

## BAB II

### KAJIAN TEORI

#### A. Pengembangan Sumber Daya Insani (SDI)

##### 1. Pengertian Pengembangan Sumber Daya Insani

Pengertian Sumber Daya Insani menurut Wibowo :

Sumber daya Insani (SDI) adalah orang-orang yang ada dalam organisasi yang memberikan sumbangan pemikiran dan melakukan berbagai jenis pekerjaan dalam mencapai tujuan organisasi. SDI sebenarnya sudah dijelaskan di dalam firman Allah Swt QS. Al-Baqarah: 30 yang menjelaskan manusia sebagai khalifah di muka bumi kemudian dikuatkan dalam firman Allah SWT di QS. Shaad: 26.<sup>27</sup>

Pengertian Pengembangan Sumber Daya Insani menurut Sondang P. Siagian adalah:

Pengembangan SDI adalah kegiatan yang harus dilakukan oleh perusahaan, agar pengetahuan, kemampuan, dan ketrampilan mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan. Pengembangan sumber daya manusia jangka panjang yang berbeda dengan pelatihan untuk suatu jabatan khusus makin bertambah penting bagi bagian personalia. Pengembangan sumber daya manusia bagi pegawai adalah suatu proses belajar dan berlatih secara sistematis untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja mereka dalam pekerjaannya sekarang dan menyiapkan diri untuk peran dan tanggung jawab yang akan datang.

---

<sup>27</sup> Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2018), 324

Berdasarkan pendapat para ahli mengenai pengembangan sumber daya insani di atas, maka pengembangan sumber daya insani adalah suatu kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan guna meningkatkan kemampuan SDI.

## **2. Pentingnya Pengembangan Sumber Daya Insani**

Keterampilan karyawan merupakan salah satu factor utama dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Bagi karyawan baru atau yang menghadapi pekerjaan baru diperlukan tambahan ketrampilan guna melaksanakan tugas dengan baik. Selain ketrampilan diperlukan juga pengetahuan dasar yang memadai bagi karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya. Tujuan pengembangan sumber daya manusia adalah untuk dapat memperbaiki efektivitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran kerja yang telah ditetapkan. Perbaikan efektivitas kerja dapat dilakukan dengan cara memperbaiki pengetahuan karyawan, ketrampilan karyawan maupun sikap karyawan itu sendiri terhadap tugas-tugasnya. Pengetahuan karyawan akan pelaksanaan tugas sangat menentukan keberhasilan karyawan itu sendiri. Karyawan yang kurang memiliki pengetahuan yang cukup tentang bidang kerjanya akan bekerja dengan lamban. Pemborosan ini akan mempertinggi biaya pencapaian tujuan organisasi.

Pengembangan karyawan bertujuan dan bermanfaat bagi perusahaan, karyawan, konsumen atau masyarakat.

yang mengkonsumsi barang/jasa yang dihasilkan perusahaan. Tujuan pengembangan menurut Hasibuan hakikatnya menyangkut hal-hal berikut:

a. Produktifitas kerja.

Melalui pengembangan, produktivitas kerja karyawan akan meningkatkan kualitas dan kuantitas produksi semakin baik, karena technical skill, human skill, dan manajerial skill karyawan yang semakin baik.

b. Efisiensi.

Untuk meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, bahan baku dan mengurangi ausnya mesin- mesin, pemborosan berkurang, biaya produksi relative kecil sehingga daya saing perusahaan semakin besar.

c. Kerusakan.

Mengurangi kerusakan barang, produksi dan mesin- mesin karena karyawan semakin ahli dan terampil dalam melaksanakan pekerjaannya.

d. Kecelakaan.

Tingkat kecelakaan karyawan dapat dikurangi sehingga jumlah biaya pengobatan yang dikeluarkan perusahaan berkurang.

e. Pelayanan.

Peningkatan pelayanan yang lebih baik dari karyawan kepada nasabah perusahaan karena pemberian pelayanan yang

baik merupakan daya penarik yang sangat penting bagi rekanan-rekanan perusahaan yang bersangkutan.

f. Moral.

Dengan pengembangan, moral karyawan akan lebih baik karena keahlian dan keterampilannya sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

g. Karir.

Keterampilan untuk meningkatkan karir karyawan semakin besar, karena keahlian, keterampilan dan prestasi kerjanya lebih baik. Promosi ilmiah biasanya didasarkan kepada keahlian dan prestasi kerja seseorang.

h. Konseptual.

Manajer semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan yang lebih baik karena technical skill, human skill, dan managerial skillnya baik.

i. Kepemimpinan.

Kepemimpinan seorang manajer akan lebih baik, human relationsnya lebih luwes, motivasinya lebih terarah sehingga pembinaan kerjasama vertical dan horizontal semakin harmonis.

j. Balas jasa.

Balas jasa (gaji, upah, insentif, benefit) karyawan akan meningkat karena prestasi kerja mereka semakin besar.

k. Konsumen.

Memberikan manfaat yang baik bagi masyarakat konsumen karena mereka akan memperoleh barang atau pelayanan yang lebih bermutu.

Proses pengembangan untuk karyawan jika diberikan dengan tepat akan mendorong mereka bekerja lebih keras. Karyawan yang telah mengetahui dengan baik tugas dan tanggung jawabnya secara alami akan berusaha mencapai tingkat prestasi kerja yang lebih tinggi. Kesadaran perusahaan akan pentingnya latihan bagi karyawan untuk dapat mengikuti perkembangan teknologi mendorong peranan pelatihan menjadi semakin penting. Perusahaan bersedia menyisihkan sumber dananya untuk kepentingan karyawan, karena dianggap sebagai suatu investasi yang memberikan jaminan bahwa karyawan akan menjadi anggota organisasi yang kompeten.

### **3. Tujuan Pengembangan Sumber Daya Insani**

Para pegawai dan para manajer dengan pengalaman dan kemampuan yang layak akan meningkatkan kemampuan yang layak akan meningkatkan kemampuan organisasi untuk berkompetisi dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang kompetitif. Menurut Edy Sutrisno adalah:

Pengembangan sumber daya insani adalah proses persiapan individu-individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi di dalam organisasi, biasanya berkaitan dengan peningkatan kemampuan intelektual untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik. Pengembangan mengarah pada kesempatan-kesempatan belajar yang di desain guna membantu pengembangan para pekerja.<sup>28</sup>

Dalam konteks SDI, Pengembangan dipandang sebagai peningkatan kualitas SDI melalui program-program pelatihan dan pendidikan. Apa yang dapat dijelaskan dari pengembangan sumber daya insani adalah tentang *developmental practice* dan membutuhkan kolaborasi dengan program-program MSDM untuk mencapai hasil yang diinginkan. Pelatihan membantu karyawan dalam memahami suatu pengetahuan praktis pengetrapannya, guna meningkatkan keterampilan, kecakapan, dan sikap yang diperlukan oleh organisasi dalam usaha mencapai tujuan. Sedangkan pendidikan adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan penguasaan teori dan keterampilan memutuskan terhadap persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan mencapai tujuan. Upaya ini dilakukan untuk memperbaiki kontribusi produktif para karyawan dan mengembangkan SDI menghadapi segala kemungkinan

---

<sup>28</sup>Eddy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Kencana, 2017), h.61



yang terjadi akibat perubahan lingkungan. Arti dari pengembangan karyawan merupakan usaha-usaha untuk meningkatkan keterampilan maupun pengetahuan umum bagi karyawan agar pelaksanaan pencapaian tujuan lebih efisien.<sup>29</sup>

Pengembangan sumber daya insani berkaitan dengan tersedianya kesempatan dan pengembangan belajar, membuat program-program latihan yang meliputi perencanaan, penyelenggaraan, dan evaluasi atas program-program tersebut. Menurut Komaruddin Sastradipoera adalah:

Dalam rangka persaingan ini organisasi harus memiliki sumber daya yang tangguh. Sumber daya yang dibutuhkan untuk menjalankan perusahaan tidak dapat dilihat sebagai bagian yang berdiri sendiri, tetapi harus dilihat sebagai satu kesatuan yang tangguh membentuk suatu sinergi. Dalam hal ini peran sumber daya insani sangat menentukan.<sup>30</sup>

Pelatihan adalah salah satu jenis proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dan dengan metode yang lebih mengutamakan praktek

---

<sup>29</sup>Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Kencana, 2017), h.62

<sup>30</sup>Komaruddin Sastradipoera, *manajemen sumber daya manusia*, (Bandung:Kappa-sigma, 2015), h.46

daripada teori. Menurut John Suprihanto adalah sebagai berikut:

Pelatihan membantu pegawai dalam memahami suatu pengetahuan praktis, guna meningkatkan keterampilan, kecakapan, sikap yang diperlukan oleh organisasi dalam usaha mencapai tujuan. Sedangkan pendidikan adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan penguasaan teori dan keterampilan memutuskan terhadap persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan mencapai tujuan. Pendidikan adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan pegawai dengan cara meningkatkan pengetahuan dan pengertian tentang pengetahuan umum dan pengetahuan ekonomi pada umumnya, termasuk peningkatan penguasaan teori dalam menghadapi persoalan-persoalan organisasi.<sup>31</sup>

Upaya ini dilakukan untuk memperbaiki kontribusi produktif para pegawai dan mengembangkan sumber daya insani menghadapi segala kemungkinan yang terjadi akibat perubahan lingkungan. Pengembangan pegawai merupakan usaha-usaha untuk meningkatkan keterampilan maupun pengetahuan umum bagi pegawai agar pelaksanaan pencapaian tujuan lebih efisien.

Tujuan umum dan pengembangan harus di arahkan untuk meningkatkan produktifitas organisasi. Tujuan pelatihan dan pengembangan merupakan langkah untuk

---

<sup>31</sup>John Suprihanto, *Penilaian kinerja dan pengembangan pegawai*, (Yogyakarta: BPFE, 2014), h.74



meningkatkan produktifitas organisasi melalui berbagai kegiatan yaitu:

- a. Mengembangkan pengetahuan, sehingga pekerjaan dapat di selesaikan secara rasional.
- b. Mengembangkan keterampilan atau keahlian, sehingga pekerjaan lebih cepat dan efektif.

1. Tujuan pelatihan:

- a. Untuk meningkatkan keterampilan para karyawan sesuai dengan perubahan teknologi.
- b. Untuk meningkatkan produktifitas kerja organisasi Memberi wawasan kepada para karyawan untuk lebih mengenal organisasinya dan meningkatkan peserta latihan mengerjakan tugasnya yang sekarang.
- c. Kemampuan menubuhkan sikap empati dan melihat sesuatu dari kaca orang lain.
- d. Meningkatkan kemampuan menginterpretasikan data dan daya nalar para karyawan dan meningkatkan kemampuan dan keterampilan para karyawan dalam menganalisis suatu permasalahan serta pengambilan keputusan.
- e. Meningkatkan kualitas keahlian karyawan sejalan dengan perubahan teknologi melalui pelatihan, pelatih memastikan bahwa setiap karyawan dapat secara efektif

dan efisien mengembangkan kapasitas potensi yang dimilikinya.

f. Menghemat waktu belajar karyawan untuk menjadi kompeten dalam pekerjaan membantu memecahkan persoalan secara kreatif.

g. Mendorong setiap karyawan memahami dan menjalankan visi dan misi organisasi.

h. Mengembangkan kemampuan di atas rata-rata dalam melaksanakan tugas dalam bekerja.

i. Mempertajam dan melengkapi tingkat professionalism para karyawan dengan standar terbaik.

#### **4. Bentuk-Bentuk Pengembangan Sumber Daya Insani**

Bentuk-Bentuk Pengembangan Sumber Daya Insani:

Dalam program pengembangan harus dituangkan sasaran, kebijaksanaan prosedur, anggaran, peserta, kurikulum, dan waktu pelaksanaannya. Program pengembangan harus berprinsipkan pada peningkatan efektifitas dan efisiensi kerja masing-masing karyawan pada jabatannya. Program pengembangan suatu organisasi hendaknya diinformasikan secara terbuka kepada semua

anggota karyawan atau anggota supaya mereka mempersiapkan dirinya masing-masing.<sup>32</sup>

Bentuk pengembangan dikelompokkan atas pengembangan secara informal dan pengembangan secara formal.

- a. 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.
- b. 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.<sup>33</sup>

Makna pengembangan SDI dan Urgensinya yang terdiri dari Makna pengembangan SDI menurut Wirawan adalah:

Agar manusia dapat melaksanakan tugasnya di dalam kehidupan, maka dia membutuhkan persiapan yang sesuai dengan manhaj Islam, dimana asas manhaj tersebut adalah pendalaman iman kepada Allah, memahami nilai-nilai Islam,

---

<sup>32</sup>Hasibuan, Malayu, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2013), h. 56

<sup>33</sup><http://www.kajianpustaka.com/2016/02>.

memerangi nilai-nilai yang buruk, peduli terhadap manusia baik jiwa maupun raga, meningkatkan kemampuannya, dan persiapan lainnya sebagai bentuk pengabdian kepada Allah Swt. Persiapan inilah yang dimaksud dengan pengembangan SDI<sup>34</sup>.

Pemahaman Islam tentang pengembangan SDI ini berbeda dengan konsep konvensional dari sisi tujuan, cara, dan bidang-bidangnya. Sebab sebagaimana manhaj Islam peduli tentang kualitas dan kuantitas dalam pengembangannya terhadap manusia.

Urgensi SDI yang memiliki kemampuan tinggi, dan keberadaan SDI seperti itu jauh lebih penting dari pada adanya harta yang banyak dan mahal, ini merupakan bukti perhatian Umar yang besar terhadap SDI yang memiliki kemampuan tinggi seperti dalam perkataan beliau “Aku berharap jika negeri ini penuh dengan orang-orang yang seperti Abu Ubaidah bin Jarrah”. Dan beliau juga berkata “barang siapa yang memimpin kaumnya dengan ilmu maka akan ada kehidupan baginya dan bagi mereka, dan barang siapa yang memimpin kaumnya dengan selain ilmu maka kebinasaanlah baginya dan bagi mereka<sup>35</sup>”.

---

<sup>34</sup>Wirawan. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat, 2016), h.322

<sup>35</sup>Makalah *Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Pendidikan*, Daftar Pustaka Boediono, 2014

Perbedaan dalam obyek pengembangan, yaitu pengetahuan, ketrampilan dan sikap karyawan akan membawa konsekuensi pada metode pengembangan sumber daya manusia. Pengembangan pengetahuan yang merupakan proses intelektual dapat dilaksanakan dengan cara-cara sekolah, kuliah, audio visual dan instruksi-instruksi yang telah diprogramkan. Dalam mengembangkan karyawan diperlukan berbagai kiat sebagai pedoman dalam proses perubahan ketrampilan, pengetahuan dan sikap karyawan. Sistem dan metode pengembangan karyawan dapat diselenggarakan melalui :

- a. On the job training : merupakan metode pelatihan yang paling banyak dipergunakan. Atasan / pimpinan dilatih terlebih dahulu, kemudian ditugaskan untuk melatih bawahannya. Sistem ini dinilai hemat dan tidak perlu fasilitas khusus. Namun sistem ini juga mempunyai kelemahan, yaitu apakah atasan tersebut cukup mampu mengajar bawahannya dengan baik?
- b. Vestibule School : yaitu sistem pelatihan dengan mendatangkan instruktur atau pelatih khusus dari luar instansi yang memang ahli di bidangnya. Cara ini dapat menimbulkan konflik apabila ternyata para karyawan yang telah dilatih dianggap tidak baik/tidak sesuai dengan harapan perusahaan.
- c. Apprenticeship, yaitu kombinasi antara on the job

training dan pengalaman. Sistem pelatihan ini biasanya dipergunakan untuk pekerjaan-pekerjaan yang membutuhkan ketrampilan yang relatif tinggi.<sup>37</sup> Adapun metode lain yang dapat digunakan bagi pengembangan karyawan. Pada umumnya karyawan dikembangkan dengan metode sebagai berikut:

a. Metode Pelatihan

Beberapa metode pelatihan dapat digunakan pula untuk metode pengembangan. Hal ini karena beberapa pegawai adalah manajer, dan semua manajer adalah pegawai. Metode pelatihan yang sering digunakan dalam pengajaran pengembangan antara lain simulasi, metode konferensi, studi kasus, dan bermain peran.

b. Understudies

Understudy adalah mempersiapkan peserta untuk melaksanakan pekerjaan atau mengisi suatu posisi jabatan tertentu. Konsep understudies merupakan suatu teknik perencanaan pegawai yang berkualifikasi untuk mengisi jabatan manajer. Teknik pengembangan understudy serupa dengan metode on the job.

c. Job Rotasi dan Kemajuan Bersama

Job rotasi melibatkan perpindahan peserta dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya. Keuntungan job rotasi, antara lain pegawai peserta mendapatkan gambaran



yang luas mengenai berbagai macam jenis pekerjaan, mengembangkan kerja sama antara pegawai, menentukan jenis pekerjaan yang sangat diamati oleh pegawai, mempermudah penyesuaian diri dengan lingkungan tempat bekerja, sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan penempatan kerja yang sesuai dengan potensi pegawai.

#### d. Coaching-Counseling

Coaching adalah suatu prosedur pengajaran pengetahuan dan keterampilan-keterampilan kepada pegawai bawahan. Peranan job coaching adalah memberikan bimbingan kepada pegawai bawahan dalam menerima suatu pekerjaan atau tugas dari atasannya.

Pelaksanaan pengembangan (latihan dan pendidikan) harus didasarkan pada metode-metode yang telah ditetapkan dalam program pengembangan perusahaan. Program pengembangan ditetapkan oleh penanggung jawab pengembangan yaitu manajer personalia dan suatu tim. Dalam program pengembangan telah ditetapkan sasaran, proses, waktu dan metode pelaksanaannya. Metode-metode pengembangan harus didasarkan kepada sasaran yang ingin dicapai

### **5. Sumber Daya Insani dalam konsep Islam**

Kajian tentang sumber daya insani dimulai dari keberadaan manusia sebagai makhluk yang sengaja diciptakan oleh Allah Ta'ala dengan sebaik-baiknya bentuk, sesuai dengan firman Allah dalam surah (QS. Al-Baqarah/2: 30 ).

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ۝ ٣٠

*Artinya : Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi". Mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui"*<sup>36</sup>

Manusia dibekali dengan nafsu, diberikan akal untuk berpikir, sehingga ia bebas menentukan jalan mana yang akan dipilih, jalan yang diilhamkan kepadanya.<sup>37</sup>

Sementara itu, keberadaan sumber daya insani dalam kajian islam merupakan insan sebagai sumber daya pelaksana suatu usaha bisnis, harus mempunyai karakteristik atau sifat-sifat yang dimiliki dari *shifatul*

---

<sup>36</sup> Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, (Bandung: Syamil Cipta Media, 2019)

<sup>37</sup>Wibowo. *Manajemen Perubahan*. (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2014), h.43

*anbiyaa'* atau sifat-sifat para nabi terutama Nabi Muhammad SAW. Sifat-sifat Rasulullah tersebut dapat pula disingkat dengan ASIFAT, yaitu: *Akidah* (ketaatan kepada Allah Ta'ala), *Shiddiq* (benar), *Fathanah* (cerdas), *Amanah* (jujur/terpercaya) dan *Tabligh* (komunikatif).<sup>38</sup>

Ciri –ciri Sumber daya insani dalam prespektif Islam Adapun ciri emosional dan spritual Sumber Daya Insani (SDI) bermutu adalah yang memiliki ciri-ciri, sebagai berikut :<sup>39</sup>

- a. Amanah. Amanah atau amanat merupakan unsur penting dan menentukan akan berhasil dan tidaknya seseorang dalam berusaha dan beramal, serta berhasil dan tidaknya suatu bangsa dalam mempertahankan dan melestarikan hidup. Dalam kehidupan sehari-hari banyak kita saksikan adanya perbedaan yang nyata antara orang yang bersifat amanah dengan orang yang suka berkhianat. Orang yang bersikap amanat atau jujur selalu menjadi tempat kepercayaan, dihormati dan disegani. Sedangkan orang yang bersikap khianat atau curang selalu dibenci dan dikucilkan dalam pergaulan. Sebagai akibat dari dua sikap yang saling bertentangan itu, terlihat bahwa

---

<sup>38</sup>Hamdi Agustin, *Studi Kelayakan Bisnis Syariah...*,h.50

<sup>39</sup>Veithzal, Rivai, *Islamic Human Capital Ed 1*, (Jakarta: Rajawali Press, 2014), h. 210-215

orang yang bersifat amanah selalu berhasil dalam berusaha. Sedangkan, orang yang bersifat khianat selalu mengalami kegagalan dalam mencapai tujuan yang dicita-citakan.<sup>40</sup>

- b. Menyakini urgensi dan menyeru kepada kebajikan (amar ma'ruf nahi munkar). Amar ma'ruf nahi munkar (al'amru bil-ma'ruf wannahyu'anilmun'kar) adalah sebuah frasa dalam bahasa Arab yang maksudnya sebuah perintah untuk mengajak atau menganjurkan hal-hal yang baik dan mencegah hal-hal yang buruk bagi masyarakat. Frasa ini dalam syariat Islam hukumnya adalah wajib. Amar ma'ruf nahi munkar dilakukan sesuai kemampuan, yaitu dengan tangan (kekuasaan) jika dia adalah penguasa/punya jabatan, dengan lisan atau minimal membencinya dalam hati atas kemungkaran yang ada, dikatakan bahwa ini adalah selemahlemahnya iman seorang mukmin.
- c. Berpikir positif. Berpikir Positif diawali dengan sebuah keyakinan pada diri sendiri. Keyakinan bahwa dirinya mampu. Keyakinan yang mengatakan bahwa diri beliau "bisa". Jika Anda melihat diri Anda "bisa", maka Anda akan "bisa". Jika Anda melihat

---

<sup>40</sup> Veithzal, Rivai, Islamic Human Capital Ed 1, (Jakarta: Rajawali Press, 2014), h. 210-215

diri Anda akan menghasilkan, maka Anda akan menghasilkan. Jika Anda tidak bisa melakukan hal seperti ini, maka Anda masih dikuasai oleh pikiran negative<sup>41</sup>

- d. Disiplin. Disiplin merupakan perasaan taat dan patuh terhadap nilai-nilai yang dipercaya termasuk melakukan pekerjaan tertentu yang menjadi tanggung jawabnya. Pendisiplinan adalah usaha untuk menanamkan nilai ataupun pemaksaan agar subjek memiliki kemampuan untuk menaati sebuah peraturan. Pendisiplinan bisa jadi menjadi istilah pengganti untuk hukuman ataupun instrumen hukuman dimana hal ini bisa dilakukan pada diri sendiri ataupun pada orang lain.
- e. Disiplin merupakan sikap yang wajib ada dalam diri semua individu. Karena disiplin adalah dasar perilaku seseorang yang sangat berpengaruh besar terhadap segala hal, baik urusan pribadi maupun kepentingan bersama dan untuk memiliki tingkat kedisiplinan yang tinggi dalam mengerjakan apapun, maka dibutuhkan latihan dengan kesadaran dari dalam diri akan pentingnya sikap disiplin sehingga

---

<sup>41</sup> Veithzal, Rivai, Islamic Human Capital Ed 1, (Jakarta: Rajawali Press, 2014), h. 210-215



menjadi suatu landasan bukan hanya pada saat berkerja, tetapi juga dalam berperilaku sehari-hari.

- f. Empati, peka terhadap perasaan orang lain. Pengertian Empati adalah proses kejiwaan seseorang individu larut dalam perasaan orang lain baik suka maupun duka, dan seolah-olah merasakan atupun mengalami apa yang dirasakan atau dialami oleh orang tersebut. Empati merupakan kelanjutan dari sikap simpati, yaitu perbuatan nyata untuk mewujudkan rasa simpatinya itu.<sup>42</sup>
- g. Ahli dibidangnya Ahli dibidangnya merupakan suatu kualifikasi khusus apabila suatu manusia mengerjakan yang bukan pada bidangnya biasanya pekerjaan tersebut tidak akan mencapai dengan apa yang diinginkan. Oleh karena itu manusia harus yang ahli pada bidangnya agar semua pekerjaan sesuai dengan apa yang diinginkan.
- h. Taggung jawab Seorang pemimpin harus memiliki sifat bertanggung jawab atas apa yang telah dikerjakan sehingga seorang pemimpin tersebut disukai serta tidak memiliki rasa kurang percaya diri terhadap apa yang akan dilakukan.

---

<sup>42</sup> Veithzal, Rivai, Islamic Human Capital Ed 1, (Jakarta: Rajawali Press, 2014), h. 210-215



- i. Menghargai orang lain Menghargai orang lain merupakan salah satu contoh yang signifikan, dan disukai oleh semua manusia. Seorang manusia harusnya mempunyai sifat ini dan tidak tabu dalam kritikan tidak gila kehormatan serta pujian. Mereka tidak menerapkan ilmu aji mumpung maupun keberuntungan melainkan mempunyai suatu proses untuk mencapai suatu yang diinginkan.
- j. Inisiatif dan kreatif Inisiatif dan kreatif merupakan suatu sifat yang harus dimiliki oleh manusia dalam melakukan suatu pekerjaan agar dapat mengembangkan suatu pekerjaan.<sup>43</sup>

Diantara cara terpenting yang dilakukan untuk pengembangan kuantitas SDI yaitu Pertama, melalui pernikahan serta tidak menyulitkan dalam pernikahan. Sehingga banyak penerus-penerus ekonom rabbani. Kedua, Hijrah baik di dalam kota maupun diluar kota

Pengembangan Kualitas Sumber Daya Insani terdiri dari Tazkiah dan Taklim dimana tazkiah berarti menjelaskan akhlak yang baik dan menghimbau kepadanya, dan mencegah dari akhlak yang buruk. Sedangkan yang dimaksud dengan ilmu adalah ilmu tentang al-Qur'an dan as-Sunnah yang mencakup ilmu

---

<sup>43</sup> Veithzal, Rivai, Islamic Human Capital Ed 1, (Jakarta: Rajawali Press, 2014), h. 210-215

orang-orang terdahulu dan orang-orang belakangan, pelatihan dan meraih keterampilan. Makanan dimana makanan sehat adalah yang kuantitas dan kualitasnya seimbang yaitu memenuhi kebutuhan badan tentang kekuatan yang lazim bagi manusia untuk melaksanakan kegiatan yang menjadi tuntutan di dalam hidup dan kehidupan. Kesehatan dimana halifah Umar sangat memperhatikan terhadap kesehatan seperti kebersihan rumah, lingkungan dan lain sebagainya serta beliau peduli terhadap kedokteran dan kajian tentang penyakit.

Sementara itu, pendekatan yang digunakan dalam merencanakan sumber daya insani adalah dengan *action driven* menurut Manullang adalah.<sup>44</sup>

*Action driven* adalah yang memudahkan organisasi untuk memfokuskan bagian tertentu dengan lebih akurat atau *skill needs*, dari pada melakukan numerik dengan angka yang besar untuk seluruh bagian organisasi. Tujuan pengembangan pegawai sebenarnya sama tujuan latihan pegawai. Sesungguhnya tujuan latihan atau tujuan pengembangan pegawai yang efektif, adalah untuk memperoleh tiga hal yaitu: menambah

---

<sup>44</sup> Manullang Marihot, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta:BPFE, 2013), h.89

pengetahuan, menambah keterampilan, dan merubah sikap.<sup>45</sup>

Peran dan Pentingnya Manajemen Sumber Daya Insani:

MSDI dewasa ini mendapat sorotan tajam dari berbagai pihak. Sumber daya manusia mempunyai dampak yang lebih besar terhadap efektivitas organisasi dibanding dengan sumber daya yang lain. Seberapa baik sumber daya insani yang dikelola akan menentukan kesuksesan organisasi dimasa mendatang. Sebaliknya, jika sumber daya insani tidak dikelola dengan baik maka efektivitas tidak akan tercapai. Kompleksitas pengelolaan sumber daya insani sangat dipengaruhi oleh banyak faktor. Hal ini sesuai dengan perkembangan dan kemajuan yang berlangsung saat ini. Faktor lingkungan, perubahan teknologi yang cepat, kompetisi internasional, dan kondisi perekonomian yang tidak menentu hanyalah beberapa faktor eksternal yang menyebabkan organisasi harus selalu mencari cara-cara baru agar dapat memanfaatkan sumber daya insani secara lebih efektif. Faktor internal seperti tuntutan dalam memperoleh karyawan yang terlatih.<sup>46</sup>

---

<sup>45</sup>Manullang Marihot, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta:BPFE, 2013), h.89

<sup>46</sup>Gusti Ketut Purnaya, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta:CV ANDI OFFSET,2016), h.4

Meningkatnya peran manajemen sumber daya insani disebabkan oleh keyakinan organisasi dan perannya yang strategis demi kesuksesan kompetitif organisasi, keunggulan kompetitif sangat bergantung pada inovasi. Inovasi sendiri dipengaruhi oleh faktor motivasi dan moral kerja karyawan. Sikap karyawan merupakan hasil pembentukan kebijakan dan praktik lingkungan manajemen sehingga peran utama spesialis sumber daya insani adalah membantu organisasi dalam memenuhi misi, visi, tujuan, dan strategi organisasi.<sup>47</sup>

Tujuan Manajemen SDI menurut Sondang P. Siagian adalah:

Tujuan akhir yang ingin dicapai manajemen SDI pada dasarnya adalah :Peningkatan efisiensi, efektivitas, dan produktivitas; rendahnya tingkat perpindahan pegawai, tingkat absensi dan komplain dari nasabah, tingginya kepuasan kerja karyawan dan tingginya kualitas pelayanan; Meningkatkan bisnis perusahaan.<sup>48</sup>

Tantangan Manajemen SDI Eksternal menurut Manullang adalah:

Lingkungan ekseternal yang sering di hadapi SDI mencakup:Perubahan teknologi, Peraturan pemerintah, Faktor sosial dan budaya, Pasar tenaga

---

<sup>47</sup>Gusti Ketut Purnaya, *Manajemen Sumber Daya Manusia...*,h.4

<sup>48</sup>Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2018), 324

kerja, Faktor politik, Kondisi perekonomian, Faktor geografi, Kegiatan mitra, Pesaing.<sup>49</sup>

Tantangan Manajemen SDI Internal adalah:

Tantangan internal muncul karena adanya SDI yang mengejar pertimbangan/*trade off* di antaranya adalah finansial, penjualan, keuangan, service, produksi dan lain-lain<sup>50</sup>. Dalam hal ini ada 5 pihak yang berkepentingan dalam MSDI, yaitu: Pemilik. Para pemilik menanamkan modal karena mengharapkan keuntungan yang layak baginya, faktor karyawan dalam SDI adalah faktor utama, oleh karenanya perekrutan karyawan, pembinaan dan pelatihan bagi karyawan menentukan maju mundurnya suatu perusahaan, pemerintah memiliki hak dan wewenang serta tanggung jawab untuk meningkatkan mutu hidup dari seluruh warga negaranya, pelayanan terhadap pelanggan, manajemen kepentingan perusahaan dan negara.<sup>51</sup>

---

<sup>49</sup>Manullang Marihot, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta:BPFE, 2013), h.89

<sup>50</sup> Muhammad Sadi. 2015. Konsep Hukum Perbankan Syariah Pola Relasi Sebagai Institusi Intermediasi dan Agen Invstasi. Malang : Setara Press

<sup>51</sup><http://pendidikanakhlakislami.blogspot.co.id/2014/11/tantangan-tantangan-manajemen-sumber.html>

Makna pengembangan SDI dan Urgensinya yang terdiri dari Makna pengembangan SDI menurut Wirawan adalah:

Agar manusia dapat melaksanakan tugasnya di dalam kehidupan, maka dia membutuhkan persiapan yang sesuai dengan manhaj Islam, dimana asas manhaj tersebut adalah pendalaman iman kepada Allah, memahami nilai-nilai Islam, memerangi nilai-nilai yang buruk, peduli terhadap manusia baik jiwa maupun raga, meningkatkan kemampuannya, dan persiapan lainnya sebagai bentuk pengabdian kepada Allah Swt. Persiapan inilah yang dimaksud dengan pengembangan SDI<sup>52</sup>.

Pemahaman Islam tentang pengembangan SDI ini berbeda dengan konsep konvensional dari sisi tujuan, cara, dan bidang-bidangnya. Sebab sebagaimana manhaj Islam peduli tentang kualitas dan kuantitas dalam pengembangannya terhadap manusia.

Urgensi SDI yang memiliki kemampuan tinggi, dan keberadaan SDI seperti itu jauh lebih penting dari pada adanya harta yang banyak dan mahal, ini merupakan bukti perhatian Umar yang besar

---

<sup>52</sup>Wirawan. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat, 2016), h.322



terhadap SDI yang memiliki kemampuan tinggi seperti dalam perkataan beliau “Aku berharap jika negeri ini penuh dengan orang-orang yang seperti Abu Ubaidah bin Jarrah”. Dan beliau juga berkata “barang siapa yang memimpin kaumnya dengan ilmu maka akan ada kehidupan baginya dan bagi mereka, dan barang siapa yang memimpin kaumnya dengan selain ilmu maka kebinasaanlah baginya dan bagi mereka<sup>53</sup>”.

Diantara cara terpenting yang dilakukan untuk pengembangan kuantitas SDI yaitu Pertama, melalui pernikahan serta tidak menyulitkan dalam pernikahan. Sehingga banyak penerus-penerus ekonom rabbani. Kedua, Hijrah baik di dalam kota maupun diluar kota. Pengembangan Kualitas Sumber Daya Insani terdiri dari Tazkiah dan Taklim dimana tazkiah berarti menjelaskan akhlak yang baik dan menghimbau kepadanya, dan mencegah dari akhlak yang buruk. Sedangkan yang dimaksud dengan ilmu adalah ilmu tentang al-Qur'an dan as-Sunnah yang mencakup ilmu orang-orang terdahulu dan orang-orang belakangan, pelatihan dan meraih keterampilan,

---

<sup>53</sup>*Makalah Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) Pendidikan, Daftar Pustaka Boediono, 2014*

Makanan dimana makanan sehat adalah yang kuantitas dan kualitasnya seimbang yaitu memenuhi kebutuhan badan tentang kekuatan yang lazim bagi manusia untuk melaksanakan kegiatan yang menjadi tuntutan di dalam hidup dan kehidupan. Kesehatan dimana halifah umar sangat memperhatikan terhadap kesehatan seperti kebersihan rumah, lingkungan dan lain sebagainya serta beliau peduli terhadap kedokteran dan kajian tentang penyakit.

## **B. Kinerja Karyawan**

### **1. Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. *Performance* atau kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses<sup>54</sup>

Pengertian Kinerja Karyawan Menurut Wirawan :<sup>55</sup>

Kinerja adalah merupakan perilaku yang nyata ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan atau keluaran yang dihasilkan

---

<sup>54</sup> Ismail, Manajemen Perbankan, (Jakarta : Kencana Prenadamedia Group. 2010) h. 43

<sup>55</sup> Wirawan, Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia, (Jakarta: Salemba Empat, 2014), h. 5

oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu.

Pengertian Kinerja menurut Malayu :

Kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Kinerja merupakan gabungan tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, serta peran dan tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi ketiga faktor diatas, semakin besarlah prestasi kerja karyawan bersangkutan.<sup>56</sup>

Pengertian Kinerja Menurut Silaen, N. R :

Hasil kerja yang dicapai seseorang dalam menyelesaikan tanggung jawabnya merupakan pengertian dari kinerja. Tingkat keberhasilan seseorang dalam menjalankan tugas secara keseluruhan di periode tertentu disebut juga dengan kinerja. Penyelesaian tugas dan tanggung jawab oleh sekelompok orang dalam suatu organisasi dapat juga disebut dengan kinerja. Setiap organisasi akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya, dengan harapan apa yang menjadi tujuan organisasi akan tercapai. Kemampuan karyawan tercermin dari kinerja, kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal. Kinerja karyawan tersebut merupakan salah satu modal bagi organisasi untuk mencapai tujuannya. Sehingga kinerja karyawan adalah hal yang patut diperhatikan oleh pemimpin organisasi. Kinerja

---

<sup>56</sup>Malayu S.P.Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT.Bumi Aksara, 2016), h.94

pada umumnya diartikan sebagai kesuksesan seseorang dalam pekerjaan.<sup>57</sup>

Pengertian Kinerja menurut Mangkunegara :

kinerja adalah hasil pekerjaan dari karyawan dalam mencapai kegiatan yang dilakukan oleh karyawan tersebut untuk mewujudkan tujuan, visi dan misi suatu organisasi. Maka dari itu peneliti mengambil kesimpulan bahwa pengertian kinerja adalah sebuah hasil kerja dari seorang karyawan dalam sebuah proses atau pelaksanaan tugas sesuai tanggung jawabnya dalam suatu periode tertentu yang dapat berpengaruh terhadap pencapaian sebuah organisasi tertentu.<sup>58</sup>

Perusahaan dapat berkembang merupakan keinginan setiap individu yang berada didalam perusahaan tersebut, karena setiap individu berharap dengan perkembangan tersebut perusahaan mampu bersaing dan mengikuti kemajuan zaman. Karena itu, tujuan yang diharapkan oleh perusahaan dapat tercapai dengan baik.

Kemajuan perusahaan dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan yang bersifat internal dan eksternal. Sejauh mana tujuan perusahaan telah tercapai dapat dilihat dari seberapa besar perusahaan memenuhi tuntutan lingkungannya. Memenuhi tuntutan lingkungan berarti dapat

---

<sup>57</sup> Silaen, N. R., Syamsuriansyah, S., Chairunnisah, R., Sari, M. R., Mahriani, E., Tanjung, R., ... & Putra, S. *Kinerja Karyawan*. (2021).

<sup>58</sup> A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Perusahaan, Bandung : Remaja Rosdakarya

memanfaatkan kesempatan atau mengatasi tantangan lingkungan atau ancaman dari lingkungan dalam rangka menghadapi atau memenuhi tuntutan dan perubahan-perubahan di lingkungan perusahaan.<sup>59</sup>

Pembinaan dan pengembangan karyawan baru ataupun lama dalam perusahaan adalah merupakan salah satu kegiatan dalam rangka menyesuaikan diri dengan perubahan dan perkembangan karyawan. Karena itu perlu dilakukan penilaian atas pekerjaan yang telah dilaksanakan oleh karyawan atau yang dinamakan dengan penilaian kinerja atau penilaian prestasi kerja.

Prestasi kerja karyawan dipengaruhi oleh bermacam-macam ciri pribadi dari masing-masing individu. Dalam perkembangan yang kompetitif dan mengglobal, perusahaan membutuhkan karyawan yang berprestasi tinggi. Pada perkembangan selanjutnya pekerja memerlukan umpan balik atas kinerja mereka sebagai pedoman bagi tindakan-tindakan mereka pada masa yang akan datang, oleh karena itu, penilaian seharusnya menggambarkan kinerja karyawan.<sup>60</sup>

Manajemen maupun karyawan perlu umpan balik tentang kerja mereka. Hasil penilaian kinerja karyawan dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan

---

<sup>59</sup>Tri Widodo. “Pengaruh Lingkungan kerja, Budaya Organisasi, Kepemimpinan Terhadap Kinerja”, (*Jurnal Among Makarti*. Vol.3 No.5, 2014)

<sup>60</sup>Wirawan, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Salemba Empat, 2016), h.243



memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka. Menurut Sedarmayanti adalah:

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.<sup>61</sup>

Pengertian Karyawan menurut Drs. H. Malayu. S.P.

Hasibuan :

Karyawan adalah penjual jasa (pikiran dan tenaganya) dan mendapat kompensasi yang besarnya telah ditetapkan terlebih dahulu. Mereka wajib dan terikat untuk mengerjakan pekerjaan yang diberikan dan berhak memperoleh kompensasi sesuai dengan perjanjian.<sup>62</sup>

Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan Menurut Budihardjo :

Deskripsi pekerjaan (*Job Description*) pada dasarnya adalah suatu dokumen tertulis yang digunakan sebagai panduan kerja bagi karyawan ataupun staf pada jabatan tertentu, yang mna berisi gambaran tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh karyawan pada jabatannya itu, serta menggambarkan kedudukan karyawan tersebut dalam organisasi.<sup>63</sup>

---

<sup>61</sup>Sedarmayanti, *Membangun dan Mengembangkan Kepemimpinan serta Meningkatkan Kinerja Untuk Meraih Keberhasilan*, (Bandung: Refika Aditama, 2015), h.99

<sup>62</sup>Malayu S.P.Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT.Bumi Aksara, 2016), h.12

<sup>63</sup>R.M. Budihardjo, *Panduan Praktis Penilaian Kinerja Karyawan*, (Jakarta: RAS, 2013), h.7



## 2. Faktor-faktor Kinerja Karyawan

Di dalam dunia kerja, ada banyak faktor yang bisa mempengaruhi kinerja karyawan dalam menjalankan tanggung jawabnya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan ada yang berasal dari internal dan eksternal perusahaan maupun dari diri karyawan itu sendiri serta dari lingkungan sekitar perusahaan. Jika kinerja karyawan baik, maka target dan sasaran yang ingin dicapai dalam sebuah perusahaan akan lebih mudah tercapai. Demikian sebaliknya, jika kinerja karyawan buruk, maka target dan sasaran yang ingin dicapai dalam sebuah perusahaan akan lebih sulit tercapai.

Menurut Malayu S.P. Hasibuan mengungkapkan bahwa “Kinerja merupakan gabungan tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi pekerja”.

<sup>64</sup>Apabila kinerja tiap individu atau karyawan baik, maka diharapkan kinerja perusahaan akan baik pula.

Menurut Alex Soemadji Nitisemito terdapat berbagai faktor kinerja karyawan, antara lain:

---

<sup>64</sup> Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2016), h.95

- 1) Jumlah dan komposisi dari kompensasi yang diberikan
  - 2) Penempatan kerja yang tepat
  - 3) Pelatihan dan promosi
  - 4) Rasa aman di masa depan (dengan adanya pesangon dan sebagainya)
  - 5) Hubungan dengan rekan kerja
  - 6) Hubungan dengan pemimpin
- Dari beberapa faktor di atas, maka dapat disimpulkan bahwa ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Diantaranya faktor internal antara lain: kemampuan intelektualitas, disiplin kerja, kepuasan kerja dan motivasi karyawan. Faktor eksternal meliputi: gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi dan sistem manajemen yang terdapat di perusahaan tersebut. Faktor-faktor tersebut hendaknya perlu diperhatikan oleh pimpinan sehingga kinerja karyawan dapat optimal.

Menurut Davis dalam Mangkunegara, adapun faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah sebagai berikut:<sup>65</sup>

#### 1. Faktor Kemampuan (ability)

---

<sup>65</sup> A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia. Perusahaan*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2017)

Kemampuan (ability) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (knowledge skill). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan dan sebenarnya perusahaan atau organisasi memang sangat membutuhkan orang-orang yang memiliki IQ di atas rata-rata. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

## 2. Faktor Motivasi (motivation)

Motivasi terbentuk dari sikap (attitude) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (situation) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal.<sup>66</sup>

Amstrong dan Baron dalam Wibowo mengatakan beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja:

---

<sup>66</sup> A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Perusahaan, Bandung : Remaja Rosdakarya.

1. *Personal Factors*, ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi dan komitmen individu.
2. *Leadership Factor*, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan team leader.
3. *Team Factors*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja.
4. *System Factor*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.
5. *Contextual Situational*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.<sup>67</sup>

### **3. Indikator Kinerja Karyawan**

Indikator kinerja karyawan menurut Wirawan :

1. Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan
2. Kualitas, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran "tingkat kepuasan", yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran

---

<sup>67</sup> Wibowo. (2017). *Manajemen Kinerja*. Edisi Kelima. Depok: PT. Raja Grafindo

3. Ketepatan waktu, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan
4. Efektivitas adalah kemampuan dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan target
5. Kemandirian. Kemandirian adalah kemampuan dalam menyelesaikan tugas tanpa bantuan orang lain.<sup>68</sup>

Kinerja/*performance* mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan pegawai. Kinerja merefleksikan seberapa baik pegawai memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan. Menurut Edy adalah sebagai berikut:

Sering digabung sebagai upaya (*effort*), yang mencerminkan energi yang dikeluarkan, kinerja diukur dari segi hasil. Kinerja karyawan merupakan istilah yang berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang), dapat pula diartikan sebagai perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta dengan tenaga kerja per satuan waktu.<sup>69</sup>

---

<sup>68</sup>Wirawan, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: Salemba Empat, 2016), h.256

<sup>69</sup>Edy. 2014. *Pengaruh Budaya Organisasional dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Perawat Rumah Sakit Mata Dr. YAP Yogyakarta Dengan Motivasi dan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Pemediiasi*. (*Jurnal Ekonomi dan Bisnis*. Vol. 2, No. 3, 2015), h.114



Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Untuk itu jika perusahaan ingin membangun kemampuan bersaing melalui sumber daya manusia sebagai sumber keunggulan kompetitif, maka perlu diadakan sistem penilaian terhadap kinerja orang-orang dalam organisasi.<sup>70</sup>

Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk kuantitas, *output*, kualitas *output*, jangka waktu *output*, kehadiran di tempat kerja dan sikap kooperatif. Sedangkan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.<sup>71</sup>

Menurut Miner dalam Edison, untuk mencapai atau menilai kinerja, ada dimensi yang menjadi tolak ukur yaitu:

4. Kualitas, yaitu tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan.

---

<sup>70</sup>Suryadi Perwiro Sentono. *Model Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia, Asia dan Timur Jauh*,(Jakarta: Bumi Aksara, 2015), h.221

<sup>71</sup>Anwar Prabu Mangkunegara,*Evaluasi Kinerja*. (Bandung: Refika Aditama, 2015), h.175



5. Kuantitas, yaitu jumlah pekerjaan yang dihasilkan.
6. Penggunaan waktu dalam kerja, yaitu tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja yang efektif/jam kerja hilang.
7. Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja.<sup>72</sup>

Defenisi di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) yang dicapai oleh karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas per satuan periode waktu dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

### C. Pelatihan

Berikut contoh pelatihan dan pengembangan SDM yang diberikan kepada seluruh karyawan dengan materi yang sesuai dengan jenis pelatihannya dan dilakukan di lokasi yang ditentukan perusahaan:

**1. Pelatihan Keterampilan** Contoh Pelatihan dan Pengembangan SDM pertama adalah keterampilan. Jika ada kesenjangan antara keterampilan yang dibutuhkan untuk berhasil menyelesaikan suatu pekerjaan dan keterampilan yang dimiliki oleh karyawan, maka timbullah

---

<sup>72</sup> Edison, Anwar, Komariyah, Manajemen Sumber Daya Manusia, Bandung : Alfabeta, 2017), h. 192

kebutuhan akan pelatihan. Sebuah program pelatihan direncanakan dan isinya dikembangkan untuk memenuhi tujuan pelatihan. Metode pelatihan yang efektif dipilih yang dapat berupa pengarahan, pembinaan, kursus khusus, dan lainnya. Keterampilan ini dapat berupa keterampilan dasar seperti membaca, menulis, keterampilan komunikasi, keterampilan interpersonal, dll.

## **2. Pelatihan Manajemen**

Contoh pelatihan dan pengembangan SDM selanjutnya yang dapat dilakukan oleh perusahaan adalah pelatihan manajemen. Pelatihan ini mengajarkan karyawan cara mengawasi tim secara efektif. Pelatihan manajemen sangat diperlukan karena karyawan mungkin memerlukan sumber daya tambahan tentang cara menjalankan tanggung jawab peran tersebut. Contoh pelatihan SDM ini dapat menjadi cara yang bagus untuk mengajari manajer baru tentang praktik terbaik serta menanamkan protokol perusahaan untuk staff lain. Selain itu, ini juga dapat dilaksanakan untuk mengembangkan keterampilan yang membuat karyawan mendapatkan promosi.

## **3. Pelatihan internal**

Contoh Pelatihan dan Pengembangan SDM ketiga. Perusahaan dapat melakukan pelatihan internal ketika karyawan saat ini bekerja dengan karyawan baru untuk mendiskusikan teknik pengembangan keterampilan dan tujuan pengembangan profesional lainnya. Pelatihan internal sangat bagus dilakukan saat perusahaan mempekerjakan banyak karyawan sekaligus, karena dengan menyelenggarakan seminar pelatihan berskala kecil memungkinkan perusahaan untuk fokus pada pertanyaan atau masalah spesifik karyawan baru. Melaksanakan pelatihan internal juga memungkinkan karyawan baru menerima instruksi yang lebih disesuaikan, karena instruktur mereka memahami protokol dan strategi utama untuk perusahaan tertentu.

#### **4. Pelatihan Kemampuan Bahasa**

Tidak semua orang Indonesia memiliki kemampuan berbahasa asing dan memberikan pelatihan Bahasa adalah salah satu cara yang bagus untuk meningkatkan kemampuan berbahasa asing karyawan. Mengajarkan Bahasa asing kepada karyawan bisa menjadi investasi di masa mendatang. Pelatihan Bahasa penting apalagi Bahasa asing seperti Bahasa Inggris dan Mandarin. Kedua Bahasa tersebut adalah Bahasa yang sering di gunakan di dunia

bisnis di dunia. Atau jika perusahaan bekerjasama dengan perusahaan di negara tertentu juga bisa memberikan pelatihan Bahasa sesuai dengan negara yang bekerjasama dengan perusahaan.

### **5. Pelatihan Keterampilan Teknis**

Jenis pelatihan dan pengembangan SDM yang perlu dilakukan perusahaan adalah pelatihan keterampilan teknis. Jenis pelatihan ini melibatkan pengajaran kepada karyawan baru dan lama bagaimana menerapkan pengetahuan teknis mereka ke posisi pekerjaan mereka. Perusahaan berbasis teknologi sering menyediakan jenis program pelatihan ini untuk pengembangan perangkat lunak dan staf teknik, karena mereka mungkin memerlukan protokol dan persyaratan khusus untuk sistem komputer. Organisasi dari berbagai industri yang menggunakan perangkat lunak atau sistem komputer unik juga dapat menemukan program pelatihan ini bermanfaat bagi karyawan.

### **6. Pelatihan Pengembangan Kreativitas dan Produktivitas SDM**

Dan pelatihan dan pengembangan SDM yang terakhir adalah pelatihan pengembangan kreativitas dan produktivitas karyawan. Ini bertujuan untuk

mengembangkan kreativitas karyawan dan menjadikan mereka lebih produktif. Karyawan yang kreatif mampu menciptakan berbagai strategi atau ide-ide yang dapat memajukan perusahaan.

