

BAB II

KAJIAN TEORI

A. Pengembangan Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia adalah penyiapan manusia atau karyawan untuk memikul tanggung jawab yang lebih tinggi dalam perusahaan. Pengembangan atau pembangunan manusia berhubungan erat dengan peningkatan kemampuan intelektual yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik. Pengembangan sumber daya manusia berpijak pada fakta bahwa setiap tenaga kerja membutuhkan pengetahuan, keahlian dan ketrampilan yang lebih baik. Pengembangan lebih berfokus pada kebutuhan jangka panjang. Juga membantu para karyawan untuk mempersiapkan diri dalam menghadapi perubahan pekerjaan atau jabatan yang diakibatkan oleh adanya teknologi baru atau pasar produk baru.¹⁰

Menurut Gouzali, sebagaimana dikutip M. Kadarisman dalam bukunya *Manajemen Pengembangan Sumber Daya manusia*:

Pengembangan SDM, sebagai suatu kegiatan yang harus dilakukan oleh perusahaan, agar pengetahuan, kemampuan, dan keterampilannya sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Dengan adanya kegiatan pengembangan ini diharapkan dapat memperbaiki dan mengatasi kekurangan-kekurangan dalam melaksanakan pekerjaannya dengan lebih baik, sesuai dengan

¹⁰ Samsudin, Sadali, *Manajemen Sumber Daya Manusia, (edisi ketiga)*, (Bandung: PT. Pustaka Setia, 2010), hal. 137

perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang digunakan oleh perusahaan.¹¹

Jadi pengembangan merupakan cara yang efektif untuk menghadapi tantangan, termasuk sumber daya manusia yang ada di perusahaan, perubahan teknis pada aktivitas dan pergantian yang disepakati sumber daya manusia. Dalam menghadapi tantangan di atas, unit kepegawaian/personil dapat mempertahankan sumber daya manusia yang efektif dengan program pengembangan sumber daya manusia.¹²

Sedangkan menurut Heidjrachman yang dikutip Kadarisman dalam bukunya *Manajemen Sumber Daya Manusia*, pengembangan karyawan sering diartikan sebagai upaya untuk meningkatkan ketrampilan dan pengetahuan umum bagi karyawan sehingga implementasi mencapai tujuan lebih efisien.¹³

Menurut peneliti, dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa pengembangan sumber daya manusia adalah untuk kepentingan jangka panjang dan merupakan bagian penting dari perusahaan, sehingga mampu menciptakan inovasi-inovasi baru sehingga banyak peluang yang muncul dan dapat meminimalkan ancaman eksternal yang tidak diinginkan perusahaan.

Melalui pengembangan sumber daya manusia yang tepat, ketergantungan perusahaan terhadap rekrutmen sumber daya manusia akan berkurang. Sebab pengembangan sumber daya manusia juga merupakan

¹¹ M. Kadarisman, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia...*, hal. 5

¹² M Kadarisman, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Grafindo, 2011), hal. 5-6

¹³ Ibid,...hal.15

kegiatan untuk memelihara dan meningkatkan kompetensi sumber daya manusia guna mencapai efektifitas perusahaan.

Notoatmodjo (2003,3-4) menjelaskan pengertian pengembangan sumber daya manusia secara makro dan mikro:

- a. Secara makro, pengembangan SDM merupakan proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia dalam rangka mencapai tujuan pembangunan suatu bangsa. Proses perbaikan disini meliputi perencanaan, pengembangan SDM.
- b. Secara mikro, pengembangan SDM merupakan proses perencanaan pendidikan, pelatihan dan pengelolaan tenaga atau karyawan untuk mencapai hasil yang optimal.¹⁴

Menurut Hasibuan, jenis pengembangan dibagi menjadi 2, yaitu:

- 1) Pengembangan secara informal, karyawan atas keinginan dan usahanya sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku-buku literatur yang ada hubungannya dengan pekerjaan atau jabatannya. Pengembangan secara informal menunjukkan bahwa karyawan tersebut berkeinginan keras untuk maju dengan cara meningkatkan kemampuan kerjanya.
- 2) Pengembangan secara formal, yaitu karyawan ditugaskan perusahaan untuk mengikuti pendidikan atau latihan, baik yang dilakukan oleh perusahaan maupun yang dilaksanakan oleh lembaga-lembaga

¹⁴ Soekidjo Notoatmadjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2003, hal.3

pendidikan atau pelatihan.¹⁵ Pengembangan secara formal dilakukan perusahaan karena tuntutan pekerjaan saat ini ataupun masa datang, yang sifatnya non karier atau peningkatan karier seorang karyawan.

Dari pengertian diatas disimpulkan bahwa jenis pengembangan dikelompokkan menjadi dua, yaitu pengembangan secara informal dan formal. CVHT mengadakan pengembangan SDM secara formal, karena program pengembangan SDM dilaksanakan berdasarkan surat keputusan dari kantor.

2. Metode Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan SDM perlu dilakukan oleh setiap perusahaan karena akan memberikan manfaat bagi perusahaan, karyawan dan masyarakat. Ada dua program sumber daya manusia atau karyawan yang biasa dilakukan oleh perusahaan-perusahaan, antara lain sebagai berikut:

a. Metode *On The Job Training*

Metode *on the job training* merupakan suatu proses yang terorganisasi untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, kebiasaan kerja, dan juga sikap karyawan. Jadi *on the job training* ini adalah metode pelatihan dengan cara karyawan atau calon karyawan ditempatkan dalam kondisi pekerjaan yang sebenarnya. Pelatihan ini langsung dibawah bimbingan dan pengawasan dari karyawan yang sudah berpengalaman/supervisor. Program ini lebih banyak digunakan

¹⁵ M. Kadarisman, *Manajemen Pengembangan Sumber...*, hal. 29

karena lebih berfokus untuk meningkatkan produktivitas dengan cepat, dan juga dilakukan sambil mengerjakan pekerjaan utamanya.

Tujuan dari metode ini agar karyawan memperoleh pengalaman baru mengenai jenis pengetahuan dan ketrampilan yang dibutuhkan nantinya dalam bekerja, karyawan dapat mengamati secara langsung apa yang menjadi tanggung jawabnya, dapat meningkatkan kecepatan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan rasa percaya diri yang tinggi karena telah mengulangi pekerjaan yang sama, dan tentunya anda bisa meningkatkan diri mulai dari tingkatan paling dasar, terampil, dan akhirnya bisa menjadi mahir.¹⁶

Berikut beberapa metode *on the job training* yang meliputi:

1) Rotasi jabatan (*job rotation*),

Merupakan teknik pengembangan yang dilakukan dengan cara pemindahan satu pekerjaan ke pekerjaan ke lainnya dalam suatu perusahaan, sehingga dapat menambah pengetahuan dan pengalaman tenaga kerja.

Adapun keuntungan dari metode ini, seperti karyawan memperoleh gambaran luas tentang macam-macam jenis pekerjaan yang ada pada suatu perusahaan, bisa mengembangkan kerja sama antar karyawan, bisa menentukan jenis pekerjaan yang diminat karyawan, dan mempermudah penyesuaian diri dilingkungan kerja. Sedangkan kekurangan

¹⁶ Elbandiansyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Malang: CV IRDH, 2019), hal.

dari metode ini yaitu tidak memberikan tanggung jawab penuh terhadap karyawan yang sedang dirotasi, selain itu juga waktu kerja singkat.

2) *Apprenticeship* (Magang)

Metode ini merupakan salah satu cara pelatihan yang mengharuskan peserta untuk mengikuti kegiatan yang dilakukan oleh pemegang jabatan tertentu atau merupakan proses belajar dari seseorang atau beberapa orang lebih berpengalaman. Dalam kegiatan ini adalah metode yang digunakan untuk mengembangkan keterampilan karyawan. Metode ini cocok untuk pekerjaan yang membutuhkan keterampilan seperti pengrajin.

Kelebihan magang yaitu dapat memberikan yang ekstensif. Sedangkan kelemahannya yaitu membutuhkan waktu yang relatif lama, biaya yang cukup mahal, dan kemungkinan kurangnya motivasi dari pemangku jabatan tertentu.¹⁷

3) *Coaching*

Coaching merupakan pelatihan tenaga kerja langsung oleh atasannya. Metode ini sangat efektif karena atasan langsung mengetahui dengan baik keterampilan bawahannya, sehingga mereka lebih tahu bagaimana menerapkan metode yang digunakan. Dengan adanya *Coaching*, perusahaan juga bisa

¹⁷ Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2000), hal. 82

melakukan proses memperbaiki kinerja karyawannya yang nantinya akan berpengaruh pada kinerja perusahaan. Dalam dunia bisnis dan industri, khususnya departemen sumber daya manusia, *Coaching* adalah salah satu teknik untuk mengembangkan potensi karyawan.

Adapun kelebihan menggunakan metode ini karena bisa memudahkan transfer belajar kepada para karyawan, selain itu juga bisa menciptakan hubungan langsung antara karyawan dan pelatih. Jadi dengan *Coaching* yang baik dan benar, maka kompetensi karyawan dapat ditingkatkan. Sedangkan kekurangannya yaitu tidak memberikan waktu penuh yang sesungguhnya.¹⁸

4) *Job instruction Training* (Latihan instruktur pekerjaan)

Merupakan metode dengan memberikan petunjuk-petunjuk pekerjaan secara langsung kepada karyawan yang digunakan untuk melatih mengenai cara pelaksanaan pekerjaan. Salah satu teknik dalam metode ini yaitu sebelum memberikan pelatihan kepada karyawan, pelatih diberikan pelatihan terlebih dahulu.

Adapun kelebihan dari metode ini yaitu seperti penjelasan di atas bahwa pelatih sudah mendapatkan keahlian terlebih dahulu tentang bagaimana cara melatih sehingga pada proses pelatihan bisa berjalan dengan lancar. Sedangkan kelemahan

¹⁸ *Ibid*,...hal. 80

dari metode ini yaitu adanya tambahan biaya yang digunakan untuk melatih para pelatihnnya.

b. Metode *Off The Job Training*

Metode *off the job training* merupakan pelatihan yang dilakukan dimana karyawan dalam keadaan tidak bekerja dengan tujuan agar terpusat pada kegiatan pelatihan saja. Pada kegiatan ini dilakukan proses penyampaian informasi yang bertujuan untuk mengajarkan sikap, konsep, ilmu pengetahuan, dan juga ketrampilan. Metode ini lebih berfokus pada program pengembangan dan pendidikan jangka panjang.¹⁹ Berikut metode *off the job training* dapat dilakukan dengan beberapa teknik, antara lain:

1) *Classroom Methods*

Merupakan metode pertemuan dalam kelas yang meliputi pengajaran, rapat, program intruksi, metode study khusus, metode diskusi, dan metode seminar, dan metode bermain peran. Kita harus mengakui bahwa kualitas yang melekat pada tenaga kerja dalam proses pelatihan akan menggambarkan tingkat efektivitas dan efisiensi akan dinilai buruk apabila tingkat kualitas pemahaman tentang program pelatihannya buruk, dan juga sebaliknya.

¹⁹ Raja Bambang Sutikno, HR Division, It's Scope Of Works: Personnel Administration + Training & Development + General Affairs, (Yogyakarta Deepublish, 2018), hal. 128

2) *Vestibule Taining*

Merupakan metode latihan tenaga kerja dilatih menggunakan peralatan yang sebenarnya dan sistem pengaturan sesuai dengan yang sebenarnya tetapi dilaksanakan di luar perusahaan. Tujuannya adalah untuk menghindari tekanan dan pengaruh kondisi di dalam perusahaan. Metode ini sangat cocok untuk banyak karyawan baru yang dilatih dengan jenis pekerjaan yang sama dn dalam waktu yang sama juga.

Kelebihan dari metode ini peserta pelatihan bisa segera menerima umpan balik mengenai hasil pelatihan yang dilakukan, peserta bisa terhindar dari kebingungan, dan tekanan sehngg bisa lebih berkonsentrasi, dan yang tak kalah pentingnya lagi apabila peserta pelatihan melakukan kesalahan dalam pekerjaannya, kesalahan tersebut segera diperbaiki tanpa merusak nama perusahaan.

Sedangkan kekurangan menggunakan metode ini yaitu perlunya perusahaan untuk menyediakan ruangan khusus dan peralatan untuk pelathan.

3) *Simulation*

Merupakan suatu kejadian yang ditamirkan semirip mungkin dengan situasi yang sebenarnya tetapi hanya tiruan saja. Para platih harus memberikan respon sperti kejadian yang sebenarnya. Tujuan dari adanya simulasi ini yaitu suaya peserta pelatihan akrab dan

menguasai betul tentang kondisi kerja yang sebenarnya. Biasanya metode ini digunakan untuk pelatihan sumber daya manusia yang memerlukan keahlian khusus dalam menggunakan alat. Metode ini merupakan metode pelatihan yang sangat mahal, tetapi sangat bermanfaat dan diperlukan dalam pelatihan.²⁰

Berdasarkan penjelasan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa dalam menjalankan suatu metode pelatihan harus berdasarkan pada kebutuhan pekerjaan. CVHT mengadakan program pengembangan SDM yang berbentuk pelatihan dengan menggunakan metode *On The Job Training* dan *Off The Job Training*. Dimana dalam pelatihan ini diberikan pengetahuan dan ketrampilan yang menunjang pekerjaan karyawan, sehingga dalam melaksanakan tugasnya karyawan selalu berpedoman pada teori yang dapat dipertanggung jawabkan.

3. Kendala-kendala Pengembangan

Kendala pengembangan yang dilaksanakan setelah ada dan kita harus berusaha membenahi kendala-kendala tersebut. Kendala-kendala pengembangan akan menghambat lancarnya pelatihan dan pendidikan sehingga sasaran yang tercapai kurang memuaskan.

Adapun kendala dalam pengembangan karyawan antara lain:²¹

1) Peserta

²⁰ Gery Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Indeks, 2003), hal. 291-292

²¹ Malayu Hasbibuhan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2002), hal. 85

Peserta pengembangan memiliki latar belakang yang berbeda atau heterogen, seperti pendidikan dasarnya, pengalaman kerjanya, dan usianya. Hal ini akan mempersulit dan menghambat kelancaran pelaksanaan pelatihan dan pendidikan karena adanya daya tangkap, persepsi dan daya nalar terhadap pelajaran yang diberikan.

2) Pelatih/Instruktur

Pelatih atau instruktur yang terampil dan mampu mentransfer pengetahuannya kepada para peserta pelatihan dan pendidikan sulit didapat. Akibatnya, apa yang diinginkan tidak tercapai.

3) Fasilitas Pengembangan

Fasilitas sarana dan prasarana pengembangan yang dibutuhkan untuk pelatihan dan pendidikan sangat kurang atau kurang baik. Hal ini akan mempersulit dan menghambat kelancaran pengembangan.

4) Kurikulum

Kurikulum yang diterapkan dan diajarkan kurang serasi atau menyimpang dan tidak sistematis untuk mendukung sasaran yang diinginkan oleh pekerjaan atau jabatan peserta. Untuk menentukan kurikulum dan waktu mengajar sangat sulit.

5) Dana Pengembangan

Dana yang tersedia untuk pengembangan sangat terbatas, sehingga seringkali dilakukan secara terpaksa, bahkan pelatih maupun sarannya kurang memenuhi persyaratan yang dibutuhkan.

B. Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan suatu tingkat pencapaian pelaksanaan dari sebuah program kegiatan dalam mewujudkan visi dan misi perusahaan yang sudah di tuangkan dalam perencanaan strategi pada suatu perusahaan. Kinerja juga dapat diartikan sebagai *performance standart*, yakni persyaratan tugas yang telah ditetapkan oleh pemberi kerja sebagai sasaran yang harus dicapai oleh seorang karyawan.²²

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau pencapaian sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja pada dasarnya adalah hasil kerja kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya setiap karyawan.²³

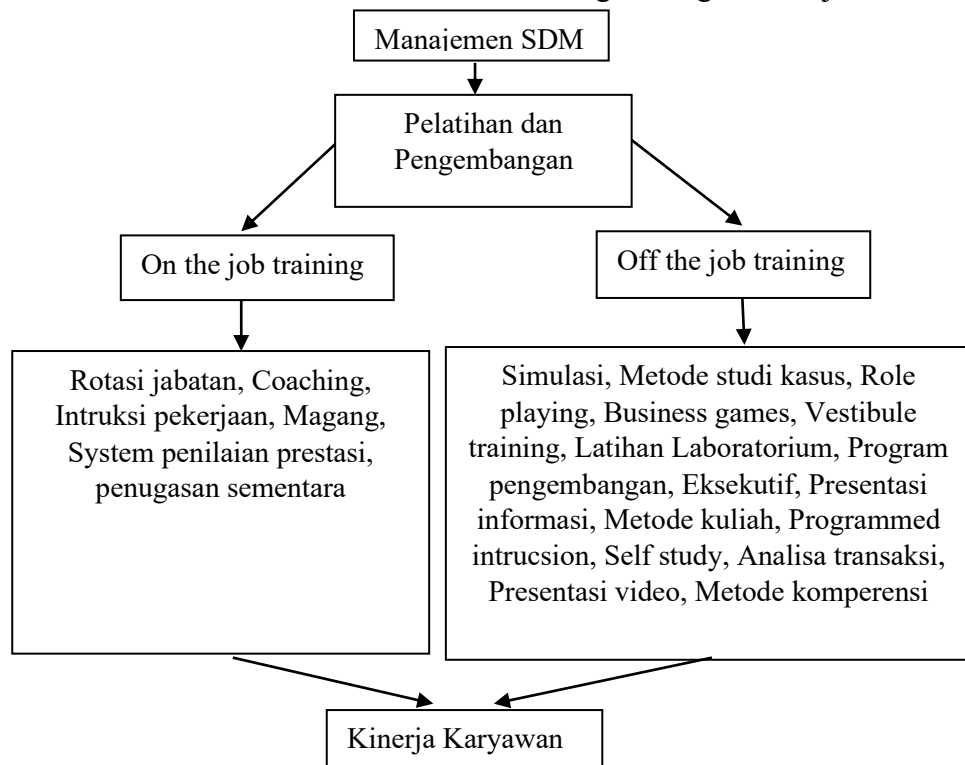
Kinerja merupakan sebuah hasil dari pekerjaan yang telah dicapai seseorang berdasarkan persyaratan pekerjaan. Suatu pekerjaan memiliki persyaratan tertentu untuk dapat mencapai tujuan yang disebut sebagai standar pekerjaan. Dalam menentukan kinerja seorang karyawan baik atau tidaknya itu tergantung pada hasil perbandingan standar pekerjaannya.

²² Ismail Nawawi, *Budaya Organisasi Kepemimpinan & Kinerja*. (Jakarta: PT. Fajar Interpratama mandiri, 2013), hal. 212

²³ Mangkunegara, Anwar Prabu, *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2016), hal. 67.

Berbagai pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa pada hakikatnya kinerja memiliki arti yang sama. Perbedaannya hanya terletak dari redaksional penyampaian saja. Banyak batasan yang diberikan para ahli tentang istilah kinerja dan semuanya memiliki pandangan yang agak berbeda, tetapi pada prinsipnya mereka sepakat bahwa kinerja mengarah pada upaya yang dilakukan untuk mencapai kinerja yang baik lebih baik.

Gambar 1.1 Skema Pelatihan dan Pengembangan Kinerja ²⁴



Sumber: (T. Hani Handoko, 2012,110)

²⁴ Mohammad Irzal, dkk, Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Rangka meningkatkan kinerja Jurnalis Media Online di Detikawanua.com, Jurnal Emba, Vol.5 No.2, 2017

2. Indikator Kinerja Karyawan

Ada beberapa indikator kinerja karyawan yang dapat diukur sebagai berikut:

a) Jumlah pekerjaan

Jumlah pekerjaan yang dihasilkan oleh individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan. Setiap pekerjaan memiliki persyaratan yang berbeda sehingga menuntut karyawan untuk memenuhi persyaratan tersebut, baik yang sesuai pengetahuan, keterampilan, maupun kemampuannya.

b) Kualitas pekerjaan

Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai dengan kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu. Setiap pekerjaan memiliki standar kualitas tertentu yang harus disesuaikan oleh karyawan untuk dapat mengerjakannya sesuai ketentuan. Karyawan memiliki kinerja yang baik apabila dapat menghasilkan pekerjaan sesuai dengan persyaratan kualitas yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.

c) Ketepatan waktu

Jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya. Jadi, apabila pekerjaan pada suatu bagian tertentu tidak selesai tepat

waktu, maka akan menghambat pekerjaan pada bagian yang lain, sehingga mempengaruhi kuantitas dan kualitas pekerjaan tersebut.

d) Kehadiran

Ada tipe pekerjaan yang menuntut kehadiran karyawan selama delapan jam sehari lima hari kerja dalam seminggu. Kinerja karyawan ditentukan oleh tingkat kehadiran karyawan dalam mengerjakannya.

e) Kemampuan bekerja

Sama untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih, sehingga membutuhkan kerjasama antar karyawan sangat dibutuhkan. Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuannya bekerja sama dengan rekan kerja lainnya.²⁵

3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Simamora sebagaimana yang dikutip oleh Hari Sulaksono mendefinisikan kerja karyawan sebagai tingkat kerja karyawan dalam mencapai tugas yang diberikan. Dengan kata lain kinerja adalah hasil kerja karyawan dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan oleh perusahaan. Kinerja secara umum dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu :

²⁵ Tanto Wijaya dan Fransisca Andreani, “Pengaruh Motivasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sinar Jaya Abadi Bersama”, Universitas Kristen Petra 3, No. 2 (April, 2015), hal. 41.

- a. Faktor Individual, faktor ini terdiri dari kemampuan dan keahlian latar belakang, dan demogrfi.
- b. Faktor psikologi, faktor ini terdiri dari persepsi, *attitude*, *personality*, dan pembelajaran.
- c. Faktor Organisasi, faktor ini terdiri dari sumber daya, Kompensasi, penghargaan, struktur, *job design*.²⁶

Dari ketiga faktor di atas dapat difahami bahwa kinerja karyawan di suatu organisasi atau perusahaan akan maksimal jika memperhatikan faktor-faktor individual, psikologi dan faktor organisasi, karena ketiga faktor ini akan menentukan lancar atau tidaknya suatu perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Sedarmayanti sebagaimana yang dikutip oleh Hari Sulaksono faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain :

- a. Sikap mental, Sikap mental yang mempengaruhi kinerja karyawan itu seperti motivasi kerja, disiplin kerja, dan etika kerja.
- b. Pendidikan, Pendidikan karyawan sangat berpengaruh dalam meningkatkan kinerja, semakin tinggi pendidikan maka kemungkinan semakin tinggi pula kinerjanya.
- c. Ketrampilan, apabila ketrampilan karyawan baik maka kinerjanya akan baik, namun apabila karyawan yang kurang terampil

²⁶ Hari Sulaksono, *Budaya Organisasi Dan Kerja*, (Yogyakarta: Deepublish, 2005), hal.

maka kinerja nya tidak akan se baik karyawan yang memiliki ketrampilan.

- d. Kepemimpinan, Manajer sebagai pimpinan sangat mempengaruhi kinerja, semakin baik manajer mengatur bawahannya maka akan semakin baik pula kinerja karyawannya
- e. Tingkat peghasilan, Tingkat penghasilan disini merupakan suatu motivasi yang paling baik, karena apabila tingkat penghasilan sesuai maka kinerja akan semakin baik.
- f. Kedisiplinan, Karyawan yang disiplin dapat memberikan kenyamanan karyawan dalam meningkatkan kinerjanya.
- g. Komunikasi, Komunikasi sangatlah penting di dalam perusahaan, dengan menciptakan komunikasi harmonis dan baik, hal tersebut dapat memperlancar dalam menjalankan tugas yang diberikan.
- h. Sarana pra sarana, Adanya sarana pra sarana ini membantu karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.
- i. Kesempatan berprestasi, Adanya kesempatan berprestasi maka akan lebih baik, karea dapat memberikan motivasi agar menjadi lebih baik lagi.²⁷

Dari beberapa faktor-faktor tersebut dapat difahami bahwa banyaknya faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang di

²⁷ Ibid,... hal. 104

dalam suatu perusahaan, hal tersebut dapat memaksimalkan kinerja karyawan pada organisasi atau perusahaan.

4. Penilaian Kinerja Karyawan

a. Pengertian Penilaian Kinerja

Menurut Rivai dan Basri (2004:18) penilaian kinerja merupakan kajian sistematis tentang kondisi kerja karyawan dilaksanakan secara formal yang dikaitkan dengan standar kinerja yang telah ditentukan oleh perusahaan. Dessler (2003:321) berpendapat bahwa penilaian kinerja adalah mengevaluasi dari seorang karyawan baik saat ini maupun di masa lalu dihubungkan dengan standar kinerja karyawan tersebut. Hasil penilaian kinerja dapat menunjukkan apakah SDM telah memenuhi tuntutan yang dikehendaki perusahaan, baik dilihat dari segi kualitas maupun kuantitas.

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi proses penilaian kinerja, yaitu:

1) Indikator penilaian kinerja

Kriteria kinerja menurut Schuker dan Jackson dalam Mulyana (2011:44) adalah kriteria berdasarkan sifat, kriteria berdasarkan perilaku, dan kriteria berdasarkan hasil

a) Metode penilaian kinerja

Menurut Casio dalam Soeprihanto (2009:9) metode penilaian kinerja harus mencakup lima hal, yaitu relevance (kesesuaian hasil dan tujuan), acceptability (dapat diterima),

reliability (dapat dipercaya), sensitivity (dapat membedakan hasil kerja), dan practically (meningkatkan produktivitas).

b) Penilai

Menurut Hasibuan (2005:91) penetapan penilai sangat erat hubungannya dengan persoalan apakah hasil penilaian obyektif atau tidak.

c) Pelaksanaan Penilaian Kinerja

Hasibuan (2005:88) berpendapat bahwa pelaksanaan penilaian kinerja harus mencakup dua hal, yaitu: waktu pelaksanaan dan konteks penilaian.

b. Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan penilaian kerja adalah untuk umpan balik kepada karyawan dalam upaya memperbaiki kinerja dan meningkatkan produktivitas perusahaan dan secara khusus kaitannya dengan kebijakan SDM seperti untuk tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan pelatihan, dan lain-lain.²⁸ Menurut Werther dan Davis sebagaimana yang di kutip dalam buku Doni Juni menyatakan bahwa beberapa tujuan dari pelaksanaan kinerja terhadap karyawan yang dilakukan oleh perusahaan adalah:

1) Memperbaiki Kinerja

²⁸ Eko Setiobudi, *Analisis Sistem Penilaian Kinerja Karyawan Studi pada PT.Tridharma Kencana*, Journal of Applied Business and Economics Vol. 3 No. 3 (Mar 2017) 170-182

Sebagai umpan balik kinerja sehingga menjadikan manajer dan karyawan untuk melakukan berbagai tindakan yang sesuai dalam rangka memperbaiki kinerja.

2) Penyesuaian Kompensasi

Dimana penilaian kinerja membantu para pembuat keputusan menentukan siapa yang sebaiknya menerima peningkatan pembayaran. Banyak perusahaan yang menjamin sebagian atau seluruh peningkatan pembayaran dan bonus dari perusahaan mereka yang ditentukan melalui penilaian prestasi.

3) Keputusan Penempatan

Hasil penilaian kinerja memberikan masukan tentang promosi atau kenaikan pangkat, jabatan, transfer atau pergerseran (mutasi), dan demosi atau penurunan pangkat dan jabatan bagi karyawan.

4) Kebutuhan Pengembangan dan Pelatihan

Hasil penilaian kinerja membantu untuk mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai agar kinerja mereka lebih optimal.

5) Perencanaan dan Pengembangan Karir

Hasil penelitian kinerja untuk menentukan jenis karir dan potensi karir bagi karyawan yang akan dicapai.

6) Prosedur Perekrutan

Hasil penilaian kinerja mempengaruhi prosedur perekrutan pegawai yang berlaku dalam perusahaan.

7) Kesalahan Desain Pekerjaan dan Ketidakakuratan Informasi

Dalam hal ini penilaian Kinerja membantu mendiagnosa kesalahan yang terjadi dalam manajemen SDM terutama di bidang informasi kepegawaian, desain jabatan, serta informasi SDM lainnya.

8) Kesempatan yang sama

Hasil penilaian kinerja menunjukkan bahwa keputusan penempatan tidak diskriminatif karena setiap karyawan memiliki kesempatan yang sama.

9) Tantangan Eksternal

Hasil penilaian kinerja dapat menggambarkan sejauh mana faktor eksternal seperti keluarga, kesehatan, keuangan pribadi, dan lainnya mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya.

10) Umpan Balik

Hasil penilaian kinerja memberikan umpan balik bagi kepentingan karyawan terutama pada Departemen SDM serta terkait dengan kepentingan karyawan itu sendiri.²⁹

Penilaian kinerja tidak hanya untuk mengevaluasi SDM, tetapi juga menjadi indikator seberapa baik kegiatan pengelolaan SDM telah dilakukan. Kinerja yang buruk berarti bahwa kegiatan seleksi, pelatihan dan pengembangan harus diperbaiki, atau mungkin ada masalah dengan

²⁹ Donni Joni Priansa, *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Alfabeta. 2016), hal. 273-274

komunikasi dan hubungan interpersonal di dalam perusahaan. Alasan perlunya penilaian kinerja adalah untuk memberikan informasi untuk menentukan kebijakan promosi dan tingkat gaji, memberikan kesempatan kepada manajer dan bawahannya untuk meninjau ulang perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan bawahan dan kemudian bersama-sama memperbaikinya, menjadi masukan bagi pengembangan karir karena melalui evaluasi penilaian ini terlihat kelemahan dan kelebihan karyawan.

5. Kinerja Karyawan Menurut Perspektif Islam

Bekerja dalam pandangan Islam haruslah dilakukan dengan sungguh-sungguh dan menyelesaikan dengan benar, karena Allah SWT menyukai pekerjaan yang dilakukan dengan sungguh-sungguh tanpa menundanya untuk bekerja pada hari berikutnya. Dengan mengerjakan pekerjaan tersebut maka manusia akan merasakan kepuasan tersendiri dalam selsainya pekerjaan tersebut. Allah SWT berfirman dalam Q.S Al-Ahqaf ayat 19 yang berbunyi:³⁰

وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِّمَّا عَمِلُوا ۖ وَلِيُوَفِّيَهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لَا
يُظْلَمُونَ

Artinya: Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka tiada dirugikan.

³⁰ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*. (Semarang: PT. Karya Toha Putra, 1996), hal. 402

Setiap pekerjaan yang dilakukan pasti memiliki manfaat yang baik bagi individu maupun banyak orang. kinerja yang diberikan oleh individu ke perusahaan akan mendapatkan balasan keuntungan yang dipersembahkan untuk perusahaan dengan tujuan perusahaan tersebut dapat maju.

Oleh karena itu dengan kinerja yang diberikan tentu ada manfaatnya bagi diri sendiri yaitu dengan mendapat pahala dari Allah SWT. Firman Allah SWT dalam Q.S Al-A'raaf ayat 39 yang berbunyi:³¹

وَقَالَتْ أُولَاهُمْ لِأُخْرَاهُمْ فَمَا كَانَ لَكُمْ عَلَيْنَا مِنْ فَضْلٍ
فَذُوقُوا الْعَذَابَ بِمَا كُنْتُمْ تَكْسِبُونَ

Artinya: *Dan berkata orang-orang yang masuk terdahulu di antara mereka kepada orang-orang yang kemudian: "Kamu tidak memiliki kelebihan sedikit pun atas kami, maka rasakanlah." siksaan karena perbuatan yang telah kamu lakukan. "*

Ayat tersebut menjelaskan bahwasanya segala kelebihan yang dimiliki hambanya hanyalah milik Allah semata, maka di dalam melakukan pekerjaan haruslah berpikir logis tanpa memikirkan persaingan antar satu sama lain. Karena pekerjaan yang dikerjakan hanyalah bersifat duniawi bukan yang memiliki tujuan akhirat pada akhirnya.

C. Penelitian Terdahulu

- a. Bersumber dari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Stefani Meliana Kusuma dengan judul "Studi Deskriptif Pelatihan dan

³¹ Al-Qur'an Surah Al- A'raaf ayat 39, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, (Jakarta: PT Insan Pustaka, 2013), hal. 502

Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada D'season Hotel Surabaya.”³² Didalam penelitian ini peneliti menggunakan penelitian kualitatif deskriptif. Berdasarkan hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa Pelatihan yang dilakukan di D'season Hotel Surabaya terbagi menjadi dua bagian, yaitu *general meeting* dan *department training*. Masih belum ada jangka waktu yang pasti untuk pelaksanaan pelatihan dan belum dilakukan analisis sesuai tahapan pelatihan. Untuk pengembangan lebih lanjut, jika ada posisi yang kosong di perusahaan. Prinsip pembelajaran yang diterapkan selama ini adalah dengan mendelegasikan tugas dan teknik yang digunakan lebih mengarah pada rotasi pekerjaan dan bimbingan. Perbedaan pada hasil penelitian yang dilakukan oleh Stefani dalam bentuk jurnal berfokus pada studi deskriptif pelatihan dan pengembangan Sumber Daya Manusia, sedangkan penelitian peneliti dalam bentuk skripsi lebih menekankan kepada pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan.

- b. Bersumber dari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Sri Susilowati dan Ilya Farida dengan judul “Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia di PT. Gaya Sukses Mandiri Kaseindo (safeway) Surabaya.”³³ Di dalam penelitian ini peneliti menggunakan penelitian kualitatif dengan metode deskriptif. Berdasarkan hasil dari

³² Stefani Meliana Kusuma, *Studi Deskriptif Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada D'season Hotel Surabaya*, Agora Vol. 4, No. 2, 2016

³³ Sri Susilowati dan Ilya Farida, *Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia di PT. Gaya Sukses Mandiri Kaseindo (Safeway) Surabaya*, Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Volume 12, Nomor 2, 2018

penelitian ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh pengembangan sumber daya manusia yang telah dilakukan PT. Gaya Sukses Mandiri Kaseindo (safeway) di Surabaya. Perbedaan terletak pada objek penelitian Susilowati dan Ilya Frida yaitu pada penelitiannya meneliti objek PT. Gaya Sukses Mandiri Kaseindo (safeway) Surabaya sedangkan pada penelitian peneliti meneliti objek CVHT, serta pada penelitian ini meneliti strategi pengembangan sumber daya manusia sedangkan penelitian peneliti meneliti sistem pengembangan sumber daya manusianya saja. Sedangkan Persamaan dari penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan peneliti adalah sama-sama meneliti mengenai pengembangan sumber daya manusianya, dan pada penelitian tersebut juga sama-sama menggunakan metode kualitatif.

- c. Bersumber dari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Yusuf Fachrurrizal dengan judul “Pengembangan Sumber Daya Manusia di Home Industri HKS Clothing Maker.”³⁴ Di dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode deskriptif, kualitatif. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti, bahwa peneliti menemukan terdapat pengembangan sumber daya manusia pada home industri HKS Clothing Maker di Lamongan. Persamaan penelitian Yusuf Fachrurrizal dengan penelitian peneliti yaitu sama-sama menggunakan metode kualitatif deskriptif serta sama-sama berfokus pada pengembangan sumber daya manusianya. Perbedaannya terletak

³⁴ Yusuf Fachrurrizal, *Pengembangan Sumber Daya Manusia di Home Industri (HKS Clothing Maker)*, Skripsi, Program Studi Manajemen Dakwah jurusan Dakwah Fakultas Dakwah dan Komunikasi Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya, 2018

pada penelitian terdahulu membahas mengenai pengembangan sumber daya manusia sedangkan penelitian ini membahas mengenai pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan.

- d. Bersumber dari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Heriyanti dengan judul “Pengembangan Sumber Daya Manusia Melalui Motivasi dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Tanjung Jabung Timur”.³⁵ Pada penelitian ini peneliti menggunakan metode kualitatif deskriptif. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana peningkatan kinerja pegawai BAZNAS dengan adanya pengembangan sumber daya manusia (SDM) melalui motivasi. Dari hasil penelitian yang telah dilakukan oleh BAZNAS bahwa pengembangan sumber daya manusia melalui motivasi dilakukan dengan tiga cara yaitu pelatihan, pemberian insentif, dan reward. Dari ketiga cara tersebut masing-masing memiliki tingkat kesulitan bagi pegawai BAZNAS dalam pencapaiannya. Kemudian peningkatan kinerja yang dialami setelah adanya pengembangan sumber daya manusia melalui motivasi memang mengalami peningkatan. Namun masing-masing ada beberapa kendala yang dialami oleh pegawai BAZNAS. Perbedaan penelitian yang dilakukan Heriyanti berfokus pada masalah Pengembangan Sumber

³⁵ Heriyanti, “*Pengembangan Sumber Daya Manusia Melalui Motivasi dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai Badan Amil Zakat Nasional Kabupaten Tanjung Jabung Timur*”, Universitas Islam Negeri Sultan Thaha Saifuddin Jambi, 2020.

Daya Manusia melalui motivasi, sedangkan peneitian peneliti lebih menekankan kepada Pengembangan Sumber Daya Manusia saja.

- e. Bersumber dari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Dea Wilyi Anggraini dengan judul “Implikasi Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Karyawan Bank Aman Syariah Sekampung Lampung Timur”.³⁶ Pada penelitian ini bersifat deskriptif kualitatif. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh atau hubungan pengembangan sumber daya manusia terhdap kinerja karyawan Bank Aman Syariah Sekampung Lampung Timur. Dari hasil penelitian yang telah dilakukan bahwa Bank Aman Syariah Sekampung Lampung Timur telah melakukan proses pengembangan sumber daya manusia dengan baik, antara lain seperti pelatihan, seminar internal, rotasi pekerjaan dan lain sebagainya, guna untuk meningkatkan kinerja karyawan yang akan berdampak pada produktivitas kerja mereka. Perbedaan dari penelitian terdahulu yaitu berfokus pada masalah Implikasi Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Karyawan Bank Aman Syariah Sekampung Lampung. Sedangkan penelitian yang dilakukan penulis berfokus pada Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan pada CVHT.

³⁶ Dea Wilyi Anggraini, *Implikasi Pengembangan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Karyawan Bank Aman Syariah Sekampung Lampung Timur*, Skripsi, Jurusan Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Metro, 2018

- f. Bersumber dari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Mawardi dengan judul “Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Rumah Makan Ayam Lepaas Lamnyong Banda Aceh.”³⁷ Pada penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif yang bersifat deskriptif analisis. Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui penembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan karyawan rumah makan Ayam Lepaas Lamnyong. Dari hasil penelitian yang telah dilakukan menghasilkan bahwa pengembangan sumber daya manusia Rumah Makan Ayam Lepaas Lamnyong dilakukan dengan cara mengikuti pelatihan dn pendidikan khusus bagi karyawannya. Tujuannya adalah untuk meningkatkan kinerja karyawan dan juga untu menambah omset/pendapatan. Rumah Makan Ayam Lepaas Lamnyong juga mmberika kesempatan bagi karyawan yang berprestasi, dengan cara promosikan jenjang karir atau dengan cara mutasi. Perbedaan pada penelitian terdahulu pada teknik pengumpulan data menggunakan teknik observasi, wawancara dan dokumentasi, sedangkan penelitian peneliti hanya menggunakan teknik wawancara mendalam.
- g. Bersumber dari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Kartika Anggraini dengan judul “Analisis Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Omset Penjualan Tenun dan Kerajinan Logam Perspektif Ekonomi Islam (Studi Kasus Pada UD Karya Muda

³⁷ Mawardi, “*Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Rumah Makan Ayam Lepaas Lamnyong Banda Aceh*,” UIN Ar-Raniry Darussalam-Banda Aceh, 2018

Kecamatan Ngunut Kabupaten Tulungagung).”³⁸ Pada penelitian ini menggunakan penelitian kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Dari hasil penelitian yang telah dilakukan bahwa UD Karya Muda Kecamatan Ngunut Kabupaten Tulungagung telah melakukan pengembangan sumber daya manusia dengan menggunakan metode *one the job training* berupa rotasi jabatan, magang dan pembekalan/pengarahan. Selanjutnya menggunakan metode *off the job training* berupa metode kelas dengan melakukan rapat, diskusi dan studi kasus. Perbedaan pada penelitian terdahulu berfokus pada pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan omset penjualan, sedangkan penulis lebih menekankan kepada pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan.

D. Kerangka Berfikir

Berdasarkan judul penelitian yaitu “Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan pada Crown Victoria Hotel Tulungagung”, maka dari itu peneliti menyusun kerangka penelitian sebagai berikut:

³⁸ Kartika Anggraini, “*Analisis Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Omset Penjualan Tenun dan Kerajinan Logam Perspektif Ekonomi Islam (Studi Kasus Pada UD Karya Muda Kecamatan Ngunut Kabupaten Tulungagung*, IAIN Tulungagung, 2020, hal. 97

