

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Coaching

1. Pengertian Coaching

Pengertian *Coaching* yang dimaksudkan disini adalah “bagaimana membantu seseorang menemukan apa yang diinginkan dari posisi dimana dia sekarang, dengan menggali sumber daya apa saja yang dibutuhkan, sikap mental yang harus dibangun dan teknik-teknik yang cocok dalam mengimplementasikannya. Hal tersebut dilakukan dengan mengajukan pertanyaan yang tepat, sehingga *coachee* akan menemukan jawaban dengan sendirinya”.¹⁵

Coaching juga bisa diterjemahkan menjadi seseorang yang dapat memfasilitasi orang yang di-*coaching* (*coachee*) untuk mencapai kinerja yang lebih baik dari keadaan sekarang dengan cara menanyakan pertanyaan yang tepat. Karena itu, ada yang mengatakan bahwa *coaching* adalah seni bertanya.

Kemudian, *Coaching* menurut Wilson adalah “Metode untuk membantu perseorangan atau organisasi dalam meningkatkan kinerjanya dengan mengatasi hambatan dan tantangan yang ada. Adapun seorang supervisor merupakan pihak yang memiliki peran sebagai *coach* dan karyawan yang berada dibawahnya berperan sebagai *Coachee*”.¹⁶

¹⁵ Gendro Salim, *Effective Coaching*, (Jakarta : Bhuana Ilmu Populer, 2014), 1.

¹⁶ Dian Dwi Nur Rahmah, “Pengaruh Pelatihan *Coaching* Terhadap Kemampuan Pemecahan Masalah Pada Supervisor”, *Jurnal Intervensi Psikologi* Vol. 8 No. 2

Selain itu, pendapat menurut Kaswan bahwa *coaching* terkait dengan pembelajaran karena *coaching* adalah pembelajaran. *Coaching* juga terkait dengan pelatihan, karena *coaching* merupakan langkah berikutnya dari pengembangan sumber daya manusia. Selanjutnya, *coaching* juga merupakan bagian dari pengembangan sumber daya manusia dan tidak dapat dipisahkan dengan manajemen kinerja karena *coaching* merupakan kunci pembuka potensi seseorang untuk memaksimalkan kinerjanya.¹⁷

Selain itu, *coaching* merupakan sebuah kegiatan yang dilakukan oleh *coaches* untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan melakukan penekanan pada motivator pribadi, memberikan wawasan ke depan, membangun tujuan, menciptakan rencana pengembangan serta mengenalkan prestasi yang dimiliki oleh karyawan.

Coaching juga merupakan penilaian karyawan terhadap pencapaian pelaksanaan *coaching* dalam upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan. Adapun penilaian diperoleh dari respon karyawan terhadap angket yang diberikan secara langsung kepada karyawan.¹⁸

2. Prinsip-prinsip Coaching

a. Membangun kepercayaan diri

Kepercayaan diri karyawan dibangun dan tumbuh ketika dia mendapat kepercayaan dari atasannya. Berbagai cara bisa dilakukan seorang coach untuk membangun kepercayaan diri karyawannya,

¹⁷ Santi Riana Dewi dan Nafiuddin, “Kajian Pengaruh Coaching Terhadap Peningkatan Kepuasan Kerja Karyawan Pada Perusahaan Manufacturing di Provinsi Banten”, Seminar Nasional Riset Terapan 2017 (Serang : SENASSET, 2017), e-jurnal.lppmunsera.org/index.php/senasset/article/download/451/477, 220, (Akses : 20 Agustus 2019)

¹⁸ Ibid.

antara lain dengan mengarahkan perhatian karyawan pada kesuksesan. Pastikan kesuksesan tersebut diketahui oleh banyak orang terutama para petinggi organisasi.

b. Kejelasan dalam komunikasi

Komunikasi menjadi salah satu kunci sukses dalam kerja sama. Banyak waktu dan uang terbuang akibat gagal berkomunikasi . banyak orang menganggap dirinya sudah berkomunikasi dengan jelas, padahal efektivitas komunikasi hanya bisa dinilai dari respon lawan bicaranya

c. Memberi dukungan

Memberi dukungan artinya siap memberi bantuan ketika dibutuhkan. Bantuan dapat berupa tindakan yang kita lakukan untuk memberikan dukungan atau sekedar pemahaman dan dorongan. Dukungan dikatakan berhasil bila mampu membuat tim bekerja lebih baik, caranya dengan memaksimalkan keterampilan individu, dan bukan mendorong anggota untuk bekerja seperti kita atau orang lain lakukan.

d. Kejelasan tujuan

Mutualitas bermakna berbagi visi yang sama. Organisasi hendaknya memiliki tujuan yang sama. Pada kenyataan karyawan (dan terkadang manager) seringkali sulit memahami tujuan partnernya. Untuk menjamin bahwa tim saling membantu atau saling berbagi anda harus menginvestasikan banyak waktu. Salah satu agendanya adalah menyepakati tujuan secara mendetail.

e. Keterlibatan

Penting bagi atasan agar keluar dari belakang meja dan mendatangi karyawan untuk mengetahui latar belakang, minat, dan tindakan mereka. Hal ini diperlukan untuk menjumpai apa yang sebenarnya terjadi dengan mereka. Kita akan menemukan fakta-fakta menarik tentang latar belakang keluarga, etnis, situasi sulit, ambisi, dan dorongan, serta berbagai tipe kepribadian.¹⁹

3. Model-model coaching

Ada cukup banyak model yang bias digunakan dalam coaching. Sebut saja transpersonal, cultural transformational tool, curva perubahan, analisis transaksional, coaching sistematis, appreciative inquiry, dan masih banyak model lainnya. Masing – masing model tersebut memiliki prespektif dan tujuannya sendiri. Tabel berikut menyajikan macam – macam model tersebut.

Tabel 2.1
Model-Model Coaching

Jenis	Tujuan
Model transpersonal	Memahami perkembangan pribadi yang tidak dilepaskan dari perkembangan spritualnya. Dibutuhkan para pebisnis untuk menemukan siapa diri mereka sesungguhnya dan menemukan nilai – nilai yang lebih dalm dari pekerjaannya.
Cultural transformational tool	Mengidentifikasi kecenderungan budaya organisasi berdasarkan hierarki kebutuhan maslow.

¹⁹ Berny Gomulya, *Coaching For Result*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2018), 93-97.

Curva perubahan	Membantu karyawan dari beban mental akibat perubahan ditempat kerja , perubahan demografi, struktur organisasi, atau perubahan lainnya.
Analisis transaksional	Membantu karyawan dalam mengenal diri sendiri
Coaching sistematis	Melihat hubungan manusia sebagai sitem, dimana relasi masa lalu akan ditransfer kedalam pola hubungan saat ini .

Meskipun memiliki prespektif dan tujuan yang berbeda dalam melihat pribadi, model model tersebut umumnya menggunakan struktur grow dalam praktik coaching. Grow adalah kependekan dari goal.²⁰

Motivasi coach biasanya sekaligus atasan dalam melakukan coaching umumnya adalah perbaikan kinerja. Di sisi lain, coaching bisa juga didorong oleh keinginan coachee untuk mendapatkan masukan dari atasan. Selain itu coaching sebenarnya memiliki tujuan sendiri, yaitu pengembangan kapabilitas karyawan.²¹

²⁰ Berny Gomulya, *Coaching Practices*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2019), 4.

²¹ Ibid.,7.

B. Sumber Daya Insani

1. Pengertian Sumber Daya Insani (SDI)

Sumber daya insani (SDI) merupakan istilah lain dari sumber daya manusia. Sumber daya manusia terdiri dari dua hal, yaitu daya fisik dan daya pikir yang nantinya akan menentukan kemampuan manusia.²² Dalam suatu aktifitas, manusia adalah unsur utamanya, tidak peduli meskipun banyak peralatan canggih yang sudah bisa bekerja secara instan, namun peralatan tersebut tidak akan bisa berfungsi jika tidak dikelola oleh manusia.

Adapun pengertian sumber daya manusia menurut Mathis dan Jackson, bahwa sumber daya manusia merupakan suatu rancangan berbagai sistem formal dalam perusahaan maupun organisasi yang berfungsi untuk menjaga agar penggunaan bakat dan minat manusia dapat digunakan untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan tersebut secara efektif dan efisien. Sedangkan, menurut Hasibuan adalah manusia yang mempunyai kemampuan terpadu yang dicirikan dengan pola pikir dan daya fisik yang baik. Perilaku dan watak sumber daya manusia berasal dari lingkungannya sedangkan prestasi dan motivasi kerja berasal dari keinginan dirinya sendiri.²³ Kemudian, sumber daya manusia menurut Sadili Samsudin didefinisikan sebagai alat untuk mencapai tujuan atau kemampuan memperoleh keuntungan dari kesempatan-kesempatan yang ada.²⁴

²² www.Jagad.id, “Sumber Daya Manusia : Materi, Pengertian, Fungsi dan Contoh”, <https://www.jagad.id/sumber-daya-manusia-materi-pengertian-fungsi-dan-contoh/> (Akses : 19 Juli 2019).

²³ Ibid

²⁴ Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung : Pustaka Setia, 2006),20.

Selanjutnya yang dimaksud dengan kata “insani” dalam sumber daya insani adalah menyangkut manusia, kemanusiaan atau manusiaawi. Adapun pengelolaan sumber daya insani (SDI) dalam pengertian lama disebut sebagai manajemen sumber daya manusia, yaitu implementasi dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian terhadap kegiatan-kegiatan ketenagakerjaan dalam organisasi untuk mencapai tujuan.²⁵

Manajemen Sumber Daya Insani atau dapat disebut juga MSDM adalah suatu ilmu mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal.

Adapun Manajemen Sumber Daya Insani (MSDI) adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manager dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktifitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Bagian yang biasanya mengurus SDM adalah Departemen Sumber Daya Manusia atau dalam bahasa Inggris disebut *HRD* atau *Human Resource Department*.

Manajemen Sumber Daya Insani adalah ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efektif dan efisien serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai bersama tujuan perusahaan, karyawan

²⁵ Bambang Swasto, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Malang : UB Press, 2011), 2.

dan masyarakat menjadi maksimal.²⁶ Sedangkan, realitas persaingan baru menuntut fungsi MSDI menjadi semakin profesional dan meninggalkan berbagai mitos dan cara tradisional, adalah sebagai berikut :

- a. Berbagi praaktek MSDI harus menciptakan nilai pelanggann melalui pengembangan kompetenensi atau *intellectual capital* dalam perusahaan.
- b. Berbagai kegiatan MSDI didasarkan pada konsep (teori) dan hasil penelitian, bukan sekedar “seni” dan *common sense*.
- c. Fungsi MSDI tidak dirancang untuk membrikan terapi atau sebagai lembaga sosial dan hanya menaampung keluhan dan menyelesaikann berbagai masalah.
- d. Dampak berbagai praktik MSDI pada hasil bisnis dapat dan harus diukur.
- e. Para manager lini sangat penting terlibat secara aktif dalaam kegiatan MSDI.²⁷

Kemudian pengertian Sumber Daya Insani (SDI) sendiri adalah salah satu faktor yang sangat penting bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi, baik institusi maupun perusahaan. SDI juga merupakan kunci yang menentukan perkembangan perusahaan.²⁸ Hal ini disebabkan, sumber daya insani merupakan kekuatan terbesar dalam pengolahan seluruh

²⁶Teuku Agusti Ramadhan, “*Sumber Daya Insani Dalam Manajemen Syariah*”, <http://teukuagusti.blogspot.com/2015/11/sumber-daya-insani-dalam-manajemen.html>. (Akses : 5 Agustus 2019).

²⁷ Annisa, “*Sumber Daya Insani*”, <https://j4smine02syadza.wordpress.com/2009/06/24/sumber-daya-insani/> , 25 Juni 2009 (Akses : 18 Juli 2019).

²⁸ Ibid.

sumber daya yang ada di muka bumi. Sedangkan, tujuan melaksanakan pengelolaan sumber daya insani adalah untuk menghindari berbagai hal yang tidak diinginkan seperti mempekerjakan orang yang tidak tepat untuk suatu pekerjaan, *turn over* yang tinggi, mendapatkan karyawan yang tidak bekerja secara optimal atau efisien, membuang waktu dan lain-lain.

Dalam konteks pekerjaan, SDI merupakan pegawai yang siap dan mampu dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Sebagaimana dikemukakan bahwa dimensi pokok sumber daya adalah kontribusinya terhadap organisasi, sedangkan dimensi pokok insani adalah perlakuan kontribusi terhadapnya yang akan menentukan kualitas dan kuantitas hidupnya.

Adapun SDI sebenarnya sudah disampaikan dalam firman Allah SWT, yaitu dalam Al-Qur'an (QS. Sad : 26) yang bunyinya sebagai berikut :

يَا دَاوُدُ إِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ
الْهَوَىٰ فَيُضِلَّكَ عَن سَبِيلِ اللَّهِ إِنَّ الَّذِينَ يَضِلُّونَ عَن سَبِيلِ اللَّهِ لَهُمْ عَذَابٌ شَدِيدٌ
بِمَا نَسُوا يَوْمَ الْحِسَابِ

*Artinya :” Hai Daud, sesungguhnya Kami menjadikan kamu khalifah (penguasa) di muka bumi, maka berilah keputusan (perkara) di antara manusia dengan adil dan janganlah kamu mengikuti hawa nafsu, karena ia akan menyesatkan kamu dari jalan Allah. Sesungguhnya orang-orang yang sesat dari jalan Allah akan mendapat azab yang berat, karena mereka melupakan hari perhitungan.”*²⁹

Demikian pula menurut Teuku Agusti Ramadhan dalam jurnalnya yang berjudul “Sumber Daya Insani Dalam Manajemen Syariah” menyatakan

²⁹ Departemen Agama, *Mushaf Al-qur'an terjemah*, (PT Indah Kiat Pulp & Paper Tbk,2007) 454.

bahwa “Sumber daya insani (SDI) adalah Sumber daya insani adalah segenap atau seluruh kemampuan pada diri manusia dan mampu menggunakan kemampuan tersebut untuk mencapai tujuan tersebut. Atau dapat juga diartikan bahwa, Sumber daya insani adalah suatu kemampuan seseorang dalam mengelola, menjalankan, menggerakkan atau menciptakan dan lainnya untuk mencapai urgensi yang diinginkan.”³⁰

Namun menurut Warther dan Davis yang dikutip oleh Edy Sutrisno mengatakan bahwa sumber daya insani adalah “Pegawai yang siap, mampu, dan siaga dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Timbulnya kebutuhan untuk membantu organisasi dalam melaksanakan tujuannya merupakan profesionalisme dalam bekerja. Kebutuhan akan profesionalisme menunjukkan bahwa semakin berperanya sumber daya insani dalam mencapai keberhasilan organisasi.”³¹

Di samping itu, Mathis dan Jackson menyatakan bahwa Sumber Daya Insani adalah rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi. Hal ini juga terungkap dalam al-Qur’an yang menerangkan bahwa manusia merupakan makhluk yang tercipta sempurna dan memiliki banyak potensi dalam dirinya. Adapun bunyi dalam Al-Qur’an surah ar-Rum ayat 30 yaitu :

³⁰ Teuku Agusti Ramadhan, “*Sumber Daya Insani Dalam Manajemen Syariah*”, <http://teukuagusti.blogspot.com/2015/11/sumber-daya-insani-dalam-manajemen.html>. (Akses : 5 Agustus 2019).

³¹ Ibid.

فَأَقِمْ وَجْهَكَ لِلدِّينِ حَنِيفًا ۚ فِطْرَتَ اللَّهِ الَّتِي فَطَرَ النَّاسَ عَلَيْهَا ۚ لَا تَبْدِيلَ لِخَلْقِ
اللَّهِ ۚ ذَلِكَ الدِّينُ الْقَيِّمُ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ

*Artinya : “Maka hadapkanlah wajahmu dengan lurus kepada agama Allah; (tetaplah atas) fitrah Allah yang telah menciptakan manusia menurut fitrah itu. tidak ada peubahan pada fitrah Allah. (Itulah) agama yang lurus; tetapi kebanyakan manusia tidak mengetahui”.*³²

Namun pada dewasa ini, perkembangan yang terbaru memandangkan karyawan bukan sebagai sumber daya semata, melainkan lebih berupa modal atau asset bagi institusi. Karena itu kemudiann muncullah istilah baru diluar *H.R. (Human Resources)*, yaitu *H.C.* atau *Human Capital*. Di sini SDM diilihat bukannya sekedar sebagai asset utamma, tetapi aset yang bernilai dan dapat dilipatgandakan, dikembangkann (bandingkan dengan portofolio investasi) dan juga bukan sebaliknya sebagai *liability* (beban atau cost). Disini pandangan SDI sebagai investasi bagi insstitusi atau organisasi lebih mengemukaa atau menonjol.

Pengertian SDI sendiri dapat dibagi menjadi 2 (dua) hal, yaitu Pengertian SDI dapat dibagi menjadi dua, yaitu pengertian mikro dan makro. Pengertian SDI secara mikro adalah individu yang bekerja dan menjadi anggota suatu perusahaan atau institusi dan biasa disebut sebagai pegawai, buruh, karyawan, pekerja, tenaga kerja dan lain sebagainya. Sedangkann, pengertian SDI secara makro adalah penduduk suatu negara yang sudah

³² Departemen Agama, *Mushaf Al-qur'an terjemah*, (Tangerang : PT Indah Kiat Pulp & paper Tbk, 2007) 407.

memasuki usia angkatan kerja, baik yang belum bekerja maupun yang sudah bekerja.³³

Secara garis besar, pengertian Sumber Daya Insani adalah manusia yang ada di dalam lingkungan suatu organisasi untuk bekerja, yang memiliki potensi untuk melaksanakan kegiatan organisasi. Sumber daya manusia juga dapat disebut sebagai aset yang dimiliki oleh suatu organisasi untuk menghasilkan suatu potensi dalam bentuk hasil kerja yang nyata bagi kepentingan organisasi.³⁴

2. Perencanaan Sumber Daya Insani (SDI)

Perencanaan SDI dapat juga disebut sebagai perencanaan sumber daya manusia (SDM). Perencanaan SDM merupakan bagian dari fungsi operasional manajemen dimana perencanaan tidak lain merupakan kegiatan untuk menetapkan tujuan yang akan dicapai beserta cara-cara untuk mencaapai tujuan tersebut.

Fungsi perencanaan (*planning*) merupakan fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia yang sangat essensial, hal ini karena menyaangkut rencana pengelolaan SDM organisasi / perusahaan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.³⁵

Adapun perencanaan SDM menurut Handoko merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi permintaan-permintaan

³³[www.id.wikipedia.org,"SumberDayaManusia",https://id.wikipedia.org/wiki/Sumber_daya_manusia](https://www.id.wikipedia.org/wiki/Sumber_daya_manusia)

³⁴ Nur Fatin, "Pengertian Sumber Daya Manusia Dan Komponennya", <http://seputarpengertian.blogspot.com/2018/08/pengertian-sumber-daya-manusia-dan-komponen.html> (Akses : 6 Agustus 2019).

³⁵ M. Yani, "*Manajemen Sumber Daya Manusia*", (Jakarta : Mitra Wacana Media, 2012), 4.

bisnis dan lingkungan pada organisasi di waktu yang akan datang dan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tenaga kerja yang ditimbulkan oleh kondisi-kondisi tersebut.³⁶

Demikian halnya dengan perencanaan SDI adalah mengestimasi secara sistematis permintaan (kebutuhan) dan suplai tenaga kerja organisasi di waktu yang akan datang. Ini memungkinkan personalia dapat menyediakan tenaga kerja secara lebih tepat sesuai dengan kebutuhan organisasi. Idealnya, organisasi harus mengidentifikasi baik kebutuhan-kebutuhan personalia jangka pendek maupun jangka panjang melalui perencanaan.³⁷

Perencanaan SDI harus menjadi fokus yang utama dengan mengacu kepada Al-Quran dan Hadist sehingga sumber daya manusia bisa melaksanakan manajemen SDI dengan baik dan benar. Konsep manajemen Islam menjelaskan bahwa setiap manusia (bukan hanya organisasi) hendaknya memperhatikan apa yang telah diperbuat pada masa yang telah lalu untuk merencanakan hari esok. Dalam al-Qur'ansurah al-Hasyr: 18 Allah SWT berfirman :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ
خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

Artinya : “Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.”³⁸

³⁶ Akhmad Subekhi dan Mohammad Jauhar, “Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia”, (Jakarta : Prestasi Pustaka, 2012), 46.

³⁷ Ibid., 47.

³⁸ Departemen Agama, *Mushaf Al-qur'an terjemah*, (Tangerang : PT Indah Kiat Pulp & paper Tbk, 2007) 548.

Selain itu, perencanaan sumber daya insani (SDI) menurut Robbin dan Coulter adalah proses yang dilakukan para Manajer untuk menjamin bahwa mereka memiliki jumlah dan jenis orang yang tepat, yang mampu menyelesaikan sejumlah tugas yang dibebankan secara efektif dan efisien. Melalui perencanaan, organisasi dapat menghindari kekurangan dan kelebihan dana.³⁹

Kemudian, sumber daya insani (SDI) mempunyai manfaat adalah sebagai berikut :

a. Untuk menjalankan usahanya karena ada kemampuan (*skill*)

Karena SDI adalah segenap kemampuan manusia dan mampu menggunakan kemampuan tersebut untuk mencapai tujuan yang diinginkan, maka manfaat sumber daya insani yang pertama ini adalah dalam menjalankan suatu perusahaan karyawannya harus mempunyai kemampuan pada bidang yang dikerjakan. Dan juga penempatan karyawan yang sesuai kemampuan yang dimilikinya.

b. Penggerakan dengan kemampuannya

Suatu perusahaan akan terus berkembang dan maju apabila ada sumber daya yang menggerakannya. Dengan adanya SDI yang kompeten di suatu perusahaan maka akan menciptakan iklim perusahaan yang terus berkembang dan dapat bersaing dengan perusahaan lain.

c. Mengelola dengan kemampuan

³⁹ Ibid., 54.

Manusia atau karyawan adalah pengelola dalam suatu perusahaan, mau secanggih apapun teknologi yang digunakan suatu perusahaan apabila tidak ada manusia yang mengelolanya maka perusahaan tersebut tidak mampu berjalan. Dalam mengelola suatu perusahaan dibutuhkan sumber daya insani yang mempunyai skill yang profesional sehingga mampu mengelola perusahaan dengan baik.

d. Menjalankan dengan kemampuan

Begitu halnya dengan mengelola, sumber daya manusia juga berfungsi sebagai pejalan suatu perusahaan. Dengan adanya sumber daya insani yang di tempatkan sesuai dengan keahliannya masing – masing maka suatu perusahaan akan berjalan sesuai dengan tujuan atau visi dan misi perusahaan tersebut.

e. Aktivitas / perannya dalam suatu organisasi

Dalam suatu organisasi atau perusahaan, adanya penggerak, pengelola, dan pejalan suatu perusahaan, maka semua aktivitas dalam suatu perusahaan itu merupakan proses yang dilakukan oleh sumber daya insani.

f. Pencipta dengan kemampuannya

Selain penggerak, pengelola, dan pejalan suatu perusahaan atau organisasi. Sumber daya insani juga berperan sebagai pencipta didalam perusahaan. Dengan kemampuan yang dimiliki oleh Sumber daya

insani, harus mampu menciptakan apa yang diperlukan baik untuk keperluan internal ataupun eksternal perusahaan.⁴⁰

Selanjutnya sebagai langkah awal dalam perencanaan SDI adalah mempersiapkan SDI dan penyusunan anggaran tenaga kerja memadukan jumlah tenaga kerja yang tersedia dengan jumlah tenaga kerja yang diperlukan. Tujuannya adalah untuk mendapatkan gambaran mengenai kebutuhan tenaga kerja. Karenanya, kegiatan pertama ini disebut juga dengan penyusunan formasi. Sedangkan langkah kedua, yakni penyusunan program tenaga kerja merupakan kegiatan untuk mengisi formasi yang meliputi program penegadaan tenaga kerja, promosi jabatan pegawai, pelatihan dan pengembangan pegawai, pengembangan karir, program pemeliharaan dan pemberhentian pegawai.

Konsep ini menjelaskan bahwa perencanaan yang akan dilakukan harus disesuaikan dengan keadaan situasi dan kondisi pada masa lampau, saat ini, serta prediksi masa datang. Oleh karena itu, untuk melakukan segala perencanaan masa depan, diperlukann kajiaan-kajian masa kini.

Adapun perencanaan-perencanaan Sumber Daya Insani (SDI) ini dilakukan dengan melakukan antara lain :

a. Penilaian sekarang, yaitu ;

- 1) Analisis pekerjaan adalah penilaian yang mendefinisikan berbagai pekerjaann dan prilaku yang perlu untuk melaksanakan pekerjaan terssebut.

⁴⁰ Teuku Agusti Ramadhan, "Sumber Daya Insani Dalam Manajemen Syariah", <http://teukuagusti.blogspot.com/2015/11/sumber-daya-insani-dalam-manajemen.html>. (Akses : 6 Agustus 2019).

- 2) Deskripsi pekerjaan atau deskripsi jabatan pernyataan tertulis mengenai apa yang harus dikerjakan pemegang jabatan, bagaimana cara mengerjakan, dan mengapa pekerjaannya itu dikerjakan.
- 3) Spesifikasi jabatan adalah pernyataan kualifikasi minimum yang harus dimiliki seseorang untuk menjalankan pekerjaan tertentu secara berhasil.

b. Memenuhi kebutuhan Sumber Daya Insani di masa depan.

Kebutuhan akan Sumber Daya Insani di masa depan ditentukan oleh sasaran dan strategi organisasi. Permintaan akan karyawan merupakan hasil dari permintaan akan jasa atau produk organisasi itu.

c. Perekrutan dan pengangguran

Perekrutan adalah proses mencari, mengidentifikasi, dan menarik para calon yang berkemampuan. Pengurangan (*decruitment*) adalah sejumlah teknik untuk mengurangi pasokan tenaga kerja di dalam organisasi. Seleksi adalah proses penyaringan pelamar kerja untuk memastikan bahwa kandidat yang paling layak yang akan dipekerjakan.

d. Keabsahan dan keandalan

Pandangan mahakuasa validitas hubungan yang dapat dibuktikan yang muncul antara perangkat seleksi dan sejumlah kriteria kerja yang relevan. Keandalan adalah kemampuan perangkat seleksi mengukur hal yang sama secara konsisten.

e. Jenis alat seleksi.

Rekrutmen adalah suatu proses untuk mencari calon atau kandidat pegawai, karyawan, buruh, manajer, atau tenaga kerja baru untuk

meenuhi kebutuhan sumber daya manusia organisasi atau perusahaan. Dalam tahapannya ini diperlukan analisis jabatan yang ada untuk membuat deskripsi pekerjaan / *job description* dan juga spesifikasi pekerjaan / *job specification*. Sedangkan, seleksi tenaga kerja / *selection* adalah suatu proses menemukan tenaga kerja yang tepat dari sekian banyak kandidat atau calon yang ada. Tahap awal yang perlu dilakukan setelah menerima berkas lamaran adalah melihat daftar riwayat hidup (*curriculum vitae*) milik pelamar. Kemudian dari *curriculum vitae* pelamar dilakukan penyortiran antara pelamar yang akan dipanggil dengan yang gagal memenuhi standar suatu pekerjaan. Lalu berikutnya adalah memanggil kandidat terpilih untuk dilakukan ujian test tertulis, wawancara kerja / interview dan proses seleksi lainnya.

3. Macam-Macam Sumber Daya Insani (SDI)

Manusia mempunyai akal, budi dan pikiran yang tidak dimiliki oleh tumbuhan maupun hewan. Meski manusia memiliki derajat paling tinggi, tetapi dalam suatu ekosistem, manusia juga berinteraksi dengan lingkungannya, mempengaruhi dan dipengaruhi lingkungannya sehingga termasuk dalam salah satu faktor saling ketergantungan.

Secara umum, sumber daya manusia dapat dibagi menjadi 2 (dua), yaitu sebagai berikut :⁴¹

a. Manusia sebagai sumber daya fisik

⁴¹ Herti Diana, "Pengertian Sumber Daya Manusia (SDM), Macam, dan Contohnya", <https://dosengeografi.com/sumber-daya-manusia-sdm/> (Akses : 19 Juli 2019).

Dengan adanya energi yang tersimpan dalam ototnya, manusia bisa untuk bekerja dalam berbagai bidang, misalnya dalam bidang perindustrian, transportasi, perkebunan, perikanan, perhutanan dan peternakan.

b. Manusia sebagai sumber daya mental

Manusia memiliki kemampuan untuk berpikir, itu adalah hal yang sangat penting, karena berfikir adalah landasan utama bagi kebudayaan. Manusia sebagai makhluk hidup yang berbudaya, dapat mengolah sumber daya alam untuk kepentingannya hidupnya dan dapat mengubah keadaan sumber daya alam berkat kemajuan ilmu dan teknologinya.

Dengan menggunakan akal dan budinya, manusia memanfaatkan sumber daya alam secara bijaksana. Oleh sebab itu, manusia tidak hanya dilihat sebagai sumber energi, tapi yang paling utama adalah sebagai sumber daya cipta (sumber daya mental) yang sangat penting bagi perkembangan kebudayaan manusia.

4. Indikator Kompetensi Sumber Daya Insani (SDI)

Seiring dengan persaingan yang semakin tajam karena perubahan teknologi yang cepat dan lingkungan yang begitu drastis pada setiap aspek kehidupan manusia, setiap organisasi membutuhkan sumber daya insani yang mempunyai kompetensi agar dapat memberikan pelayanan yang prima dan bernilai.

Dengan kata lain, organisasi tidak hanya mampu memberikan pelayanan yang memuaskan (*customer satisfaction*), tetapi juga

berorientasi pada nilai (customer value) sehingga organisasi tidak semata-mata mengejar pencapaian produktifitas kerja yang tinggi, tetapi lebih kepada kinerja dalam proses pencapaiannya. Beberapa ahli berpandangan bahwa kompetensi seseorang akan menghasilkan kinerja yang baik sehingga nasabah menjadi terpuaskan.

Kompetensi dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia berasal dari kata kompeten yang berarti cakap (mengetahui) berkuasa (memutuskan, menentukan), sedangkan kompetensi berarti kewenangan (kekuasaan) untuk menentukan (memutuskan sesuatu).

Secara etimologi, kompetensi dapat diartikan sebagai “Dimensi perilaku keahlian atau keunggulan seorang pemimpin atau staf mempunyai keterampilan, pengetahuan dan perilaku yang baik”.⁴²

Kompetensi menurut Spencer dapat diartikan sebagai “Karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektifitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu”.⁴³ Sedangkan, menurut Bouldter, Dalziel dan Hill mengemukakan bahwa kompetensi adalah suatu karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan memberikan kinerja unggul dalam pekerjaan, peran atau situasi tertentu. Keterampilan adalah hal-hal yang orang bisa lakukan dengan baik. Pengetahuan adalah apa yang diketahui

⁴² Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Prenada Media, 2009), 202.

⁴³ Moehariono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2012), 5.

seseorang tentang suatu topik. Peran sosial mewakili apa yang orang itu anggap penting. Peran sosial mencerminkan nilai-nilai orang itu.⁴⁴

Kemudian, kompetensi kerja adalah suatu kemampuan yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan yang didukung oleh sikap kerja serta penerapannya dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan di tempat kerja yang mengacu pada persyaratan kerja yang ditetapkan.⁴⁵

Pengembangan SDI berbasis kompetensi dilakukan agar dapat memberikan hasil yang sesuai dengan tujuan dan sasaran organisasi dengan standar kinerja yang telah ditetapkan. Kompetensi menyangkut kewenangan setiap individu untuk melakukan tugas atau mengambil keputusan sesuai dengan perannya dalam organisasi yang relevan dengan keahlian, pengetahuan dan keterampilan.

Sumber daya manusia yang berbasis kompetensi dapat meningkatkan kapasitas dan membangun pondasi yang kuat yang sesuai tuntutan usaha karena apabila orang-orang yang bekerja dalam organisasi memiliki kompetensi yang tepat sesuai dengan tuntutan pekerjaannya.

Adapun karakteristik atau indikator kompetensi menurut Spencer dan Spencer terdapat 5 (lima) aspek yaitu sebagai berikut :⁴⁶

- a. *Motives* adalah sesuatu dimana seseorang secara konsisten berpikir sehingga ia melakukan tindakan.
- b. *Traits* adalah watak yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespons sesuatu dengan cara tertentu.

⁴⁴ Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 202.

⁴⁵ Ibid, 203.

⁴⁶ Ibid., 206-207.

- c. *Self Concept* adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki oleh seseorang.
- d. *Knowledge* adalah informasi yang dimiliki oleh seseorang untuk bidang tertentu.
- e. *Skills* adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental.

Kemudian dalam hal pelaksanaan kegiatan operasional bank syariah, prinsip ekonomi syariah akan tercermin dalam nilai-nilai yang secara umum dapat dibagi dalam 2 (dua) perspektif yaitu mikro dan makro. Nilai-nilai syariah dalam perspektif mikro menekankan aspek kompetensi / profesionalisme dan sikap amanah. Dalam perspektif makro, nilai-nilai syariah menekankan aspek distribusi, pelarangan riba dan kegiatan ekonomi yang tidak memberikan manfaat secara nyata kepada sistem perekonomiannya.

Nilai-nilai syariah dalam perspektif mikro menghendaki bahwa semua dana yang diperoleh dalam sistem perbankan syariah dikelola dengan integritas tinggi dan sangat hati-hati :

- a. *Shiddiq*, yaitu memastikan bahwa pengelolaan bank syariah dilakukan dengan moralitas yang menjunjung tinggi nilai kejujuran. Dengan nilai ini pengelolaan dana masyarakat akan dilakukan dengan mengedepankan cara-cara yang diperkenankan (halal) serta menjauhi cara-cara yang meragukan (*subhat*) terlebih lagi yang bersifat dilarang (haram);
- b. *Amanah*, menjaga dengan ketat prinsip kehati-hatian dan kejujuran dalam mengelola dana yang diperoleh dari pemilik (*shahibul maal*)

sehingga timbul rasa saling percaya antara pihak pemilik dana dan pihak pengelola dana investasi (*mudharib*).

- c. *Fathanah*, yaitu memastikan bahwa pengelolaan bank dilakukan secara profesional dan kompetitif sehingga menghasilkan keuntungan maksimum dalam tingkat risiko yang ditetapkan oleh bank. Termasuk didalamnya adalah pelayanan yang penuh dengan kecermatan dan kesantunan (*ri'ayah*) serta penuh rasa tanggung jawab (*mas'uliyah*).
- d. *Tabligh*, secara berkesinambungan melakukan sosialisasi dan mengedukasi masyarakat mengenai prinsip-prinsip, produk dan jasa perbankan syari'ah. Dalam melakukan sosialisasi sebaiknya tidak hanya mengedepankan pemenuhan prinsip syariah semata, tetapi juga harus mampu mengedukasi masyarakat mengenai manfaat bagi pengguna jasa perbankan syari'ah.

C. Kualitas Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja karyawan merujuk pada kemampuan karyawan dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya dan tugas-tugas tersebut biasanya berdasarkan indikator-indikator keberhasilan yang sudah ditetapkan.

Pengertian kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan

dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui strategi suatu organisasi.

Kinerja dapat diketahui dan diukur, jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolok ukur yang ditetapkan oleh organisasi. Oleh karena itu, jika tanpa tujuan dan target yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja pada seseorang atau kinerja organisasi tidak mungkin dapat diketahui bila tidak ada tolok ukur keberhasilannya.

Pengertian kinerja atau *performance* menurut *Oxford Dictionary* dalam Moeheriono merupakan “Suatu tindakan proses atau cara bertindak atau melakukan fungsi organisasi”.⁴⁷

Selanjutnya, definisi kinerja karyawan menurut Mangkunegara bahwa “Kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.⁴⁸ Sedangkan kinerja menurut Gomes dalam Mangkunegara mengemukakan definisi kinerja karyawan sebagai “Ungkapan seperti *output*, efisiensi serta efektifitas sering dihubungkan dengan produktifitas”.⁴⁹

Lain halnya, kinerja menurut Colquitt adalah nilai dari seperangkat perilaku karyawan yang berkontribusi, baik secara positif atau negatif terhadap pemenuhan tujuan organisasi.⁵⁰ Sedangkan, menurut Malayu S.P.

⁴⁷ Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi Edisi Revisi*, 96.

⁴⁸ Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM*, (Jakarta : Refika Aditama, 2005), 9

⁴⁹ Ibid.

⁵⁰ Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktek)*, (Jakarta : RajaGrafindo Persada, 2016), 183.

Hasibuan adalah Kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.⁵¹

Dari beberapa pengertian diatas dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja adalah merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi atau perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing dalam usaha untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan yang bersangkutan dengan moral atau etika.

2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor yang mempengaruhi kinerja (*performance*) menurut pendapat Simamora dalam Mangkunegara dipengaruhi oleh 3 (tiga) faktor, yaitu :⁵²

- a. Faktor individual yang terdiri dari : kemampuan dan keahlian, latar belakang, dan demografi.
- b. Faktor psikologis yang terdiri dari : persepsi, attitude (sikap), personality (kepribadian), pembelajaran dan motivasi.
- c. Faktor organisasi yang terdiri dari : sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur dan *job-design*.

Menurut A. Dale Timple dalam Mangkunegara bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut :⁵³

⁵¹ Yani, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 117

⁵² Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM*, 14.

⁵³ Ibid., 15

1. Faktor Internal (Disposisional), yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya, kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu tipe pekerja keras, sedangkan seseorang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya.
2. Faktor Eksternal, yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja dan iklim organisasi.

Kemudian menurut Kasmi terdapat berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, antara lain :⁵⁴

- a. Kemampuan dan keahlian
- b. Pengetahuan
- c. Rancangan kerja
- d. Kepribadian
- e. Motivasi kerja
- f. Kepemimpinan
- g. Gaya kepemimpinan
- h. Budaya organisasi
- i. Kepuasan kerja
- j. Lingkungan kerja
- k. Loyalitas

⁵⁴ Kasmi, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktek)*, 189-193.

- l. Komitmen
- m. Disiplin kerja

Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu :⁵⁵

- a. Kemampuan
- b. Motivasi
- c. Dukungan yang diterima
- d. Keberadaan pekerjaan yang dilakukan
- e. Hubungan karyawan dengan organisasi

Dari beberapa faktor di atas, maka dapat disimpulkan bahwa ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Diantaranya faktor internal antara lain : kompetensi, disiplin kerja, kepuasan kerja dan motivasi karyawan. Faktor eksternal meliputi : gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi dan sistem manajemen yang terdapat di perusahaan tersebut (penempatan kerja, pengembangan karir, komunikasi, komitmen organisasi, dll). Faktor-faktor tersebut hendaknya perlu diperhatikan oleh pimpinan sehingga kinerja karyawan dapat optimal.

3. Faktor-Faktor Yang Dipengaruhi Kinerja

Selain faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seperti yang telah dijelaskan di atas, kinerja juga dapat mempengaruhi variabel lain. Artinya dengan memperoleh kinerja yang baik, maka akan mempengaruhi

⁵⁵ Ibid, 195.

variabel lain, demikian pula sebaliknya kinerja dipengaruhi oleh variabel lain.

Adapun faktor-faktor yang dipengaruhi kinerja, baik secara langsung maupun tidak secara langsung, sebagai berikut :⁵⁶

a. Kompensasi

Merupakan balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawannya.

Karyawan yang memiliki kinerja yang baik tentu akan memperoleh balas jasa, misalnya dengan kenaikan gaji atau tunjangan lainnya.

b. Jenjang Karir

Merupakan penghargaan yang diberikan perusahaan kepada seseorang.

Karyawan yang memiliki prestasi atau kinerja yang baik tentu akan diberikan peningkatan karir. Demikian pula sebaliknya jika kinerja turun atau buruk, maka akan ada sanksi berupa penurunan karir atau tidak memperoleh kenaikan karir.

c. Citra Karyawan

Merupakan pandangan terhadap seseorang atau karyawan karena telah melakukan sesuatu. Artinya dengan memiliki kinerja yang baik, seseorang akan diberikan penghargaan dan tentu saja orang-orang akan memandangnya dengan pujian dan menjadi suri teladan.

4. Indikator Kinerja

Indikator menurut Robbins dalam Siregar untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada 5 (lima) indikator, yaitu :⁵⁷

⁵⁶ Ibid., 195-196.

⁵⁷ Ibid., 208-210.

a. Kualitas (Mutu)

Suatu tingkatan dimana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati titik kesempurnaan.

b. Kuantitas

Produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam bentuk satuan matauang, jumlah unit atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.

c. Waktu (Jangka Waktu)

Ketepatan waktu merupakan dimana kegiatan tersebut dapat diselesaikan, atau suatu hasil produksi dapat dicapai dengan batas waktu yang telah ditetapkan sebelumnya.

d. Penekanan Biaya

Dengan biaya yang sudah dianggarkan tersebut meruoakan sebagai acuan agar tidak melebihi dari yang sudah dianggarkan.

e. Pengawasan

Dengan melakukan pengawasan karuawan akan merasaa lebih bertanggung jawab atas pekerjaannya dan jika terjadi penyimpangan aan memudahkan untuk melakukan koreksi dan melakukan perbaikan ssecepatnya. Artinya pengawaasan sangat diperlukan dalam rangka mengendalikan aktifitas karyawan agar tidak meleset dari yang sudah ditetapkan.

f. Hubungan Antar Karyawan

Dalam hubungan ini diukur apaka seorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik dan kerjasama antara karayanan yang sati dengan yang lain.

5. Pengertian Penilaian Kinerja

Kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya sesuai dengan standard dan kriteria yang ditetapkan untuk pekerjaan itu. Evaluasi kinerja (*performance evaluation*) yang dikenal juga dengan istilah penilaian kinerja (*performance appraisal*), *performance rating*, *performance assessment*, *employee evaluation*, *merit*, *rating*, *efficiency rating* yang pada dasarnya sebagai proses yang digunakan perusahaan untuk mengevaluasi *job performance*. Jika dikerjakan dengan benar, hal ini akan memberikan manfaat yang penting bagi karyawan, supervisor, departemen SDI, maupun perusahaan. Supervisor dan manajer harus mengevaluasi kinerja untuk mengetahui tindakan apa yang akan diambil. Umpan balik yang spesifik memungkinkan mereka untuk membuat perencanaan karir (*career planning*), pelatihan dan pengembangan (*training and development*), peningkatan gaji (*pay increases*), promosi, keputusan-keputusan penempatan lainnya.

Penilaian kinerja merupakan suatu pedoman yang diharapkan dapat menunjukkan prestasi kerja para karyawan secara rutin dan teratur. Sehingga dapat memberikan manfaat bagi pemberian kompensasi dan pengembangan karir karyawan.⁵⁸ Dalam menilai kinerja seseorang tidak dapat dilakukan secara sembarangan, akan tetapi perlu dilakukan menurut kaidah atau sistem tertentu yang sudah ditetapkan perusahaan. Standard

⁵⁸ Ibid., 185.

masing-masing perusahaan tentu saja berbeda-beda antara satu sama lainnya.

Evaluasi kinerja atau penilaian prestasi pegawai dikemukakan oleh Leon C. Mengginson dalam Mangkunegara bahwa “Penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya”.⁵⁹

Menurut Andrew E. Sikula dalam Mangkunegara mengemukakan “Penilaian karyawan merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian dalam proses penafsiran atau penentuan nilai, kualitas atau status dari beberapa obyek orang ataupun sesuatu (barang)”.⁶⁰ Sedangkan, menurut Colquitt bahwa Kinerja merupakan seperangkat perilaku karyawan yang berkontribusi, baik secara positif atau negatif terhadap pemenuhan tujuan organisasi.⁶¹

Kinerja sebagai fungsi interaksi antara kemampuan atau *ability* (A), motivasi atau *motivation* (M) dan kesempatan atau *Opportunity* (O), yaitu $kinerja = f(A \times M \times O)$. Artinya, kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi, dan kesempatan. Kesempatan kinerja adalah tingkat-tingkat kinerja yang tinggi yang sebagian merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi dan kesempatan.⁶²

⁵⁹ Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM*, 9-10.

⁶⁰ Ibid, 13.

⁶¹ Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktek)*, 183.

⁶² Ibid, 189.

Penilaian kinerja menurut Hall dalam buku Sadili Samsudin yang berjudul “Manajemen Sumber Daya Manusia” adalah :⁶³

Penilaian prestasi kerja merupakan proses berkelanjutan dalam menilai kualitas kerja pegawai dan usaha untuk memperbaiki unjuk kerja pegawai dalam organisasi. Melalui penilaian itu, manajer dan organisasi dapat mengetahui apakah pekerjaan itu sudah sesuai atau belum dengan uraian pekerjaan yang telah disusun sebelumnya. Dalam melakukan penilaian prestasi kerja, seorang pimpinan menggunakan uraian pekerjaan sebagai tolok ukur”.

Selain itu, penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) menurut Mangkunegara adalah “Suatu proses penilaian prestasi kerja pegawai yang dilakukan pemimpin perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya”.⁶⁴

6. Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja atau penilaian prestasi pegawai seperti dikemukakan oleh Leon C. Mengginson dalam Mangkunegara bahwa “Penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya”.⁶⁵ Menurut Andrew E. Sikula dalam Mangkunegara mengemukakan “Penilaian karyawan merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian dalam proses penafsiran atau penentuan nilai, kualitas atau status dari beberapa obyek orang ataupun sesuatu (barang)”.⁶⁶

⁶³ Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung : Pustaka Setia, 2006), 162.

⁶⁴ Ibid, 165.

⁶⁵ Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM*, 9.

⁶⁶ Anwar Pabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung : Remaja Rosda Karya, 2013), 69.

Selain itu, penilaian kinerja menurut Malayu S.P. Hasibuan adalah “Suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.”⁶⁷ Sedangkan, menurut Mondy dan Noe yang dikutip oleh Marwansyah dan Mukaram menyatakan bahwa Penilaian kinerja adalah sebuah sistem formal untuk memeriksa / mengkaji dan mengevaluasi secara berkala kinerja seseorang.⁶⁸

7. Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari sumber daya manusia organisasi. Adapun tujuan penilaian kinerja karyawan sebagai berikut :⁶⁹

- a. Untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan selama ini.
- b. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk kenaikan gaji, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa, insentif uang.
- c. Mendorong pertanggungjawaban dari karyawan.
- d. Untuk membedakan antar karyawan satu dengan yang lain.
- e. Pengembangan sumber daya manusia yang masih dapat dibedakan lagi ke dalam ;
 - 1) Penugasan kembali, seperti mutasi atau transfer, rotasi pekerjaan.
 - 2) Promosi, kenaikan jabatan

⁶⁷ Yani, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 117.

⁶⁸ Ibid., 118.

⁶⁹ Ibid., 119-120.

3) Training dan latihan.

- f. Meningkatkan motivasi kerja.
- g. Meningkatkan etos kerja.
- h. Memperkuat hubungan antara karyawan dengan supervisor melalui diskusi tentang kemauan kerja mereka.
- i. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja dan rencana karir selanjutnya.
- j. Riset seleksi sebagai kriteria keberhasilan / efektifitas.
- k. Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan sumber daya manusia, karier dan keputusan perencanaan suksesi.
- l. Membantu menempatkan karyawan dengan pekerjaan yang sesuai untuk mencapai hasil yang baik secara menyeluruh.
- m. Sebagai sumber informasi untuk mengambil keputusan yang berkaitan dengan gaji, upah, kompensasi dan sebagai imbalan lainnya.
- n. Sebagai penyalur keluhan yang berkaitan dengan masalah pribadi maupun pekerjaan.
- o. Sebagai alat untuk menjaga tingkat kinerja.
- p. Sebagai alat untuk membantu mendorong karyawan mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja.
- q. Untuk mengetahui efektifitas kebijakan sumber daya manusia.
- r. Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi baik.
- s. Mengembangkan dan menetapkan kompensasi pekerjaannya.

- t. Pemutusan hubungan kerja, pemberian sanksi ataupun hadiah.

8. Manfaat Penilaian Kinerja

Kontribusi hasil-hasil penilaian merupakan suatu yang sangat bermanfaat bagi perencanaan kebijakan organisasi adapun secara terperinci penilaian kinerja bagi organisasi adalah :⁷⁰

- a. Perbaikan prestasi kerja

Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer, dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan mereka untuk memperbaiki prestasi.

- b. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi

Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus, dan bentuk kompensasi lainnya.

- c. Keputusan-keputusan penempatan

Promosi, transfer, dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.

- d. Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan

Prestasi kerja yang buruk mungkin menunjukkan kebutuhan akan suatu pelatihan. Demikian juga, prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.

- e. Perencanaan dan pengembangan karier

⁷⁰ T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia & Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta : BPFE, 2012), 135-137.

Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karier, yaitu tentang jalur karier tertentu yang harus diteliti.

f. Penyimpangan-penyimpangan proses staffing

Prestasi kerja yang baik atau buruk mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.

g. Ketidakakuratan informasional

Prestasi kerja yang buruk mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia atau sistem informasi personalia kelompok-kelompok lain. Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan-keputusan personalia yang diambil oleh personalia tidak tepat.

h. Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan

Prestasi kerja yang buruk mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.

i. Kesempatan kerja yang adil

Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin pengambilan keputusan-keputusan penempatan internal tanpa diskriminasi.

j. Tantangan-tantangan eksternal

Kadang-kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, kondisi finansial atau masalah-masalah pribadi lainnya. Dengan peningkatan penilaian prestasi, departemen personalia mungkin dapat menawarkan bantuan.

9. Faktor-Faktor Penilaian Kinerja

Adapun faktor penilaian kinerja adalah aspek-aspek yang diukur dalam proses penilaian kerja individu. Faktor penilaian tersebut terdiri dari 4 (empat) aspek, yaitu sebagai berikut :⁷¹

a. Hasil kerja

Yaitu keberhasilan karyawan dalam pelaksanaan kerja (output) biasanya terukur, seberapa besar yang telah dihasilkan, berapa jumlahnya dan berapa besar kenaikannya. Misalnya : omset pemasaran, jumlah keuntungan dan total perputaran aset, dan lain-lain.

b. Perilaku

Yaitu aspek tindak tanduk karyawan dalam melaksanakan pekerjaan, pelayanannya bagaimana, kesopanan, sikapnya dan perilakunya baik terhadap sesama karyawan maupun kepada pelanggan.

c. Atribut dan kompetensi

Yaitu kemahiran dan penguasaan karyawan sesuai tuntutan jabatan, pengetahuan, ketrampilan dan keahliannya seperti kepemimpinan, inisiatif, komitmen.

d. Komparatif

Yaitu membandingkan hasil kinerja karyawan dengan karyawan lainnya yang selevel dengan yang bersangkutan, misalnya sesama sales, berapa besar omset penjualan selama satu bulan.

⁷¹ Moehariono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi Edisi Revisi*, 124.

10. Kendala-Kendala Penilaian Kinerja Karyawan

Indeks prestasi karyawan harus ditetapkan dengan baik, jujur, objektif, sesuai dengan kenyataan yang ada. Akan tetapi, dalam melakukan penilaian kinerja karyawan ini ada beberapa kendala yang dihadapi yaitu :⁷²

a. Kesamaan dengan penilai

Artinya orang memiliki kesamaan dengannya akan dinilai baik demikian pula sebaliknya, karyawan yang tidak memiliki kesamaan dinilai tidak sewajarnya. Biasanya kesamaan dapat berupa asal-usul, alumni, suku, agama, ras, domisili dan kesamaan lainnya

b. Bias

Merupakan kepribadian seseorang yang dalam memberikan nilai yang biasa dengan nilai terlalu lunak (*Liniency Bias*) atau sebaliknya pemberian nilai terlalu ketat (*Strickness Bias*).

c. Halo Effect

Merupakan penilaian kinerja kepada seseorang yang didasarkan pada perasaan penilai. Artinya, jika perasaannya lagi senang, maka nilainya baik, namun jika perasaannya kurang senang, maka penilaiannya menjadi sebaliknya. *Halo Effect* ini sering kali terjadi karena emosional seseorang yang sulit dikendalikan. Penilai semacam ini sebaiknya

d. Hubungan Jabatan

Artinya penilaian dikaitkan dengan hubungan jabatan tertentu.

e. Tujuan Tersembunyi

⁷² Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktek)*, 211-212.

Penilaian semacam ini diberikan dengan tujuan tertentu. Artinya ada harapan atau iming-iming yang akan diperolehnya dari si penilai atau pihak lain.

f. Penilaian rata-rata

Yaitu penilai dalam melakukan penilaian yang cenderung memberi nilai rata-rata. Orang seperti ini cenderung berparasangka pribadi. Artinya, penilaian kepada seseorang cenderung kepada sesuatu yang dianggapnya benar.

g. Pengaruh Kesan Terakhir

Merupakan penilaian diberikan kepadakaryawan pada kesannya yang terakhir.

h. Pengaruh Tekanan

Dalam memberikan penilaian sering kali diberikan arahan untuk melakukan sesuatu yang tidak seharusnya oleh atasannya. Tekanan untuk memberikan nilai tertentu kepada seseorang dapat dilakukan baik secara langsung maupun tidak langsung sehingga mengakibatkan dalam penilaian sipenilai melakukan penilaian dalam kondisi ketakutan.

D. Pelatihan dan Pengembangan Karyawan

1. Pengertian Pelatihan dan Pengembangan

Menurut Noe, pelatihan adalah fasilitas yang disediakan perusahaan untuk mempelajari pekerjaan yang berhubungan dengan pengetahuan, keahlian dan perilaku karyawan.⁷³ Sedangkan, menurut Mathis dan Jackson adalah sebuah proses dimana orang mendapatkan kapabilitas

⁷³ Ibid., 126.

untuk membantu pencapaian tujuan organisasional. Dalam pengertian terbatas, pelatihan adalah memberikan karyawan pengetahuan dan keterampilan yang spesifik dan dapat diidentifikasi untuk digunakan dalam pekerjaan mereka saat ini.⁷⁴

Jadi Pelatihan dapat disimpulkan sebagai proses bersistem yang di dalamnya ada suatu kegiatan, yang dimaksudkan untuk pengembangan serta perbaikan kinerja para pesertanya guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional bersangkutan.

Menurut T. Hani Handoko, Pelatihan (*Training*) dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin. Kegiatan pelatihannya merupakan tanggung jawab manajemen sumber daya manusia.⁷⁵

Pelatihan mempunyai berbagai manfaat karier jangka panjang bagi para pegawai. Program-program pelatihan tidak hanya penting bagi individu, tetapi juga organisasi dan hubungan manusiawi dalam kelompok kerja. Barangkali cara paling mudah untuk meringkass manfaat-manfaat pelatihan adalah dengan menyadarkannya sebagai investasi organisasi dalam sumber daya manusia.

Selain itu pelatihan, karyawan juga harus melakukan pengembangan terhadap seluruh karyawannya. Pengembangan karyawan diutamakan untuk karyawan lama dalam rangka menyegarkan kembali dan untuk meningkatkan kemampuannya. Di samping itu, pengembangan karyawan

⁷⁴ Subekhi & Jauhar, *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia*, 70.

⁷⁵ Handoko, *Manajemen Personalia & Sumber Daya Manusia*, 104.

yang terpenting dilakukan untuk meningkatkan karir dan penentu kompensasi karyawan yang bersangkutan.

Pengembangan Pegawai adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan latihan.⁷⁶ Sedangkan, menurut Wexley dan Yukl mendefinisikan pengembangan pegawai bahwa pengembangan memusatkan pada peningkatan dan penyempurnaan pengambilan keputusan dan keterampilan hubungan masyarakat serta penyajian segala sesuatu yang lebih faktual dan lebih cepat.⁷⁷

2. Tujuan Pelatihan dan Pengembangan

Adapun tujuan dari Pelatihan Sumber Daya Insani (SDI) pada Bank Syariah adalah sebagai berikut :⁷⁸

- a. Memberikan keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan SDI bank syariah.
- b. Meningkatkan moral karyawan, dengan keterampilan dan keahlian yang sesuai dengan pekerjaannya mereka para SDI bank syaria'ah akan antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.
- c. Memperbaiki kinerja. SDI bank syariah yang bekerja secara tidak memuaskan karena kekurangan keterampilan dapat diminimalkan melalui program pelatihan dan pengembangan.

⁷⁶ Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 69.

⁷⁷ Subekhi dan Jauhar, *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia*, 71.

⁷⁸ *Ibid.*, 73.

- d. Membantu SDI bank syariah dalam menghadapi perubahan-perubahan, baik perubahan struktur organisasi bank syariah, teknologi produk, dan sebagainya. Melalui pelatihan diharapkan SDI bank syariah diharapkan dapat mengetahui perubahan organisasi, teknologi baru dan produk baru bank syariah.
- e. Peningkatan karier SDI bank syariah. Dengan pelatihan kesempatan untuk meningkatkan karier menjadi besarkarena keahlian, keterampilan dan prestasi lebih baik.
- f. Meningkatkan balas jasa yang diterima SDI bank syariah. Dengan pelatihan maka keterampilan semakin meningkat dan prestasi kerja semakin baik dan gaji juga akan meningkat karena kenaikan gaji berdasarkan prestasi.

Sedangkan, tujuan pengembangan karyawan pada umumnya adalah sebagai berikut :⁷⁹

- a. Supaya pegawai dapat melakukan pekerjaan dengan lebih efisien. Dengan diadakannya suatu pengembangan yang disusun secara cermat dan didasarkan pada metode yang berpedoman pada keterampilan yang dibutuhkan diharapkan pegawai dapat melaksanakan pekerjaan dengan lebih efisien.
- b. Supaya pengawasan lebih sedikit terhadap pegawai. Dengan pengembangan pegawai yang berpedoman pada keterampilan diharapkan menghasilkan pegawai yang cakap dan keterampilan akan

⁷⁹ Ibid., 74.

dapat bekerja lebih efektif dan efisien yang mana akan berdampak pada berkurangnya pengawasan yang dilakukan oleh atasan.

- c. Supaya pegawai lebih cepat berkembang. Dengan adanya pengembangan pegawai, salah satu harapan adalah hasil kerja yang lebih baik dan prestasi pegawai yang meningkat, maka adanya daya saing akan makin besar. Dengan demikian tujuan organisasi tercapai.
- d. Menstabilisasikan pegawai.

Kemudian tujuan pengembangan sumber daya manusia untuk kepentingan perusahaan, yaitu :⁸⁰

- a. Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi
- b. Meningkatkan produktivitas kerja
- c. Meningkatkan kualitas kerja
- d. Meningkatkan ketetapan perencanaan sumber daya manusia
- e. Meningkatkan sikap moral dan semangat kerja
- f. Meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara maksimal
- g. Meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja
- h. Menghindarkan keusaangan
- i. Meningkatkan perkembangan pegawai

Pendapat lain mengenai tujuan pelatihan dan pengembangan menurut Hasibuan pada hakikatnya menyangkut hal-hal sebagai berikut :⁸¹

- a. Produktivitas Kerja

⁸⁰ Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, 45

⁸¹ Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 70-72.

Dengan pelatihan dan pengembangan, produktifitas kerja karyawan akan meningkat, kualitas dan kuantitas produksi semakin meningkat, karena *technical skill, human skill dan managerial skill* semakin baik.

b. Efisiensi

Pelatihan dan pengembangan karyawan juga bertujuan untuk meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, bahan baku dan mengurangi ausnya mesin-mesin. Pemborosan berkurang dan biaya produksi relatif kecil sehingga daya saing perusahaan semakin besar.

c. Kerusakan

Pelatihan dan pengembangan bertujuan untuk mengurangi kerusakan barang, produksi dan mesin-mesin karena karyawan semakin ahli dan terampil dalam melaksanakan pekerjaannya.

d. Kecelakaan

Pelatihan dan pengembangan bertujuan untuk mengurangi tingkat kecelakaan karyawan sehingga jumlah biaya pengobatan yang dikeluarkan oleh perusahaan semakin berkurang.

e. Pelayanan

Pelatihan dan pengembangan bertujuan untuk meningkatkan pelayanan yang lebih baik dari karyawan kepada konsumen perusahaan, karena pelayanan yang baik merupakan daya tarik yang bagus untuk konsumen dan rekanan perusahaan.

f. Moral

Dengan adanya pelatihan dan pengembangan, moral karyawan menjadi lebih baik karena memiliki keahlian dan keterampilan sesuai

pekerjaannya sehingga para karyawan antusias untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

g. Karir

Dengan adanya pelatihan dan pengembangan, kesempatan untuk meningkatkan karir karyawan semakin besar karena keahlian, keterampilan dan prestasi kerja yang lebih baik.

h. Konseptual.

Dengan adanya pelatihan dan pengembangan, para manager semakin cakap dan mengambil keputusan dengan lebih baik karena *technical skill, human skill dan managerial skill* yang lebih baik.

i. Kepemimpinan.

Dengan adanya pelatihan dan pengembangan, kepemimpinan seorang manager akan lebih baik, hubungan dengan manusia lebih luwes, motivasinya lebih terarah sehingga pembinaan kerjasama vertikal dan horisontal berjalan lebih baik.

j. Balas Jasa.

Dengan adanya pelatihan dan pengembangan, balas jasa (gaji, upah, insenti dan benefit) karyawan semakin besar karena prestasi kerja semakin baik.

k. Konsumen.

Pelatihan dan pengembangan memberikan manfaat bagi konsumen perusahaan karena konsumen memperoleh barang atau pelayanan yang lebih bermutu.

3. Manfaat Pelatihan dan Pengembangan

Adapun manfaat pelatihan dan pengembangan karyawan adalah sebagai berikut :⁸²

- a. Untuk meningkatkan kualitas *output*
- b. Untuk meningkatkan kuantitas *output*
- c. Untuk menurunkan biaya limbah dan perawatan
- d. Untuk menurunkan jumlah dan biaya terjadinya kecelakaan
- e. Untuk menurunkan *turnover*, ketidakhadiran kerja dan meningkatkan kepuasan kerja
- f. Untuk mencegah timbulnya antipati karyawan

Di samping manfaat bagi perusahaan, pelaksanaan program pengembangan yang baik sudah barang tentu bermanfaat pula bagi para karyawan. Adapun manfaat pengembangan bagi para karyawan suatu perusahaan, yaitu untuk dapat memperbaiki efektifitas kerja karyawan dalam mencapai tujuan dan sasaran kerja. Perbaikan efektifitas kerja dapat dilakukan melalui ;⁸³

- a. Peningkatan pengetahuan
- b. Perbaikan keterampilan
- c. Pembinaan sikap karyawan terhadap pekerjaannya dan tugas-tugasnya.

4. Metode-metode Pelatihan dan Pengembangan

Ada beberapa metode yang dapat digunakan untuk pelatihan dan pengembangan dan pada dasarnya dapat dikelompokkan kedalam dua kelompok yaitu *on the job* dan *off the job*.

⁸² Yani, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 88

⁸³ Subekhi dan Jauhar, *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia*, 78.

Metode pelatihan dan pengembangan karyawan menurut Yani antara lain sebagai berikut :⁸⁴

1. *On The Job Training Method*

On the job training adalah metode dimana karyawan dilatih tentang pekerjaan baru dengan supervisi langsung seorang “pelatih” yang berpengalaman. *On the job training* meliputi rotasi pekerjaan, latihan instruktur pekerjaan, magang, *coaching* dan penugasan sementara.

2. *Off The Job Training Method*

Off The Job Training adalah pendekatan teknik presentasi informasi bertujuan untuk megajarkan berbagai sikap, konsep atau keterampilan kepadapara peserta. Metode yang digunakan, yaitu kuliah, presentasi video, metode konferensim *programmed instruction* dan studi sendiri.

5. Faktor-faktor Pelatihan dan Pengembangan

Menurut Mangkunegara disebutkan bahwa faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam pelatihan dan pengembangan karyawan adalah :⁸⁵

1. Perbedaan individu
2. Hubungan dengan analisis jabatan
3. Motivasi
4. Partisipasi Aktif
5. Seleksi peserta pelatihan
6. Seleksi Pengajar
7. Pelatihan Pengajar

⁸⁴ Yani, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 99-100.

⁸⁵ A.A. Anwa Prabu Mangkunegara, *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Bandung : Refika Aditama, 2011), 52-53.

8. Metode Pelatihan dan Pengembangan

6. Kendala Dalam Pelatihan dan Pengembangan

Kendala pengembangan yang dilaksanakan selalu ada dan kita harus berusaha untuk membenahi pengaruh kendala-kendala tersebut. kendala-kendala pengembangan akan menghambat lancarnya pelaksanaan pelatihan dan pendidikan sehingga sasaran yang tercapai kurang memadai.

Menurut Hasibuan bahwa kendala-kendala dalam pelatihan dan pengembangan yang dilaksanakan selalu ada dan perusahaan harus berusaha memahami pengaruh kendala-kendala tersebut. Kendala-kendala pengembangan akan menghambat lancarnya pelaksanaan pelatihan dan pendidikan sehingga sasaran yang tercapai kurang memuaskan.⁸⁶

Adapun kendala-kendala pelatihan dan pengembangan berkaitan dengan antara lain :⁸⁷

a. Peserta

Peserta pengembangan mempunyai latar belakang yang tidak sama atau heterogen, seperti pendidikan dasarnya, pengalaman kerjanya dan usianya. Hal ini akan menyulitkan dan menghambat kelancaran dan pelaksanaan latihan dan pendidikan karena daya tangkap, persepsi, dan daya nalar mereka terhadap pelajaran yang diberikan berbeda.

b. Pelatih atau instruktur

Pelatih atau instruktur yang ahli dan cakap mentransfer pengetahuannya kepada para peserta latihan dan pendidikan sulit didapat. Akibatnya, sasaran yang diinginkan tidak tercapai, misalnya, ada pelatih yang ahli

⁸⁶ Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 85-86.

⁸⁷ Ibid, 82.

dan pintar tetapi tidak dapat mengajar dan berkomunikasi secara efektif atau *teaching skill*-nya tidak efektif, jadi dia hanya pintar serta ahli untuk dirinya sendiri.

c. Fasilitas pengembangan

Fasilitas sarana dan prasarana pengembangan yang dibutuhkan untuk latihan dan pendidikan sangat kurang atau tidak baik. Misalnya, buku-buku, alat-alat dan mesin-mesin, yang akan digunakan untuk praktek kurang atau tidak ada. Hal ini akan menyulitkan dan menghambat lancarnya pengembangan.

d. Kurikulum

Kurikulum yang ditetapkan dan diajarkan kurang serasi atau menyimpang serta tidak sistematis untuk mendukung sasaran yang diinginkan oleh pekerjaan atau jabatan peserta yang bersangkutan. Untuk menetapkan kurikulum dan waktu yang mengajarkannya yang tepat dan sulit.

e. Dana pelatihan

Dana yang tersedia untuk pelatihan sangat terbatas, para peserta diharuskan membiayai sendiri sehingga sering dilakukan secara terpaksa bahkan pelatih maupun sarannya kurang memenuhi persyaratan yang dibutuhkan.