

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia adalah factor sentral dalam suatu organisasi. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaannya misi tersebut dikelola oleh manusia.¹³ Sumber daya manusia merupakan aset dalam segala aspek pengelolaan terutama yang menyangkut eksistensi organisasi. Sumber daya merupakan potensi yang terkandung dalam diri manusia untuk mewujudkan perannya sebagai makhluk sosial yang adaptif dan transformatif yang mampu mengelola dirinya sendiri serta seluruh potensi yang terkandung di alam menuju tercapainya kesejahteraan kehidupan dalam tatanan yang seimbang dan berkelanjutan. Dalam pengertian praktis sehari-hari, Sumber Daya Manusia lebih dimengerti sebagai bagian integral dari sistem yang membentuk suatu organisasi. Oleh karena itu, dalam bidang kajian psikologi, para praktisi Sumber Daya Manusia harus mengambil penjurusan industri dan organisasi.¹⁴

2. Pengertian Pengembangan Sumber daya Manusia

Menurut Saydam Pengembangan sumber daya manusia merupakan kegiatan yang harus dilaksanakan oleh perusahaan agar pengetahuan

¹³Ike Kusdyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Andi Offset, 2008), hal. 5.

¹⁴Dewi Irawati, *Pengembangan Sumber Daya Manusia berbasis Kompetensi Sebagai upaya Meningkatkan Kinerja Organisasi*, hal. 2.

(*knowladge*), kemampuan (*abality*), dan keterampilan (*skill*) mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaanyang mereka lakukan.¹⁵ Sedangkan menurut Mangkunegara pengembangan merupakan suatu peroses jangka panjang yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisasi di mana pegawai manajerial mempelajari konsep dan teori guna mencapai tujuan yang umum.¹⁶ Menurut Robert dan Jackson Pengembangan Sumber Daya Manusia adalah usaha–usaha untuk meningkatkan kemampuan karyawan untuk menghadapi penugasan yaitu melalui: Pendidikan, Pelatihan, dan Pengembangan Karier.¹⁷ Pengembangan adalah pembelajaran yang melampaui pekerjaan saat ini dan memiliki fokus jangka panjang.¹⁸ Menurut Hasibuan Pengembangan Sumber Daya Manusia adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan pelatihan.¹⁹

Menurut Bella yang dikutip oleh Hasibuan pendidikan dan pelatihan sama dengan pengembangan yaitu merupakan proses peningkatan keterampilan kerja baik teknis maupun manajerial. Pendidikan berorientasi pada teori, dilakukan dalam kelas, berlangsung lama, dan biasanya menjawab *Why*. Latihan berorientasi pada praktek, dilakukan dilapangan, berlangsung singkat, dan

¹⁵Saydam Gouzali, *Built In Training: Jurus Jitu Mengembangkan Propesionalisme Sumber daya Manusia*, (Bandung: PT. RemajaRosdakarya, 2006), hal. 21.

¹⁶Anwar Prabu A.A Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: PT.Remaja Rosdakarya, 2007), hal. 44.

¹⁷Robert, Mathis. L dan Jackson, JohnH, *Management Resosuse: Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta:Salemba Empat, 2002), hal. 45.

¹⁸Wayne Mondy, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Ke sepuluh, Jilid I, (Jakarta: Penerbit Erlangga, 2008), hal. 210.

¹⁹Melayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* ,(Jakarta : PT.Bumi Aksara, 2002), hal. 8.

biasanya menjawab *how*.²⁰ Pengembangan Sumber Daya Manusia dapat dipahami sebagai penyiapan individu pegawai untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi di dalam organisasi. Pengembangan sumber daya manusia merupakan proses pembelajaran jangka panjang dengan menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisasi.²¹

Pengembangan sumber daya manusia merupakan sebuah cara efektif untuk menghadapi tantangan-tantangan, termasuk ketertinggalan sumber daya manusia serta keragaman sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi.²² Pengembangan karyawan sering diartikan dengan usaha-usaha untuk meningkatkan keterampilan maupun pengetahuan umum bagi karyawan agar pelaksanaan pencapaian tujuan lebih efisien.²³ Pengembangan sumber daya manusia dapat dipahami sebagai penyiapan individu pegawai untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi di dalam organisasi.

Pengembangan biasanya berhubungan dengan peningkatan kemampuan intelektual atau emosional yang diperlukan untuk menunaikan pekerjaan yang lebih baik. Pengembangan sumber daya manusia berpijak pada fakta bahwa individu pegawai membutuhkan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan yang berkembang supaya ia mampu bekerja dengan baik. Pengembangan sumber daya manusia dapat diwujudkan melalui pengembangan karir, pendidikan, maupun pelatihan. Melalui

²⁰*Ibid.*, hal. 69.

²¹Donni Juni Priansa, *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Alfabeta, 2014), hal. 252.

²²M. Kadarisman, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Ed. 1, Cet. 2, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2012), hal. 6.

²³*Ibid.*, hal. 15.

pengembangan sumber daya manusia yang tepat, maka ketergantungan organisasi terhadap rekrutmen sumber daya manusia akan berkurang.

Sikula menyatakan bahwa pengembangan sumber daya mengacu pada kepentingan staf dan personil yang ada di dalam organisasi. Pengembangan sumber daya manusia merupakan proses pembelajaran jangka panjang dengan menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir, dimana manajer mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis, yang kemudian diimplementasikan dalam pengembangan sumber daya manusia. Pengembangan sumber daya manusia juga merupakan aktivitas memelihara dan meningkatkan kompetensi sumber daya manusia guna mencapai efektivitas organisasi.²⁴

Flippo menyatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu proses dari pendidikan dan pelatihan:

a. Pendidikan

Menurut Hasibuan yang dikutip dari Edwin. B. Flippo Pendidikan adalah berhubungan dengan peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman atas lingkungan kita secara menyeluruh.²⁵ Menurut Ruky pendidikan atau belajar (*learning*) adalah tindakan yang dilakukan oleh pihak karyawan dalam upaya Menguasai, Keterampilan, pengetahuan, dan sikap tertentu yang mengakibatkan perubahan yang realtif bersifat permanen dalam perilaku kerja mereka. Sedangkan Pendidikan menurut Undang-Undang Nomor 2 Tahun 1989 adalah usaha sadar untuk menyiapkan peserta didik melalui bimbingan,

²⁴Andrew F Sikula, *Sistem Manajemen Kinerja*, Edisi Terjemahan, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2007), hal. 12.

²⁵Melayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT.Bumi Aksara, 2002), hal. 160.

pengajaran atau latihan bagi peranannya di masa yang akan datang. Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa pendidikan merupakan usaha-usaha untuk membina kepribadian dan mengembangkan sumber daya manusia melalui bimbingan, pengajaran atau latihan untuk meningkatkan pengetahuan umum dan pemahaman atas lingkungan kita secara menyeluruh.²⁶ Berkaitan dengan pengetahuan secara umum. Terdapat dua level utama yang perlu mendapatkan perhatian dalam pendidikan, yaitu manajer organisasi dan tenaga operasional.

1) Manajer organisasi (manajerial)

Pendidikan bagi manajer organisasi ditujukan dengan berfokus pada peningkatan kemampuan pengetahuan manajer serta kemampuan manajer organisasi untuk terampil dalam mengambil keputusan.

2) Staf pegawai (operasional)

Pendidikan bagi staf pegawai operasional dapat dilakukan melalui pelatihan kerja dan *apprenticeship*, di mana pendidikan tersebut bertujuan agar dapat meningkatkan produktivitas kerja, mengurangi biaya-biaya yang dikeluarkan oleh organisasi, meningkatkan moral, serta mempromosikan stabilitas dan fleksibilitas organisasi.

b. Pelatihan

Menurut Robert dan Jackson Pelatihan adalah suatu proses di mana orang-orang mencapai tujuan organisasi melalui tahap penilaian,

²⁶Achmad S, Ruky, *Berkualitas Mengubah Visi Menjadi Real Pemdekatan Praktis Untuk Memproleh dan Mengembangkan Sumber Daya Manusia Berkualitas Dalam Organisasi*, (Jakarta: PT.Gramedia Pustaka Utama, 2006), hal.160

implementasi dan evaluasi.²⁷ Pelatihan menurut Bernardin & Russel yang dikutip oleh Gomes Pelatihan adalah usaha untuk memperbaiki kinerja karyawan pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya, atau suatu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaannya.²⁸ Sedangkan pelatihan menurut Mondy adalah aktivitas yang dirancang untuk pembelajaran, pengetahuan, dan keterampilan yang dibutuhkan untuk pekerjaan saat ini.²⁹ Berdasarkan pendapat para pakar di atas, maka pengertian pelatihan adalah suatu proses di dalam perusahaan untuk memperbaiki kinerja karyawannya. Pelatihan untuk meningkatkan keterampilan pegawai dalam mengemban pkerjaan tertentu sesuai dengan pkerjaan terakhir yang diemban oleh pegawai. Pelatihan juga dilakukan dalam rangka updating pegawai.³⁰

c. Pengembangan karier

Pengembangan adalah pembelajaran yang melampaui pekerjaan saat ini dan memiliki fokus jangka panjang. Menurut Mangkunegara pengembangan karier adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karier masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum. Dari beberapa pengertian pengembangan karier di atas dapat disimpulkan

²⁷Robert, Mathis. L dan Jackson, John H, *Management Resosuse...*, hal. 5.

²⁸Games Cardoso Fausino, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan ke Tiga, (Jakarta: PT.Bumi Aksara, 2002), hal. 5.

²⁹Mondy, Wayne, *Manjemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kesepuluh, Jilid I, (Jakarta: Penerbit Erlangga, 2008) , ha. 210.

³⁰Donni Juni Priansa, *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Alfabeta, 2014), hal. 146-147.

bahwa dengan adanya pengembangan karier diharapkan adanya peningkatan status dari para karyawan.³¹

3. Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Tujuan pengembangan sumber daya manusia organisasi memiliki tujuan, baik secara eksternal maupun internal. Tujuan pengembangan sumber daya manusia secara internal disajikan sebagai berikut:

a. Meningkatkan produktivitas kerja

Produktivitas kerja pegawai dalam organisasi terkait dengan kualitas maupun kuantitas kerja yang dihasilkannya. Peningkatan produktivitas kerja pegawai dapat dilakukan melalui pengembangan sumber daya manusia.

Pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi akan meningkatkan kemampuan manajerial, kemampuan berpikir, maupun kemampuan teknis pegawai.³²

1) Kemampuan manajerial

Kemampuan untuk mengatur atau memajemen suatu prosedur pekerjaan sehingga dapat berjalan secara baik dan sesuai rencana.

2) Kemampuan berpikir

Merupakan kemampuan pegawai untuk dapat menggunakan pikirannya dalam pekerjaan sehingga individu pegawai bukanlah sebuah benda yang dapat diperintah apa saja, namun merupakan pegawai yang memiliki akal dan pikiran untuk dikembangkan.

³¹Anwar Prabu A. A Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007), hal. 44.

³²Donni Juni Priansa, *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Alfabeta, 2014), hal. 148.

3) Kemampuan teknis

Kemampuan pegawai dalam menggunakan perlengkapan dan peralatan yang ada di dalam organisasi.

b. Melakukan efisiensi

Efisiensi sangat penting untuk meningkatkan daya saing organisasi di tengah persaingan dengan organisasi lain. Efisiensi dapat berupa tenaga, waktu, biaya dan bahan baku, serta berkurangnya kerusakan dari mesin-mesin.

c. Meningkatkan efektivitas

Organisasi yang efektif adalah organisasi yang mampu merancang program pengembangan organisasi dan berhasil melaksanakan program-program tersebut melebihi harapan yang ada di dalamnya.

d. Pencegahan kerusakan

Banyak pegawai yang tidak mampu memfungsikan atau memanfaatkan peralatan dan perlengkapan kantor dengan semestinya sehingga menyebabkan risiko kerusakan peralatan dan perlengkapan kantor menjadi lebih tinggi.

e. Mengurangi kecelakaan kerja

Jika pegawai yang bekerja tidak mengalami kecelakaan, maka sudah dapat dipastikan bahwa pegawai tersebut sudah terampil dan profesional dalam mengemban tugasnya.³³

f. Peningkatan pelayanan internal

Peningkatan pelayanan internal dimana setiap pegawai menyadari dan memahami pentingnya keterlibatan untuk mensukseskan seluruh pekerjaan

³³*Ibid.*, h. 149.

yang ada di organisasi bukan hanya pekerjaan yang ada di unit kerja, akan menggerakkan roda organisasi mencapai visi organisasi dengan lebih optimal.

g. Moral pegawai

Dengan adanya pengembangan pegawai , maka moral pegawai diharapkan akan lebih baik, dimana keahlian dan keterampilan serta kemampuan yang dimiliki pegawai sesuai dengan pekerjaannya, sehingga pegawai bekerja bersemangat dan antusias dalam menyelesaikan setiap pekerjaan.

h. Karir

Jabatan dalam organisasi menuntut adanya dukungan pendidikan dan pengalaman pelatihan yang saling menunjang. Melalui pendidikan dan pelatihan yang tepat bagi pegawai diharapkan akan memberikan kesempatan karir yang lebih luas, bahkan pegawai diberi kesempatan untuk duduk di level strategis.

i. Kepemimpinan

Pengembangan perlu dilakukan kepada pemimpin mengingat jabatan pimpinan memegang peranan yang sangat vital. Dengan adanya pengembangan, diharapkan seorang pemimpin dapat melakukan tugasnya secara baik, sehingga keberhasilan ataupun kegagalan yang diperoleh organisasi, bergantung pada bagaimana pemimpin dalam mengatur, menjaga, dan menjalankan setiap rencana yang telah ditetapkan dengan adanya komunikasi yang baik antara bawahan dan atasan.³⁴

j. Suksesi Kepemimpinan

³⁴*Ibid.*, h. 150.

Organisasi akan mendorong calon-calon pemimpin yang berasal dari internal organisasi untuk berkembang, sehingga suksesi kepemimpinan yang ada di dalam organisasi akan berjalan dengan baik.

k. Kompensasi

Pengembangan sumber daya manusia dapat meningkatkan kompetensi dan keterampilan sumber daya manusia sehingga pekerjaan yang diembannya akan lebih efektif dan efisien serta pegawai mampu mengemban pekerjaan dengan lebih banyak. Dengan demikian akan meningkatkan kompensasi yang diterima oleh pegawai dari organisasi. Dimana pegawai yang mempunyai kompetensi yang tinggi mampu mengemban tugas lebih efektif, efisien, serta dalam, beban kerja yang tinggi akan memperoleh penghasilan tambahan berupa insentif yang besarnya ditentukan atas kinerja pegawai. Selain tujuan pengembangan sumber daya manusia secara internal, pengembangan pun memiliki tujuan eksternal antara lain:

a. Tuntutan pelanggan

Keterbukaan data dan informasi menyebabkan pegawai semakin tinggi pengetahuannya sehingga ketika mereka menggunakan produk akan cenderung lebih kritis dibandingkan dengan sebelumnya. Untuk itu organisasi perlu mempersiapkan pegawai-pegawai yang tepat untuk mengemban pekerjaannya dengan profesional akan mampu memenuhi kebutuhan pelanggan sehingga pelanggan puas.

b. Globalisasi

Globalisasi mendorong setiap organisasi untuk mampu menjadi

perusahaan multinasional atau perusahaan berskala global untuk meraih keberhasilan di tingkat global. Hal tersebut mendorong setiap organisasi untuk mempersiapkan pegawainya yang mampu mengamban tugas di tingkat global.

c. Persaingan bisnis

Persaingan bisnis antar organisasi semakin meningkat. Untuk itu dibutuhkan pengembangan sumber daya manusia yang tepat, yang mampu menghasilkan sumber daya manusia yang berkompetensi yang dapat bersaing dengan sumber daya manusia organisasi.

d. Semakin tingginya biaya pegawai

Biaya pegawai semakin tinggi karena semakin tingginya tuntutan kebutuhan pegawai, baik secara personal maupun keluarganya. Pengembangan diperlukan agar organisasi mampu mengemban pekerjaan yang lebih banyak dan efektif. Dengan demikian profit organisasi akan meningkat.

4. Prinsip Pengembangan Sumber Daya Manusia

Prinsip pengembangan sumber daya manusia pada dasarnya adalah peningkatan kualitas, kuantitas, maupun kemampuan kerja pegawai untuk mengemban tugasnya dimana yang akan datang. Upaya tersebut akan berhasil jika udah diprogram terlebih dahulu. Agar kegiatan pengembangan sumber daya manusia dapat dilaksanakan secara efektif, maka pimpinan organisasi perlu memberikan harapan sekaligus rangsangan kepada pegawai, agar mampu terlibat dengan baik dalam pengembangan sumber daya manusia yang

dilaksanakan oleh organisasi.

Rangsangannya biasanya dilakukan aatar lain kenaikan gaji, jabatan, dan berbagai program lain. Program pengembangan memuat sasaran, kebijaksanaan, prosedur, anggaran, peserta, kurikulum, dan waktu pelaksanaan. Tujuan akhir dari proses pengembangan adalah peningkatan efektivitas dan efisiensi pegawai itu sendiri, sehingga program pengembangan sumber daya manusia yang dilaksanakan akan lebih optimal.³⁵ Prinsip lain dalam pengembangan sumber Daya manusia antara lain:

a. Motivasi

Tingginya motivasi yang dimiliki oleh pegawai mendorong pegawai untuk semakin cepat dan sungguh sungguh dalam mempelajari perilaku, pengetahuan, keterampilan, maupun beradaptasi dengan organisasi. Motivasi tersebut timbul dorongan diri sendiri maupun dorongan dari luar. Motivasi eksternal muncul dari adanya program kesejahteraan pegawai, gaji, akan meningkat, dan berbagai insentif lainnya.

b. Laporan kemajuan

Hasil pengembangan sumber daya manusia dapat dijadikan sebagai bahan informasi untuk mengetahui bagaimana perbandingan antara pegawai saat sebelumnya dan sesudahnya setelah memperoleh program pengembangan. Perbandingan dapat bersifat positif maupun negative, artinya pengembangan dapat meningkatkan produktivitas, efektivitas, dan efisiensi kerja pegawai atau sebaliknya.

³⁵*Ibid.*, hal. 151.

c. Latihan

Diperlukan program pengembangan yang diatur secara cermat dan tepat sehingga program yang diberikan mampu dipraktikkan dalam pekerjaan. Pengembangan ini membutuhkan pengorbanan waktu dan biaya yang tidak sedikit, namun hasilnya akan lebih efektif sesuai dengan kebutuhan organisasi dan pegawai.

d. Perbedaan individu

Perbedaan tingkat kecerdasan dan bakat pegawai, maka dari itu pengembangan sumber daya manusia paling efektif ialah menyesuaikan kemampuan individu dengan program pengembangan sumber daya manusia yang diberikan.³⁶

5. Jenis Pengembangan Sumber Daya Manusia

Dalam program pengembangan harus dituangkan sasaran, kebijaksanaan prosedur, anggaran, peserta, kurikulum, dan waktu pelaksanaannya. Program pengembangan harus berprinsipkan pada peningkatan efektivitas dan efisiensi kerja masing-masing karyawan pada jabatannya. Program pengembangan suatu organisasi hendaknya diinformasikan secara terbuka kepada semua karyawan atau anggota supaya mereka mempersiapkan dirinya masing-masing. Bentuk pengembangan dikelompokkan atas; Pengembangan secara informal, dan pengembangan secara formal.³⁷ Untuk lebih jelasnya kedua jenis pengembangan di atas

³⁶*Ibid.*, hal. 152.

³⁷Melayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (PT. Bumi Aksara: Jakarta, 2002), hal. 72.

dapat diuraikan sebagai berikut :

a. Pengembangan secara informal

Pengembangan secara informal yaitu karyawan atas keinginan dan usaha 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. Hal ini bermanfaat bagi perusahaan karena produktivitas kerja karyawan semakin besar, di samping efisiensi dan produktivitasnya juga semakin baik.³⁸

b. Pengembangan secara formal

Pengembangan secara formal yaitu karyawan ditugaskan perusahaan untuk mengikuti pendidikan atau latihan, baik yang dilakukan perusahaan maupun yang dilaksanakan oleh lembaga-lembaga pendidikan atau pelatihan. Pengembangan secara formal dilakukan di perusahaan karena tuntutan pekerjaan saat ini ataupun masa datang, Pelatihan dan pengembangan (*training* dan *development*) memang memerlukan biaya yang cukup besar, namun investasi di bidang manusia tersebut (*human investment*) akhirnya akan menyumbangkan produktivitas yang sangat tinggi bagi organisasi atau perusahaan. Untuk itu organisasi atau perusahaan tentunya akan memetik laba yang berlipat ganda di waktu yang akan datang.

³⁸Donni Juni Priansa, *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Bandung: Alfabeta, 2014), hal. 153.

Program pengembangan karyawan hendaknya disusun secara cermat dan didasarkan kepada metode-metode ilmiah serta berpedoman kepada keterampilan yang dibutuhkan perusahaan saat ini maupun untuk masa depan. Pengembangan harus bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan supaya produktivitas kerjanya baik dan mencapai hasil yang optimal.³⁹

6. Metode Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia didasarkan pada penggunaan metode yang telah ditetapkan sebelumnya oleh organisasi. Program tersebut ditetapkan oleh penanggung jawab pengembangan yang ada dalam organisasi, misalnya manajer atau kepala bagian pengembangan sumber daya manusia. Metode yang paling penting diantaranya ialah metode pendidikan (*education*) dan metode pelatihan (*training*).

Pendidikan dan pelatihan sering dipandang sebagai salah satu bentuk investasi organisasi dibidang pengembangan sumber daya manusia. Oleh karena itu setiap organisasi yang ingin berkembang selalu memperhatikan pendidikan dan pelatihan bagi pegawainya.

a. Metode Pendidikan (*education*)

Hasil pendidikan dapat dilihat dari adanya perubahan tingkah laku. Pendidikan pada hakikatnya bertujuan untuk mengubah tingkah laku pegawai. Tujuan pendidikan adalah deskripsi pengetahuan, sikap, tindakan, penampilan, yang diharapkan memiliki sasaran pendidikan pada

³⁹Sayuti Hasibuan, *Ekonomi Sumber Daya Manusia, Teori dan Kebijakan*, (Jakarta: Pustaka: LP3ES Indonesia, 2011), hal. . 20-22.

periode tertentu. Lembaga pendidikan terutama formal, pada dasarnya memberikan output berupa perubahan sikap, dan perilaku yang disertai dengan tingkat pengetahuan, pemahaman, dan analisis yang lebih mendalam. Itulah sebabnya perubahan sikap dan perilaku sebagai output pendidikan perlu dirumuskan terlebih dahulu dalam tujuan pendidikan. Metode pendidikan atau *development* menurut Hasibuan yaitu:⁴⁰

1) Metode Pelatihan (*Training*)

Training methods merupakan metode latihan di dalam kelas yang juga dapat digunakan sebagai metode pendidikan (*development*) seperti rapat, studi kasus, ceramah dan *role playing*.

2) Under Study

Understudy adalah teknik pengembangan yang dilakukan dengan praktek langsung bagi seseorang yang dipersiapkan untuk menggantikan jabatan atasannya

3) *Job Rotation and Planned Progression*

Job rotation adalah teknik pengembangan yang dilakukan dengan cara memindahkan peserta dari suatu jabatan ke jabatan lainnya secara periodik untuk menambah keahlian dan kecakapannya pada setiap jabatan. Sedangkan *planned progression* sama dengan *jobrotation*. Letak perbedaannya adalah setiap pemindahan tidak diikuti dengan kenaikan pangkat dan gaji, tetapi tugas serta tanggung jawab semakin besar.

⁴⁰Melayu Hasibuan, S.P, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta:Bumi Aksara, 2007), hal. 80.

4) *Coaching and Counseling*

Coaching adalah suatu metode pendidikan dengan cara atasan mengajarkan keahlian dan keterampilan kerja kepada bawahannya. *Counseling* adalah suatu cara pendidikan dengan melakukan diskusi antara pekerja dan manajer mengenai hal-hal yang sifatnya pribadi, seperti keinginannya, ketakutannya dan aspirasinya.

5) *Junior Board of Executive or Multiple Management*

Merupakan suatu komite penasehat tetap yang terdiri dari calon-calon manajer yang ikut memikirkan atau memecahkan masalah-masalah perusahaan untuk kemudian direkomendasikan pada manajer lini (*top management*). Komite penasehat ini hanya berperan sebagai staf.

b. Metode Pelatihan (training)

Hal-hal yang berkaitan dengan pelatihan adalah menyangkut waktu pelaksanaan, biaya, jumlah peserta, tingkat pendidikan, latar belakang pegawai, dan berbagai hal lainnya. Pelatihan pada dasarnya dipandang sebagai penerapan kecakapan dan keterampilan pekerjaan, oleh karenanya terfokus pada mempelajari bagaimana melaksanakan tugasnya khusus dalam waktu tertentu. Metode pengembangan terdiri atas:

1) Metode Latihan atau *Training*

Metode-metode latihan yang dapat dilaksanakan menurut Hasibuan:

a) *On the Job*

Para peserta latihan langsung bekerja di tempat untuk belajar dan meniru suatu pekerjaan dibawah bimbingan seorang pengawas.

b) *Vestibule*

Vestibule adalah metode latihan yang dilakukan dalam kelas atau bengkel yang biasanya diselenggarakan dalam suatu perusahaan industri untuk memperkenalkan pekerjaan kepada karyawan baru dan melatih mereka mengerjakan pekerjaan tersebut.

c) *Demonstration and Example*

Demonstration and example adalah metode latihan yang dilakukan dengan cara peragaan dan penjelasan bagaimana cara-cara mengerjakan suatu pekerjaan melalui contoh- contoh atau percobaan yang didemonstrasikan.

d) *Simulation*

Simulasi merupakan suatu teknik untuk mencontoh semirip mungkin terhadap konsep sebenarnya dari pekerjaan yang akan dijumpainya.⁴¹

e) *Apprenticeship*

Metode ini adalah suatu cara untuk mengembangkan keahlian pertukangan sehingga para karyawan yang bersangkutan dapat mempelajari segala aspek dari pekerjaannya.

f) *Classroom Methods*

a) *Lecture*

⁴¹*Ibid.*, hal. 77.

Metode kuliah diberikan kepada peserta yang banyak di dalam kelas. Pelatih mengajarkan teori-teori yang diperlukan, sedangkan yang dilatih mencatatnya serta mempersepsikannya.

b) *Conference*

Pelatih memberikan suatu makalah tertentu dan peserta pengembangan ikut serta berpartisipasi dalam memecahkan makalah tersebut. Mereka harus mengemukakan ide dan sarannya untuk didiskusikan serta diterapkan kesimpulannya.

c) *Programmed Instruction*

Program instruksi merupakan bentuk *training*, sehingga peserta dapat belajar sendiri karena langkah-langkah pengerjaan sudah diprogram, biasanya dengan komputer, buku atau mesin pengajar.

d) *Metode Studi Kasus*

Dalam teknik studi kasus, pelatih memberikan suatu kasus kepada peserta pengembangan yang tidak disertai dengan data yang lengkap atau sengaja disembunyikan, tujuannya agar peserta terbiasa mencari data/informasi dari pihak eksternal dalam memutuskan suatu kasus yang dihadapinya. Peserta ditugaskan untuk mengidentifikasi masalah, menganalisis situasi dan merumuskan penyelesaiannya.

e) *Role Playing*

Teknik dalam metode ini, beberapa orang peserta ditunjuk

untuk memainkan suatu peran dalam sebuah organisasi tiruan, jadi semacam sandiwara.

f) *Metode Diskusi*

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

g) *Metode Seminar*

Metode seminar bertujuan mengembangkan keahlian dan kecakapan peserta untuk menilai dan memberikan saran-saran yang konstruktif mengenai pendapat orang lain (pembawa makalah). Peserta dilatih agar dapat mempersepsi, mengevaluasi dan memberikan saran- saran serta menerima atau menolak pendapat atau usul orang lain.

7. Sumber Daya Manusia Dalam Perspektif Islam

Sumber daya manusia merupakan kekuatan terbesar dalam pengolahan seluruh yang ada dimuka bumi, karena pada dasarnya seluruh ciptaan Allah SWT yang ada di muka bumi ini sengaja diciptakan oleh Allah swt untuk kemaslahatan umat manusia. Hal ini sangat jelas telah ditegaskan oleh Allah swt dalam Al-Qur'an surat Al-Jatsiyah ayat 13 sebagai berikut:

وَسَخَّرَ لَكُم مَّا فِي السَّمَوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ جَمِيعًا مِّنْهُ ۗ إِنَّ فِي
ذَٰلِكَ لَآيَاتٍ لِّقَوْمٍ يَتَفَكَّرُونَ ﴿١٣﴾

Artinya: “Dan Dia telah menundukkan untukmu apa yang di langit dan apa yang di bumi semuanya, (sebagai rahmat) daripada-Nya.

Sesungguhnya pada yang demikian itu benar-benar terdapat tanda-tanda (kekuasaan Allah) bagi kaum yang berfikir.”

Oleh karena itu sumber daya yang ada ini harus dikelola dengan benar karena itu merupakan amanah yang akan dimintai pertanggung jawabannya kelak. Untuk mendapatkan pengelolaan yang baik ilmu sangatlah diperlukan untuk menopang pemberdayaan dan optimalisasi manfaat sumber daya manusia untuk menuntut ilmu seluas-luasnya tanpa batas dalam rangka membuktikan kemahakuasaan Allah swt. Islam mendorong umatnya untuk memilih calon karyawan berdasarkan kepatuhan, kelayakan, berdasarkan pengetahuan, pengalaman dan kemampuan teknis yang dimiliki. Islam mendorong untuk melaksanakan pelatihan terhadap para karyawan dengan tujuan mengembangkan kompetensi dan kemampuan teknis karyawan dalam menunaikan tanggung jawab pekerjaannya. Rasulullah memberikan pelatihan terhadap orang yang diangkat untuk mengurus persoalan kaum muslimin, dan membekalinya dengan nasihat-nasihat dan beberapa petunjuk. Khalifa Umar juga senantiasa menggelar pertemuan tahunan bagi para gubernur dan pegawai yang tersebar di berbagai wilayah kekuasaan islam. Pertemuan itu dijadikan sebagai media pembelajaran dan pelatihan guna meningkatkan kemampuan para pegawai dalam menjalankan tugas mereka.⁴²

⁴² Rozalinda, *Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia: Implementasi Pada Industri Perbankan Syariah*, IAIN Imam Bonjol Padang, Jurnal Lembaga Keuangan dan Perbankan, Vol. 1, No. 1, Januari-Juni 2016, hal. 10.

B. Kompetensi

1. Pengertian Kompetensi

Kompetensi adalah karakteristik bahwa individu memiliki kemampuan dan digunakan dengan cara yang konsisten sesuai untuk mencapai kinerja yang diinginkan. Karakteristik ini meliputi pengetahuan, keterampilan, aspek citra diri, motif sosial, sifat, pola pikir dan cara berpikir, perasaan, dan pelaksanaan.⁴³ Kompetensi adalah suatu proses yang mengacu pada berbagai keterampilan yang harus dilakukan dan perilaku yang harus diterapkan dalam kinerja yang kompeten.⁴⁴ Mathis dan Jackson mengemukakan tiga kompetensi yang harus dimiliki oleh sumber daya manusia yaitu pertama pengetahuan tentang bisnis dan organisasi, lalu kedua pengetahuan tentang pengaruh dan perubahan manajemen serta ketiga, pengetahuan dan keahlian sumber daya manusia yang spesifik.

Jadi, kompetensi adalah sebuah kemampuan yang harus dimiliki oleh setiap individu dalam usaha pencapaian organisasi yang harus dimiliki demi tujuan organisasi baik jangka pendek dan jangka panjang. Kompetensi sangat dibutuhkan untuk menghadapi perubahan lingkungan yang cepat. *Sustainability* organisasi dapat dipertahankan bergantung pada kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan. Organisasi harus mampu merumuskan jenis kompetensi yang dibutuhkan oleh anggota organisasi

⁴³Dubois, D., Rothwell, J. W. *Competency Based Human Resource Management...*, (Davies-Black Publishing, 2004), hal. 27.

⁴⁴Ahmad Azmy, *Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia Untuk Mencapai Career Ready Professional di Universitas Tanri Abeng*, (Jakarta Selatan: Bisnis Review Vol. 6, No. 2 Agustus 2015), hal. 220.

untuk beradaptasi dengan tren bisnis yang sedang berkembang sehingga mampu menghasilkan ide-ide atau inovasi baru untuk menjaga persaingan dengan para kompetitor. Kompetensi dan perubahan organisasi harus dilakukan sesuai dengan permintaan dan kebutuhan lingkungan.⁴⁵ Moehariono mengemukakan bahwa kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektifitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan kinerja yang dijadikan acuan, efektif atau kinerja prima atau superior ditempat kerja atau pada situasi tertentu. Pembentuk kompetensi berasal dari dalam diri individu atau pun melalui proses pembentukan kompetensi.⁴⁶

Terdapat perbedaan konsep tentang kompetensi menurut konsep Inggris dan konsep Amerika Serikat. Menurut konsep Inggris, kompetensi dipakai di tempat kerja dalam berbagai cara. Pelatihan sering berbasiskan kompetensi. Sistem *National Council Vocational Qualification (NCVQ)* didasarkan pada standar kompetensi. Kompetensi juga digunakan dalam manajemen imbalan, sebagai contoh, dalam pembayaran berdasarkan kompetensi. Penilaian kompetensi adalah suatu proses yang perlu untuk menyokong inisiatif-inisiatif ini dengan menentukan kompetensi-kompetensi apa yang karyawan harus perlihatkan. Pendapat yang hampir sama dengan

⁴⁵ Mathis, L. R. Jackson, H.J. Human Resource Management, (South Western Cengage Learning, 2011), hal. 230.

⁴⁶ Ninin Non Ayu Salmah, Jurnal ekonomi dan informasi akuntansi (jenius), *Pengaruh Program Pelatihan Dan Pengembangan Karyawan Terhadap Kompetensi Karyawan Pada PT. Muba Electric Power Sekayu*, (Universitas PGRI Palembang, Vol. 2, No. 3 September 2012), hal. 280.

konsep Inggris dikemukakan oleh Kravetz, bahwa kompetensi adalah sesuatu yang seseorang tunjukkan dalam kerja setiap hari. Fokusnya adalah pada perilaku di tempat kerja, bukan sifat-sifat kepribadian atau keterampilan dasar yang ada di luar tempat kerja ataupun di dalam tempat kerja.

Kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya. Secara general, kompetensi sendiri dapat dipahami sebagai sebuah kombinasi antara ketrampilan (*skill*), atribut personal, dan pengetahuan (*knowledge*) yang tercermin melalui perilaku kinerja (*job behavior*) yang dapat diamati, diukur dan dievaluasi. Dalam sejumlah literatur, kompetensi sering dibedakan menjadi dua tipe, yakni *soft competency* atau jenis kompetensi yang berkaitan erat dengan kemampuan untuk mengelola proses pekerjaan, hubungan antar manusia serta membangun interaksi dengan orang lain. Contoh *soft competency* adalah: *leadership, communication, interpersonal relation*, dan lain-lain. Tipe kompetensi yang kedua sering disebut *hard competency* atau jenis kompetensi yang berkaitan dengan kemampuan fungsional atau teknis suatu pekerjaan. Dengan kata lain, kompetensi ini berkaitan dengan seluk beluk teknis yang berkaitan dengan pekerjaan yang ditekuni. Contoh *hard competency* adalah: *electrical engineering, marketing research, financial analysis, manpower planning*, dan lain-lain.⁴⁷ Berbagai upaya pengembangan sumber daya manusia hendaknya didukung oleh beberapa faktor diantaranya:

⁴⁷Dewi Irawati, *Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Peningkatan Kinerja organisasi*, hal. 2.

- a. Terdapat seleksi sumber daya manusia yang baik untuk benar-benar menciptakan pegawai yang berkualitas.
- b. Merancang keselarasan antara kebutuhan organisasi dan kemampuan pegawai.
- c. Menyediakan sarana, prasarana dan teknologi yang sesuai untuk pengembangan pegawai.
- d. Komitmen yang tinggi dari setiap elemen organisasi untuk melakukan pengembangan pegawai secara berkesinambungan.

Apabila daya dukung organisasi sudah dapat berjalan secara simultan maka pengembangan sumberdaya manusia berbasis kompetensi akan dapat memberikan dampak baik bagi peningkatan kinerja organisasi. Hal ini terjadi karena sumberdaya manusia yang berkembang secara kompeten merupakan suatu kondisi dimana seluruh elemen internal organisasi siap untuk bekerja dengan mengandalkan kualitas diri dan kemampuan yang baik. Pada level tertentu dimana kondisi di atas sudah mampu tercipta dalam suatu organisasi maka kinerja individu organisasi menjadi cerminan bagi kinerja organisasi. Terdapat banyak tantangan dalam menciptakan situasi kondusif bagi organisasi untuk meningkatkan kinerjanya dan pengembangan SDM merupakan salah satu hal yang patut kian dilakukan. Organisasi yang menghendaki kinerja yang optimal dibutuhkan pula konsistensi dari manajemen mengenai pengelolaan pegawai yang baik dan proporsional serta menciptakan hubungan kerja yang efektif.⁴⁸

⁴⁸*Ibid.*, hal. 6.

2. Karakteristik Kompetensi

Terdapat berbagai karakteristik kompetensi yang sering kali merupakan perpaduan beberapa karakteristik. Moeheriono mengemukakan mengenai beberapa karakteristik yang terdiri atas:

- a. Watak, yaitu yang membuat seseorang mempunyai sikap perilaku atau bagaimana seorang tersebut merespon sesuatu dengan cara tertentu.
- b. Motif, yaitu sesuatu yang diinginkan seseorang atau secara konsisten dipikirkan dan diinginkan sehingga mengakibatkan suatu tindakan atau dasar untuk melakukan suatu tindakan.
- c. Pengetahuan yaitu informasi yang di miliki seseorang pada bidang tertentu.
- d. Konsep diri, yaitu sikap, nilai-nilai, atau citra diri seseorang. Percaya diri merupakan keyakinan orang bahwa mereka dapat efektif dalam hamper setiap situasi adalah bagian dari konsep diri orang.
- e. keterampilan, yaitu kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu. Kompetensi mental atau keterampilan kognitif termasuk berpikir analitis dan konseptual.

Kategori kompetensi meliputi berbagaimacam kemampuan dalam melaksanakan tugas. Zwell dalam Wibowo mengemukakan kategori kompetensi sebagai berikut:

- a. Task achievement, berhubungan dengan pencapaian kinerja.
- b. Relationship, berhubungan dengan komunikasi.
- c. Personal attribute, merupakan kompetensi intrinsic individu.

- d. Managerial, berkaitan dengan pengelolaan, pengawasan dan mengembangkan individu lain.
- e. Leadership, berkaitan dengan kemampuan memimpin dan mendelegasikan pekerjaan.

3. Faktor yang Mempengaruhi Kecakapan Kompetensi Seseorang

Kompetensi bukan merupakan kemampuan yang tidak dapat dipengaruhi Zwell dalam Wibowo mengemukakan beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kecakapan kompetensi seseorang yaitu:

- a. Keyakinan dan nilai, keyakinan seseorang terhadap dirinya maupun terhadap orang lain mempengaruhi perilakunya.
- b. Ketrampilan, pengembangan ketrampilan yang secaraspesifik berkaitan dengan kompetensi dapat berdampak pada budaya organisasi dan kompetensi individual.
- c. Pengalaman, keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi di hadapan kelompok, menyelesaikan di hadapan kelompok, menyelesaikan masalah dan sebagainya.
- d. Karakteristik kepribadian, banyak faktor kepribadian yang tidak dapat berubah walaupun demikian dalam kepribadian bukan sesuatu yang tidak dapat berubah.
- e. Motivasi, merupakan faktor kompetensi dengan memberikan dorongan, apresiasi dan pengakuan.

- f. Isu emosional, hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi sedangkan mengatasi pengalaman tidak menyenangkan akan memperbaiki penguasaan dalam banyak kompetensi.
- g. Kemampuan intelektual, kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis.⁴⁹

C. Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Istilah kinerja berasal dari kata performance atau unjuk kerja. Kinerja dapat pula diartikan sebagai prestasi kerja atau pelaksanaan kerja atau hasil unjuk kerja. August W. Smith menyatakan bahwa : “*Performance is output derives from processes, human otherwise*”. Kinerja merupakan hasil dari suatu proses yang dilakukan manusia. Maier menyatakan bahwa “ Penilaian kinerja atau prestasi kerja sebagai suatu kesuksesan yang dihasilkan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan”.⁵⁰ Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap prestasi karyawan atau pegawai seperti: motivasi, kecakapan, persepsi peranan dan sebagainya.⁵¹ Menjadi karyawan yang berkualitas adalah tujuan semua orang oleh karena itu kinerja karyawan yang tinggi sangat penting untuk mencapai tujuan perusahaan. Kinerja yang tinggi dari para karyawan sebagai sumber daya manusia yang berfungsi

⁴⁹*Ibid.*, hal. 280-281.

⁵⁰Suwatno dan Donni Juni Priansa, *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Publik dan Bisnis...*, hal. 196.

⁵¹Moh. Pabundu Tika, *Budaya organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan ...*, hal. 121.

mengolah faktor produksi, yang lain sangat diperlukan, agar perusahaan memiliki produktivitas yang tinggi sehingga dapat unggul dalam persaingan global. Adapun pengertian dari kinerja antara lain:

Menurut Widarjono kinerja berasal dari kata *Perfomence*, ada pula yang mengartikan *perfomence* sebagai hasil kerja/prestasi kerja. Namun sebenarnya kinerja mempunyai makna lebih luas bukan hanya hasil kerja tapi juga termasuk bagaimana proses kerja berlangsung.⁵² Menurut Robert dan Jackson Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada perusahaan yang antara lain termasuk, kuantitas *output*, kualitas *output*, jangka waktu *output*, kehadiran di tempat kerja, sikap kooperatif.⁵³ Sedangkan menurut Mangkunegara kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melakukan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.⁵⁴

Menurut Abdullah kinerja itu adalah terjemahan dari *performance* yang berarti hasil kerja atau prestasi kerja. Dan dalam pengertian yang sederhana kinerja adalah hasil dari pekerjaan organisasi, yang dikerjakan oleh karyawan dengan sebaik- baiknya sesuai dengan petunjuk (manual),

⁵²Agus Widarjono, *Ekonometrika Teori dan Terapan Untuk Ekonomi dan Bisnis*, (Yogyakarta, : Ekonisia 2005), hal. 7.

⁵³Mathis,L.R.Jackson,H.J.*Human Resource Management*. (South Western Cengage learning. 2011), hal. 7.

⁵⁴Anwar Prabu A.A Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2007), hal. 77.

arahan yang diberikan oleh pimpinan (manajer), kompetensi dan kemampuan karyawan mengembangkan nalarnya dalam bekerja.⁵⁵

Effendi berpendapat bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai peranannya dalam organisasi.⁵⁶ Pengertian kinerja menurut istilah adalah hasil kerja seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Pengertian kinerja karyawan merujuk pada kemampuan karyawan dalam melaksanakan seluruh tugas-tugasnya yang telah menjadi tanggungjawabnya, dan tugas-tugas tersebut biasanya berdasarkan indicator-indikator keberhasilan yang telah ditetapkan.⁵⁷

Kinerja karyawan merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasional. Selain karyawan dalam organisasi dapat menjadi keunggulan bersaing, mereka juga bisa menjadi liabilitas atau penghambat. Ketika karyawan terus menerus meninggalkan organisasi, dan ketika karyawan tetap bekerja namun tidak efektif, sumber daya manusia merupakan masalah kompetitif yang menempatkan organisasi dalam kondisi yang merugi.⁵⁸ Sedangkan kinerja menurut Mulyadi adalah “keberhasilan personil atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran

⁵⁵ Abdullah, M, M, *Manajemen Bisnis Syariah*, Aswaja: Yogyakarta, 2013, hal. 45.

⁵⁶ Effendi, R. *Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Pelayanan Pajak Metro*. Fakultas Ekonomi, (Universitas Muhammadiyah, Lampung, 2009), hal. 5.

⁵⁷ Tinta Dwi Margawati, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Koperasi Syariah Mandiri Watulimo Trenggalek*, h. 32.

⁵⁸ Robert L. Mathis & John H. Jackson, *Human Resource Management Manajemen Sumber Daya Manusia*, hal. 113.

strategi yang telah ditetapkan sebelumnya terhadap perilaku yang diharapkan”.⁵⁹ Menurut Hasibuan tolak ukur kinerja pegawai (Birokrasi) ada 5 (lima) tolak ukur yaitu:

a. Kesetiaan

Kesetiaan, yaitu pengukur kesetiaan karyawan terhadap pekerjaannya, jabatannya, dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun diluar pekerjaan dari rong-rongan orang yang tidak bertanggungjawab.

b. Prestasi Kerja

Prestasi kerja, yaitu penilaian hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan tersebut dari uraian pekerjaannya.

c. Kejujuran

Kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya, memenuhi perjanjian baik bagi dirinya maupun terhadap orang lain seperti kepada para bawahannya.

d. Kedisiplinan

Disiplin karyawan dalam memenuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaan sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.

e. Tanggung jawab

Tanggung jawab, yaitu kesedian karyawan dalam mempertanggung

⁵⁹ Mulyadi, *Sistem Perencanaan Dan Pengendalian Manajemen (sistem pelipat ganda kerja perusahaan)*, (jakarta: Salemba empat, 2007), hal. 337.

jawabkan kebijaksanaan, pekerjaan, dan hasil kerja, sarana dan prasarana yang dipergunakan, serta perilaku kerjanya.⁶⁰

2. Indikator – indikator dari Variabel Kinerja Karyawan

Bangun, menyatakan bahwa untuk memudahkan penilaian kinerja karyawan, standar pekerjaan harus dapat diukur dan dipahami secara jelas.

Suatu pekerjaan dapat diukur melalui 5 dimensi, yaitu:

a. Kuantitas pekerjaan.

Seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya, Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing, selain itu juga merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Hal ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan.

b. Kualitas pekerjaan

Seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan, biasanya diukur melalui ketepatan, ketelitian, ketrampilan, kebersihan hasil kerja, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan. Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan

⁶⁰Melayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (PT.Bumi Aksara: Jakarta, 2002), h. 95-96.

tertentu.

c. Ketepatan waktu

Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya. Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuannya bekerjasama dengan rekan kerja lainnya.

3. Pengukuran Penilaian Kinerja Karyawan

Dessler (1997) mengatakan ada 6 kategori yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan secara individual, sebagai berikut:

- a. Kualitas: tingkat dimana hasil aktivitas yang dilakukan mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas.
- b. Kuantitas: jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah sejumlah unit dan jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- c. Ketepatan waktu: tingkat suatu aktivitas yang diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- d. Efektivitas: tingkat penggunaan sumberdaya organisasi dimaksimalkan dengan maksud menaikkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- e. Kemandirian: tingkat dimana seorang karyawan dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa bantuan, bimbingan dari pengawas atau meminta turut campurnya pengawas guna menghindari hasil yang merugikan.

f. Komitmen kerja: tingkat di mana karyawan mempunyai komitmen kerja karyawan dan tanggung jawab karyawan terhadap perusahaan.⁶¹

4. Tujuan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja sebagai salah satu kegiatan Manajemen SDM memiliki tujuan yang sangat luas, karena keterkaitannya dengan banyak kegiatan Manajemen SDM lainnya:

a. Tujuan Umum Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja bertujuan untuk memperbaiki pelaksanaan pekerjaan para pekerja. Bertujuan untuk menghimpun dan mempersiapkan informasi bagi pekerja dan para manajer dalam membuat keputusan yang dapat dilaksanakan. Penilaian Kinerja secara umum bertujuan untuk menyusun inventarisasi sumber daya manusia di lingkungan organisasi/perusahaan, yang dapat digunakan dalam mendesain hubungan antara atasan dan bawahan. Penilaian kinerja bertujuan untuk meningkatkan motivasi kerja, yang berpengaruh pada prestasi para pekerja dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

b. Tujuan Khusus Penilaian Kinerja

Merupakan kegiatan yang hasilnya dapat di jadikan dasar untuk melaksanakan berbagai kegiatan.

1) Penilaian kinerja menghasilkan berbagai informasi yang dapat digunakan sebagai criteria dalam membuat tes yang validitasnya tinggi.

⁶¹Nur Chasanah, *Analisis Pengaruh Empowerment Self Efficacy dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan* (Studi Empiris pada Karyawan PT Mayora Tbk Regional Jateng dan DIY), hal. 41-43.

- 2) Menghasilkan informasi sebagai umpan balik bagi pekerja dalam meningkatkan efisiensi kerjanya, dapat pula dipergunakan informasi untuk pengembangan diri.
 - 3) Penilaian Kinerja digunakan untuk mengidentifikasi kebutuhan pekerjaan meningkatkan prestasi kerjanya, berkenaan dengan kurikulum pelatihan tenaga kerja.
 - 4) Penilaian Kinerja memberikan informasi tentang spesifikasi jabatan.
 - 5) Penilaian Kinerja yang harus dilaksanakan oleh manajer. Akan meningkatkan komunikasi yang harmonis antar atasan dan bawahan.⁶²
5. Unsur-Unsur dalam Kinerja Karyawan

Ada beberapa unsure yang dapat dilihat dari kinerja seorang karyawan. Menurut Cokroaminoto, seorang karyawan dapat dikelompokkan ke dalam tingkatan kinerja tertentu dengan melihat aspek-aspek, antara lain:⁶³

a. Tingkat Efektifitas

Tingkat efektifitas ini dapat dilihat dari sejauhmana seorang karyawan dapat memanfaatkan sumber-sumber daya untuk melaksanakan tugas-tugasnya yang sudah direncanakan, serta cakupan sasaran yang bisa dilayani.

b. Tingkat Efisiensi

Ini untuk mengukur seberapa tingkat pengangguran sumber-sumber daya secara minimal dalam pelaksanaan pekerjaan. Sekaligus pula dapat

⁶² A Kadir, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2005), hal. 248-251.

⁶³Cokroaminoto, *Memakai Kinerja Karyawan*, <http://membangun.kinerja.co.id>, diakses pada tanggal, 30-10-2017, pkl: 13:43.

diukur besarnya sumber-sumber daya yang terbuang, semakin besar sumber daya yang terbuang, menunjukkan semakin rendah tingkat efisiennya.

c. Unsur Keamanan, Kenyamanan dalam pelaksanaan Pekerjaan

Unsur ini mengandung 2 aspek, baik dari aspek keamanan-keamanan bagi karyawan maupun bagi pihak yang dilayani. Dalam hal ini, penilaian aspek keamanan, kenyamanan merujuk pada keberadaan dan kepatuhan pada standar pelayanan maupun prosedur kerja.

Adanya standar pelayanan maupun prosedur kerja yang dijadikan pedoman kerja akan dapat menjamin seorang karyawan bekerja secara sistematis, terkontrol dan bebas dari rasa was-was akan complain. Sementara itu, pihak yang dilayani mengetahui dan memperoleh paket pelayanan penuh.

d. Kepuasan Pelanggan atau pihak yang dilayani

Fungsi ideal dari pelaksanaan tugas karyawan dalam unit kerja adalah fungsi pelayanan dan unsur penting dalam penilaian kinerja karyawan adalah kepuasan pelanggan tersebut. Untuk mengukur kepuasan pelanggan, merupakan persoalan yang cukup pelik, karena pengukuran kepuasan pelanggan harus memperhatikan validitas pengukuran, sehingga harus memperhatikan metode dan instrument yang tepat.

6. Aspek-Aspek Kinerja

Menurut Mitchell mengemukakan bahwa kinerja itu meliputi beberapa aspek antara lain:⁶⁴

a. Kualitas Kerja

⁶⁴Bambang Wahyudi, *Penilaian Tentang Kinerja*, <http://www.penelitiankinerja.co.id/artikel/0607/4/html>, diakses pada tanggal, 30-10-2017, pkl: 13:49.

Kinerja dapat dilihat dari kualitas kerja yang dihasilkan oleh seseorang. Kualitas yang baik menunjukkan bahwa orang tersebut mempunyai kinerja yang baik pula. Begitu pula sebaliknya, kalau kualitas kinerjanya jelek, maka kinerjanya pun juga jelek. Oleh karena itu meningkatkan kinerja seseorang, maka kualitas kerja seseorang dalam bekerja harus ditingkatkan.

b. Ketepatan

Seseorang yang bisa bekerja dengan tepat sesuai dengan petunjuk yang seharusnya didukung dengan kecepatan seseorang dalam bekerja akan menandakan bahwa seseorang tersebut mempunyai kinerja yang baik. Mereka akan mampu bekerja dengan tepat, cepat dan rapi. Inisiatif juga menjadikan tolok ukur bahwa seseorang mempunyai tingkat kinerja yang tinggi, karena ia akan memanfaatkan potensi pikirannya untuk senantiasa menemukan kreatifitas-kreatifitas baru yang dapat meningkatkan hasil kerjanya dan mempunyai banyak ide inovatif.

c. Kapabilitas

Tingkat kinerja yang baik juga dapat diamati dari kapabilitasnya. Seseorang yang mempunyai kemampuan baik akan dapat menyelesaikan semua permasalahan yang muncul dalam pekerjaannya dengan baik dan suka tantangan, tidak mudah menyerah dan segala kemampuannya akan dioptimalkan untuk menyelesaikan tugasnya.

d. Komunikasi

Seseorang yang kinerjanya baik, mereka mampu berkomunikasi dengan baik, supel dengan siapa saja, baik dengan atasan, bawahan maupun dengan

teman sejawat. Jika segala hal dikomunikasikan dengan baik, maka segala kondisi yang dihadapi akan dapat diatasi dengan baik pula. Jadi dapat disimpulkan bahwa aspek-aspek kinerja meliputi, antara lain: Kualitas kerja, Kuantitas, Kerjasama, Pengetahuan tentang pekerjaan, Keterandalan, Kehadiran dan ketepatan waktu, Pengetahuan tentang kebijaksanaan dan tujuan organisasi, Prakasa dan Pertimbangan.

D. Baitul Maal Wat tamwil (BMT)

1. Pengertian BMT

Baitul maal tamwil (BMT) terdiri dua istilah, yaitu *baitul maal* dan *baitul tamwil*. *Baitul maal* lebih mengarah pada usaha pengumpulan dan penyaluran dana yang non profit, seperti *zakat*, *infaq* dan *shadaqah*. Sedangkan *baitul tamwil* sebagai usaha pengumpulan dan penyaluran dana komersial.⁶⁵ Usaha–usaha tersebut menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari BMT sebagai lembaga pendukung kegiatan ekonomi masyarakat kecil dengan berlandaskan syariah.⁶⁶ Sebagai lembaga bisnis, BMT lebih mengembangkan usahanya pada sector keuangan, yakni simpan pinjam. Usaha ini seperti usaha Perbankan yakni menghimpun dana anggota dan calon anggota (nasabah) serta menyalurkannya kepada sektor ekonomi yang halal dan menguntungkan.

2. Visi dan Misi BMT

Visi BMT harus mengarah pada upaya untuk mewujudkan BMT menjadi

⁶⁵ Muhammad Ridwan, *Manajemen Baitul Maal Wa Tamwil ...*, hal. 126.

⁶⁶ Heri Sudarsono, *Bank & Lembaga Keuangan Syariah Deskripsi dan Ilustrasi*, (Yogyakarta: Ekonisia, 2004), hal. 96.

lembaga yang mampu meningkatkan kualitas ibadah anggota (ibadah dalam arti yang luas), sehingga mampu berperan sebagai wakil pengabdian Allah SWT, memakmurkan kehidupan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya.⁶⁷ Titik tekan perumusan visi BMT adalah mewujudkan lembaga yang profesional dan dapat meningkatkan kualitas ibadah, tidak hanya ibadah spiritual, tetapi mencakup segala aspek kehidupan. Masing-masing BMT dapat saja merumuskan visinya sendiri. Karena visi sangat dipengaruhi oleh lingkungan bisnisnya, latar belakang masyarakatnya serta visi para pendirinya. Karena visi sifatnya jangka panjang, maka perumusannya harus dilakukan dengan sungguh-sungguh. Pendirian tidak dapat begitu saja mengabaikan aspek ini.

Misi BMT adalah membangun dan mengembangkan tatanan perekonomian dan struktur masyarakat madani yang adil berkemakmuran-berkemajuan, serta makmur-maju berkeadilan berlandaskan Syariah dan ridho Allah SWT. Dari pengertian tersebut di atas, dapat dipahami bahwa misi BMT bukan semata-mata mencari keuntungan dan penumpukan laba-modal pada golongan orang kaya saja, tetapi lebih berorientasi pada pendistribusian laba yang merata dan adil, sesuai dengan prinsip ekonomi Islam. Masyarakat ekonomi kelas bawah- mikro harus didorong untuk berpartisipasi dalam modal melalui simpanan penyertaan modal, sehingga mereka dapat menikmati hasil-hasil BMT.

3. Ciri-Ciri BMT

Sebagai Lembaga Perekonomian Umat, Baitu maal wa tamwil memiliki ciri-ciri sebagai berikut :

⁶⁷ M. Nur Rianto Al Arif, *Lembaga Keuangan Syariah*, Cet. 1, (Bandung : CV Pustaka Setia, 2012), hal. 320.

- a. Bukan lembaga sosial tetapi dimanfaatkan untuk mengaktifkan penggunaan dana sumbangan sosial, zakat, infaq dan shodaqah bagi kesejahteraan orang banyak secara berkelanjutan.
- b. Ditumbuhkan dari bawah berdasarkan peran partisipasi dari masyarakat sekitar.
- c. Milik bersama masyarakat setempat dari lingkungan BMT itu sendiri, bukan milik orang lain luar masyarakat itu
- d. BMT mengadakan kajian rutin pendampingan usaha anggota secara berkala yang waktu dan tempatnya ditentukan, biasanya diisi dengan perbincangan bisnis bersama nasabah BMT, disamping pendampingan mental spiritualnya terutama motif berusaha.

4. Tujuan dan Peran BMT

Didirikannya BMT bertujuan meningkatkan kualitas usaha ekonomi untuk kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya serta memberikan pelayanan dan pemberdayaan sosial ekonomi umat melalui kegiatan-kegiatan.⁶⁸ Sedangkan peran dari BMT sehubungan dengan keberadaannya antara lain adalah :⁶⁹

- a. Menggeser peranan rentenir yang sangat mencekik dan tidak manusiawi.
- b. Menyelamatkan tabungan umat islam dari ancaman bunga (riba) dan sekaligus menghindarkan mereka dari perbuatan maksia (kufur nikmat).
- c. Mendirikan, membangun dan mengembangkan BMT merupakan wujud nyata dari amal sholih dan merupakan pelaksanaan dakwah bil hal.

⁶⁸ Muhammad Ridwan, *Manajemen Baitul Maal Wa Tamwil ...*, hal. 127 – 128.

⁶⁹ Heri Sudarsono, *Bank & Lembaga Keuangan Syariah Deskripsi dan Ilustrasi ...*, hal. 97.

- d. Pelaksanaan kegiatan usaha simpan berbasis syariah.
- e. Penyediaan jasa pembiayaan, investasi dan konsumtif.
- f. Sebagai amal zakat yang menerima dan menyalurkan ZIS.
- g. Membantu pengusaha kecil dalam masalah permodalan.

5. Sifat BMT

BMT bersifat usaha bisnis, mandiri ditumbuh kembangkan secara swadaya dan dikelola secara profesional. Aspek Baitul Maal, dikembangkan untuk kesejahteraan anggota terutamadengan penggalangan dana ZISWA (zakat, infaq, sedekah, waqaf). Sifat usaha BMT yang berorientasi pada bisnis dimaksudkan supaya pengelolaan BMT dapat dijalankan secara profesional, sehingga mencapai tingkat efisiensi tinggi. Aspek bisnis BMT menjadi kunci sukses mengembangkan BMT. Dari sinilah BMT akan mampu memberikan bagi hasil yang kompetitif kepada para deposannya serta mampu meningkatkan kesejahteraan para pengelolanya sejajar dengan lembaga lain. Sedangkan aspek sosial BMT berorientasi pada peningkatan kehidupan anggota yang tidak mungkin dijangkau dengan prinsip bisnis.

6. Azas dan Landasan BMT

BMT berasaskan Pancasila dan UUD 45 serta berlandaskan prinsip Syari'ah Islam, keimanan, keterpaduan (kaffah), kekeluargaan atau koperasi, kebersamaan, kemandirian dan profesionalisme. Sebagai lembaga keuangan Syari'ah, BMT harus berpegang teguh pada prinsip-prinsip Syari'ah. Keimanan menjadi landasan atas keyakinan untuk mau tumbuh dan berkembang. Keterpaduan mengisyaratkan adanya harapan untuk mencapai sukses didunia dan akherat juga keterpaduan

antara sisi maal dan tamwil (sosial dan bisnis). Kekeluargaan dan kebersamaan berarti upaya untuk mencapai kesuksesan tersebut diraih secara bersama. Kemandirian berarti BMT tidak dapat hidup hanya dengan bergantung pada uluran tangan pemerintah, tetapi harus berkembang dari meningkatnya partisipasi anggota dan masyarakat, untuk itulah pada pengelolaanya harus professional.⁷⁰

7. Prinsip Utama BMT

Dalam melaksanakan usahanya BMT, berpegang teguh pada prinsip utama sebagai berikut :

- a. Keimanan dan ketaqwaan kepada Allah SWT dengan mengimplementasikan pada prinsip-prinsip Syari'ah dan Muamalah Islam kedalam kehidupan nyata.
- b. Keterpaduan, yakni nilai-nilai spiritual dan moral menggerakkan dan mengarahkan etika bisnis yang dinamis, proaktif, progresif adil dan berakhlak mulia.
- c. Kekeluargaan, yakni mengutamakan kepentingan bersama diatas kepentingan pribadi. Semua pengelola pada setiap tingkatan, pengurus dengan semua lininya serta anggota, dibangun rasa kekeluargaan, sehingga akan tumbuh rasa saling melindungi dan menanggung.
- d. Kebersamaan, yakni kesatuan pola pikir, sikap dan cita-cita antar semua elemen BMT. Antara pengelola dengan pengurus harus memiliki satu visi dan bersama-sama anggota untuk memperbaiki kondisi ekonomi dan sosial.

⁷⁰Muhammad Ridwan, *Manajemen Baitul Maal Wa Tamwil* ...,hal. 128 -129.

- e. Kemandirian yakni mandiri diatas semua golongan politik Mandiri berarti juga tidak tergantung dengan dana-dana pinjaman dan bantuan tetapi senantiasa proaktif untuk menggalang dana masyarakat sebanyak-banyaknya.
- f. Profesionalisme, yakni semangat kerja yang tinggi (amalus sholih/ahsanu amala), yakni dilandasi dengan dasar keimanan. Kerja yang tidak hanya berorientasi pada kehidupan dunia saja, tetapi juga kenikmatan dan kepuasann ruhani dan akherat.Kerja keras dan cerdas yang dilandasi dengan bekal pengetahuan yang cukup, ketrampilan yang terus ditingkatkan serta niat yang kuat.Semua itu dikenal dengan kecerdesan emosional, spiritual dan intelektual.Sikap profesionalisme dibangun dengan semangat untuk terus belajar demi mencapai tingkat standar kerja yang tertinggi.
- g. Istiqomah; konsisten, konsekuen, kontinuitas/berkelanjutan tanpa henti dan tanpa pernah putus asa. Setelah mencapai suatu tahap, maka maju lagi ke tahap berikutnya dan hanya kepada Allah SWT kita berharap.

8. Fungsi BMT

Dalam rangka mencapai tujuannya, BMT berfungsi :

- a. Mengidentifikasi, memobilisasi, mengorganisasi, mendorong dan mengembangkan potensi serta kemampuan potensi ekonomi anggota, kelompok anggota muamalat (Pokusma) dan daerah kerjanya.
- b. Meningkatkan kualitas SDM anggota dan pokusma menjadi lebih profesional dan islami sehingga semakin utuh dan tangguh dalam menghadapi persaingan global.
- c. Menggalang dan memobilisasi potensi masyarakat dalam rangka

meningkatkan kesejahteraan anggota.

- d. Menjadi perantara keuangan (financial intermediary) antara agninya sebagai shohibul maal dengan du'afa sebagai mudhorib, terutama untuk dana-dana sosial seperti zakat, infaq, sedekah, wakaf, hibah dll.
- e. Menjadi perantara keuangan (financial intermediary), antara pemilik dana (shohibul maal), baik sebagai pemodal maupun penyimpan dengan pengguna dana (mudhorib) untuk pengembangan usaha produktif.⁷¹

E. Kajian Penelitian Terdahulu

Peneliti melihat dan meninjau beberapa karya terdahulu guna membandingkan dalam penelitian. Selain untuk menghindari hasil penelitian sejenis, memaparkankajian pustaka yang bertujuan untuk mempertajam metode penelitian, memperkuat kerangka teoritik dan memperoleh informasi tentang penelitian sejenis yang telah dilakukan penulis lain, antara lain:⁷²

Tabel. 2.1

Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Ponwandira (2015) ⁷³	Pengembangan Sumber Daya Manusia Bagi Calon Tenaga Kerja Baru Pada Balai Latihan Kerja	Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat	Menggunakan variabel Pengembangan karyawan, analisa	Penelitian Pada Balai Latihan Kerja Industri Kota Balikpapan

⁷¹Muhammad Ridwan, *Manajemen Baitul Maal Wa Tamwil ...*, hal.130.

⁷² Sudarwan Danim, *Menjadi Penulis Kreatif*, (Bandung: CV Pustaka Setia, 2001), hal. 105.

⁷³ Ponwandira, *Pengembangan Sumber Daya Manusia Bagi Calon Tenaga Kerja Baru Pada Balai Latihan Kerja Industri Kota Balikpapan*, (Jurnal Adminstrasi Negara, Volume 3, Nomor 3, 2015).

		Industri Kota Balikpapan, (Jurnal Adminstrasi Negara, Volume 3, Nomor 3	diketahui bahwa: Pengembangan sumber daya manusia di BLKI Balikpapan memiliki peranan penting dalam meningkatkan kualitas baik fisik maupun mental para calon tenaga kerja melalui pelatihan kerja agar siap menghadapi persaingan di pasar kerja.	data kualitatif.	n.
2	Saputri Muflikhati (2015) ⁷⁴	Analisis pengembangan karyawan dalam meningkatkan kualitas kerja pada Bmt Taruna Sejahtera.	Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat diketahui bahwa: Pengembangan karyawan yang terdiri	Menggunakan variabel Pengembangan Karyawan.	Analisa data penulis menggunakan metode analisa diskriptif kuantitatif. Dari penelitian ini adalah lebih fokus dalam

⁷⁴Saputri Muflikhati, *Analisis pengembangan karyawan dalam meningkatkan kualitas kerja pada Bmt Taruna Sejahtera*, (IAIN Salatiga, 2015).

			<p>dari peserta, instruktur, materi, fasilitas dan lama pelatihan baik, maka akan meningkatkan kualitas kerja karyawan pada BMT Taruna Sejahtera.</p> <p>Materi adalah variabel paling dominan dan berpengaruh terhadap kualitas kerja.</p>		meningkatkan kualitas kerja karyawan.
3	Muh. Sofyan anugrah Paseng, (2013) ⁷⁵	Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Asuransi Jasa Indonesia di Makassar, (Universitas Hasanuddin Makassar)	<p>Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat diketahui bahwa:</p> <p>Pendidikan dan pelatihan berpengaruh</p>	Menggunakan variabel Kinerja Karyawan.	Analisa data penulis menggunakan metode analisa diskriptif kuantitatif. Lokasi penelitian Pada PT Asuransi Jasa

⁷⁵Muh. Sofyan anugrah Paseng, *Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Asuransi Jasa Indonesia di Makassar, (Universitas Hasanuddin Makassar, 2013).*

			secara signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan .		Indonesia.
4	Dati Sacia Ilya (2017) ⁷⁶	Analisis Pengembangan Karyawan Dalam Peningkatan Kinerja Perusahaan	Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan pelatihan dan pengembangan efektif dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Dikarenakan setelah pelatihan peserta dievaluasi kembali guna memastikan prestasi dari individu.	Menggunakan variabel pengembangan karyawan dan peningkatan kinerja.	Terdapat variabel lain yaitu kinerja perusahaan pada Bank Konvensional yaitu Kantor cabang BCA.
5	Nilam Sari Ningsih (2012) ⁷⁷	Peranan Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada	Secara umum karyawan PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru	Menggunakan variabel pengembangan termasuk (pendidikan	Penelitian menggunakan analisa data kuantitatif, dilaksanakan di PT

⁷⁶Dati Sacia Ilya, Analisis Pengembangan Karyawan Dalam Peningkatan Kinerja Perusahaan, Lampung. (Universitas Lampung, 2017).

⁷⁷Nilam Sari Ningsih, *Peranan Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru*, (Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau Pekanbaru, 2012).

		PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru	setuju Kinerja karyawan dapat dilihat dari kesetiaan, tingkat pengetahuan, kejujuran, prestasi kerja, dan rasa tanggung jawab terhadap kerjanya.	n, pelatihan, pengembangan karir) dan kinerja karyawan.	Perkebunan Nusantara V persero.
--	--	--------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------	---------------------------------

F. Kerangka Konsep

Kerangka berfikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting.⁷⁸ Kerangka berfikir berguna untuk mempermudah di dalam memahami persoalan yang sedang diteliti serta mengarahkan penelitian pada pemecahan masalah. Maka peneliti membuat suatu kerangka berfikir yaitu sebagai berikut:

⁷⁸Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif dan R&D*, Bandung: Alfabeta, 2011), hal. 60.



⁷⁹Achmad S, Ruky, *Berkualitas Mengubah Visi Menjadi Real Pemdekatan Praktis Untuk Memproleh dan Mengembangkan Sumber Daya Manusia Berkualitas Dalam Organisasi*, (Jakarta : PT. Gramedia PustakaUtama, 2006), hal.160.

Keterangan:

Menurut Robert dan Jackson Pengembangan Sumber Daya Manusia adalah usaha–usaha untuk meningkatkan kemampuan karyawan untuk menghadapi penugasan yaitu melalui: Pendidikan, Pelatihan, dan Pengembangan Karier.⁸⁰

Kompetensi adalah karakteristik bahwa individu memiliki kemampuan dan digunakan dengan cara yang konsisten sesuai untuk mencapai kinerja yang diinginkan. Karakteristik ini meliputi pengetahuan, keterampilan, aspek citra diri, motif sosial, sifat, pola pikir dan cara berpikir, perasaan, dan pelaksanaan.⁸¹

Menurut Robert dan Jackson Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada perusahaan yang antara lain termasuk, kuantitas *output*, kualitas *output*, jangka waktu *output*, kehadiran di tempat kerja, sikap kooperatif.⁸²

⁸⁰Robert, Mathis.L dan Jackson, John H, *Management Resosuse: Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Salemba Empat, 2002) , hal. 5.

⁸¹Dubois, D., Rothwell, J. W. *Competency Based Human Resource Management...* (Davies-Black Publishing, 2004), hal. 27.

⁸²Mathis, L. R. Jackson, H. J. *Human Resource Management*. (South Western Cengage Learning. 2011), hal. 7.