasa Inggris, lembaga kursus elektronik

tentunya memiliki informasi tenaga kerja yang mahir dibidang elektronik.

Sistem perekrutan tenaga kerja melalui *open house* sangat lajim dilakukan. Pihak *Event Organizer* (EO) mengumpulkan perusahaan dan pihak-pihak yang membutuhkan pekerjaan di suatu tempat tertentu pada waktu yang tertentu pula dan mengumumkannya kepada masyarakat pencari kerja sehingga terjadi pertemuan antara pencari kerja dengan pemberi kerja. Pihak perusahaan diuntungkan karena banyak para pelamar yang datang, para pelamar kerja juga diuntungkan karena dapat menghubungi pemberi kerja secara efisien ditempat dan waktu yang telah disediakan. Pihak *Event Organizer* (EO) juga diuntungkan dengan mendapatkan pembayaran sejumlah tertentu dari pelamar yang mendaftarkan diri untuk mengikuti acara tersebut.

### **c) Dari Sumber Eksternal di Luar Negeri.**

Perekrutan tenaga-tenaga kerja dari luar negeri betul-betul dilakukan oleh karena sumber tersebut tidak ada atau sulit didapatkan di dalam negeri. Sebagai

contoh lembaga-lembaga kursus yang merekrut guru bahasa inggris dari luar negeri, diharapkan sebagai native speaker akan lebih dapat mengajarkan bahasa inggris sesuai dengan negara asalnya,. Bankir-bankir kualifikasi internasional dibutuhkan agar dapat membawa bank-bank yang ada di Indonesia untuk go internasional pula.

## **BAB III. SELEKSI**

### **A. Konsep Seleksi Karyawan**

Tahap selanjutnya dalam pelaksanaan Fungsi Manajemen Sumber Daya manusia setelah Tahap Rekrutmen adalah tahap Seleksi Karyawan. Pelaksanaan Seleksi dimaksudkan agar para pelamar yang telah terkumpul dapat dipilih yang terbaik untuk menjadi karyawan perusahaan sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan. Seluruh rangkaian proses yang dilakukan dalam pemilihan para pelamar untuk diterima menjadi karyawan sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan inilah yang disebut Seleksi. Proses seleksi yang baik akan menghasilkan karyawan yang baik dan memberikan kontribusi yang positif bagi perusahaan. Proses Seleksi yang buruk akan menghasilkan karyawan yang kurang baik dan biasanya berdampak negatif bagi

perusahaan. Untuk melaksanakan proses seleksi yang baik tentu harus melibatkan team SDM yang benar-benar profesional, objektif dan memiliki integritas dan tanggung jawab yang tinggi terhadap perusahaan. Sistem sukuisme, nepotisme, suap dan lain-lain yang berdampak negatif terhadap perusahaan harus benar-benar dihindari.

## **B. Tujuan Seleksi Karyawan**

Proses seleksi karyawan sangatlah penting karena dari rangkaian kegiatan ini diharapkan memperoleh karyawan yang memiliki kualifikasi dan spesifikasi sesuai yang dibutuhkan perusahaan. Secara umum tujuan dilakukannya seleksi karyawan adalah sebagai berikut :

### **1. Mendapatkan karyawan yang memiliki potensi**

Potensi karyawan merupakan kekuatan tersembunyi yang dimiliki dan hanya bisa diketahui berdasarkan pengamatan secara khusus. Potensi karyawan antara lain memiliki bakat seni, olahraga, serta kemampuan lainnya yang akan



dapat memberikan kontribusi positif kepada perusahaan. Seleksi yang dilakukan oleh perusahaan harus dapat mengungkap keberadaan potensi karyawan tersebut. Semakin besar dan semakin banyak potensi yang dimiliki oleh karyawan maka akan mendorong perusahaan ke arah yang lebih baik dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

## **2. Mendapatkan karyawan yang disiplin dan bertanggung jawab**

Kedisiplinan dan tanggung jawab merupakan syarat mutlak yang harus ada pada setiap diri karyawan. Kedisiplinan mengarah pada kebiasaan untuk bertindak berdasarkan kesepakatan waktu yang telah ditetapkan sedangkan tanggung jawab mengarah pada penciptaan kualitas hasil kerja yang baik dan tidak asal-asalan. Kondisi kedisiplinan dan tanggung jawab seseorang karyawan dapat diketahui pada saat proses seleksi karyawan.

Dari formulir lamaran kerja yang diisi, bila calon karyawan menuliskan memiliki pengalaman berorganisasi dan berposisi sebagai Pengurus Inti dari organisasi tersebut, maka setidaknya dapat diketahui bahwa calon pelamar tersebut memiliki rasa tanggung jawab yang tinggi sehingga terpilih sebagai Pengurus Inti organisasi. Sangat tidak mungkin apabila dalam sebuah organisasi dipilih seorang pengurus inti yang tidak memiliki rasa tanggung jawab.

### **3. Mendapatkan karyawan yang jujur**

Kejujuran seorang karyawan sebagai syarat utama untuk dapat diterima menjadi karyawan perusahaan. Karyawan yang tidak jujur tentu akan merepotkan karyawan lainnya juga merepotkan manajer perusahaan tersebut. Kondisi kejujuran karyawan akan terefleksi saat dilakukan proses seleksi karyawan terutama pada saat wawancara. Dalam proses seleksi karyawan ini diharapkan akan terdeteksi mana calon

karyawan yang tampak memiliki potensi untuk berbuat tidak jujur dan mana yang tampak memiliki karakter yang jujur.

#### **4. Mendapatkan karyawan yang memiliki loyalitas yang tinggi**

Loyalitas merupakan kondisi jiwa dan semangat seorang karyawan untuk bekerja keras dalam memberikan hasil yang terbaik buat perusahaan tanpa pamrih yang berlebihan. Karyawan yang memiliki loyalitas tinggi sangat dibutuhkan perusahaan. Kondisi loyalitas ini bisa diketahui saat proses seleksi baik psikologis, maupun wawancara. Karyawan yang kurang memiliki loyalitas biasanya lebih banyak menayakan masalah kompensasi daripada kewajibannya pada saat diinterview. Memang kompensasi sangat penting dalam membangkitkan loyalitas karyawan, namun demikian kompensasi bukan satu-satunya alasan karyawan untuk loyal terhadap perusahaan. Ada

benih loyalitas yang biasanya ada pada diri individu yang secara psikologis dapat diketahui pada saat proses seleksi.

## **5. Mendapatkan karyawan yang kreatif**

Kreatifitas merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk membuat sesuatu ide, gagasan ataupun tindakan yang baru berdasarkan unsur-unsur yang telah ada. Kreatifitas sangat dibutuhkan dalam perusahaan mengingat kreatifitas ini akan mendorong perusahaan untuk berinovasi dalam setiap kegiatannya. Proses seleksi karyawan akan mampu melihat potensi kreatifitas dari calon karyawan.

## **6. Mendapatkan karyawan yang memiliki wawasan yang luas**

Wawasan yang luas dari seorang karyawan sangat dibutuhkan agar karyawan tersebut tidak terjebak dalam pemikiran yang

sempit dengan hanya melihat pada golongan tertentu saja. Wawasan yang luas diharapkan dapat membawa karyawan keluar dari permasalahan yang mungkin timbul dalam proses kerja sehingga karyawan dapat merubah masalah atau tantangan menjadi sebuah peluang yang menguntungkan bagi perusahaan. Pada proses seleksi, calon karyawan yang memiliki wawasan yang luas akan bisa terdeteksi pada saat proses interview, disini calon karyawan bisa menjawab pertanyaan yang sulit dengan tetap memunculkan ekspresi tenang dan menyelesaikannya dengan baik.

## **7. Mendapatkan karyawan yang dapat bekerjasama secara tim**

Kerjasama tim harus dapat dilakukan oleh setiap karyawan dalam perusahaan. Hal ini mengingat perusahaan tentu memiliki karyawan lebih dari satu orang yang memungkinkan mereka untuk saling berinteraksi dan

bekerjasama. Seorang calon karyawan yang biasa bekerja secara kelompok pada waktu kuliah dahulu memiliki potensi untuk dapat bekerjasama secara tim ketimbang calon karyawan yang pada masa kuliah dahulu lebih cenderung untuk mengerjakan tugasnya secara sendiri-sendiri. Dalam proses seleksi ini, potensi karyawan untuk dapat bekerja sama secara kelompok dapat diketahui berdasarkan hasil interview calon karyawan.

#### **8. Mendapatkan karyawan yang dapat dikembangkan di masa yang akan datang**

Dalam diri seorang karyawan biasanya ada yang memiliki potensi untuk dikembangkan lebih lanjut ke arah posisi di atasnya ketimbang posisi yang ada sekarang. Dalam proses seleksi ini akan diketahui calon karyawan yang memiliki potensi untuk dikembangkan lebih lanjut ke jenjang di atasnya untuk masa yang akan datang.

## **9. Mendapatkan karyawan yang memiliki semangat kerja yang baik**

Semangat kerja sangat diperlukan perusahaan, karena tanpa semangat maka potensi seseorang, ketrampilan bahkan keahlian yang dimiliki tidak dapat dimanfaatkan untuk mengembangkan perusahaan. Oleh sebab itu proses seleksi harus benar-benar dapat merekrut calon karyawan yang memiliki semangat pantang menyerah.

## **10. Mengurangi tingkat *turn over* karyawan**

Tingkat *turn over* karyawan yang tinggi atau keluar masuknya karyawan ke dalam perusahaan akan merugikan perusahaan itu sendiri. Sedangkan tingkat *turn over* karyawan yang rendah akan menciptakan stabilitas karyawan yang akan mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Proses seleksi karyawan yang

dilakukan dengan baik akan mendapatkan karyawan yang sesuai dengan spesifikasi dan kebutuhan perusahaan sehingga angka turn over karyawan akan rendah. Karyawan yang sudah direkrut akan dapat bekerja sesuai dengan harapan perusahaan.

### **C. Proses dan Tahapan Seleksi**

Proses seleksi merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan mulai dari seorang pelamar mengajukan lamaran sampai adanya keputusan diterima atau ditolaknya lamaran tersebut. Secara garis besar biasanya proses seleksi yang dilakukan meliputi seleksi administratif, Seleksi tertulis, Wawancara, Kesehatan (fisik/mental) maupun tes fisik.

#### **1. Seleksi Administrasi**

Seleksi administrasi yaitu seleksi yang dilaksanakan terhadap berkas-berkas atau dokumen-dokumen yang diberikan oleh calon pelamar kepada panitia seleksi. Seleksi



administrasi ini untuk memastikan bahwa calon pelamar yang akan diselksi ke tahap selanjutnya ini sudah sesuai dengan spesivikasi karyawan yang dibutuhkan oleh perusahaan. Seleksi administrasi antara lain meliputi : Ijazah, daftar riwayat hidup, tempat tinggal pelamar, lamaran kerja, sertifikat-sertifikat yang dimiliki, daftar pengalaman organisasi, daftar pengalaman kerja, umur, jenis kelamin, status perkawinan, kemampuan bahasa, dan lain-lain.

## **2. Seleksi Tertulis.**

Seleksi tertulis yaitu tahap seleksi yang dilakukan dengan cara menjawab daftar pertanyaan secara tertulis. Tes tertulis ini dilakukan untuk mengetahui : kecerdasan (*intelegnsi*), kepribadian (*personal*), tes bakat (*aptitude*), minat (*interse*) serta mengetahui prestasi (*achievement*) dan lain-lain.

## **3. Seleksi wawancara.**

Seleksi wawancara dilakukan antara pewawancara dengan calon karyawan. Seleksi wawancara ini untuk melakukan konfirmasi atas dokumen-dokumen yang dilampirkan saat pelamar memasukan lamaran kerjanya serta untuk mengetahui keadaan karyawan secara komprehensif.

#### **4. Seleksi Kondisi Fisik**

Pada bidang-bidang kerja tertentu biasanya dilakukan seleksi fisik. Seleksi fisik ini dilakukan untuk mengetahui kondisi fisik atau ketahanan fisik karyawan untuk menjalankan posisi kerja tertentu. Calon karyawan diminta untuk melakukangerakan-gerakan fisik tertentu yang nantinya akan berpengaruh terhadap pekerjaan yang dijalannya.

#### **5. Tes kesehatan**

Tes kesehatan dilakukan untuk memastikan kondisi kesehatan calon

karyawan. Tes kesehatan dilakukan dengan bekerjasama pihak-pihak yang berkompeten seperti rumah sakit, klinik kesehatan ataupun laboratorium.

## **6. Psiko Tes**

Psikotes adalah tes yang dilakukan untuk melihat kondisi kesiapan kerja seorang calon karyawan dari sudut mental. Psiko tes ini biasanya dilakukan dengan bekerjasama pihak lembaga psikologi.

## **BAB IV.PENGENALAN KARYAWAN**

### **A. Pengertian Pengenalan Karyawan.**

Pengenalan (Orientasi) merupakan salah satu fungsi operasional dari Manajemen Sumber Daya Manusia yang dimaksudkan agar karyawan baru hasil seleksi dapat mengenal lebih dalam mengenai perusahaan tempatnya bekerja.Pengenalan ini meliputi pengenalan orang-orang yang terdiri dari karyawan baik satu bidang maupun bidang lainnya, atasan langsung maupun atasan tidak langsung, para pelanggan dan mitra bisnis terkait serta perangkat fisik perusahaan dan bidang pekerjaan yang dijalani oleh karyawan bersangkutan. Program pengenalan atau orientasi karyawan ini sangat penting untuk dilakukan agar karyawan baru dapat

mengetahui apa saja terkait dengan pekerjaannya serta dapat melakukan penyesuaian diri dan membangkitkan perasaan senang dan gembira dalam bekerja.

## **B. Tujuan Pengenalan Karyawan**

Secara umum tujuan program pengenalan karyawan terhadap karyawan baru yang telah lulus seleksi dan telah dilakukan training adalah untuk mengenalkan segala sesuatu yang terkait dengan pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawab karyawan tersebut serta memberikan kesempatan untuk berinteraksi awal sebelum benar-benar memulai kerjanya di perusahaan. Secara lebih terinci, maka tujuan dilakukannya pengenalan karyawan adalah sebagai berikut :

1. Memiliki rasa bangga menjadi bagian perusahaan.
2. Mengenalkan lingkungan perusahaan tempat bekerja.
3. Mengenal unit kerja dimana karyawan bekerja dan keterkaitan dengan unit kerja lainnya.

4. Mengetahui dan dapat menjalankan Tugas-tugas yang menjadi kewajibannya.
5. Memberikan rasa percaya diri untuk dapat melakukan pekerjaannya.
6. Mengenal atasan, bawahan maupun rekan-rekan kerjanya.
7. Mengenal para relasi perusahaan.
8. Dan lain-lain.

### **C. Program Pengenalan Karyawan**

Program pengenalan karyawan antara lain dengan mengenalkan secara langsung karyawan bersangkutan dengan teman-teman kerjanya baik dalam satu bidang kerja maupun bidang kerja lainnya, mengenalkannya dengan atasan, mitra kerja dan mengenalkannya pada pekerjaan yang harus dilakukannya dan cara melakukannya. Dalam hal ini biasanya karyawan baru dipandu langsung oleh Team Sumber Daya manusia dan Supervisi yang membawahi karyawan tersebut. Karyawan baru juga dapat dilatih mengenai pekerjaannya oleh karyawan terdahulu yang lebih senior.

Pada perusahaan yang lebih besar, biasanya program pengenalan (orientasi) dirangkaikan dengan program *trainning* yang bisa memakan waktu satu minggu, satu bulan, 3 bulan, 6 bulan atau bahkan 1 tahun tergantung kebijaksanaan masing-masing perusahaan dan biasanya sesuai dengan jabatan karyawan baru tersebut, semakin tinggi jabatan karyawan baru semakin lama program trainingnya. Setelah itu dirangkaikan dengan program magang yang disebut *On The Job Training (OJT)*.

## **BAB V. PENEMPATAN KARYAWAN**

### **A. Pengertian Penempatan Karyawan**

Penempatan karyawan yaitu penugasan karyawan ditempat tugas baru yang dilakukan oleh manajer. Setelah dilakukan Pengenalan Karyawan (Orientasi) baik pengenalan secara sederhana, maupun pengenalan melalui program *training* dan *OJT*, karyawan baru akan ditempatkan sesuai bakat karyawan dan kebutuhan perusahaan. Dalam konsep manajemen dikenal istilah “*The Right Man On The Right Place*” artinya seorang yang tepat menduduki jabatan yang tepat pula.

Kesalahan penempatan kerja yang tidak sesuai dengan minat karyawan biasanya berakibat fatal dengan berhentinya karyawan ketika baru saja masuk bekerja. Hal ini tentu sangat merugikan perusahaan karena



untuk merekrut karyawan membutuhkan biaya yang besar dan memakan waktu yang panjang. Untuk itu penempatan karyawan harus benar-benar berdasarkan evaluasi yang menyeluruh terhadap karyawan yang bersangkutan.

## **B. Promosi**

Promosi merupakan penempatan karyawan pada jabatan tertentu yang lebih tinggi dari jabatan sebelumnya karena prestasi dan kinerja yang baik selama ini. Promosi biasanya dilakukan atas beberapa pertimbangan antara lain senioritas dan kinerja. Karyawan senior dan memiliki kinerja yang baik tentu akan mendapatkan kesempatan pertama untuk mendapatkan promosi jabatan ketimbang karyawan yang senior tapi tidak memiliki kinerja yang baik dan terhadap karyawan yang junior tapi memiliki kinerja yang baik. Keputusan melakukan promosi jabatan tentu harus didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang objektif ketimbang pertimbangan yang bersifat subyektif. Hal ini akan berdampak terhadap baik atau buruknya perusahaan. Perusahaan yang dikelola oleh orang-orang

berpengalaman dan berprestasi tentu akan lebih baik dari pada perusahaan yang dikelola oleh orang-orang yang biasa-biasa saja.

### **C. Transfer Karyawan**

Transfer karyawan adalah pemindahan karyawan dari satu tempat ketempat yang lainnya yang satu level dengan alasan rotasi karyawan tanpa embel-embel kenaikan pangkat atau jabatan. Transfer karyawan ini biasa dilakukan untuk menyeimbangkan posisi yang kosong dalam sebuah unit kerja dengan unit kerja lainnya yang kelebihan orang tetapi masih dalam level yang sama.

Transfer karyawan ini dapat mengarah pada kepindahan yang bersifat geografis (pindah kota, atau daerah), Namun demikian untuk melakukan transfer karyawan antar kota atau antar daerah harus benar-benar dipertimbangkan secara matang karena menyangkut keluarga suami, istri dan anak) dari karyawan tersebut, biaya-biaya yang mungkin muncul akibat transfer karyawan tersebut serta pertimbangan-pertimbangan lainnya.

## **D. Demosi**

Demosi merupakan pemindahan karyawan dari satu tempat ke tempat lainnya dengan posisi yang lebih rendah. Biasanya hal ini dilakukan atas prestasi dan kinerja yang buruk atas karyawan bersangkutan atau sebagai hukuman atas kesalahan yang telah diperbuat.

## **E. *Job Posting***

*Job Posting Program* adalah penawaran suatu jabatan tertentu kepada karyawan yang dianggap memenuhi persyaratan dan dilakukan melalui tes sesuai prosedur. Tujuan daripada program *job posting* ini yaitu memberikan semangat dan motivasi kepada karyawan yang ingin mendapatkan promosi jabatan serta mengisi kekosongan di dalam internal perusahaan.

## **BAB VI. PELATIHAN KARYAWAN**

### **A. Pelatihan Karyawan**

Pelatihan merupakan bagian dari system pendidikan yang melakukan proses belajar mengajar untuk meningkatkan ketrampilan dan keahlian dalam bidang tertentu dengan mempelajari teori dan mempraktekkannya dimana waktu yang digunakan relative lebih singkat dari pada sistem pendidikan formal pada umumnya. Pelatihan juga diartikan sebagai proses yang sistematis dalam mengubah tingkah laku pegawai dalam mencapai tujuan perusahaan.

Pelatihan diberikan kepada karyawan baru maupun karyawan yang sudah lama. Pelatihan yang diberikan kepada karyawan baru umumnya bersifat

orientasi terhadap perusahaan dan pengenalan pada bidang kerja yang akan dilakukan karyawan yang bersangkutan. Sedangkan pelatihan yang diberikan kepada karyawan lama biasanya berupa sosialisasi program-program baru yang akan diterapkan pada perusahaan terkait dengan bidang kerjanya, pelatihan pendalaman tugas, pelatihan leadership dan lain-lain. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan kepada karyawan lama biasanya berorientasi pada pengembangan karyawan tersebut dan dimaksudkan untuk meningkatkan wawasan dan pengetahuan.

## **B. Manfaat Pelatihan Karyawan**

Pelatihan yang diberikan kepada karyawan sebuah perusahaan memberikan manfaat baik terhadap karyawan itu sendiri maupun terhadap perusahaan.

### **1. Manfaat Pelatihan Karyawan terhadap Karyawan itu Sendiri**

Manfaat diberikannya pelatihan terhadap karyawan antara lain : membantu karyawan

meningkatkan skill dan keahliannya pada bidang tertentu, membantu karyawan untuk bisa tampil lebih professional dan percaya diri, memberikan motivasi kepada karyawan untuk lebih meningkatkan wawasan dan pengetahuannya, membantu karyawan mengurangi stress akibat beban pekerjaan, serta meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan lain-lain.

## **2. Manfaat Pelatihan Karyawan bagi perusahaan**

Program-program pelatihan yang diberikan perusahaan kepada karyawannya selain memberikan manfaat buat karyawan itu sendiri juga membawa manfaat bagi perusahaan tempat karyawan tersebut bekerja. Adapun manfaat program pelatihan karyawan bagi perusahaan antara lain : meningkatkan ketrampilan dan keahlian karyawan pada semua level di perusahaan, memperbaiki moral karyawan, dengan diberikannya pelatihan kepada karyawan akan meningkatkan image dari perusahaan tersebut, meningkatkan hubungan baik

antara atasan dan bawahan, serta meningkatkan profitabilitas perusahaan, dll.

## **C. Langkah-Langkah Pelatihan Karyawan**

Pelatihan karyawan yang dilakukan oleh perusahaan harus disiapkan dan dilaksanakan dengan sebaik-baiknya agar biaya pelatihan yang dikeluarkan tidak sia-sia dan mengantarkan karyawan kepada pencapaian tujuan dilaksanakannya pelatihan tersebut. Beberapa langkah yang harus diperhatikan dalam membuat program pelatihan karyawan antara lain: dilakukannya analisis terhadap kebutuhan pelatihan, tujuan pelatihan, materi-materi program pelatihan, dan metode pembelajaran.

### **1. Kebutuhan Pelatihan**

Kebutuhan pelatihan meliputi kebutuhan ruangan pelatihan, akomodasi peserta pelatihan, peralatan yang akan dipakai, dan lain-lain. Kebutuhan pelatihan ini harus sudah diprediksikan dan disiapkan sesuai dengan harapan saat pelatihan nantinya sehingga proses

pelatihan dari awal hingga akhir akan lancar dan memuaskan.

## **2. Tujuan Pelatihan.**

Tujuan pelatihan harus dirumuskan secara spesifik dan terukur. Hal ini penting mengingat tujuan pelatihan ini dibuat atas dasar permasalahan yang dihadapi di perusahaan tersebut. Perumusan tujuan pelatihan ini akan mempengaruhi materi-materi yang akan diberikan dalam program pelatihan tersebut..

## **3. Materi-Materi dalam Program Pelatihan**

Materi-materi yang akan diberikan disesuaikan dengan tujuan dilaksanakannya program pelatihan. Penyusunan materi pelatihan harus benar-benar dilakukan dengan baik agar peserta pelatihan tidak merasa jenuh dan bosan. Materi pelatihan harus disusun dan dibawakan oleh orang yang berkompeten dan terbukti mampu membawakan materi pelatihan dengan baik.



#### **4. Metode Pelatihan Karyawan**

Dalam pemberian pelatihan harus dibuat sebuah metode pembelajaran yang sudah teruji dengan baik. Metode pembelajaran harus mengikuti perkembangan jaman dan cenderung dapat mengantarkan kepada tercapainya tujuan pembelajaran. Beberapa metode pelatihan karyawan yang dikenal antara lain : on the job training, rotasi karyawan, magang, ceramah di kelas, permainan peran dan model perilaku, studi kasus, simulasi, belajar mandiri dan terprogram, praktik laboratorium, pelatihan tindakan, *role playing, in basket technique, manajemen games, behavior modeling, out door oriented program*, dll.

#### **D. Evaluasi Program Pelatihan Karyawan**

Program pelatihan karyawan perlu dikaji dan dievaluasi dengan baik. Evaluasi yang dilakukan terhadap program pelatihan karyawan antara lain adalah evaluasi terhadap pelaksanaan kegiatan pelatihan mulai dari persiapan pelatihan, materi yang disajikan, pembawa materi, sampai dengan konsumsi dan lain-lain. Evaluasi

semacam ini dilakukan dengan menggunakan daftar pertanyaan atau questioner yang mencerminkan pendapat daripada peserta pelatihan terhadap program pelatihan yang barusaja dilaksanakan. Evaluasi berikunya yaitu dengan mengamati pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan, apakah sesuai dengan yang diajarkan pada saat pelatihan apa tidak. Hasil evaluasi terhadap program pelatihan ini tetunya akan menjadi pijakan bagi pelaksanaan program pelatihan kedepannya sehingga akan lebih baik lagi.

## **BAB VII. PENILAIAN KINERJA KARYAWAN**

### **A. Pengertian Penilaian Kinerja karyawan**

Setiap karyawan di dalam perusahaan memiliki tugas dan tanggung jawab masing-masing, ada yang bertugas sebagai tenaga pemasaran, ada yang menjadi tenaga operasional, ada yang menjadi supervisor, auditor, pemimpin cabang dan lain-lain tergantung kebutuhan perusahaan. Dalam menjalankan kewajibannya karyawan perusahaan berpedoman pada standar operasional dan kebijakan yang dikeluarkan oleh perusahaan. Se jauh mana karyawan perusahaan melakukan tugas dan kewajibannya, maka perlu

dilakukan pengukuran atau penilaian kinerja yang biasa diistilahkan dengan *Performance Appraisal*.

Penilaian kerja atau *performance appraisal (pa)* adalah penilaian yang dilakukan oleh atasan yang diberi wewenang untuk menilai kinerja karyawan perusahaan selama periode tertentu, bisa per semester atau pertahun namun kebanyakan perusahaan melakukannya untuk periode satu tahun sekali. Penilaian kinerja kepada karyawan ini dilakukan dengan membandingkan antara kriteria penilaian yang telah disepakati antara karyawan dengan perusahaan dan membandingkannya dengan hasil yang dicapai karyawan tersebut. Kriteria penilaian tersebut biasa disebut dengan *Key Performance indicator (KPI)*.

## **B. Tujuan Penilaian Kinerja karyawan**

Tujuan perusahaan melakukan penilaian kinerja terhadap karyawannya antara lain :

1. Untuk melakukan evaluasi terhadap kinerja karyawan dimasa lalu dan mengambil

langkah-langkah kebijaksanaan di masa depan.

2. Untuk meningkatkan produktivitas karyawan..
3. Untuk mengetahui pelatihan apa yang akan diberikan kepada karyawannya.
4. Untuk mencari karyawan yang berpotensi dan dikembangkan lebih lanjut.
5. Untuk meminimalisir keberadaan karyawan yang tidak produktif.
6. Untuk menetapkan pemberian gaji dan bonus serta kenaikan pangkat bagi karyawan yang berkinerja baik.
7. Dan lain-lain.

### **C. Aspek-Aspek Penilaian Kinerja**

Dalam melakukan penilaian kinerja, seorang atasan terlebih dahulu membuat kesepakatan dengan karyawan mengenai kriteria-kriteria penilaian. Kriteria penilaian ini dituangkan kedalam ***Key Performance Appraisal (KPI)***. Atasan melakukan penilaian kinerja dengan membandingkan antara pencapaian kinerja yang

dilakukan oleh karyawan dengan kriteria-kriteria penilaian yang telah dibuat dan dituangkan kedalam *key performace indicator*.

Penilai biasanya terdiri dari 2 orang pejabat yang ditunjuk yaitu atasan langsung dari karyawan yang dinilai bertugas sebagai orang yang memberikan penilaian dan atasan dari atasan langsung karyawan yang dinilai yang bertugas sebagai pemberi persetujuan atas penilain yang dibuat oleh atasan langsung dari karyawan yang di nilai.

Nilai yang diberikan biasanya terdiri dari 5 tingkatan yaitu : nilai 5 (sangat bagus), nilai 4 (bagus), nilai 3 (cukup bagus), nilai 2 (tidak bagus) dan nilai 1 (sangat tidak bagus).

Aspek-asepek yang dinilai dari seorang karyawan tergantung pada posisi pekerjaan karyawan. Sebagai contoh pada karyawan yang bekerja sebagai tenaga pemasaran, maka kriteria utama penilaian tentu adalah aspek-aspek yang terkait dengan pemasaran produk seperti volume penjualan, jumlah nasabah, dan lain-lain. Disamping itu seorang tenaga penjualan juga dilakukan penilaian dimluar target penjualan seperti kedisiplinan,

komunikasi, penampilan, dan lain-lain. Pada seorang yang bekerja sebagai tenaga administrasi aspek-aspek yang dijadikan kriteria antara utama adalah yang terkait dengan pekerjaan administrasi seperti kecermatan dalam pembuatan laporan, tidak ada kesalahan-kesalahan, pembuatan laporan tepat waktu dll. Petugas operasional ini juga diberikan penilaian lainnya seperti kedisiplinan, komunikasi, kerjasama tim, penampilan, dan lain-lain. Aspek-aspek penilaian ini akan ditetapkan sebagai kriteria penilaian di dalam key performance appraisal yang telah disepakati antara karyawan yang dinilai dengan atasan yang menilai.

## **BAB VIII KOMPENSASI DAN BALAS JASA**

### **A. Pengertian Kompensasi**

Setiap orang yang bekerja sudah barang tentu mengharapkan adanya upah atau balas jasa dari perusahaan ditempatnya bekerja. Terkadang besarnya standar gaji perusahaan menjadi daya tarik tersendiri bagi setiap orang yang ingin melamar pekerjaan, bahkan orang yang sudah bekerjapun rela meninggalkan perusahaan tempat dia bekerja untuk bekerja di perusahaan baru yang memberikan tawaran gaji yang lebih besar dari perusahaan sebelumnya.

Kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa atas



kontribusinya kepada perusahaan sebagai pemberi kerja. Komponen kompensasi yang diberikan oleh perusahaan banyak ragamnya antara lain : gaji, bonus, insentif dan lain-lain. Pemberian kompensasi kepada karyawan mempertimbangkan berbagai hal diantaranya: posisi dan jabatan karyawan di dalam perusahaan, prestasi yang diperoleh karyawan, perbandingan dengan posisi sejenis di perusahaan lain yang sejenis pula, dan lain-lain. Sebagai bagian dari fungsi operasional manajemen sumberdaya manusia, maka kompensasi mendapatkan perhatian yang besar pada divisi HRD sebuah perusahaan.

## **B. Bentuk-Bentuk Kompensasi**

Besarnya kompensasi yang diberikan oleh setiap perusahaan kepada karyawannya berbeda-beda tergantung pada kebijaksanaan perusahaan masing-masing. Namun demikian bentuk-bentuk kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawannya rata-rata terdiri dari : gaji (upah), insentif, bonus, serta balas jasa lainnya yang tidak berbentuk uang seperti rumah dinas/mess, asuransi, pemberian cuti dan lain-lain.

Gaji merupakan balas jasa dari perusahaan kepada karyawannya dan biasanya diberikan setiap sebulan satu kali. Komponen gaji biasanya terdiri dari gaji pokok dan tunjangan-tunjangan seperti tunjangan anak, tunjangan istri, tunjangan lauk pauk, tunjangan transport, tunjangan perumahan, dll.

Insentif merupakan balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan di luar gaji tetap bulanan yang dikaitkan dengan produktivitas masing-masing karyawan dalam periode tertentu, bisa satu bulan sekali atau tiga bulan sekali tergantung kebijaksanaan perusahaan. Sebagai contoh dari insentif adalah pemberian insentif sebesar nilai tertentu atas volume penjualan yang dicapai oleh bagian marketing, pemberian insentif kepada bagian penagihan hutang sebesar nilai tertentu atas hutang yang berhasil ditagih olehnya, dan lain-lain.

Bonus merupakan balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawannya atas penilaian kinerja yang dicapai karyawan, biasanya dilakukan satu tahun sekali. Sebagai contoh sebuah perusahaan diakhir tahun memberikan bonus sebanyak 2 kali gaji atas karyawan

yang penilaian kinerjanya mendapatkan nilai 5 atau nilai A, 1,5 kali gaji kepada karyawan yang mendapatkan nilai 4 atau B, 1 kali gaji kepada karyawan yang mendapatkan nilai 3 atau C, memberikan 0,5 kali gaji kepada karyawan yang mendapatkan nilai 2 atau D dan tidak memberikan bonus sama sekali kepada karyawan yang nilai kinerjanya adalah 1 atau E.

Kompensasi atau balas jasa lainnya yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan yang tidak diberikan dalam bentuk uang antara lain : fasilitas rumah dinas, kendaraan dinas, diberikannya jaminan asuransi, diberikannya jatah cuti dan lain-lain.

Dengan pemberian kompensasi oleh perusahaan kepada karyawan diharapkan karyawan dapat terpuaskan dan meningkatkan loyalitasnya kepada perusahaan. Sehingga *turn over* atau tingkat keluar masuknya karyawan di dalam perusahaan menjadi rendah. Karyawan mencintai perusahaannya dengan sepenuh hati.

## **BAB IX. KEPUASAN KERJA KARYAWAN**

### **A. Pengertian Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja (*Job satisfaction*) adalah tingkat kesenangan yang dirasakan seseorang atas peranan atau pekerjaannya dalam organisasi. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan antara lain faktor psikologis, faktor komunikasi, faktor fisik dan faktor kesejahteraan.

Faktor psikologis merupakan faktor yang terkait dengan kejiwaan karyawan antara lain : ketenangan kerja, kesesuaian minat dan bakat, dll. Faktor komunikasi adalah situasi komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan maupun antara sesama rekan kerja,

semakin baik komunikasi semakin puas karyawan dalam bekerja, faktor fisik terkait dengan kondisi fisik tempat bekerja maupun sarana dan prasarana seperti kendaraan, perangkat komputer, dll, semakin baik kondisi fisik semakin puas karyawan dalam bekerja. Faktor jaminan kesejahteraan meliputi kompensasi dan balas jasa termasuk asuransi, promosi jabatan dan lain-lain, semakin baik kesejahteraan karyawan semakin puas karyawan dalam bekerja.

## **B. Teori Tentang Kepuasan Kerja**

Untuk mengukur kepuasan kerja karyawan dapat dilakukan dengan pendekatan teori ketidak sesuaian (*discrepancy theory*), teori keadilan (*equity theory*) dan teori dua factor (*two factor theory*).

Pada teori ketidak sesuaian (*discrepancy theory*), kepuasan kerja karyawan diukur dengan membandingkan antara sesuatu yang seharusnya dengan sesuatu yang dirasakan. Bila seorang karyawan merasakan sesuatu yang diterima melebihi apa yang seharusnya dia terima, maka karyawan tersebut akan merasa lebih puas dan terdapat *discrepancy* yang positif,

sebaliknya apabila seorang karyawan merasakan sesuatu yang didapatkannya kurang dari yang seharusnya diterima maka karyawan tersebut akan merasa kurang puas sehingga dikatakan terdapat *discrepancy* negative.

Pada teory keadilan (*equity theory*), seorang merasa puas atau tidak puas tergantung pada ada atau tidak adanya keadilan yang dia rasakan. Seorang merasa puas apabila merasakan adanya keadilan sedangkan seorang yang merasakan tidak adanya keadilan terhadap dirinya maka tidak akan merasa puas.

Pada teori dua factor (*two factor theory*), kepuasan kerja dengan ketidak puasan kerja merupakan dua hal yang berbeda atau bukan merupakan variable yang kontinyu. Teori ini merumuskan pekerjaan itu ada dua kelompok yaitu *satisfies* and *dissatisfies*. Satisfies yaitu factor-faktor yang mendorong terjadinya kepuasan kerja seperti : pekerjaan yang menantang, adanya kesempatan memperoleh prestasi dan penghargaan serta promosi dan lain-lain. Bila factor ini tidak terpenuhi, tidak otomatis karyawan merasa tidak puas. *Dissaiifies* yaitu factor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan seperti gaji, kondisi kerja, status, dll. Bila factor ini

tidak terpenuhi maka karyawan tidak akan merasa puas, sedangkan bila factor ini terpenuhi karyawan tidak akan kecewa meskipun belum terpuaskan.

### **C. Indikator Kepuasan Kerja**

Secara teoritis indicator kepuasan kerja sangat banyak antara lain : gaya kepemimpinan, pemenuhan harapan penggajian, kesempatan untuk maju, kondisi pekerjaan, penempatan karyawan, pelatihan, pemberian bonus dan insentif dan lain-lain. Kondisi kepuasan kerja karyawan ini dapat diukur dengan menggunakan skala liker 1 sampai dengan 5.

## **BAB X. IMPLEMENTASI TEORI MANAJEMEN SDM PADA PONDOK PESANTREN DAN HOTEL**

### **A. Penelitian Ena Atikawati**

Penelitian ini berjudul “Strategi Rekrutmen dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan“ Oleh Ena Atikawati<sup>3</sup>. Tujuan penelitian ini adalah 1) Untuk mengetahui pengaruh proses rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja karyawan pada Pondok Pesantren Wahid Hasyim Yogyakarta, 2) Untuk mengetahui manakah faktor yang berpengaruh lebih dominan terhadap kinerja karyawan pada Pondok Pesantren

---

<sup>3</sup>Ena Atikawati, *Strategi Rekrutmen dan Seleksi Terhadap Kinerja Karyawan*. Prodi Manajemen Universitas Mercu Buana Yogyakarta. JPSB Vol.4 No.1, 2016.



Wahid Hasyim Yogyakarta. Metode yang digunakan adalah metode deskriptif, metode statistik deskriptif dengan bantuan sistem komputerisasi (Program Komputer PSPPP versi 2016) dengan menggunakan rumus yaitu analisis regresi berganda, uji t dan uji F. Berdasarkan hasil analisis mengenai pengaruh antara rekrutmen dan seleksi dengan kinerja karyawan khususnya pada Pondok Pesantren Wahid Hasyim Yogyakarta, Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh antara rekrutmen dengan kinerja karyawan Pondok Pesantren Wahid Hasyim Yogyakarta didapatkan hasil bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan antara rekrutmen terhadap kinerja karyawan. Pengaruh antara seleksi dengan kinerja karyawan Pondok Pesantren Wahid Hasyim Yogyakarta, didapatkan hasil bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan antara seleksi terhadap kinerja karyawan. Pengaruh antara rekrutmen dan seleksi dengan kinerja karyawan khususnya pada Pondok Pesantren Wahid Hasyim Yogyakarta didapatkan hasil bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan antara rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja karyawan. Variabel yang paling

dominan mempengaruhi kinerja karyawan khususnya pada Pondok Pesantren Wahid Hasyim Yogyakarta adalah seleksi.

## **B. Penelitian Desvira Pusparani**

Desvira Pusparani<sup>4</sup> melakukan penelitian yang berjudul “Analisis Proses Pelaksanaan Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan Kerja Karyawan (Studi Kasus Hotel dan Restoran Mahkota Plengkung Banyuwangi)”. Penelitian ini menganalisis proses pelaksanaan rekrutmen, seleksi, dan penempatan karyawan pada Hotel dan Restoran Mahkota Plengkung. Metode yang digunakan adalah penelitian deskriptif dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Pada hasil penelitian secara garis besar ketiga proses tersebut sudah diterapkan dengan baik oleh pihak hotel, apa yang ada diteoripun banyak yang diterapkan sehingga tidak banyak kendala yang ditemui dalam proses rekrutmen, seleksi, dan penempatan karyawan.

---

<sup>4</sup> Desvira Pusparani, *Analisis Proses Pelaksanaan Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan Kerja Karyawan (Studi Kasus Hotel dan Restoran Mahkota Plengkung Banyuwangi)*. Diterbitkan pada Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)|Vol. 58 No. 2 Mei 2018.



# **BAB XI. IMPLEMENTASI TEORI MANAJEMEN SDM PADA BANK PANIN DUBAI SYARIAH CABANG MAKASSAR (Penelitian oleh Aris dan I Nyoman Budiono)**

## **A. Latar Belakang, Masalah, Tujuan dan Manfaat**

PT. Bank Panin Dubai Syariah, Tbk Cabang Makassar yang biasa disebut Bank Panin Dubai Syariah merupakan bagian dari perbankan nasional secara keseluruhan dan telah memberikan kontribusi yang nyata dalam sistem perbankan syariah nasional. Sebagaimana bank syariah lainnya, Bank Panin Dubai Syariah juga memiliki tantangan untuk meningkatkan sumberdaya manusia yang memiliki kompetensi di bidang perbankan syariah. Saat ini jumlah karyawan Bank Panin Dubai Syariah Cabang Makassar sebanyak 27 orang.

Untuk mengetahui lebih jauh mengenai Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia Terhadap Kepuasan Karyawan PT. Bank Panin Dubai Syariah Cabang Makassar, maka kami merasa perlu untuk melakukan penelitian khususnya dalam hal perekrutan karyawan, seleksi, penempatan, pelatihan dan pengembangan sumber Daya manusia.

Berdasarkan latar belakang tersebut, sangat menarik untuk menjawab beberapa permasalahan seputar perekrutan karyawan, seleksi, penempatan, pelatihan dan pengembangan sumber Daya manusia., antara lain :

1. Bagaimanakah proses perekrutan, seleksi, pengenalan, penempatan, pendidikan / pelatihan serta penilaian kinerja karyawan ?
2. Bagaimanakah tingkat kepuasan karyawan pada perekrutan, seleksi, pengenalan, penempatan, pendidikan/pelatihan serta penilaian kinerja karyawan ?

Berdasarkan uraian permasalahan tersebut, maka tujuan penelitian ini dapat kami rincikan sebagai berikut:

1. Untuk Mengetahui proses proses perekrutan, seleksi, pengenalan, penempatan, pendidikan /pelatihan serta penilaian kinerja karyawan.
2. Untuk mengetahui tingkat kepuasan pada proses perekrutan, seleksi, pengenalan, penempatan, pendidikan dan pelatihan serta penilaian kinerja karyawan.

Manfaat penelitian ini antara lain :

1. Penelitian ini memberikan manfaat dalam mendukung khasanah pustaka perbankan syariah di Indonesia..
2. Bagi Perguruan Tinggi dapat dijadikan proses pembelajaran khususnya dalam hal pelaksanaan manajemen sumberdaya manusia yang menyangkut proses perekrutan, seleksi, penempatan, pelatihan dan pengembangan karyawan.
3. Bagi Para Mahasiswa informasi ini bisa menambah wawasan mahasiswa dalam hal mencari kerja serta melakukan pengembangan diri setelah menjadi karyawan nantinya.

## **B. Metodologi Penelitian**

### **1. Jenis Penelitian**

Penelitian ini adalah jenis penelitian lapangan (*field research*) dengan menggunakan Metode Kualitatif dan kuantitatif secara bersamaan dan pendekatan empiris. Penelitian kualitatif akan menghasilkan data deskriptif berupa ucapan atau tulisan dan perilaku orang-orang yang diamati. Data yang dikumpulkan dalam bentuk kata-kata atau gambar dari pada angka-angka. Sedangkan penelitian kuantitatif dilakukan untuk mengukur besaran-besaran prosentase yang dihasilkan pada penelitian.

### **2. Subyek Penelitian**

Yang menjadi subyek dalam penelitian ini adalah para karyawan PT. Bank Panin Syariah, Tbk Cabang Makassar dari level Manajer, bagian Sumberdaya Manusia dan karyawan lainnya seperti CS, Teller, Account Officer yang berada di Kantor Cabang. Dari sejumlah 27 orang karyawan yang bekerja di Bank Panin

Dubai Syariah Cabang Makassar, berhasil dilakukan pengumpulan data sebanyak 21 orang, dimana sebanyak 5 orang sedang tidak berada ditempat dan sebanyak 1 orang dibatalkan karena pengisian questionernya sangat tidak lengkap.

### **3. Tempat Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di PT. Bank Panin Dubai Syariah Cabang Makassar beralamat di jl Sam Ratulangi Makassar.

### **4. Sumber Data**

Data yang digunakan penulis terbagi atas dua bagian yaitu data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data yang berasal langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan permasalahan yang diteliti. Data primer diperoleh dari hasil wawancara (interview) atau kuesioner penelitian. Sedangkan data sekunder adalah data yang tidak didapatkan secara langsung oleh peneliti akan tetapi diperoleh dari orang atau pihak lain, misalnya



berupa dokumen laporan–laporan, buku-buku, jurnal penelitian, artikel dan majalah ilmiah yang masih berkaitan dengan materi penelitian.

## **5. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data dilakukan secara observasi, wawancara dan studi dokumenter.

Observasi yaitu pengamatan secara sistematis atas tingkah laku sosial sehingga memiliki hubungan yang jelas. Aspek yang diamati meliputi sifat pribadi, interaksi verbal dan non verbal, sarana dan alat.

Wawancara merupakan salah satu teknik pengumpulan informasi dengan menggunakan media pendengaran dan dilakukan baik menggunakan daftar pertanyaan maupun wawancara lisan. Narasumber yang akan dijadikan sumber informasi berasal dari karyawan Bank Panin Dubai Syariah Cabang Makassar. Wawancara dilakukan secara lisan maupun terstruktur dengan menggunakan questioner yang telah disiapkan.

Proses dokumentasi dalam penelitian ini dilakukan oleh peneliti untuk merekam hasil tanggapan

dari responden sebagai bentuk pertanggungjawaban dalam penelitian ini. Dokumentasi dilaksanakan dalam bentuk file data, dokumentasi lewat rekaman suara, foto, maupun rekaman video.

## **6. Teknik Analisa Data.**

Setelah data-data yang dihasilkan dari penelitian langsung yang dilakukan oleh peneliti, langkah selanjutnya adalah menganalisis keabsahan data tersebut dengan menerapkan tehnik analisis data sebagai berikut:

Pengumpulan data yang akan dilakukan oleh peneliti dalam hal adalah mengumpulkan data-data dari hasil penelitian untuk dilakukan langkah selanjutnya. Hasil-hasil tersebut baik itu dari hasil wawancara, file data dari proses dokumentasi maupun catatan-catatan lapangan.

Setelah semua data dikumpulkan dari metode sebelumnya, peneliti akan mereduksi data tersebut dengan cara mengelompokkan, mengklasifikasikan atau

memberikan kode khusus untuk menyesuaikan menurut hasil penelitian.

Setelah data-data yang sebelumnya sudah dikumpulkan dan diklasifikasikan, langkah selanjutnya adalah peneliti akan mendeskripsikan secara tertulis agar mudah dipahami dengan baik dan untuk keperluan penarikan kesimpulan. Disamping itu akan dilakukan analisis kuantitatif dengan membuat prosentase untuk penarikan kesimpulan.

## **C. Hasil Penelitian dan Pembahasan**

### **1. Peranan Manajemen Sumber Daya manusia**

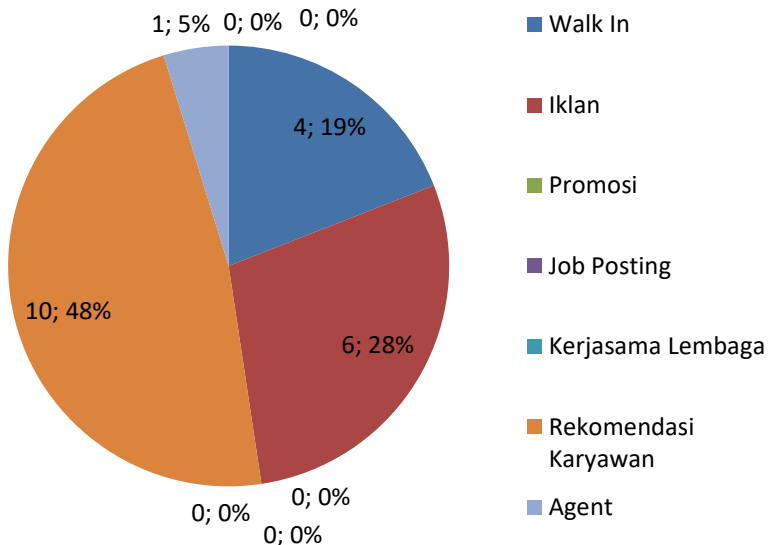
#### **a. Perekrutan Karyawan**

Sumber rekrutment karyawan merupakan sumber-sumber informasi dimana calon karyawan Bank Panin Dubai Syariah memungkinkan untuk direkrut. Dalam penelitian ini sumber rekrutmen karyawan dimungkinkan terjadi antara lain berasal dari : Calon karyawan melamar sendiri tanpa adanya pengumuman lowongan kerja (*walk in employ*), Melamar karena

adanya pengumuman lowongan kerja atau iklan), promosi dan pemindahan langsung dari atasan, *job posting* atau penawaran jabatan secara internal perusahaan melalui proses seleksi, kerjasama Bank Panin Dubai Syariah dengan lembaga pendidikan, atas rekomendasi karyawan atau mitra kerja Bank Panin Dubai Syariah, Perekrutan oleh agn tenaga kerja, rekomendasi organisasi, ditawari langsung oleh Bank Panin Dubai Syariah dan sumber-sumber perekrutan lainnya.

Hasil penelitian mengenai sumber rekrutmen

**Diagram 1. Sumber Rekrutmen Karyawan**



karyawan disajikan pada diagram 1 sebagai berikut :

Pada diagram 1 tampak bahwa sebanyak 10 orang responden (48%) menyatakan bahwa sumber rekrutmen mereka berasal dari rekomendasi karyawan, sebanyak 6 orang (28% ) berasal dari iklan, sebanyak 4 orang (19) berasal dari *walk in customer* dan sebanyak 1 orang (1 ) berasal dari *agent*. Untuk sumber rekrutmen yang berasal dari promosi jabatan, *job posting*, kerjasama lembaga, rekomendasi organisasi dan penawaran langsung tidak dijumpai dalam penelitian ini.

Sumber rekrutmen yang berasal dari rekomendasi karyawan adalah urutan tertinggi dimana sebanyak 48 % responden menyatakan bahwa informasi rekrutmen diperolehnya dari karyawan Bank Panin Dubai Syariah Cabang Makassar. Hal ini cukup efektif mengingat karyawan tentunya tidak asal merekomendasikan calon karyawan kepada Bank Panin Dubai Syariah tanpa mengenal dan mengetahui kualitas dan kapasitas dari calon karyawan yang direkomendasikannya. Karyawan yang menyampaikan informasi tentunya telah mengenal secara dalam calon karyawan tersebut. Namun demikian Manajer Sumberdaya Insani Bank Panin Dubai Syariah

tentu secara profesional melakukan seleksi dalam memilih calon karyawan yang betul-betul memiliki potensi sesuai bidang pekerjaan yang akan dijalani.

Diurutan kedua, sumber perekrutan berasal dari iklan yaitu sebesar 28 % yang diumumkan di internet. Pengumuman iklan lowongan kerja melalui media internet dinilai cukup efisien dan efektif mengingat iklan melalui internet ini tidak mengeuarkan biaya yang besar dan memiliki jangkauan yang luas. Namun demikian ada responden yang menyarankan agar pengumuman lowongan kerja ini juga bisa diperluas lagi melalui media-media lainnya sehingga memiliki akses yang lebih luas dan mampu menjangkau calon pelamar yang lebih banyak.

Selanjutnya diurutan ketiga dan ke empat, sumber rekrutmen berasal dari *walk in* (pelamar yang datang sendiri ke kantor Bank Panin Dubai Syariah Makassar) sebanyak 19 % dan calon karyawan yang direkrut berasal dari pihak ke tiga *outsourcing* atau perusahaan alih daya adalah sebesar 5 %.

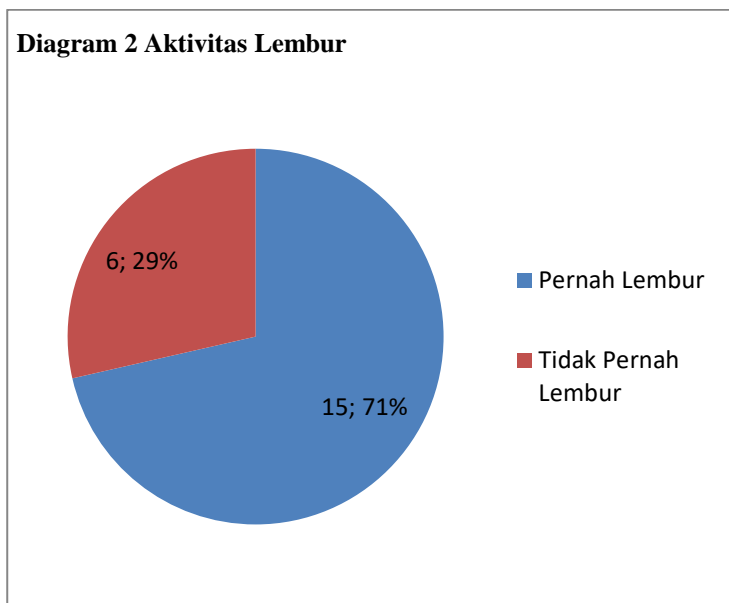
Dari berbagai macam sumber rekrutmen yang digunakan oleh Bank Panin Dubai Syariah Cabang

Makassar sudah cukup efektif karena mengakomodasi dari berbagai sumber baik rekomendasi karyawan, sumber *walk in*, sumber iklan dan perusahaan *outsourcing*. Namun demikian untuk sumber rekrutmen yang berasal dari kerjasama dengan Perguruan Tinggi keagamaan islam belum dijumpai dalam penelitian ini. Padahal Perguruan Tinggi Keagamaan Islam seperti Universitas islam, Institut Agama Islam dan Sekolah Tinggi Agama Islam memproduksi lulusan yang memiliki kualifikasi sebagai Sarjana Ekonomi Islam secara umum maupun kualifikasi secara khusus di bidang Perbankan Syariah. Lulusan Perguruan Tinggi Islam juga dibekali kemampuan untuk berdakwah.

Lembur merupakan salah satu alternatif yang biasa ditempuh oleh perusahaan dalam memenuhi kebutuhan tenaga kerjanya yang sifatnya kondisional dan insidental. Alasan menjadikan lembur sebagai alternatif dalam memenuhi kebutuhan tenaga kerja antara lain : efisiensi dimana biaya yang dikeluarkan lebih murah ketimbang merekrut karyawan baru, dalam rangka memberikan peluang meningkatkan kesejahteraan karyawannyaaurangi

resiko turn over karyawan yang tinggi akibat kesalahan merekrut karyawan baru, sumber daya yang mungkin langka di bidang tersebut, adanya kebijaksanaan pimpinan untuk tidak menambah jumlah karyawan, dan lain-lain.

Hasil penelitian terhadap karyawan yang pernah atau belum pernah melakukan kerja lembur disajikan pada diagram 2 sebagai berikut :



Pada diagram 2 tampak bahwa jumlah responden yang menyatakan pernah melakukan lembur sebanyak 15



orang atau sebesar 71 %, sedangkan responden yang menyatakan tidak pernah melakukan lembur sebanyak 6 orang (29 %).

Prosedur kerja lembur adalah dengan terlebih dahulu mendapatkan perintah oleh atasan langsung, tanpa perintah atasan untuk lembur tentunya karyawan dilarang melakukan kerja lembur di kantor. Karyawan bank Panin Dubai Syariah yang pernah melakukan pekerjaan lembur di kantor antara lain : Manajer Operasional, *Customer Service (CS)*, *Teller, Acceptance, General Affair (GA)*, *Security (Satpam)*, dan bagian *General Service (GS)*.

Pada posisi *customer service*, Jumlah jam kerja lembur apabila ada perintah langsung dari atasan sebanyak 2 sampai dengan 3 jam dalam satu hari. Lembur pada bidang *customer service* ini tidak menentu tapi diperkirakan dalam 1 bulan rata rata 1 kali lembur. Pekerjaan yang bisanya dilakukan pada saat lembur antara lain membuat laporan yang sifatnya mendesak dan harus diselesaikan dengan tepat waktu, menyelesaikan pendingan-pendingan yang terjadi akibat banyaknya pekerjaan pada hari itu yang harus

diselesaikan, merapikan formulir pembukaan rekening administrasi/filling dokumen yang deadline dan lain-lain.

Manajer Operasional melakukan kegiatan lembur rata-rata perbulannya sebanyak 2 kali dengan jumlah jam lembur sebanyak 1 jam setiap kali lembur. Pekerjaan lembur yang dilakukan oleh Manajer Operasional terkait dengan tugas pengawasan terhadap staff-staffnya yang juga sedang melakukan pekerjaan lembur.

Pada posisi Teller jumlah lembur 2 sampai dengan 3 jam dalam 1 hari dan dalam 1 bulannya bisa dilakukan sampai 2 kali lembur. Pekerjaan yang biasa dilakukan saat lembur antara lain melayani transaksi tunai dan non tunai nasabah serta melakukan sortir uang. Jam operasional Bank Panin Dubai Syariah dilaksanakan mulai dari jam 08.00 sampai dengan jam 15.00, akan tetapi terkadang teller harus tetap melakukan penginputan transaksi tunai maupun non tunai yang biasanya terjadi karena adanya transaksi dalam jumlah yang agak banyak sehingga jam kas operasional tersebut terlewat. Hal inilah yang mengakibatkan pekerjaan lainnya seperti sortir uang, maupun stock opname juga mengalami keterlambatan sehingga melewati jam pulang

kantor yaitu jam 17.00, akibatnya dilakukan kerja lembur yaitu pekerjaan yang dilakukan di luar jam kerja kantor untuk menyelesaikan pekerjaan kantor.

Pada posisi *General Affair*, pekerjaan lembur biasanya dilakukan selama 1 jam dalam 1 harinya dan dalam 1 bulannya biasa dilakukan pekerjaan lembur selama 3 kali. Pekerjaan lembur yang dilakukan oleh bagian *General Affair (GA)* atau dalam bahasa Indonesianya adalah bagian umum antara lain melakukan stck opname terhadap barang-barang kantor seperti cetakan-cetakan atau bangko blanko seperti slip penarikan tunai, slip setoran tunai, slip pemindahbukuan, slip transfer, dokumen pembukaan rekening, warkat-warkat dan lain-lain. Pekerjaan lembur yang dilakukan oleh bagian *General Affair* ini biasanya juga terkait dengan proses akhir bulan atau tutup buku. Bagian *general affair* harus memastikan bahwa komponen komponen pendukung pekerjaan harian bank harus tersedia dan tidak boleh ada sampai kehabisan stock.

Pada posisi *Litigation Officer*, pekerjaan lembur dilakukan selama 2 jam dan dalam 1 tahun biasanya dilakukan 5 kali lembur. Pekerjaan lembur ini biasanya

terjadi karena adanya pekerjaan-pekerjaan di luar jam kantor seperti adanya meeting bersama dengan *buyer* dan agen lelang.

Pada posisi *Acceptance Staff*, lembur dilaksanakan rata-rata 1 bulan 1 kali atau dalam 1 tahun dilakukan 12 kali lembur. Dalam setiap kali lembur dilakukan rata-rata selama 2 jam. Adapun pekerjaan lembur yang dilakukan oleh bagian *Acceptance Staff* terkait dengan pekerjaan pencairan pinjaman, pelunasan pinjaman, penurunan pokok pinjaman dan lain-lain. *Acceptance Staff*, ini adalah bagian yang bertugas melakukan penginputan transaksi terkait dengan fasilitas pembiayaan nasabah di Bank Panin Dubai Syariah.

Pada bagian *General Service* atau bagian yang menangani masalah kebersihan kantor biasa juga melakukan pekerjaan lembur. Jenis pekerjaan lembur yang dilakukan antara lain bersih-bersih kantor, ruangan, dan lain-lain. Pekerjaan lembur pada bagian *General Service* antara lain dilakukan pada saat ada kegiatan meeting ataupun kegiatan pengajian yang dilakukan di luar jam kantor.

Pada bagian *security* atau satpam pekerjaan lembur dilakukan sampai dengan 3 jam dan jenis pekerjaan lembur petugas satpam ini adalah melakukan tugas jaga rutin.

Karyawan Bank Panin Dubai Syariah Makassar yang tidak pernah melakukan pekerjaan lembur antara lain adalah *Branch Manager, Relationship Manajer (RM), Marketing*, dan *Staff Internal Control*. Hal ini dikarenakan jenis-jenis pekerjaan pada bagian tersebut dapat diselesaikan dengan tepat waktu selama jam kantor.

## **b. Proses Seleksi Karyawan**

Proses seleksi karyawan yaitu proses yang dilakukan dalam menseleksi karyawan yang sudah terkumpul dan lolos seleksi berkas.

Hasil penelitian mengenai respon Bank Panin Dubai Syariah terhadap berkas lamaran yang dikirim oleh pelamar kerja menunjukkan bahwa respon yang diberikan oleh Bank Panin Dubai Syariah terhadap berkas lamaran kerja yang dikirim memakan waktu

kurang lebih 1 bulan terhitung dari lamaran kerja tersebut dikirim. Hal ini cukup wajar mengingat setiap berkas yang diterima oleh bank panin Dubai Syariah terlebih dahulu harus diverifikasi agar sesuai dengan persyaratan rekrutmen yang ada. Pelaksanaan tugas memverifikasi dan menghubungi pelamar kerja dilakukan oleh bagian HRD yang dalam hal ini sebagai pelaksana fungsi HRD di Kantor Cabang dilakukan oleh Pemimpin Cabang dan Manajer Operasional. Adapun tahapan tes yang dilakukan oleh Bank Panin Dubai Syariah antara lain adalah tahapan wawancara, Psiko Tes dan tahapan Tes Kesehatan serta ada juga tes Baca Tulis Al-Quran.

Tes wawancara bertujuan untuk mengetahui karakter dari calon pelamar, kemampuan dan kemauannya dalam melakukan pekerjaan serta harapan-harapan karyawan terhadap perusahaan. Tes wawancara di bank Panin Dubai Syariah biasanya dilakukan sampai 2 tahap yaitu tahap awal dan tahap akhir. Jika pada tahap wawancara awal calon karyawan menarik perhatian maka akan dilakukan wawancara tahap akhir. Namun demikian tidak jarang proses wawancara ini

hanya dilakukan satu kali saja. Proses wawancara kerja di bank Panin Dubai Syariah Makassar untuk wawancara awal dan wawancara akhir dilakukan selama 45 menit sampai dengan 1 jam. Tim Pewawancara terdiri dari HRD kantor Pusat Jakarta, Pemimpin Cabang dan Manajer Operasional. Semua karyawan bank Panin Dubai Syariah dipastikan melalui tahapan tes wawancara. Namun demikian ada karyawan yang melalui proses wawancara hanya satu tahap saja, dan ada karyawan yang dilakukan wawancara 2 tahap (wawancara awal dan akhir). Wawancara di bank Panin Dubai Syariah dilakukan untuk mengetahui karakteristik calon karyawan, identitas diri dan keluarganya, riwayat pendidikannya dan pengalaman kerjanya, kemampuan-kemampuan khusus yang dimiliki, tingkat wawasan yang dimilikinya, kemampuan kerjasama tim dan lain-lain. Tim HRD bank Panin Dubai Syariah tentunya telah dibekali dengan kemampuan untuk meninterview karyawan sehingga didapatkan karyawan yang memiliki kemampuan sesuai dengan bidang kerja yang dibutuhkan. Tes wawancara ini juga dimaksudkan untuk mengklarifikasi dokumen-dokumen kerja yang

disampaikan oleh pelamar kerja sehingga informasi mengenai pelamar kerja betul-betul dapat dicerna dengan baik dalam rangka mengambil keputusan penerimaan dan penempatan karyawan.

Psikotes merupakan tahapan tes yang harus dilalui oleh pelamar kerja dimana hasil psikotes ini dapat menggambarkan watak dan karakter seseorang antara lain attitude, personality, intelegensi dan lain-lain. Seluruh Staff Inti Bank Panin Dubai Syariah melalui tahapan psikotes sebelum diterima sebagai karyawan. Kecuali untuk karyawan yang direkrut oleh perusahaan outsourcing seperti *Security* dan *general Service* tidak dilakukan tahapan proses psikotes. Pelaksanaan psikotes yang dilakukan pelamar kerja di Bank Panin Dubai Syariah dilaksanakan kurang lebih antara 1 jam sampai dengan 6 jam. Pada pelaksanaan psikotes, Bank Panin Dubai Syariah Makassar bekerjasama dengan lembaga psikotes. Kerjasama ini dilakukan dalam rangka mendapatkan hasil psikotes yang akurat sehingga memperlancar dan meningkatkan akurasi proses pengambilan keputusan penerimaan karyawan.



Pelaksanaan tes kesehatan bertujuan untuk memastikan kesiapan fisik dari seorang pelamar kerja dalam melaksanakan tugas yang akan dipikulnya. Tes kesehatan dilakukan oleh Bank Panin Dubai Syariah Makassar dengan menggandeng Caya Laboratorium untuk memastikan keadaan kesehatan calon karyawan melalui *medical check up*. Tujuan *medical check up* ini untuk mendeteksi gangguan kesehatan yang dapat mempengaruhi kemampuan karyawan dalam melaksanakan kerja serta mencegah adanya penyakit menular. Terjaminnya kesehatan karyawan akan mempengaruhi kinerja dan produktifitas perusahaan secara keseluruhan. Pelaksanaan tes kesehatan ini telah dilakukan oleh semua karyawan Bank Panin Dubai Syariah yang telah dinyatakan lulus seleksi wawancara dan psikotes, kecuali pada karyawan outsourcing ada sebagian karyawan yang tidak melalui tahapan tes kesehatan.

Tes baca tulis Qur'an dan mengaji dilaksanakan pada proses penerimaan calon karyawan perusahaan out sourcing. Namun demikian tes ini tidak dilaksanakan pada saat tes Staff Inti bank panin Dubai Syariah.

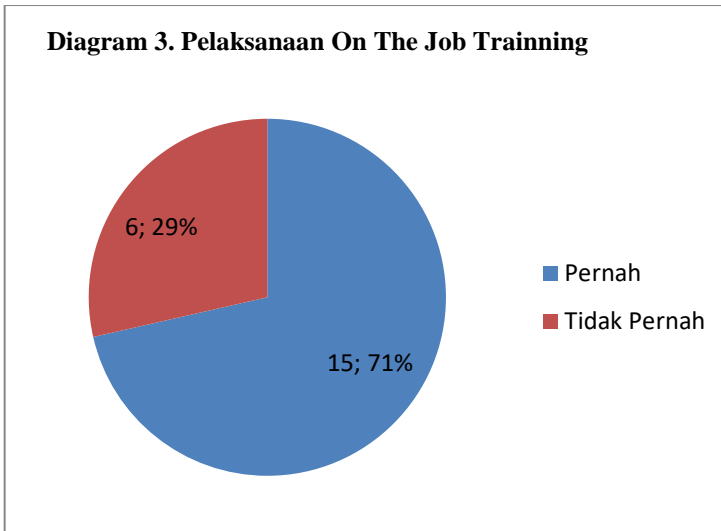
Kedepannya diharapkan tes baca tulis Quran dan mengaji bahkan lebih luas lagi tentang pengetahuan keagamaan diharapkan bisa dilaksanakan untuk staff inti Bank Panin Dubai Syariah.

**c. Pengenalan atau Orientasi Karyawan (*On The Job Training*).**

Pengenalan atau Orientasi Karyawan (*On The Job Training*) merupakan program yang dilakukan oleh manajemen dalam rangka mempersiapkan karyawan agar memiliki kesiapan dalam melakukan pekerjaan pada bidangnya masing-masing dan dapat bekerjasama baik terhadap karyawan maupun atasannya sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Hasil penelitian mengenai pernah atau tidaknya dilakukan pengenalan atau orientasi karyawan (*On The Job Training*) bagi karyawan baru disajikan pada diagram 3 berikut ini.

**Diagram 3. Pelaksanaan On The Job Training**



Pada diagram 3 tampak bahwa responden yang menyatakan pernah melakukan *On The Training* adalah sebanyak 15 orang ( 71 %) dan yang menyatakan tidak pernah melakukan kegiatan *On The job Training* sebanyak 6 orang ( 29 %). Besarnya jumlah karyawan yang mengikuti kegiatan *On The Job Training* sebelum bertugas menunjukkan komitmen Bank Panin Dubai Syariah dalam meningkatkan kualitas pelayanan karyawan melalui program *On The Job Training* sehingga diharapkan setelah karyawan tersebut melaksanakan tugas yang sesungguhnya dapat melayani sesuai aturan yang berlaku dalam rangka menjaga

kepuasan pelanggan dengan tetap berpegang pada prinsip kehati-hatian dan meminimize segala resiko yang mungkin terjadi. Karyawan yang tidak melakukan *On The Job training* melakukan proses belajar sambil bekerja dibawah pengawasan mentor atau senior mereka secara langsung di kantor cabang.

Pengenalan atau orientasi karyawan (*On The Job Training*), sangat diperlukan oleh karyawan baru dalam rangka bersosialisasi terhadap situasi kantor baik bersosialisasi dengan karyawan lainnya maupun bersosialisasi dengan pekerjaan yang akan dijalaninya. Hal ini menjadi penting ketika karyawan tersebut berhadapan dengan *customer* sehingga dapat memberikan pelayanan sebaik mungkin.

Untuk Pemimpin Cabang, kegiatan *On The Job Training* dilakukan di Kantor Pusat Bank Panin Dubai Syariah Jakarta selama 1 minggu, sedangkan untuk Manajer Operasional kegiatan *On The Job Training* juga dilaksanakan di Kantor Pusat Bank Panin Dubai Syariah Jakarta selama 2 minggu. Pelaksanaan *On The Job Training* bagi Pemimpin Cabang dan Manajer Operasional ini dilakukan di Kantor Pusat Jakarta

mengingat 2 orang pejabat ini nantinya akan memimpin Kantor Bank panin Dubai Syariah Makassar dan banyak berkoordinasi dengan Kantor Pusat jakarta. Sedangkan karyawan lainnya, kegiatan *On the job training* dilaksanakandi kantor cabang Bank Panin Dubai Syariah Makassar yang beralamat di jalan Andi Pangeran Pettarani nomor 15 A makssar lantai 1, dengan jangka waktu yang bervariasi ada yang 3 hari, 1 minggu, 2 minggu dan kebanyakan selama jangka waktu 1 bulan.

Pada pelaksanaan program *On The Job Training*, karyawan baru mendapatkan materi tentang pengenalan Bank Panin Dubai Syariah, karyawan baru juga diperkenalkan kepada seluruh karyawan maupun atasannya baik yang berhubungan secara langsung maupun yang tidak langsung. Disamping itu Karyawan baru juga diperkenalkan dengan bidang kerja yang menjadi kewajibannya maupun bidang kerja lainnya yang tidak terkait secara langsung akan tetapi memiliki hubungan kerja. Karyawan juga diperkenalkan tentang dasar-dasar perbankan syariah, dan lain-lain.Hal ini dimaksudkan agar karyawan tersebut dapat bekerja secara maksimal tanpa adanya gangguan yang berarti.

Saran-saran terkait dengan pelaksanaan *On The Job Training* yang diberikan oleh karyawan yaitu menyangkut waktu pelaksanaan *On The Job Training* agar lebih diperpanjang lagi, namun demikian sebagian karyawan menyatakan bahwa pelaksanaan on The Job Training sudah bagus.

#### **d. Penempatan Karyawan**

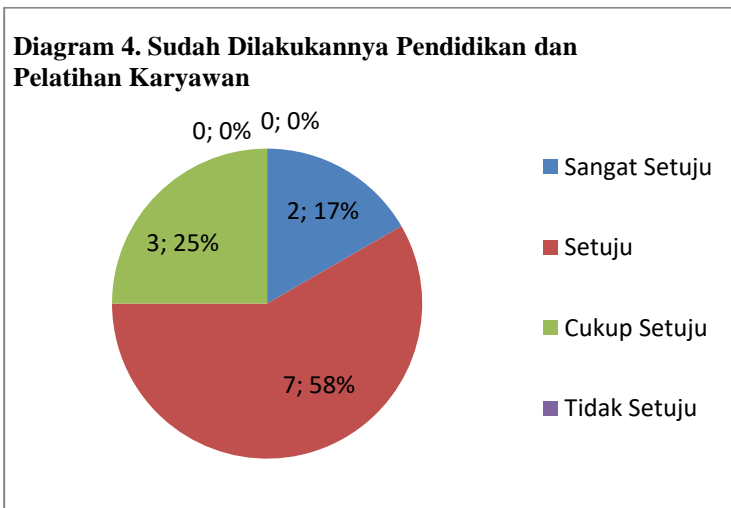
Penempatan karyawan adalah penetapan karyawan pada bidang kerja yang akan dijalannya. Penempatan karyawan ini dilakukan dengan pemberian SK atau Surat Keputusan dari Sumber Daya Manusia (Insani) Kantor Pusat Bank Panin Dubai Syariah di Jakarta. Kecuali untuk karyawan yang berstatus sebagai karyawan outsourcing, maka SK penempatan dikeluarkan oleh perusahaan alih daya dimana Ia bekerja. Kesesuaian penempatan karyawan pada bidang kerja tertentu dengan minat karyawan tersebut sangatlah penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Rata-rata karyawan menyatakan bahwa sumber posisi kerja saat ini adalah sesuai dengan lamaran kerja pada saat pertama

melamar. Hasil Penelitian Mengenai kesesuaian penempatan karyawan Bank Panin Dubai Syariah dengan minat karyawan menunjukkan bahwa 100 % persen responden menyatakan penempatan karyawan telah sesuai dengan bidang yang diminatinya.

#### **e. Pendidikan dan Pelatihan Karyawan.**

Pendidikan dan pelatihan karyawan dimaksudkan untuk memberikan ilmu dan keterampilan kepada karyawan baru maupun karyawan lama agar dapat melakukan pekerjaannya sesuai dengan standar prosedur yang telah ditetapkan. Kepada karyawan baru pada posisi tertentu, biasanya Bank Panin Dubai Syariah memberikan pendidikan dan pelatihan di Jakarta selama 3 hari sampai 2 minggu, setelah itu karyawan baru tersebut langsung mengikuti *On the Job Training* langsung di kantor cabangnya di Makassar. Sedangkan bagi karyawan lama, pendidikan dan pelatihan biasanya diberikan dalam rangka mengembangkan karyawan tersebut. Selain itu pendidikan dan pelatihan bagi karyawan lama seringkali juga dilakukan dalam rangka

penguasaan produk baru ataupun sosialisai kebijaksanaan-kebijaksanaan baru. Dari jawaban yang masuk pada questioner sebanyak 21 responden, sebanyak 2 orang menjawab Sangat Setuju, 7 Orang menjawab Setuju, 3 orang menjawab Cukup Setuju dan sebanyak 9 orang tidak menjawab pertanyaan pada questioner tersebut. Terhadap responden yang tidak menjawab pertanyaan tersebut maka kami abaikan. Dengan demikian maka hasil penelitian tentang pelaksanaan Training karyawan bank Panin Dubai Syariah Cabang Makassar kami sajikan pada diagram 4 berikut ini.





Pada diagram 4 tampak bahwa sebagian besar responden (58%) menjawab setuju bahwa Bank Panin Dubai Syariah Makassar telah melakukan program Pendidikan dan Pelatihan Karyawannya, sebanyak (17%) karyawan menyatakan Setuju dan sisanya sebanyak (25%) karyawan menjawab cukup setuju.

Pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan yang pernah dijalani oleh Pemimpin Cabang antara lain : ***Trainning*** Perbankan Syariah selama 5 hari di Jakarta, ***Trainning*** Manajemen Resiko selama 2 hari di Jakarta, ***Trainning Selling Skill*** selama 1 hari di Jakarta, ***Trainning Presentation Skill*** selama 1 hari di Jakarta, dll.

***Trainning*** yang pernah dilakukan oleh bagian Relationship Maanager antara lain : Induction Training selama 3 hari di jakarta, ***Workshop Consumer*** selama 4 hari di Jakarta, Trainning APU-PPT selama 1 hari di Surabaya, Pengenalan Perbankan Syariah, ***Dometi Operation, Sales Model***, dll.

***Trainning*** yang pernah dilakukan oleh bagian teller antara lain : Trainning APU-PPT selama 1 hari di

Surabaya, Training Grafonomi selama 1 hari via zoom, **Training** Ciri-Ciri Keaslian Uang selama 1 hari di Malino, Training Tindak Pidana Perbankan **Via Zoom**, dan lain-lain.

**Training** yang pernah dilakukan oleh bagian **General Affair** (GA) antara lain : Training Induction selama 5 hari di bank Panin Dubai Makassar, **Training** APU PPT selama 2 hari dan Training Grafonomi selama 1 hari di Bank Panin Dubai makassar, dan lain-lain.

**Training** yang pernah dilakukan oleh bagian Litigation Officer antara lain : **Training Induction** selama 1 minggu di Bank Panin Dubai Makassar, Pendidikan Khusus Profesi Advokad selama 1 bulan di Universitas hasanuddin Makassar.

**Training** yang pernah dilakukan oleh bagian acceptance staff antara lain : Trainnig Induction selama 3 hari di bank panin Dubai Syariah Makassar, Training SLIK Checking di Kantor Pusat Jakarta selama 5 hari.

Training yang pernah dilakukan oleh bagian internal Control antara lain : Training APU PPT selama 1 hari di Kantor Bank Panin Dubai Syariah

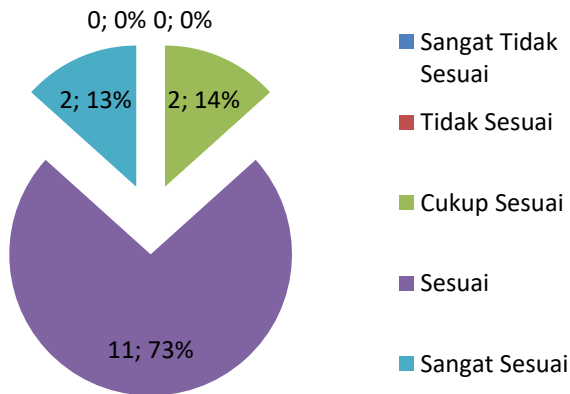
Makassar, Trainning Pendidikan Dasar Perbankan Syariah (PDPS) selama 1 minggu di Jakarta dan Trainning Grafonomi selama 1 hari via Zoom.

Untuk karyawan *outsourshing* di bidang *Security* (Satpam) dan *General Service (GS)* diberikan training pelayanan selama 1 hari di Bank Panin Dubai Syariah Makassar.

Selain kegiatan Pendidikan dan Pelatihan (*trainning*) secara resmi tersebut, Bank Panin Dubai Syariah Cabang Makassar juga melakukan program-program *in house trainning* baik dilakukan oleh Pemimpin Cabang dan Manajer Operasional terhadap karyawannya maupun yang dilakukan oleh unit-unit masing-masing bagian. Pelaksanaan in house tainning tersebut disesuaikan dengan kebutuhan Kantor cabang dan bagian-bagian yang ada dalam Kantor cabang Bank panin Dubai Syariah Makassar.

Hasil penelitian mengenai kesesuaian program program pelatihan dengan kebutuhan pekerjaan saat ini disajikan pada diagram 5 berikut ini.

**Diagram 5. Kesesuaian Program-Program Pelatihan dengan Kebutuhan Pekerjaan**



Pada diagram 5 tampak bahwa sebanyak (13%) responden menyatakan bahwa program-program training yang dilakukan oleh Bank Panin Dubai Syariah Sangat Sesuai dengan Kebutuhan pekerjaan karyawan, sedangkan sebanyak 73% responden menyatakan Sesuai dan sebanyak 14 % menyatakan cukup sesuai.

Bagi karyawan yang menyatakan bahwa Program Pelatihan sudah Sangat Sesuai dengan kebutuhan

karyawan tentu dengan melihat materi-materi yang disajikan kepada masing-masing bagian yang mengikuti training tersebut. Materi disesuaikan dengan *job* masing-masing karyawan. Untuk sebagian besar responden yang menyatakan bahwa Program Pelatihan Sudah Sesuai dengan kebutuhan karyawan memberikan alasan antara lain : bahwa Program Pelatihan sudah sesuai dengan *Job Description* karyawan dan Program Pelatihan menunjang pelaksanaan pekerjaan sehari-hari.

#### **f. Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja karyawan atau yang dikenal dengan istilah *Performan Appraisal (PA)* merupakan penilaian yang diberikan oleh atasan kepada bawahannya dalam periode tertentu ke dalam skala nilai yang telah ditentukan atas dasar *Key Performan Appraisal* yang telah disepakati sebelumnya antara atasan sebagai penilai dan bawahan sebagai yang dinilai. Periode waktu penilaian ini bisa saja dilakukan dalam setahun sekali, setahun, dua kali dan lain-lain sesuai kebijaksanaan perusahaan dimana karyawan melakukan pekerjaannya.

Mekanisme penilaian kinerja yang dilakukan pada Bank Panin Dubai Syariah mengacu pada **Key Performance Indikator (KPI)** yang telah ditetapkan pada bidang kerja masing-masing. Penilaian kinerja karyawan atau yang lazim disebut **Performance Appraisal (PA)** dilaksanakan oleh Bank Panin Dubai Syariah Cabang Makassar ada yang 1 tahun sekali, 1 tahun 2 kali dan 1 tahun 3 kali tergantung posisi karyawan yang dinilai.

Penilaian terhadap Branch Manajer dilakukan oleh Supervisor di atasnya dengan berpedoman kepada **key Performance indicator** yang telah disepakati sebelumnya dengan kriteria penilaian mencakup aspek-aspek financial dan non financial. Aspek financial yaitu pencapaian target-target Kantor Cabang seperti target pembiayaan, pendanaan dan lain-lain sedangkan penilaian **non financial** meliputi kedisiplinan, loyalitas, kepemimpinan dan lain-lain. Penilaian atau **Performance appraisal** terhadap **Baranch Manajer** (Pemimpin Cabang) dilakukan sekali dalam setahun.

Penilaian terhadap Manajer Operasional dilakukan oleh atasan langsung dan disetujui oleh

Direksi. Penilaian ini dilakukan 1 kali dalam 1 tahun dengan berpedoman pada **Key Performance Indikator** dimana dilakukan pengukuran atas kinerja selama masa penilaian dibandingkan dengan target yang telah ditentukan.

Penilaian terhadap Relationship Manajer dan Relationship Officer dilakukan oleh **Branch Manajer** dan disetujui oleh HRD Kantor Pusat di Jakarta. Penilaian dilakukan sebanyak 2 kali dalam 1 tahun, yaitu penilaian tengah tahun dan penilaian akhir tahun. Penilaian ini didasarkan pada **Key Performance Indicator** antara lain : pencapaian **outstanding** pembiayaan, tunggakan angsuran (**delay payment day** atau **dpd**), **to be obtained document** atau keberadaan dokumen-dokumen pembiayaan, tata nilai (integritas), kedisiplinan kerja (absensi), kompetensi kerja, kepatuhan pada prosedur, dan lain-lain. Pencapaian outstanding pembiayaan semakin besar semakin baik dengan catatan outstanding pembiayaan tersebut dalam keadaan lancar. Tunggakan angsuran (**delay payment day /dpd**) semakin kecil semakin baik. Diharapkan karyawan Relationship Manajer dan relationship Officer ini dapat

mencapai target yang telah ditetapkan bahkan melampauinya.

Penilaian kinerja untuk Bagian Marketing atau Marketing Haji dilakukan oleh *Team Leader* (TL) dan disetujui oleh Branch Manajer dengan berpedoman pada *Key Performance Indicator*. Penilaian dilakukan sebanyak 3 kali dalam 1 tahunnya. Penilaian terhadap Marketing haji ini dilakukan terhadap pencapaian target berupa angka-angka yang telah disepakati, disiplin kerja dan kedisiplinan serta sikap sehari-hari.

Penilaian kinerja terhadap Teller dilakukan oleh Manajer Operasional (*Operational Manajer*) dan disetujui oleh *Branch Manajer (BM)*. Penilaian kinerja terhadap Teller dilakukan 1 kali dalam 1 tahun dan didasarkan pada *Key Performance indikator / KPI*. Adapun kriteria penilaian diantaranya meliputi kecepatan dan ketepatan terhadap pelayanan transaksi tunai dan non tunai, cara-cara melayani nasabah, cara memproses transaksi, cara penyeteroran dan pengambilan uang tunai, dan lain-lain. Pelayanan terhadap nasabah yang melakukan transaksi di *counter teller* semakin cepat semakin baik namun ketelitian juga menjadi



pertimbangan dalam penilaian. Bila seorang *teller* sering melakukan kesalahan penginputan yang ditandai dengan seringnya terjadi selisih lebih maupun selisih kurang pada *cash*, maka penilaian pun menjadi kecil, sebaliknya bila seorang *teller* melakukan penginputan transaksi secara cepat dan tepat tidak terjadi kesalahan maka terhadap *teller* tersebut diberikan penilaian yang tinggi. Pelayanan terhadap nasabah di *counter teller* meliputi keramah tamahan, senyum, tegur sapa dengan penuh kesopanan menjadi salah satu standar pengukuran kinerja teller. Disamping itu kedisiplinan, kerapian pakaian maupun meja kerja, sikap maupun attitude juga menjadi komponen dalam penilaian seorang *Teller*.

Penilaian kinerja atau *performance appraisal* terhadap bagian *Customer Service (CS)* dilakukan oleh Manajer Operasional (*Operational Manajer*) dengan mendapatkan persetujuan dari Branch Manajer (Pemimpin Cabang). Penilaian terhadap *Customer Service* dilakukan 1 kali dalam 1 tahun. Penilaian terhadap Customer Service berpedoman pada *Key Performance Indicator* diantaranya adalah kedisiplinan, sikap dan perilaku, kecepatan dan ketepatan dalam

melayani transaksi-transaksi nasabah, keramahan dan kesopanan, ketulusan dalam melayani nasabah, dan lain-lain. Transaksi yang dilayani oleh *Customer Service* antara lain: pembukaan dan penutupan rekening, pembuatan kartu atm, blokir rekening, da lain-lain. Semakin cepat dan tepat seorang *Customer Service* dalam melayani transaksi nasabah tentu penilaian kinerjanya akan semakin baik. Demikian juga indikator lainnya seperti kedisiplinan, keramahan, kepedulian terhadap nasabah, sikap dan perilaku, semakin baik tentu penilaian kinerjanya akan semakin baik pula.

Penilaian kinerja terhadap bagian *General Affair* (Bagian Umum), dilakukan oleh atasan langsung (Manajer operasional) dan mendapatkan persetujuan dari Branch Manajer (Pemimpin Cabang). Penilaian terhadap *General Affair* (GA) ini dilakukan 2 kali dalam 1 tahun. Penilaian kinerja terhadap General Affair tetap berpedoman pada *Key Performance Indikator (KPI)* diantaranya mencakup : kedisiplinan, kehadiran, ketepatan waktu (*deadh line*) pekerjaan, kurangnya kesalahan dalam melakukan pekerjaan, dan lain-lain. Ketepatan waktu (*deadh line*) merupakan pelaksanaan

pekerjaan sesuai batas waktu yang diberikan, semakin jarang terjadi penundaan pekerjaan maka penilaian karyawan tersebut akan semakin baik. Sebaliknya semakin sering terjadi keterlambatan terhadap pekerjaan maka penilaian kinerja terhadap karyawan tersebut semakin buruk.

Penilaian kinerja bagian *Litigation Officer* (Bagian Hukum/litigasi) dilakukan oleh atasan langsungnya, penilaian ini dilakukan sebanyak 1 kali dalam 1 tahun. Penilaian mengacu pada *Key Performance Indicator* diantaranya mencakup banyaknya kasus hukum yang terselesaikan, banyaknya asset bermasalah yang terjual, dan lain-lain. Bila kasus hukum yang ditangani dapat terselesaikan dengan baik, maka penilaian kinerjanya juga akan baik. Demikian juga bila asset-asset bermasalah bisa terjual atau terselesaikan maka penilaian kinerjanya akan baik.

Penilaian kinerja *Acceptance Staff* dilakukan oleh *Acceptance Manajer*, Branch Manajer dan *Operational Manajer* dan disetujui oleh dan disetujui oleh Acceptance Manajer dan financing Administration Head di Kantor Pusat Jakarta. Penilaian dilakukan 1 kali

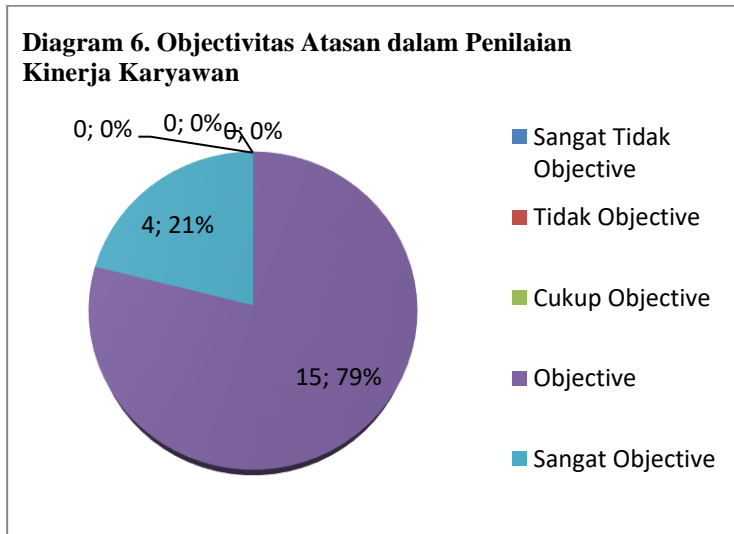
dalam 1 tahunnya meliputi penilaian yang telah ditetapkan dalam *Key Performance indicator* yang meliputi *internal process, customer dan people*.

Penilaian kinerja pada Staff Internal Control dilakukan oleh atasannya langsung. Penilaian dilakukan sebanyak 2 kali dalam 1 tahun. Penilaian bagian Internal Control dilakukan sesuai kesepakatan awal dalam Key Performance indikator yang meliputi pencapaian atas masing-masing komponen dalam Job Description.

Penilaian kinerja pada bagian Security dan General Service dilakukan oleh Pimpinan yang meliputi penilaian terhadap penampilan, ahlak, dan etika, dan lain-lain. Penilaian dilakukan sebanyak 4 kali dalam 1 tahunnya.

Dalam melakukan penilaian kinerja, seorang pemimpin dituntut untuk melakukannya secara objective sehingga karyawan bisa mengetahui kinerja yang sesungguhnya untuk melakukan perbaikan-perbaikan bila kinerjanya masih belum sesuai dengan yang diharapkan sedangkan bagi karyawan yang kinerjanya telah mencapai standar yang diinginkan maka perlu dipertahankan dan ditingkatkan dimasa yang akan datang.

Hasil penelitian terhadap responden mengenai objectivitas dalam penilaian kinerja yang dilakukan oleh atasannya, disajikan pada diagram 6 sebagai berikut.

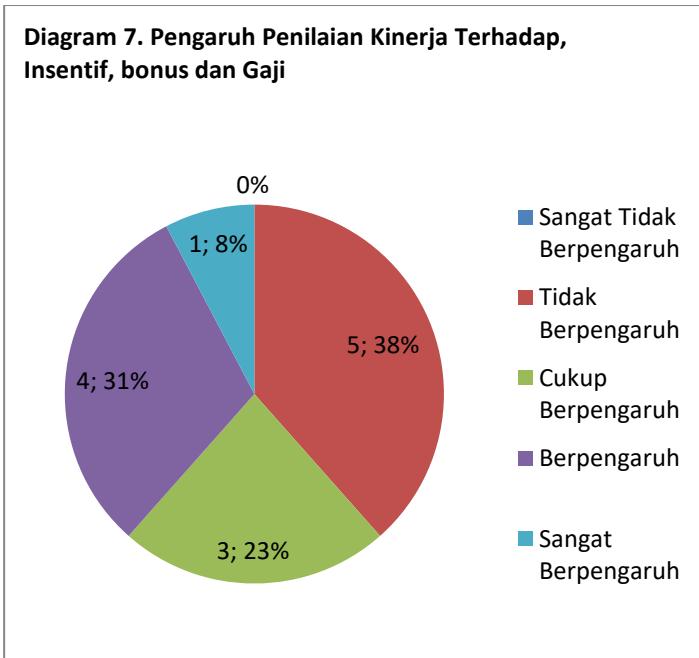


Pada diagram 6 tampak bahwa sebanyak 15 orang responden (79%) menyatakan sangat objective atas penilaian kinerja yang dilakukan atasan terhadap bawahannya, sebanyak 4 orang (21 %) menyatakan objectve. Sedangkan untuk pilihan jawaban cukup objective, tidak objectif dan sangat tidak objective tidak ada seorang respondenpun yang menjawabnya. Objectivitas ini mungkin saja terjadi karena dalam

penilaian kinerja karyawan berdasarkan atas pencapaian atau kinerja dari karyawan tersebut yang dibandingkan dengan *Key Performance Indicator* yang telah disepakati bersama. Responden menyatakan bahwa penilaian kinerja yang diberikan oleh atasan adalah sangat objectif dan objectif memberikan alasan : penilaian sesuai dengan angka yang diperoleh dan dinilai betul-betul dari keseharian, sesuai hasil pekerjaan, sesuai dengan pencapaian target, penilaian berdasarkan yang dikerjakan sehari-hari, penilaian sesuai dengan yang sebenarnya, sesuai hasil pekerjaan, dan lain-lain. Untuk alasan negatif terhadap objectivitas dalam penilaian kinerja oleh atasan kepada bawahan tidak dijumpai di Bank Panin Dubai Syariah.

Adapun hasil penelitian mengenai pengaruh daripada penilaian kinerja karyawan terhadap bonus, insentif dan pendapatan karyawan disajikan pada diagram 7 sebagai berikut.

**Diagram 7. Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap, Insentif, bonus dan Gaji**



Pada diagram 7, tampak bahwa jumlah responden yang menyatakan bahwa hasil penilaian kinerja sangat berpengaruh terhadap bonus, insentif dan gaji sebanyak 1 orang responden (8 %), sebanyak 4 orang responden (31%) menyatakan berpengaruh, sebanyak 3 orang responden (23) menyatakan cukup berpengaruh dan sebanyak 5 orang responden (38 %) menyatakan tidak berpengaruh. Tidak dijumpai responden yang menjawab sangat tidak berpengaruh.

Responden yang menyatakan bahwa penilaian kinerja berpengaruh terhadap penerimaan bonus, kenaikan pangkat dan gaji memberikan alasan antara lain: bahwa semakin baik hasil penilaian akan mempengaruhi penerimaan bonus, kenaikan pangkat dan gaji, apabila kinerja tidak bagus maka tidak diberikan bonus serta jika penilaian kurang maka bonus dan kenaikan gaji akan berkurang. Sedangkan responden yang menyatakan bahwa penilaian kinerja tidak berpengaruh terhadap penerimaan bonus, kenaikan pangkat dan gaji memberikan alasan sebagai berikut : bahwa karyawan tersebut belum menerima bonus tahunan, kenaikan gaji disesuaikan dengan kondisi perusahaan.

## **2. Kepuasan Kerja Karyawan**

Kepuasan kerja karyawan Bank Panin Dubai Syariah secara keseluruhan merupakan rangkaian kegiatan atau proses yang berlangsung selama Prekrutan Karyawan, Seleksi Calon Karyawan, Orientasi dan



Pengenalan Karyawan (*On The Job Training*), Penempatan, Pendidikan dan Pelatihan (*training*), serta kepuasan dalam Penilaian Kinerja. Tingkat kepuasan ini dibagi kedalam 5 tingkatan pernyataan yaitu : Sangat Puas, Puas, Cukup Puas, Tidak Puas dan sangat Tidak Puas.

Hasil penelitian mengenai Tingkat Kepuasan karyawan bank panin Dubai Syariah terhadap proses rekrutment, Seleksi, Orientasi dan Pengenalan Karyawan (*On The Job Training*), Penempatan, Pendidikan dan Pelatihan (*training*), serta kepuasan dalam Penilaian Kinerja disajikan pada tabel 1 sebagai berikut :

Tabel 1. Tingkat Kepuasan Karyawan Bank Panin Dubai Syariah Cabang Makassar

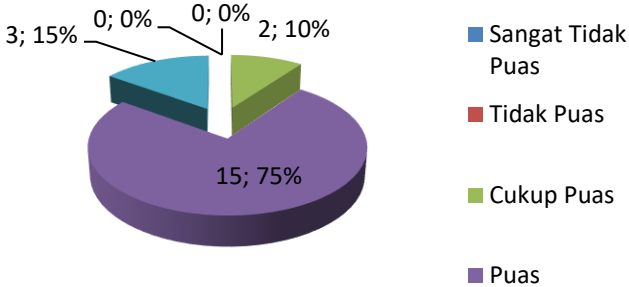
	Sangat		Puas		Cukup		Tidak		Sangat	
	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%
Rekrutmen	3	15	15	75	2	10	0	0	0	0
Seleksi	5	24	16	76	0	0	0	0	0	0
Pengenalan (OJT)	1	8	10	77	2	15	0	0	0	0
Penempatan	3	16	14	74	2	10	0	0	0	0
Pelatihan/Training	2	13	10	67	2	13	1	7	0	0
Penilaian Kinerja	2	12	10	59	5	29	0	0	0	0
Pemberian Rewards	1	7	6	43	6	43	1	7	0	0
<b>Total</b>	<b>17</b>		<b>81</b>		<b>19</b>		<b>2</b>		<b>0</b>	

Pada tabel 1 tampak bahwa tingkat kepuasan Karyawan Bank Panin Dubai Syariah secara keseluruhan pada Proses Rekrutmen, Seleksi, Pengenalan dan Orientasi Karyawan (*On The Job Training*), Pendidikan dan Pelatihan (*Training*), Penilaian Kinerja dan Pemberian Rewards atas penilaian kinerja adalah sebagai berikut : sebanyak 14 % menyatakan Sangat Puas, 68 % Puas, 16 % Cukup Puas dan 2 % menyatakan Tidak Puas. Yang menyatakan Sangat Tidak Puas adalah sebesar Nol Persen atau tidak dijumpai.

**a. Tingkat Kepuasan Karyawan dalam Proses Perekrutan Karyawan.**

Hasil penelitian terhadap kepuasan dalam proses rekrutment sumberdaya manusia pada Bank Panin Dubai Syariah Cabang Makassar disajikan pada diagram 8 berikut ini.

**Diagram 8. Tingkat Kepuasan dalam Proses Perekrutmen Karyawan**

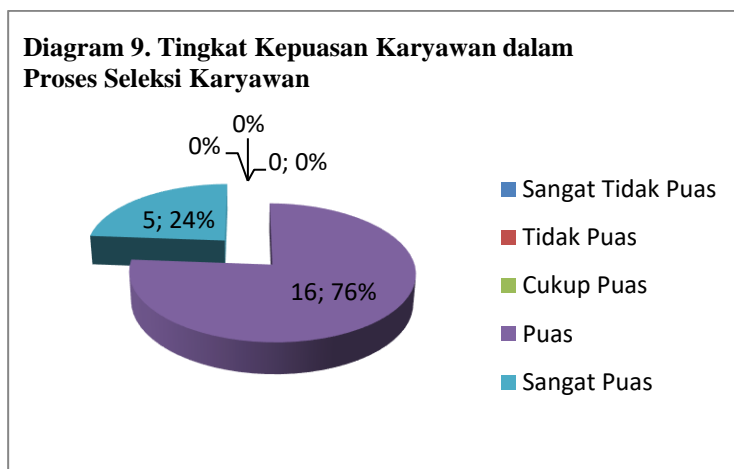


Pada diagram 8 tampak bahwa Tingkat Kepuasan Karyawan Bank Panin Dubai Syariah dalam proses perekrutan karyawan, sebanyak 3 orang responden (15 %) menyatakan Sangat Puas, sebanyak 15 orang responden (75%) menyatakan Puas, sebanyak 2 orang (10%) menyatakan Cukup Puas. Responden yang menyatakan Tidak Puas dan Sangat Puas tidak dijumpai dalam penelitian ini. Alasan responden yang menyatakan Sangat Puas dan Puas serta Cukup Puas terkait dengan sumber-sumber rekrutmen yang menggunakan media internet dapat dijangkau oleh pelamar, informasi dalam pengumuman lowongan kerja juga detail sehingga para pelamar dapat dengan benar

memilih bidang kerja yang diminatinya. Proses kerja lembur juga berjalan dengan baik dan dilakukan hanya bila ada kebutuhan mendesak terhadap pekerjaan sehari-hari.

### **b. Kepuasan dalam Proses Seleksi Karyawan**

Hasil penelitian terhadap Tingkat Kepuasan Karyawan Bank Panin Dubai Syariah dalam Proses Rekrutment Sumberdaya Manusia pada Bank Panin Dubai Syariah Cabang Makassar disajikan pada diagram 9 berikut ini.



Pada diagram 9 tampak bahwa responden yang menyatakan Sangat Puas terhadap Proses Seleksi

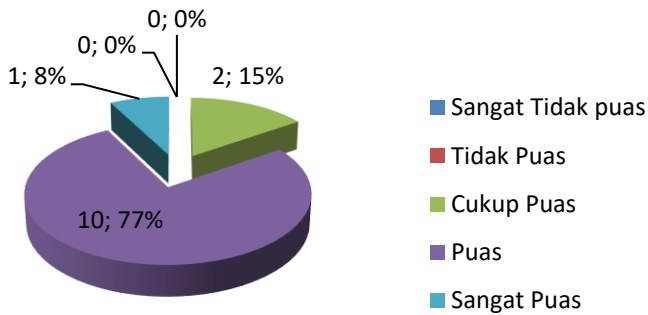
Karyawan di bank Panin Dubai Syariah Cabang Makassar sebanyak 5 orang responden (24%), yang menyatakan Puas sebanyak 16 orang (76%). Responden yang menyatakan Cukup Puas, Tidak Puas dan Sangat Tidak Puas tidak dijumpai dalam penelitian ini.

Alasan responden yang menyatakan Sangat Puas dan Puas dalam Proses Seleksi Karyawan di Bank Panin Dubai Syariah antara lain : sangat informatif, cepat dan tidak lama menunggu, tahapan seleksi dilaksanakan secara teratur dan profesional, proses seleksi transparan, proses seleksi melihat potensi kemampuan calon karyawan, dan lain-lain.

### **c. Kepuasan dalam Proses Pengenalan dan Orientasi Karyawan (*On The Job Training*)**

Hasil penelitian terhadap Tingkat Kepuasan Karyawan Bank Panin Dubai Syariah Cabang Makassar dalam proses Pengenalan dan Orientasi Karyawan (*OJT*) disajikan pada diagram 10 berikut ini.

**Diagram 10. Tingkat Kepuasan dalam Proses Pengenalan dan Orientas Karyawan (OJT)**



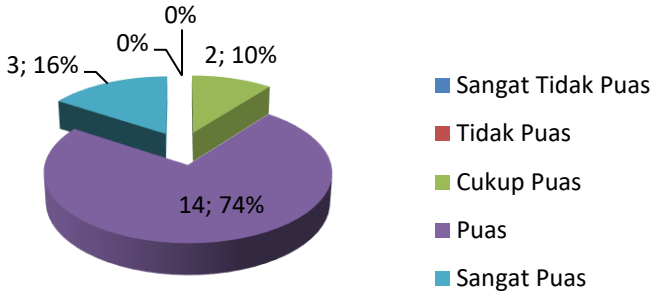
Pada diagram 10 tampak bahwa jumlah responden yang menyatakan Sangat Puas terhadap Proses Pengenalan dan Orientasi Karyawan (*On The Job Training*) sebanyak 1 orang (8%). Sedangkan yang menyatakan Puas sebanyak 10 orang (77%) dan yang menyatakan Cukup Puas sebanyak 2 orang (15%). Tidak dijumpai responden yang menyatakan Tidak Puas dan Sangat tidak Puas terhadap Proses Pengenalan dan Orientasi Karyawan (On The Job Training) di Bank panin Dubai Syariah Cabang Makassar. Beberapa alasan responden yang menyatakan Sangat Puas, Puas dan Cukup Puas terhadap pelaksanaan *On The Job*

*Trainning* antara lain : kesediaan mentor untuk membantu, bisa mendekati diri dengan karyawan lama, informasi serta pelaksanaan *On The Job Trainning* sangat membantu karyawan, trainer sangat detail dalam proses pengenalannya, untuk memudahkan adaptasi pengenalan lingkungan perihal pekerjaan, pemberian pemahaman *job description* yang baik, lebih mengetahui tugas dan tanggung jawab terhadap Bank panin Dubai Syariah. Saran-saran terkait pelaksanaan *On The Job Trainning* dari karyawan adalah bahwa waktunya terlalu singkat dan mau diperpanjang lagi.

#### **d. Kepuasan dalam Proses Penempatan Karyawan**

Hasil penelitian terhadap kepuasan dalam Proses Penempatan Karyawan pada Bank Panin Dubai Syariah Cabang Makassar disajikan pada diagram 11 berikut ini.

**Diagram 11. Tingkat Kepuasan dalam Proses Penempatan karyawan.**

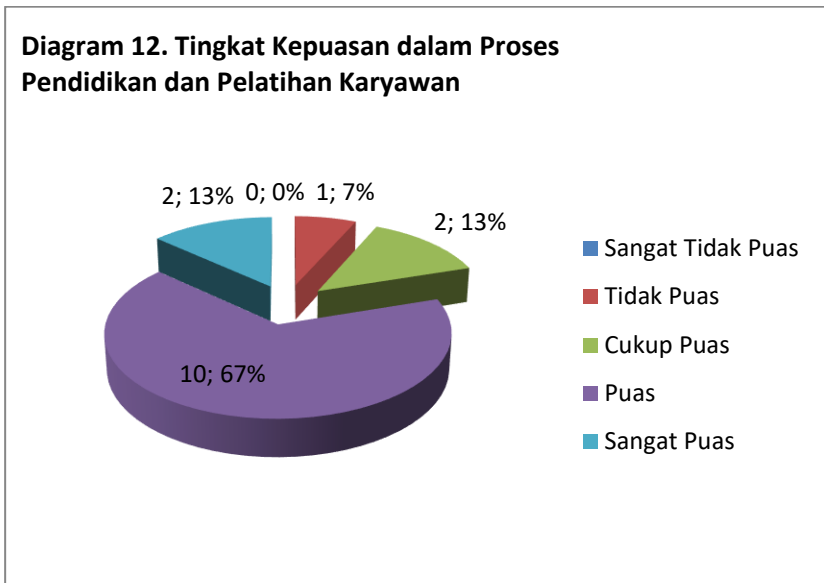


Pada diagram 11 tampak bahwa jumlah responden yang menyatakan Sangat Puas terhadap Proses Penempatan Karyawan sebanyak 3 orang (16%), yang menyatakan Puas sebanyak 14 orang (74%) dan Cukup Puas sebanyak 2 orang (10%). Tidak dijumpai responden yang menyatakan Tidak Puas dan Sangat Tidak Puas dalam Proses Penempatan karyawan Bank panin Dubai Syariah Makassar. Alasan jawaban tersebut antara lain : pekerjaan yang diterima pada posisi penempatan sesuai dengan minat, posisi yang diinginkan, kebutuhan perusahaan, dan sesuai dengan kemampuan karyawan.



### e. Kepuasan dalam Pendidikan dan Pelatihan Karyawan

Hasil penelitian terhadap kepuasan dalam Proses Pendidikan dan Pelatihan Karyawan pada Bank Panin Dubai Syariah Cabang Makassar disajikan pada diagram 12 berikut ini.



Pada diagram 12 tampak bahwa pada Proses Pendidikan dan Pelatihan Karyawan yang dilakukan oleh Bank Panin Dubai Syariah responden yang menyatakan Sangat Puas sebanyak 2 orang (13 %), Puas sebanyak 10

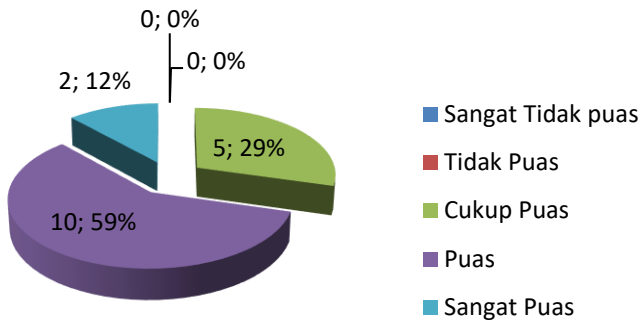
orang (67%), Cukup Puas sebanyak 2 orang (13%) dan Tidak Puas sebanyak 1 orang (7%), Sedangkan yang menyatakan Sangat Tidak Puas tidak dijumpai.

Bagi responden yang menyatakan Sangat Puas dan Puas terhadap pelaksanaan Pendidikan dan Pelatihan Karyawan (*training*) di bank Panin Dubai Syariah, alasannya antara lain : Training diberikan oleh instruktur yang berpengalaman dan profesional di bidangnya, dapat menambah pengetahuan dalam menunjang dalam pekerjaan, pelaksanaan *training* sudah berjalan dengan baik. Sedangkan pada responden yang Tidak Puas alasannya bahwa Bank Panin Dubai Syariah sebaiknya lebih sering mengadakan program training dan pelatihan agar karyawan lebih profesional.

#### **f. Kepuasan dalam Penilaian Kinerja**

Hasil penelitian terhadap Kepuasan dalam Proses Penilaian Kinerja Karyawan pada Bank Panin Dubai Syariah Cabang Makassar disajikan pada diagram 13 berikut ini

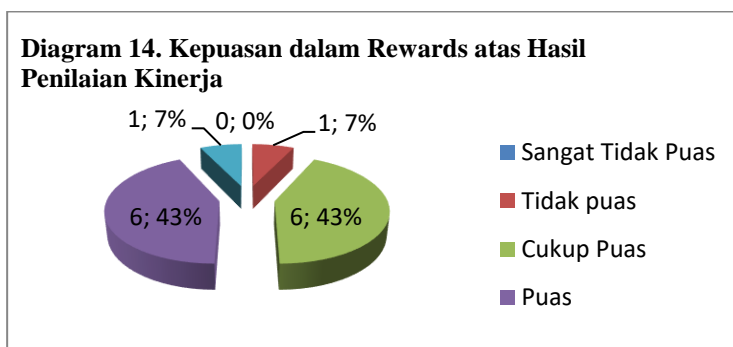
**Diagram 13. Tingkat Kepuasan terhadap proses Penilaian kinerja karyawan**



Pada diagram 13, tampak bahwa sebanyak 2 responden ( 12 %) menyatakan Sangat Puas dengan Proses Penilaian Kinerja Karyawan, sebanyak 10 responden (59 %) menyatakan Puas, sebanyak 5 orang responden (29%) menyatakan Cukup Puas terhadap Proses Penilaian Kinerja Karyawan, sedangkan yang menyatakan tidak puas dan Sangat Tidak puas tidak dijumpai. Adapun alasan dari jawaban tersebut antara lain : sangat objektif dalam penilaian, disesuaikan dengan hasil pekerjaan, mendidik karyawan untuk menjadi lebih baik, dan lain-lain.

**g. Kepuasan dalam reward (Insentif, Bonus dan Kenaikan Gaji) atas Penilaian kinerja**

Hasil penelitian mengenai Kepuasan Karyawan atas rewards yang diberikan sehubungan dengan hasil penilaian kinerja disajikan pada diagram 14 berikut ini.



Pada diagram 14 tampak bahwa sebanyak 1 responden (7%) menyatakan Sangat Puas terhadap reward yang diberikan sehubungan dengan hasil Penilaian Kinerja, sebanyak 6 orang responden (43 %) menyatakan Puas, sebanyak 6 orang responden (43%) menyatakan Cukup Puas, dan sebanyak 1 orang responden (7%) menyatakan Tidak Puas atas reward yang diberikan sehubungan dengan Penilaian kinerja. Bagi responden yang menjawab Puas atas reward yang

diberikan sehubungan dengan penilaian kinerja memberikan alasan bahwa Bank panin Dubai Syariah memberikan reward sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan, juga memberikan kenaikan gaji atas penilaian kinerja yang dilakukan. Bagi responden yang menyatakan Cukup Puas memberikan alasan bahwa reward yang diberikan sesuai dengan hasil kinerja. Terdapat 1 orang responden yang menyatakan Tidak Puas atas reward yang diberikan terhadap penilaian kinerja dengan alasan belum menerima bonus.

## **D. Kesimpulan dan Saran**

### **1. Kesimpulan**

Dari hasil penelitian dapat disimpulkan sebagai berikut :

- a.* Manajemen Sumber Daya Manusia (Insani) Bank Panin Dubai Syariah telah berperan dengan baik dalam proses rekrutmen, seleksi, orientasi, penempatan, penilaian kinerja dan pemberian reward kepada karyawan.
- b.* Karyawan Bank Panin Dubai Syariah Makassar telah merasa puas atas proses rekrutmen, seleksi, orientasi, penempatan, penilaian kinerja dan pemberian reward oleh perusahaan.

### **2. Saran**

- a.* Proses rekrutmen, seleksi, pendidikan dan pelatihan sebaiknya ditingkatkan lagi, sebaiknya melibatkan kerjasama dengan Pihak Perguruan Tinggi Islam yang secara nyata ikut berpartisipasi

menyiapkan lulusan yang memiliki keahlian di bidang studi perbankan syariah.

- b. Bank Panin Dubai Syariah perlu terus meningkatkan kepuasan kerja karyawan sehingga diharapkan berdampak positif dalam meningkatkan kinerja karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

- H. Veithzal Rivai & Ella Jauvani Sagala, 2009. *Manajemen Sumberdaya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktek*. Rajawali Pers. Jakarta.
- H. Hadari Nawawi, 2001. *Perencanaan SDM Untuk Organisasi Profit Yang Kompetitif*. Gajahmada University Pers. Yogyakarta.
- Herry Sutanto.& Khaerul Umam, 2013. *Manajemen Pemasaran Bank Syariah* : Pustaka Setia, Bandung.
- Irham Fahmi, 2015. *Manajemen Perbankan Konvensional & Syariah*. Mitra Wacana Media, Jakarta.
- Ikatan Bankir Indonesia, *Memahami Bisnis Bank*. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Khaerul Umam, , 2013. *Manajemen Perbankan Syariah*. Pustaka Setia, Bandung.
- Kasmir, 2000. *Manajemen Perbankan*. Raja Grafindo Persada, Jakarta.



Muammar, M., & Suhartina, S. (2018).Media Pembelajaran Berbasis Teknologi Informasi Dalam Meningkatkan Minat Belajar Akidah Akhlak. *KURIOSITAS: Media Komunikasi Sosial dan Keagamaan*, 11(2), 176-188.

ISBN 978-623-5781-66-2

