

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Untuk menunjang penelitian ini, peneliti menggunakan beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini:

1. Ferdous dan Razzak (2012)

Penelitian ini berasal dari *International Journal of Business and Management*. Vol. 7, No. 10; May 2012 dengan judul “*Importance of Training Needs Assessment in the Banking Sector of Bangladesh : A Case Study on National Bank Limited (NBL)*”. Dalam penelitian ini dapat ditarik kesimpulan bahwa ada pengaruh kebutuhan pelatihan yang positif dalam sektor perbankan di Bangladesh. Penelitian ini menggunakan survei yang kemudian dibuat grafik dan disimpulkan dari berbagai pernyataan, diantaranya dukungan manajemen terhadap pelatihan, masukan karyawan tentang pelatihan, program ketrampilan dan pengetahuan yang cocok, jaminan manajemen atas kebutuhan pelatihan, pelatihan terkait dengan tujuan organisasi dan pribadi, keadilan dalam persetujuan program pelatihan, kepuasan karyawan pada konten & frekuensi, informasi tentang program pelatihan, evaluasi yang memadai pelatihan, dan pelatihan meningkatkan daya saing.

2. Dewa dan Zakaria (2012)

Penelitian ini berasal dari *Journal of Islamic Economics, Banking and Finance*, Vol. 8 No. 1, Jan – Mar pada tahun 2012 dengan judul “*Training*

and Development of Human Capital in Islamic Banking Industry". Dalam penelitian ini, dapat ditarik kesimpulan bahwa adanya keterbatasan pengetahuan perbankan syariah pada karyawan, sehingga sangat memerlukan atau membutuhkan campurtangan pelatihan dan pengembangan. Penelitian ini menggunakan Regresi Linier Berganda, hasilnya dimulai dengan hasil pengujian Alpha Cronbach dengan nilai 0,793. Hasil KMO Bartlett Test adalah 0,705 sedangkan Analisis Korelasi Pearson menunjukkan signifikansi statistik pada korelasi bi-variate antara isu-isu yang dihadapi oleh praktisi untuk kebutuhan melakukan program pelatihan dan pengembangan. Sehingga hasilnya menunjukkan bahwa praktisi lakukan menghadapi kesulitan dalam menjelaskan kepada pelanggan potensial pada konsep Syariah serta produk perbankan syariah. Dengan demikian kurangnya pengetahuan membatasi kontribusi mereka untuk mengembangkan perbankan syariah dan produk keuangan yang memulai serta memotivasi kebutuhan mereka untuk menjalani program pelatihan dan pengembangan.

3. Hidayah (2008)

Peneliti melakukan penelitian yang berjudul "Pelaksanaan Training dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan" (Studi kasus pada CV Gama Indonesia Kalpataru Malang) dapat disimpulkan bahwa *Training* yang diterapkan di CV Gama adalah *off the job training*. Adapun metode yang diterapkan yaitu *experiential learning* (belajar melalui pengalaman). Karena dengan belajar dari sebuah pengalaman dijadikan sarana yang menyenangkan. Dengan diterapkan *Outbond Training* kinerja karyawan

menjadi lebih baik. Hal ini dapat dilihat dari beberapa dimensi kinerja yaitu kemampuan atau ketrampilan karyawan, semangat kerja karyawan, dan kelancaran pekerjaan karyawan. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah Training (X) dan Kinerja (Y).

4. Lubis (2008)

Melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan”, dapat disimpulkan sebagai berikut: pengaruh pelatihan dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan yang selama ini mampu meningkatkan kinerja. Disamping itu, motivasi yang diberikan oleh pimpinan atau perusahaan juga memiliki peran penting untuk meningkatkan semangat kerja dan komitmen karyawan terhadap perusahaan yang akhirnya juga berhasil meningkatkan kinerja karyawan. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah Pelatihan (X1), Motivasi (X2), dan Kinerja Karyawan (Y).

5. Amalia (2010)

Peneliti ini melakukan penelitian yang berjudul “Analisis Evaluasi Efektifitas Program Pelatihan (Studi Pada Karyawan Unit Produksi PT. Petrokimia Gresik)” dapat disimpulkan sebagai berikut: menurut persepsi karyawan Unit Produksi PT Petrokimia Gresik bahwa pelatihan yang telah diselenggarakan adalah sangat efektif. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah evaluasi (X1), efektivitas (X2), dan pelatihan karyawan (Y).

Berdasarkan uraian diatas, ringkasan dari penelitian terdahulu tersebut dapat dilihat dalam tabel dibawah ini;

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Tujuan Penelitian	Variabel	Metode	Hasil Penelitian
1.	Ferdous dan Razzak (2012)	Importance of Training Needs Assessment in the Banking Sector of Bangladesh : A Case Study on National Bank Limited (NBL).	Untuk mengetahui sejauh mana pentingnya kebutuhan pelatihan dalam bidang perbankan.	Kebutuhan pelatihan	Metode survei	Pengaruh pelatihan dalam sektor bank di Bangladesh adalah berpengaruh positif.
2.	Dewa dan Zakaria (2012)	Training and Development of Human Capital in Islamic Banking Industry.	Untuk menentukan isu-isu yang dihadapi oleh praktisi yang memulai kebutuhan untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan serta mengidentifikasi jenis pelatihan yang dibutuhkan oleh praktisi saat ini yang mempengaruhi kinerja	Pelatihan dan pengembangan kinerja	- Analisis deskriptif - Analisis regresi linier	Keterbatasan pengetahuan perbankan syariah pada karyawan sehingga sangat memerlukan campurtangan pelatihan dan pengembangan
3.	Hidayah (2008)	Pelaksanaan Training dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan” (Studi kasus pada CV Gama Indonesia Kalpataru Malang)	Untuk mengetahui metode apa yang digunakan dalam melakukan training dalam meningkatkan kinerja karyawan pada CV Gama Kalpataru Malang. Untuk mengetahui kinerja karyawan khususnya melalui	- Training (X) - Kinerja (Y)	Analisis Deskriptif	<i>Training</i> yang diterapkan di CV Gama adalah <i>off the job training</i> . Adapun metode yang diterapkan yaitu <i>experiential learning</i> (belajar melalui

			pelaksanaan training pada PT Gama Kalpataru Malang			pengalaman).
4.	Lubis (2008)	Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan	Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pelatihan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan	- Pelatihan (X1) - Motivasi (X2) - Kinerja Karyawan (Y)	Metode analisis Regresi Linier Berganda	pengaruh pelatihan dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan yang selama ini mampu meningkatkan kinerja.
5.	Amalia (2010)	Analisis Evaluasi Efektifitas Program Pelatihan (Studi Pada Karyawan Unit Produksi PT. Petrokimia Gresik)	Untuk mengetahui dan menganalisis efektivitas program-program pelatihan dengan menggunakan teori evaluasi pelatihan Donald L. Kirkpatrick (1954)	- Evaluasi (X1) - Efektivitas (X2) - Pelatihan karyawan (Y)	Analisi Deskriptif	Menurut persepsi karyawan Unit Produksi PT Petrokimia Gresik bahwa pelatihan yang telah diselenggarakan adalah sangat efektif

Berdasarkan hasil dari beberapa penelitian diatas, penulis membuat persamaan dan perbedaan peneliti terdahulu dengan peneliti sekarang dalam tabel dibawah ini;

Tabel 2.2
Rekapitulasi persamaan dan perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian saat ini secara keseluruhan

Persamaan	Perbedaan
Ingin mengetahui pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan	a. Menggunakan Metode Analisis Deskriptif dan Metode Analisis Kuantitatif. b. Sampel yang digunakan adalah PT. Bank Muamalat Indonesia, Tbk Cabang Malang. c. Variabel yang digunakan terdiri dari pelatihan (X_1), pengembangan (X_2) terhadap kinerja (Y). d. Tahun penelitian.

B. Landasan Teori

1. Kinerja karyawan

a. pengertian kinerja

Kinerja adalah sebuah kata dalam bahasa Indonesia dari kata dasar “kerja” yang menerjemahkan kata dari bahasa asing prestasi bisa pula hasil kerja. Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Para atasan atau manajer sering tidak memperhatikan kecuai sudah amat buruk atau segala sesuatu jadi serba salah. Terlalu sering manajer tidak mengetahui betapa buruknya kinerja telah merosot sehingga perusahaan atau instansi menghadapi krisis yang serius. Kesan-kesan buruk organisasi yang mendalam berakibat dan mengabaikan tanda-tanda peringatan adanya kinerja yang merosot. Sedangkan kinerja menurut para ahli antara lain:

Kinerja menurut Mangkunegara (2000:67) “Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang

karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Menurut Rivai (2004:309) kinerja adalah perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Kemudian menurut Sulistiyani (2003:223) “Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya”.

Hasibuan (2001:34) mengemukakan 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.

Sedangkan menurut Tika (2006:121) kinerja adalah hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Fungsi pekerjaan yang dimaksud adalah pelaksanaan hasil pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok yang menjadi wewenang dan tanggung jawabnya dalam suatu organisasi. Sedangkan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap hasil pekerjaan seseorang atau kelompok terdiri dari faktor intern dan ekstern. Faktor intern yang mempengaruhi kinerja terdiri dari kecerdasan, ketrampilan, kestabilan emosi, motivasi, persepsi peran, kondisi keluarga, kondisi fisik seseorang dan karakteristik kelompok kerja dan sebagainya. Sedangkan pengaruh

eksternal antara lain peraturan ketenagakerjaan, kegiatan pelanggan, pesaing, nilai-nilai sosial, serikat buruh, kondisi ekonomi, perubahan lokasi kerja dan lokasi pasar.

Bekerja merupakan kewajiban setiap muslim, sebab dengan bekerja setiap muslim, sebab dengan bekerja setiap muslim mengaktualisasikan kemuslimannya. Karena manusia adalah makhluk ciptaan Allah yang paling sempurna dan mulia di atas dunia. Hal ini sesuai dengan firman Allah QS. Al-Jumu'ah: 10 yang berbunyi:

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِنْ فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا
اللَّهَ كَثِيرًا لَّعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ﴿١٠﴾

“Apabila telah ditunaikan sholat, Maka bertebarlah kamu di muka bumi; dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak supaya kamu beruntung.”

b. pengukuran kinerja

Menurut Wirawan (2009:69), setiap indikator kinerja diukur berdasarkan kriteria standar tertentu. Dalam mengukur kinerja, terdapat kriteria atau ukuran. Kriteria tersebut adalah sebagai berikut :

1) Kuantitatif (seberapa banyak)

Ukuran kuantitatif merupakan ukuran paling mudah untuk disusun dan diukurnya yaitu hanya dengan menghitung seberapa banyak unit keluaran kinerja yang harus dicapai dalam kurun waktu tertentu.

2) Kualitatif

Melukiskan seberapa baik atau seberapa lengkap hasil harus dicapai.

3) Ketepatan waktu pelaksanaan tugas atau penyelesaian produk

Kriteria yang menentukan keterbatasan waktu untuk memproduksi suatu produk, membuat sesuatu atau melayani sesuatu.

4) Efektivitas penggunaan sumber organisasi

Efektivitas penggunaan sumber dijadikan indikator jika untuk mengerjakan suatu pekerjaan dinyatakan menggunakan jumlah sumber tertentu.

5) Cara melakukan pekerjaan

Digunakan sebagai standar kinerja jika kontak personal, sikap personal, atau perilaku karyawan merupakan faktor penentu keberhasilan melakukan pekerjaan.

6) Efek atas suatu upaya

Pengukuran yang diekspresikan akibat akhir yang diharapkan akan diperoleh dengan bekerja.

7) Metode melaksanakan tugas

Standar yang digunakan jika ada undang-undang, kebijakan, prosedur standar, metode, dan peraturan untuk menyelesaikan tugas atau jika cara pengecualian ditentukan tidak dapat diterima.

8) Standar sejarah

Standar yang menyatakan hubungan antara standar masa lalu dengan standar yang sekarang. Standar masa sekarang dinyatakan lebih tinggi atau lebih rendah daripada standar masa lalu dalam pengertian kuantitas dan kualitas.

9) Standar nol atau absolut

Standar yang menyatakan tidak akan terjadi sesuatu. Standar ini dipakai jika tidak ada alternatif lain

Menurut Dharman (2001:154) menyatakan bahwa seluruh pengukuran kinerja seorang karyawan selalu memperhatikan dan mempertimbangkan masalah kuantitas pekerjaan, kualitas dan ketepatan waktu.

1) Kuantitas

Jumlah pekerjaan yang dihasilkan oleh karyawan dalam kurun waktu tertentu berdasarkan standar dari kerja yang ditetapkan.

2) Kualitas

Ketelitian, ketrampilan dan kesesuaian dari hasil pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang dalam kurun waktu tertentu berdasarkan standar kerja yang ditetapkan.

3) Ketepatan waktu

Kemampuan seseorang karyawan dalam mengerjakan dan menyelesaikan tugas yang menjadi tanggung jawab sesuai dengan jangka waktu tertentu.

c. tujuan dan manfaat penilaian kinerja

Menurut Mulyadi (2001:416) tujuan pokok dari penilaian kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam usaha untuk mencapai sasaran organisasi dan mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan agar membuahkan tindakan dan hasil seperti yang diinginkan. Penilaian kinerja dapat dilaksanakan oleh pihak manajemen perusahaan sendiri (intern) atau

pihak luar (ekstern). Sistem pengukuran kinerja mempunyai peranan penting dalam fungsi-fungsi manajemen organisasi, seperti pengendalian manajemen, manajemen aktivitas, dan sistem motivasi.

Menurut Sihotang (2007:188), ada beberapa macam tujuan penilaian prestasi kerja untuk berbagai kepentingan yaitu :

- 1) Mengidentifikasi para karyawan yang potensial untuk mengikuti pelatihan dan pendidikan
- 2) Menetapkan dan memilih karyawan yang akan dimutasikan pada jabatan baru
- 3) Untuk keperluan kenaikan gaji dan upah karyawan yang bersangkutan
- 4) Menetapkan kebijakan baru dalam rangka reorganisasi
- 5) Mengidentifikasi karyawan yang akan dipromosikan pada jabatan yang lebih tinggi.

Sedangkan manfaat penilaian kinerja menurut Manguprawira (dalam Meldona, 2009:332) sebagai berikut:

- 1) Perbaikan kinerja

Umpan balik kinerja bermanfaat bagi karyawan, manajer, dan spesialis personal dalam bentuk kegiatan yang tepat untuk memperbaiki kinerja.

- 2) Penyesuaian kompensasi

Penilaian kinerja membantu pengambil keputusan menentukan siapa yang seharusnya menerima peningkatan pembayaran dalam bentuk upah dan bonus yang didasarkan pada sistem merit.

3) Keputusan penempatan

Promosi, transfer, dan penurunan jabatan biasanya didasarkan pada kinerja masa lalu dan antisipatif; misalnya dalam bentuk penghargaan.

4) Kebutuhan pelatihan dan pengembangan

Kinerja buruk mengindikasikan sebuah kebutuhan untuk melakukan pelatihan kembali. Setiap karyawan hendaknya selalu mampu mengembangkan diri.

5) Perencanaan dan pengembangan karir

Umpan balik kinerja membantu proses pengambilan keputusan tentang karir spesifik karyawan.

6) Defisiensi proses penempatan staf

Baik buruknya kinerja berimplikasi dalam hal kekuatan dan kelemahan dalam prosedur penempatan staf di departemen SDM.

7) Ketidakakuratan informasi

Kinerja buruk dapat mengindikasikan kesalahan dalam informasi analisis pekerjaan, rencana SDM, atau hal lain dari sistem manajemen personal. Hal demikian akan mengarah pada ketidaktepatan dalam keputusan pemyewa karyawan, pelatihan dan keputusan konseling.

8) Kesalahan rancangan pekerjaan

Kinerja buruk mungkin sebagai sebuah gejala dari rancangan pekerjaan yang keliru. Lewat penilaian dapat didiagnosis kesalahan-kesalahan tersebut.

9) Kesempatan kerja yang sama

Penilaian kinerja yang akurat secara aktual menghitung kaitannya dengan kinerja dapat menjamin bahwa keputusan penempatan internal bukanlah suatu yang bersifat diskriminasi.

10) Tantangan-tantangan eksternal

Kadang-kadang kinerja dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan pekerjaan, seperti keluarga, finansial, kesehatan, atau masalah-masalah lainnya. Jika masalah-masalah tersebut tidak diatasi melalui penilaian, departemen SDM mungkin mampu menyediakan bantuannya.

11) Umpan balik pada SDM

Kinerja baik dan buruk di seluruh organisasi mengindikasikan bagaimana baiknya fungsi departemen SDM diterapkan.

d. faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Menurut Mangkunegara (2000:80) faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja terdiri dari:

1) Pengetahuan (*knowledge*)

Pengetahuan yaitu kemampuan yang dimiliki karyawan yang lebih berorientasi pada intelegensi dan daya pikir serta penguasaan ilmu yang luas yang dimiliki karyawan. Pengetahuan seseorang dapat dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, media dan informasi yang diterima.

2) Keterampilan (*skill*)

Memampuan dan penguasaan teknis operasional dibidang tertentu yang dimiliki karyawan. Seperti ketrampilan konseptual, ketrampilan manusia, dan ketrampilan teknik.

3) Kemampuan (*ability*)

Kemampuan yang terbentuk dari sejumlah kompetensi yang dimiliki seorang karyawan yang mencakup loyalitas, kedisiplinan, kerja sama dan tanggung jawab.

4) Faktor motivasi (*motivation*)

Motivai diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja dilingkungan perusahaannya. Mereka yang bersikap positif terhadap ituai kerjanya akan menunjukkan motivai kerja yang tinggi sebaliknya jika mereka bersifat negatif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilita kerja, iklim kerja, kebijakan pemimpin, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

Menurut Sutermeister (1999:214) kinerja karyawan dipengaruhi oleh sejumlah faktor antara lain terdiri dari motivasi, kemampuan, pengetahuan, keahlian, pendidikan, pengalaman, pelatihan, minat, sikap kepribadian kondisi-kondisi fisik dan kebutuhan fisiologis, kebutuhan sosial dan kebutuhan egoistik. Maka dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja.

Dalam islam, seorang muslim dianjurkan untuk melakukan sesuatu dengan prestasi terbaik, bukan hanya bagi dirinya, tetapi juga bagi orang lain. Karena hal ini menjadi ukuran pribadi yang unggul sebagaimana dalam hadis berikut:

رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ الْمُؤْمِنُ الْقَوِيُّ خَيْرٌ
وَأَحَبُّ إِلَى اللَّهِ مِنَ الْمُؤْمِنِ الضَّعِيفِ وَفِي كُلِّ خَيْرٍ أُحْرِصُ
عَلَى مَا يَنْفَعُكَ وَاسْتَعِينُ بِاللَّهِ وَلَا تَعْجِزْ وَإِنْ أَصَابَكَ
شَيْءٌ فَلَا تَقُلْ لَوْ أَنِّي فَعَلْتُ كَذَا وَكَذَا وَلَكِنْ قُلْ قَدَرُ
اللَّهِ وَمَا شَاءَ فَعَلَ فَإِنَّ لَوْ تَفْتَحُ عَمَلَ الشَّيْطَانِ

“Nabi SAW bersabda: Mukmin yang kuat lebih baik dan lebih dicintai dari pada mukmin yang lemah dan dalam segala hal selalu mengerjakan yang terbaik, raihlah apa yang dapat memberi manfaat bagimu, dan mintalah pertolongan pada Allah, jangan lemah ! kalau engkau tertimpa sesuatu maka jangan berkata “Kalau aku berbuat begini dan begitu,” tetapi katakanlah “Allah SWT telah menentukan dan menghendaki aku.” Berandai-andai itu adalah perbuatan syaitan. (HR. Muslim: 4816)

Dalam Nurdiana (2008:204), hadis diatas mengandung pengertian bahwa seorang mukmin dianjurkan menjadi pribadi yang kuat dan unggul dengan cara:

1) Memperkuat iman

Keimanan seseorang akan membawa pada kemuliaan, baik didunia maupun diakhirat. Jika kualitas keimanannya kuat dan selalu diikuti dengan melakukan amal saleh, maka ia akan merasakan manisnya iman.

2) Menggali kemampuan (*ability*)

Seorang mukmin diwajibkan bekerja dengan baik agar menjadi kategori orang yang kuat dalam berbagai hal, baik dalam keimanan, kejiwaan, keilmuan dan sebagainya. Karena, jika sudah memiliki kekuatan

tersebut, maka mereka akan menjadi orang yang unggul dan akan menghasilkan prestasi-prestasi dalam hidupnya. Baik prestasi dalam kehidupan keluarga, maupun dalam hal pekerjaan. Prestasi dalam bekerja dapat dilihat dari kualitas kerja dan kinerja yang tinggi dan semakin baik.

3) **Memperbanyak perbuatan yang bermanfaat**

Dalam bekerja, seorang mukmin dianjurkan meraih prestasi yang terbaik dan bermanfaat, tidak boleh berandai-andai dan tidak boleh hanya merencanakan tanpa pelaksanaannya.

e. metode penilaian kinerja

Menurut Riva'i (2006:324) metode atau teknik penilaian kinerja karyawan dapat digunakan dengan dua pendekatan, yaitu:

1) **Metode Penilaian Berorientasi Masa Lalu**

Ada beberapa metode untuk menilai prestasi kinerja diwaktu yang lalu, dan hampir semua teknik tersebut merupakan suatu upaya untuk meminimumkan berbagai masalah tertentu yang dijumpai dalam pendekatan-pendekatan ini. Dengan mengevaluasi kinerja dimasa lalu, karyawan dapat memperoleh umpan balik dari upaya-upaya mereka. umpan balik ini selanjutnya bisa mengarah kepada perbaikan-perbaikan prestasi. Teknik-teknik penilaian ini antara lain:

a) **Skala peringkat (*Rating Scale*)**, yaitu suatu metode penilaian yang dilakukan dengan melihat hasil kerja karyawan dalam skala-skala tertentu, mulai dari yang paling rendah sampai yang paling tinggi.

- b) Daftar pertanyaan (*Checklist*), yaitu metode penilaian yang terdiri dari sejumlah pertanyaan yang menjelaskan beraneka macam tingkat perilaku bagi suatu pekerjaan tertentu.
- c) Metode dengan pilihan terarah (*Forced Choice Methode*), metode ini dirancang untuk meningkatkan objektivitas dan mengurangi subjektivitas dalam penilaian
- d) Metode peristiwa kritis (*Critical Incident Methode*), yaitu pemilihan yang berdasarkan pada catatan kritis penilai atas perilaku karyawan, seperti sangat bagus atau sangat jelek dalam melaksanakan pekerjaan.
- e) Metode catatan prestasi, metode ini berkaitan dengan metode peristiwa kritis, yaitu catatan penyempurnaan, yang banyak digunakan terutama oleh para profesional.

2) Metode Penilaian Berorientasi Masa Depan

Metode penilaian berorientasi masa depan menggunakan asumsi bahwa karyawan tidak lagi sebagian objek penilaian yang tunduk dan tergantung pada penyelia (penilai), tetapi karyawan dilibatkan dalam proses penilaian. Teknik-teknik penilaian ini antara lain:

- a) Penilaian diri sendiri, yaitu penilaian yang dilakukan oleh karyawan sendiri, dengan harapan karyawan tersebut dapat lebih mengenal kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahannya sehingga mampu mengidentifikasi aspek-aspek yang perlu diperbaiki pada masa yang akan datang.

- b) Manajemen berdasarkan sasaran (*Management By Objective*), yaitu penilaian dimana karyawan dan penyelia bersama-sama menetapkan tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran pelaksanaan kerja diwaktu yang akan datang.
- c) Penilaian secara psikologis, yaitu proses penilaian yang dilakukan oleh para ahli psikologi untuk mengetahui potensi seseorang yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan. Seperti kemampuan intelektual (IQ), motivasi, dan sebagainya.
- d) Pusat penilaian (*Assessment Center*), yaitu penilaian yang dilakukan melalui serangkaian teknik penilaian dan dilakukan oleh sejumlah penilai untuk mengetahui potensi seseorang dalam melakukan tanggung jawab yang lebih besar.

f. kinerja seorang muslim

Meningkatkan kinerja dalam pekerjaan merupakan salah satu bentuk pertanggung jawaban pihak karyawan terhadap pihak perusahaan Bank Syariah. Seperti dalam firman Allah QS. An-Nahl ayat 97 :

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيٰوةً طَيِّبَةً
 وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ ﴿٩٧﴾

“Barang siapa yang mengerjakan amal sholeh, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, maka sesungguhnya akan kami berikan kepadanya kehidupan yang lebih baik, dan sesungguhnya akan kami beri balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan”.

Allah Swt. sangat menyenangi kaum muslimin yang bekerja keras, bahkan Rasulullah Saw. mendoakan semoga ada keberkahan untuknya. Dalam hal ini terdapat hadis yang diriwayatkan oleh imam Ad Dailami bahwa Rasulullah Saw bersabda: “Sesungguhnya, Allah Ta’ala senang melihat hamba-Nya bersusah payah dalam mencari rizki yang halal”. Dalam hadis lainnya yang diriwayatkan oleh Imam Tirmidzi bahwa Rasulullah Saw pernah bersabda: “Ya Allah! Berikanlah keberkahan kepada ummatku pada usaha yang dilakukannya pada pagi hari”. Luar biasa bukan! Bahkan, terdapat kisah dimana Rasulullah Saw pernah mencium tangan sahabatnya yang bernama Sa’ad bin Mu’adz yang berprofesi sebagai tukang kusen, tatkala melihat tanganya menebal penuh kapalan disebabkan kerja kerasnya. Sambil mencium tanganya Muadz, Beliau Rasulullah Saw bersabda: “(ini adalah) dua tangan yang dicintai Allah Ta’ala”.

Dari keterangan Hadis dan Al-Quran dijelaskan bahwa setiap Muslim baik laki-laki maupun perempuan harus menjadi seorang pekerja yang profesional. Dengan demikian, ia melaksanakan salah satu perintah Allah untuk berbuat ihsan dan juga mensyukuri karunia Allah berupa kekuatan akal dan fisiknya yang diberikan sebagai bekal dalam bekerja.

Dalam Supriyanto dan Masyhuri (2010:133), Yusanto *et. al* (2000) menyebutkan bahwa kemuliaan bekerja adalah sama dengan melakukan ibadah-ibadah yang lain, misalnya: shalat. Orang yang sibuk bekerja akan mendapat kedudukan yang tinggi di sisi Allah SWT. Selain memerintahkan bekerja, Islam juga memberikan tuntunan kepada setiap muslim agar

bersikap profesional dalam segala jenis pekerjaannya. Profesionalisme dalam pandangan Islam dicirikan oleh tiga hal, yaitu:

- 1) *Kafa'ah* yaitu adanya keahlian dan kecakapan dalam bidang pekerjaan yang dilakukan, hal ini dapat diperoleh melalui pendidikan, pelatihan dan pengalaman. Sebagaimana disebutkan dalam QS. Al-Mujaadilah:11;

لِلّٰهِ الَّذِيْنَ مِنْكُمْ وَالَّذِيْنَ اٰتُوْا الْعِلْمَ دَرَجٰتٍ وَاللّٰهُ بِمَا تَعْمَلُوْنَ خَبِيْرٌ ﴿١١﴾

“....Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman diantara kamu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat.”

- 2) *Himmatul 'Amal* yaitu memiliki semangat atau etos kerja yang tinggi, hal ini dapat diraih dengan menjadikan ibadah sebagai pendorong atau motivasi utama dalam bekerja.
- 3) *Amanah* yaitu terpercaya dan bertanggung jawab dalam menjalankan berbagai tugas dan kewajibannya serta tidak berkhianat terhadap jabatan yang didudukinya sifat ini dapat diperoleh dengan menjadikan tauhid sebagai unsur pendorong dan pengontrol utama tingkah laku, sikap amanah mutlak harus dimiliki seorang muslim karena setiap apa yang dilakukan di dunia ini pasti akan dimintai pertanggung jawaban di tingkat tertinggi di akherat kelak.

2. Pelatihan karyawan

a. pengertian pelatihan

Istilah pelatihan berasal dari kata “latih” yang pengertiannya erat kaitannya dengan “ajar” atau belajar, kemudian menjadi kata latihan atau pelatihan, yaitu suatu kegiatan yang berhubungan dengan proses belajar mengajar.

Bernardin dan Russel (2003:197) mengemukakan bahwa pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki performansi pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya. Dari pendapat ini, pada umumnya karyawan yang mengikuti pendidikan dan pelatihan akan lebih mudah menerapkan ketrampilan yang mereka miliki secara efisien dan efektif sehingga akan mendorong pencapaian tujuan perusahaan.

Menurut Bernardin (2003:146) menyatakan bahwa pelatihan adalah segala usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan pada jabatan yang dipegangnya atau sesuatu yang berhubungan dengan itu.

Dessler (1997:263) mendefinisikan pelatihan sebagai proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka.

Menurut Nitisemito dalam Sulistyani & Rosdiah (2003:175) pelatihan adalah suatu kegiatan dari perusahaan yang bermaksud untuk dapat memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, ketrampilan dan pengetahuan dari para karyawan yang sesuai dengan keinginan perusahaan. Sedangkan menurut Simamora dalam Sulistyani & Rosdiah (2003:175)

pelatihan adalah proses sistematis pengubahan perilaku karyawan dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional.

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

b. tujuan pelatihan

Dalam Meldona (2009:234) tujuan-tujuan utama pelatihan pada intinya dapat dikelompokkan dalam enam bidang utama yaitu :

- 1) *Memperbaiki kinerja.* Bagi karyawan yang bekerja secara tidak memuaskan karena kekurangan ketrampilan maka diikutkan pelatihan dapat memungkinkan memperbaiki kinerjanya. Kendatipun pelatihan tidak dapat memecahkan semua permasalahan kinerja, tetapi program yang baik seringkali dapat meminimalkan permasalahan tersebut
- 2) *Memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi.* Melalui pelatihan, pelatih (*trainer*) memastikan bahwa karyawan dapat secara efektif menggunakan teknologi-teknologi baru. Perubahan teknologi, pada gilirannya, berarti bahwa pekerjaan menjadi sering berubah dan keahlian serta kemampuan karyawan pasti haruslah dimutakhirkan melalui pelatihan, sehingga kemajuan teknologi tersebut secara sukses dapat terintegrasi ke dalam organisasi.
- 3) *Mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru supaya menjadi kompeten dalam pekerjaannya.* Sering seorang karyawan belum

memiliki keahlian dan kemampuan yang dibutuhkan untuk menjadi “*job competent*”, yaitu mampu mencapai tingkat *output* dan standar kualitas yang diharapkan.

- 4) *Membantu memecahkan masalah operasional.* Para manajer harus mencapai tujuan-tujuan organisasional yang menantang kendatipun menghadapi berbagai kelangkaan sumber daya dan berbagai hambatan operasional seperti konflik antarpribadi, standar dan kebijakan yang kabur, penundaan jadwal, kekurangan persediaan, tingkat ketidakhadiran dan perputaran karyawan yang tinggi, serta berbagai faktor kendala lainnya. Tujuan spesifik dalam hal menyelesaikan permasalahan operasional antara lain :
 - a) Untuk meningkatkan kualitas *output*
 - b) Untuk menurunkan biaya limbah dan perawatan
 - c) Untuk menurunkan jumlah dan biaya terjadinya kecelakaan
 - d) Untuk mencegah timbulnya antipati karyawan
 - e) Untuk menurunkan *turnover*, ketidakhadiran kerja serta meningkatkan kepuasan kerja.
- 5) *Mematuhi kebutuhan-kebutuhan perkembangan pribadi.* Bagi sebagian besar manajer yang berorientasi pencapaian dan membutuhkan tantangan-tantangan baru pada pekerjaannya, maka pelatihan dapat memainkan peran ganda dengan menyediakan aktivitas-aktivitas yang membuahkan efektivitas organisasional yang lebih besar dan meningkatkan pertumbuhan pribadi bagi semua karyawan.

6) *Mempersiapkan karyawan untuk promosi.* Salah satu cara untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi karyawan adalah dengan melalui program pengembangan karir yang sistematis.

Kemudian dalam Meldona (2009:261), menurut Sinn (2006) Pelatihan (*training*) dalam bidang pekerjaan merupakan bentuk ilmu untuk meningkatkan kinerja dimana islam mendorong umatnya untuk bersungguh-sungguh dan memuliakan pekerjaannya. Islam mendorong untuk melakukan pelatihan (*training*) terhadap para karyawan dengan tujuan mengembangkan kompetensi dan kemampuan teknis karyawan dalam menunaikan tanggung jawab pekerjaannya. Hal ini sesuai dengan firman Allah dalam QS Al-Insyiqaaq: 6 yang berbunyi;

يَتَأْتِيهَا الْإِنْسَانُ إِنَّكَ كَادِحٌ إِلَىٰ رَبِّكَ كَدْحًا فَمُلَاقِيهِ ⑥

“Hai manusia, Sesungguhnya kamu telah bekerja dengan sungguh-sungguh menuju Tuhanmu. Maka pastikan kamu akan menemui-Nya”

c. manfaat pelatihan

Simamora (1995:29) menyebutkan manfaat-manfaat yang diperoleh dari diadakannya pelatihan, yaitu:

- 1) Meningkatkan kualitas dan kuantitas produktivitas,
- 2) Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan untuk mencapai standar-standar kinerja yang ditentukan,
- 3) Menciptakan sikap, loyalitas dan kerjasama yang lebih menguntungkan,
- 4) Memenuhi persyaratan perencanaan sumber daya manusia,
- 5) Mengurangi jumlah dan biaya kecelakaan kerja,

6) Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka.

Siagian (1995:90) menyebutkan manfaat diadakannya program pelatihan menjadi dua, adalah:

1) Manfaat bagi perusahaan atau instansi

- a) Peningkatan produktivitas kerja organisasi sebagai keseluruhan antara lain karena tidak terjadinya pemborosan, karena kecermatan melaksanakan tugas, tumbuh suburnya kerjasama antara berbagai satuan kerja yang melaksanakan kegiatan yang berbeda dan bukan spesialisik, meningkatkan tekad menapai sasaran yang telah ditapkan serta lancarnya koordinasi sehingga organisasi bergerak sebagai satu kesatuan yang utuh,
- b) Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan antara lain karena adanya pendelegasian wewenang, interaksi yang didasarkan pada sikap dewasa baik secara teknik maupun intelektual, saling menghargai, dan adanya kesempatan bagi bawahan untuk berpikir dan bertindak secara inovatif, Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat karena elibatkan seluruh karyawan yang bertanggungjawan menyelenggarakan kegiatan-kegiatan operasional dan tidak sekedar diperintahkan oleh para manajer,
- c) Meningkatkan kesempatan kerja seluruh tenaga kerja dalam organisasi dalam komitmen organisasional yang lebih tinggi,

- d) Mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui penerapan gaya manajerial partisipatif,
- e) Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif yang pada gilirannya memperlancar proses perumusan kebijaksanaan organisasi dan operasionalnya.
- f) Penyelesaian konflik secara fungsional yang dampaknya adalah tumbuh suburnya rasa persatuan dan suasana kekeluargaan dikalangan anggota organisasi.

2) Manfaat bagi para karyawan

- a) Membantu karyawan membuat keputusan lebih baik,
- b) Meningkatkan kemampuan para pekerja menyelesaikan berbagai masalah yang dihadapi,
- c) Terjadinya internalisasi dan operasionalisasi faktor-faktor motivasi,
- d) Timbulnya dorongan dalam diri para pekerja untuk terus meningkatkan kemampuan kerjanya,
- e) Peningkatan kemampuan karyawan untuk mengatasi stres, prustasi dan konflik yang nantinya bisa memperbesar rasa percaya pada diri sendiri,
- f) Tersedianya informasi tentang berbagai program yang dapat dimanfaatkan oleh para karyawan dalam rangka pertumbuhan masing-masing secara teknik maupun intelektual,
- g) Meningkatnya kepuasan kerja,
- h) Semakin besarnya pengakuan atas kemampuan seseorang,

- i) Semakin besarnya tekad pekerja untuk lebih mandiri,
- j) Mengurangi ketakutan menghadapi tugas baru dimasa depan.

Mengacu pada seluruh uraian dari para pakar di atas bisa disimpulkan bahwa manfaat yang dapat dipetik dari pelaksanaan program pelatihan dan pengembangan adalah bermanfaat untuk individu dan juga bermanfaat bagi organisasi untuk mencapai tujuan, karena peningkatan kualitas karyawan bermanfaat juga kepada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan

d. kebutuhan pelatihan

Dalam Meldona (2009:240) pelatihan akan berhasil jika proses mengisi kebutuhan pelatihan dilakukan dengan benar. Pada dasarnya kebutuhan itu adalah untuk memenuhi kekurangan pengetahuan, meningkatkan ketrampilan atau sikap dengan masing-masing kadar yang bervariasi. Kebutuhan pelatihan dapat digolongkan menjadi:

- 1) *Kebutuhan memenuhi tuntutan sekarang.* Kebutuhan ini biasanya dapat dikenali dari prestasi karyawannya yang tidak sesuai dengan standar hasil kerja yang dituntut pada jabatan itu. Meskipun tidak selalu penyimpangan ini dapat dipecahkan dengan pelatihan.
- 2) *Memenuhi kebutuhan tuntutan jabatan lainnya.* Pada tingkat hierarki manapun dalam perusahaan sering dilakukan rotasi jabatan. Alasannya bermacam-macam, ada yang menyebutkan untuk mengatasi kejenuhan, ada juga yang menyebutkan untuk membentuk orang generalis.
- 3) *Untuk memenuhi tuntutan perubahan.* Perubahan-perubahan, baik intern (perubahan sistem, struktur organisasi) maupun ekstern

(perubahan teknologi, perubahan orientasi bisnis perusahaan) sering memerlukan adanya tambahan pengetahuan baru. Meskipun saat ini tidak ada persoalan antara kemampuan orangnya dengan tuntutan jabatannya, tetapi dalam rangka menghadapi perubahan diatas dapat diantisipasi dengan adanya pelatihan yang bersifat potensial.

e. faktor-faktor yang berperan dalam pelatihan

Dalam melaksanakan pelatihan ini ada beberapa faktor yang berperan yaitu instruktur, peserta, materi (bahan), metode, tujuan pelatihan dan lingkungan yang menunjang. Keberhasilan suatu program pelatihan menurut As'ad (1987:73) ditentukan oleh lima komponen, yaitu;

- 1) Sasaran pelatihan, setiap pelatihan harus mempunyai sasaran yang jelas yang bisa diuraikan dalam perilaku-perilaku yang dapat diamati dan diukur supaya bisa diketahui efektivitas dari pelatihan itu sendiri.
- 2) Pelatih (*trainer*), pelatih harus bisa mengajarkan bahan-bahan pelatihan dengan metode tertentu sehingga peserta akan memperoleh pengetahuan ketrampilan dan sikap yang diperlukan sesuai dengan sasaran yang ditetapkan.
- 3) Bahan-bahan latihan, bahan-bahan latihan harus disusun berdasarkan sasaran pelatihan yang telah ditetapkan.
- 4) Metode latihan (termasuk alat bantu), setelah bahan dari latihan ditetapkan maka langkah berikutnya adalah menyusun metode latihan yang tepat.

5) Peserta (*trainee*), peserta merupakan komponen yang cukup penting, sebab keberhasilan suatu program pelatihan tergantung juga pada pesertanya.

Menurut Mangkunegara (2005:44), suatu perusahaan dalam menyelenggarakan pelatihan hendaknya memperhatikan komponen-komponen pelatihan sebagai berikut:

- 1) Tujuan dan sasaran pelatihan harus jelas dan dapat diukur,
- 2) Para pelatih (*trainers*) harus memiliki kualifikasi yang memadai,
- 3) Materi pelatihan harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai,
- 4) Metode pelatihan harus sesuai dengan tingkat kemampuan karyawan yang menjadi peserta,
- 5) Peserta pelatihan harus memenuhi persyaratan yang ditentukan.

f. instruktur/pelatih

Triton (2009:119) menyatakan bahwa Pelatih atau instruktur adalah seseorang atau tim yang memberikan latihan atau pendidikan kepada karyawan. Pelatih (*trainer*) ini memberikan peranan penting terhadap kemajuan kemampuan para karyawan yang akan dikembangkan. Mengingat pelatihan umumnya berorientasi pada peningkatan *skill*, maka *trainer* yang dipilih untuk memberikan materi pelatihan harus benar-benar memiliki kualifikasi yang memadai sesuai bidangnya, profesional, dan kompeten. Pengalaman dan kedalaman penguasaan materi oleh *trainer* diharapkan dapat mendukung diperolehnya hasil transfer materi yang berbobot yang dapat diberikan oleh *trainer* kepada peserta pelatihan. Disamping

kompetensi pada materi, kemampuan dan penguasaan terhadap berbagai metode pelatihan juga dapat mendukung hasil pelatihan yang optimal.

Menurut Hamalik (2005:114) Pekerjaan kepelatihan merupakan pekerjaan profesional yang harus dan hanya dilakukan oleh orang yang telah dipersiapkan sebagai tenaga profesional, sehingga dia ahli sebagai pelatih dan memiliki dedikasi, loyalitas dan kedisiplinan dalam melaksanakan tugas pekerjaannya. Tugas dan fungsinya sebagai tenaga pendidik menuntut kemampuan sebagai tenaga profesional yakni kemampuan dalam proses pembelajaran (kemampuan profesional), kemampuan kepribadian, dan kemampuan kemasyarakatan. Kemampuan-kemampuan ini mengandung aspek-aspek pengetahuan, ketrampilan, sikap dan pengalaman lapangan.

Menurut Hasibuan (2001:74) pelatih atau instruktur yang baik hendaknya memiliki syarat:

1) *Teaching Skills*

Seorang pelatih harus mempunyai kecakapan untuk mendidik atau mengajarkan, membimbing, memberikan petunjuk dan menstransfer pengetahuannya kepada peserta. Ia harus dapat memberikan semangat, membina dan mengembangkan agar peserta mampu untuk bekerja mandiri serta dapat menumbuhkan kepercayaan pada dirinya.

2) *Communication Skills*

Seorang pelatih harus mempunyai kecakapan berkomunikasi, baik lisan maupun tulisan secara efektif.

3) *Personality Authority*

Seorang pelatih harus memiliki kewibawaan terhadap peserta. Ia harus berperilaku baik, sifat dan kepribadiannya disenangi, kemampuan dan kecakapannya diakui.

4) *Social Skill*

Seorang pelatih harus mempunyai kemahiran dalam bidang sosial agar terjamin kepercayaan dan kesetiaan dari para peserta.

5) *Technical Competent*

Seorang pelatih harus berkemampuan teknis, kecakapan teoritis, dan tangkas dalam suatu keputusan.

6) *Stabilitas Emosi*

Seorang pelatih tidak boleh berprasangka jelek terhadap anak didiknya, dan tidak boleh marah, mempunyai sifat kebapakan, keterbukaan, tidak pendendam, serta memberikan nilai objektif.

g. peserta pelatihan

Dalam menentukan jumlah peserta, Triton (2009:119) menyatakan hendaknya dilakukan dengan mengadakan penyeleksian terlebih dahulu, sebab dengan begitu kita akan mendapatkan peserta yang benar-benar mempunyai kemauan dan kemampuan. Peserta pelatihan tentunya harus diseleksi berdasarkan persyaratan-persyaratan tertentu dengan kualifikasi-kualifikasi yang sesuai, peserta pelatihan yang tidak sesuai dengan kriteria yang disyaratkan oleh kegiatan pelatihan dapat menyebabkan terjadinya penggunaan alokasi waktu, dana, dan energi yang berlebihan, bahkan sia-sia dalam kegiatan pelatihan.

Menurut Margaret dan Dimmock (1999:151) ada beberapa hal yang perlu dipertimbangkan dalam pemilihan peserta yang tepat bagi pelatihan:

- 1) Besar kecilnya kelompok
- 2) Pembauran peserta
- 3) Proses memilih peserta pelatihan juga harus melibatkan atasan
- 4) Peserta pelatihan harus ingin dilatih.

h. materi pelatihan

Menurut Rivai (2004:239), materi pelatihan disusun dari estimasi kebutuhan dan tujuan pelatihan, kebutuhan di sini mungkin dalam bentuk pengajaran keahlian khusus, menyajikan pengetahuan yang diperlukan atau berusaha untuk mempengaruhi sikap. Apapun materinya, program harus dapat memenuhi kebutuhan organisasi dan peserta pelatihan. Jika tujuan perusahaan tidak tercapai, maka sumber daya menjadi sia-sia. Peserta pelatihan harus dapat melihat bahwa materi pelatihan relevan dengan kebutuhan mereka. Pelatihan merupakan bagian dari pendidikan yang meliputi proses belajar mengajar untuk memperoleh dan meningkatkan pengetahuan maupun ketrampilan yang disyaratkan untuk melaksanakan suatu pekerjaan. Pemilihan materi pelatihan yang tepat tentu memperhatikan peserta, kebutuhan, tujuan yang akan dicapai dan lain sebagainya.

i. metode-metode pelatihan

Ada banyak metode yang dapat digunakan bagi pengembangan karyawan. Menurut Handoko (2001:244) pada umumnya karyawan dikembangkan dengan metode sebagai berikut:

1) Metode *On The Job*, yang bisa digunakan adalah:

- a) *Coaching*, dimana atasan memberikan bimbingan dan pengarahan kepada bawahan dalam pelaksanaan pekerjaan rutin mereka.
- b) *Planned progression* atau pemindahan karyawan dalam saluran-saluran yang ditentukan melalui tingkatan-tingkatan organisasi yang berbeda.
- c) Rotasi jabatan atau pemindahan karyawan melalui jembatan-jembatan yang bermacam-macam dan berbeda-beda.
- d) Penugasan sementara, dimana bawahan ditempatkan pada posisi manajemen tertentu untuk jangka waktu yang ditetapkan.
- e) Sistem-sistem penilaian prestasi formal

2) Metode *Of The Job* dilakukan dengan:

- a) Program-program pengembangan eksekutif di universitas atau lembaga-lembaga pendidikan lainnya, dimana para manajer berpartisipasi dalam program-program yang dibuka untuk umum melalui penggunaan analisa kasus, simulasi dan metode pengajaran lainnya.
- b) Latihan laboratorium, dimana seseorang belajar menjadi lebih sensitif (peka) terhadap orang lain, lingkungan, dan sebagainya.
- c) Pengembangan organisasi, yang menekankan perubahan, pertumbuhan, dan pengembangan keseluruhan organisasi.

j. evaluasi pelatihan

Menurut Moekijat (1993:15) arti evaluasi pelatihan adalah evaluasi tentang pelatihan yang menunjukkan suatu usaha untuk memperoleh informasi atau keterangan tentang hasil suatu program pelatihan dan menentukan nilai (*value*) pelatihan dipandang dari sudut pandang informasi tersebut.

Sedangkan dalam Wether dan Davis (1989:268) terdapat kriteria-kriteria yang dapat digunakan untuk mengevaluasi efektivitas pelatihan yang berfokus pada hasil, yaitu:

- 1) Reaksi peserta program pelatihan terhadap isi dan proses pelatihan,
- 2) Pengetahuan atau pembelajaran yang dapat melalui pengalaman pelatihan,
- 3) Perubahan sikap sebagai hasil dari pelatihan,
- 4) Peningkatan-peningkatan terukur dari individu dan organisasi, seperti rendahnya keluar masuknya tenaga kerja, kecelakaan, dan tingkat kehadiran.

k. hubungan pelatihan dan kinerja karyawan

Dari beberapa uraian diatas dapat dikatakan bahwa melalui pelatihan para karyawan akan menjadi lebih terampil, dan karenanya karyawan akan lebih produktif, sekalipun manfaat-manfaat tersebut harus diperhitungkan dengan waktu yang akan dikeluarkan ketika para karyawan sedang dilatih. Oleh karena itu, dengan adanya pelatihan yang diberikan oleh perusahaan dapat menimbulkan kemampuan kepada karyawannya.

Pelatihan dan kinerja yang baik dapat juga menunjang keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Sebab dengan adanya pelatihan dan kinerja yang baik akan menciptakan tingkat produktifitas kerja yang tinggi sehingga dapat menunjang keberhasilan perusahaan. Sebaliknya jika tingkat kinerja karyawan menurun, maka akan menghambat perusahaan tersebut dalam mencapai tujuannya. Kemampuan juga merupakan dimensi perilaku keahlian atau keunggulan seseorang yang mempunyai pengetahuan, keterampilan dan kemampuan sikap dalam menyelesaikan suatu permasalahan. Kemampuan dalam organisasi sangat diperlukan terutama untuk menjawab tuntutan organisasi, dimana adanya perubahan yang sangat cepat, perkembangan masalah yang semakin kompleks dan dinamis, serta ketidakpastian masa depan dalam tatanan kehidupan masyarakat.

Pada dasarnya kinerja merupakan suatu tungkat dimana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Jika pelaksanaan pekerjaan telah sesuai atau bahkan melebihi uraian pekerjaan, hal ini berarti pekerjaan tersebut berhasil dikerjakan dengan baik, begitu pula sebaliknya. Melalui pelatihan, para karyawan akan mengetahui sampai dimana dan bagaimana prestasi kerjanya dinilai oleh atasan. Kelebihan dan kekurangan yang terjadi akan menjadi suatu kemampuan bagi perkembangan mereka di masa yang akan datang.

3. Pengembangan karyawan

a. pengertian pengembangan

Pengembangan karyawan merupakan bagian dari perencanaan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi. Pengembangan karyawan penting dilakukan dengan terencana dan berkesinambungan. Pengembangan karyawan merupakan suatu investasi bagi perusahaan tentunya program pengembangan karyawan disusun dengan mekanisme yang ada di dalam organisasi dengan orientasi jangka lama. Pengembangan karyawan lebih terfokus pada pemahaman konsep dan pengembangan kemampuan serta kapasitas terhadap tuntutan-tuntutan yang akan di hadapi dengan perubahan yang cepat dan dinamis. Berikut adalah definisi pengembangan karyawan menurut para ahli :

Wexley dan Yukl (1976) dalam Mangkunegara (2005:43) mengemukakan bahwa Pelatihan dan pengembangan merupakan istilah-istilah yang berhubungan dengan usaha-usaha berencana yang diselenggarakan untuk mencapai penguasaan skill, pengetahuan dan sikap-sikap pegawai atau anggota organisasi.

Ranupandojo dan Suad Hasan (1997:77), menyatakan bahwa pengembangan sering diartikan dengan usaha-usaha untuk meningkatkan keterampilan maupun pengetahuan umum bagi karyawan agar pelaksanaan pencapaian tujuan lebih efisien.

Hasibuan (2006:69), mendefinisikan pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral

karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan.

Dari beberapa pengertian disimpulkan bahwa pengembangan karyawan adalah suatu usaha yang ditujukan untuk memajukan karyawan sehingga dapat mengubah perilaku karyawan terhadap pekerjaannya, baik dari segi sikap, pengetahuan maupun kemampuan atau *skill* melalui pendidikan dan pelatihan.

Dalam Al-Qur'an juga disebutkan bahwa Allah akan memberikan beberapa derajat (kehidupan yang lebih dari layak) bagi orang yang beriman dan berilmu lebih seperti QS Al-Mujaadilah ayat 11;

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا يَفْسَحَ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ انشُرُوا فَانشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴿١١﴾

“Hai orang-orang beriman apabila dikatakan kepadamu: "Berlapang-lapanglah dalam majlis", maka lapangkanlah niscaya Allah akan memberi kelapangan untukmu. Dan apabila dikatakan: "Berdirilah kamu", maka berdirilah, niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat. Dan Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan.”

Maksud ayat tersebut, orang yang mempunyai akal pikiran yang baik, dia akan mampu menguasai ilmu pengetahuan. Dan hanya orang yang berilmu yang akan diberikan kedudukan yang tinggi oleh Allah SWT.

b. tujuan pengembangan karyawan

Dalam Iskandar (2009:5) tujuan pengembangan sumber daya manusia menurut Martoyo (1992) adalah dapat ditingkatkannya kemampuan,

keterampilan dan sikap karyawan/anggota organisasi sehingga lebih efektif dan efisien dalam mencapai sasaran-sasaran program ataupun tujuan organisasi.

Dan menurut Manullang (1980) dalam Iskandar (2009:5), tujuan pengembangan pegawai sebenarnya sama dengan tujuan latihan pegawai. Sesungguhnya tujuan latihan atau tujuan pengembangan pegawai yang efektif, untuk memperoleh tiga hal yaitu :

- 1) Menambah pengetahuan;
- 2) Menambah ketrampilan;
- 3) Merubah sikap.

Efisiensi organisasi sangat tergantung dari baik buruknya pengembangan anggota organisasi sendiri. Tujuan perusahaan dapat dicapai, jika karyawannya terlatih dengan baik dan tepat pada bidangnya. Latihan yang baik diperlukan setiap saat, selain oleh karyawan baru, juga oleh karyawan lama. Karyawan baru memerlukan latihan pengenalan dan ketrampilan sebelum menjalankan tugas dan kewajiban yang dibebankan kepadanya. Sedangkan karyawan lama membutuhkan pelatihan karena adanya tuntutan baru ditugasnya yang selalu berkembang.

c. manfaat pengembangan karyawan

Secara umum, manfaat pengembangan karir dalam Sulistyani (2003:193) adalah:

- 1) Mengembangkan prestasi karyawan

- 2) Mencegah terjadinya karyawan yang minta berhenti untuk pindah kerja, dengan cara meningkatkan loyalitas karyawan
- 3) Sebagai wahana untuk memotivasi karyawan agar dapat mengembangkan bakat dan kemampuannya
- 4) Mengurangi subyektivitas dalam promosi
- 5) Memberikan kepastian hari depan
- 6) Sebagai usaha untuk mendukung organisasi memperoleh tenaga yang cakap dan terampil dalam melaksanakan tugas

Dan pengembangan karir dalam suatu organisasi dibutuhkan pengujian atas dua proses utama:

- 1) *Career planning*, bagaimana orang merencanakan dan mewujudkan karirnya sendiri, yaitu suatu usaha seseorang secara sengaja untuk menjadi lebih sadar dan tahu akan ketrampilannya sendiri, kepentingan, pilihan nilai, peluang, hambatan untuk kepentingan tujuan yang terkait dengan karirnya.
- 2) *Career management*, yaitu bagaimana organisasi mendesain dalam melaksanakan program karir anggotanya. Proses ini merupakan usaha formal, terorganisir dan terencana untuk mencapai keseimbangan antara keinginan karir individu dengan persyaratan tenaga kerja organisasi.

d. pelaksanaan pengembangan karyawan

Menurut Handoko (1992:131) dijelaskan bahwa kegiatan pengembangan karir tentunya sangat ditentukan oleh karyawan tersebut

dengan peran departemen personalia atau organisasi, penjelasannya adalah sebagai berikut:

1) Pengembangan Karir Individu/Karyawan

- a) Prestasi kerja, hal ini mendasari semua kegiatan pengembangan karir karyawan. Kemajuan karir karyawan sangat tergantung pada prestasi kerja atau *performance*.
- b) *Exposure*, berarti menjadi dikenal oleh-orang yang memutuskan promosi, transfer dan kesempatan karir lainnya. Karyawan yang berprestasi baik memperoleh kesempatan untuk mencapai sasaran-sasaran karirnya dalam prestasi, laporan-laporan tertulis, pelayanan masyarakat, dan lama kerja mereka.
- c) Permintaan berhenti, permintaan berhenti untuk melanjutkan karir di perusahaan lain sering disebut *Leveraging*.
- d) Kesetiaan organisasi, orang-orang meletakkan kemampuan karir tergantung pada kesetiaan organisasi, umumnya didapat pada perusahaan milik negara.
- e) *Mentors and Sponsors*, adalah orang yang menawarkan bimbingan karir informal, *mentors* dapat mengembangkan karyawan untuk kegiatan-kegiatan pengembangan karir, seperti program-program pendidikan dan pelatihan *transfer* atau promosi maka ia menjadi sponsor.
- f) Kesempatan untuk tumbuh, bila karyawan meningkatkan kemampuan, misal melalui program pendidikan dan pelatihan,

kursus-kursus atau penambahan gelar, maka mereka menggunakan kesempatan untuk tumbuh. Hal ini berguna bagi departemen sumber daya manusia internal, maupun pencapaian rencana karir karyawan.

2) Peranan Departemen Personalia/Organisasi

Departemen personalia sering mengadakan program-program latihan dan pengembangan bagi para karyawan. Di samping itu, departemen personalia perlu mengusahakan dukungan manajemen, memberikan umpan balik kepada karyawan dan membangun suatu lingkungan kerja yang kohesif. Penjelasannya adalah sebagai berikut:

- a) Dukungan Manajemen. Berbagai usaha bagian personalia untuk mendorong pengembangan karir akan mempunyai dampak kecil tanpa dukungan dari para manajer/pimpinan.
- b) Umpan Balik. Tujuan dari umpan balik adalah untuk menjamin para karyawan yang tidak dipromosikan bahwa mereka masih bernilai dan akan dipertimbangkan untuk promosi selanjutnya.
- c) Kelompok Kerja yang Kohesif. Bila mereka merasa sebagai bagian kelompok kerja kohesif, usaha-usaha pengembangan karir mereka akan lebih terarah menuju peningkatan kesempatan karir.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kegiatan pengembangan karir dapat dilakukan melalui peningkatan kualitas kerja, pengembangan untuk promosi, permohonan berhenti, sikap loyal dan setia pada organisasi, pihak sponsor dan peluang untuk pengembangan

kemampuan. Tetapi hal tersebut tidak lepas dari peranan organisasi sebagai fasilitator untuk program-program pengembangan tersebut.

e. faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karyawan

Menurut Hasto Joko Nur Utomo dan Meilan Sugiarto (2007:98), memberikan contoh 9 faktor yang berpengaruh terhadap pengembangan karir individu di suatu organisasi, yaitu :

- 1) Hubungan Pegawai dan Organisasi. Dalam situasi ideal, pegawai organisasi berada dalam hubungan yang saling menguntungkan. Dalam keadaan ideal ini, baik pegawai maupun organisasi dapat mencapai produktifitas kerja yang tinggi.
- 2) Personalita Pegawai. Kadangkala, manajemen karir pegawai terganggu karena adanya pegawai yang mempunyai personalitas yang menyimpang (terlalu emosional, apatis, terlalu ambisius, curang, terlalu bebal, dan lain-lain).
- 3) Faktor Eksternal. Seorang pegawai yang mempromosikan ke jabatan lebih tinggi, misalnya, mungkin akan terpaksa dibatalkan karena ada orang lain yang didrop dari luar organisasi.
- 4) Politik Dalam Organisasi. Dengan kata lain, bila kadar “politik” dalam organisasi sudah demikian parah, maka manajemen karir hampir dipastikan akan mati dengan sendirinya. Perencanaan karir akan menjadi sekedar basa-basi.
- 5) Sistem Penghargaan. Organisasi yang tidak mempunyai sistem penghargaan yang jelas (selain gaji dan insentif) akan cenderung

memperlakukan pegawainya secara subyektif. Pegawai yang berprestasi baik dianggap sama dengan pegawai malas.

- 6) Jumlah Pegawai. Semakin banyak pegawai maka semakin ketat persaingan untuk menduduki suatu jabatan, dan semakin kecil kesempatan (kemungkinan) bagi seorang pegawai untuk meraih tujuan karir tertentu.
- 7) Ukuran Organisasi. Ukuran organisasi dalam konteks ini berhubungan dengan jumlah jabatan yang ada dalam organisasi tersebut, termasuk jumlah jenis pekerjaan, dan jumlah personel pegawai yang diperlukan untuk mengisi berbagai jabatan dan pekerjaan tersebut.
- 8) Kultur Organisasi. Seperti sebuah sistem masyarakat, organisasi pun mempunyai kultur dan kebiasaan-kebiasaan.
- 9) Tipe Manajemen. Secara teoritis-normatif, semua manajemen sama saja di dunia ini. Tetapi dalam impelemntasinya, manajemen di suatu organisasi mungkin amat berlainan dari manajemen di organisasi lain.

Karir seorang karyawan tidak hanya tergantung pada faktor-faktor internal di dalam dirinya (seperti motivasi untuk bekerja keras dan kemauan untuk ingin maju), tetapi juga sangat tergantung pada faktor-faktor eksternal seperti manajemen. Banyak pegawai yang sebenarnya pekerja keras, cerdas, jujur, terpaksa tidak berhasil meniti karir dengan baik, hanya karena pegawai ini “terjebak” dalam sistem manajemen yang buruk.

f. stakeholder yang berperan dalam pengembangan karyawan

Semua pihak dalam suatu perusahaan sangat berperan dalam perencanaan, pengarahan, dan pengembangan karir karyawan. Tetapi, bagaimanapun juga karyawan/pegawai harus bertanggung jawab penuh bagi pengembangan dan kesuksesan karirnya. Menurut Dessler (1997:269), peran dalam pengembangan karir dibagi menjadi 3, yaitu peran individual, manajer/pimpinan, dan organisasi. Adapun penjelasannya adalah sebagai berikut :

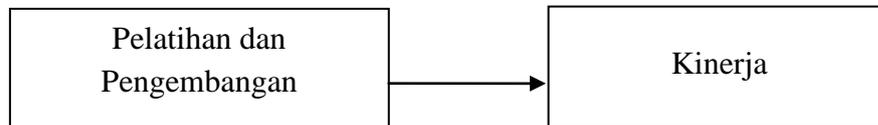
- 1) Individual
 - a) Mengemban tanggung jawab atas karir sendiri
 - b) Menilai minat, keahlian, dan nilai-nilai
 - c) Mencari informasi karir dan sumber daya
 - d) Menyusun tujuan dan perencanaan karir
 - e) Memanfaatkan kesempatan pengembangan
 - f) Membicarakan kepada atasan tentang karir individu
 - g) Mengikuti rencana karir yang realistis
- 2) Manajer/Pimpinan
 - a) Memberikan umpan balik paada waktu yang tepat
 - b) Memberikan dukungan dan penugasan yang membangun
 - c) Berpartisipasi dalam diskusi pengembangan karir
 - d) Mendukung rencana pengembangan karyawan
- 3) Organisasi
 - a) Mengkomunikasikan misi, kebijakan, dan prosedur

- b) Menyediakan pelatihan dan kesempatan pengembangan
- c) Memberikan informasi karir dan program karir
- d) Menawarkan berbagai jenis pilihan karir

g. hubungan pengembangan terhadap kinerja

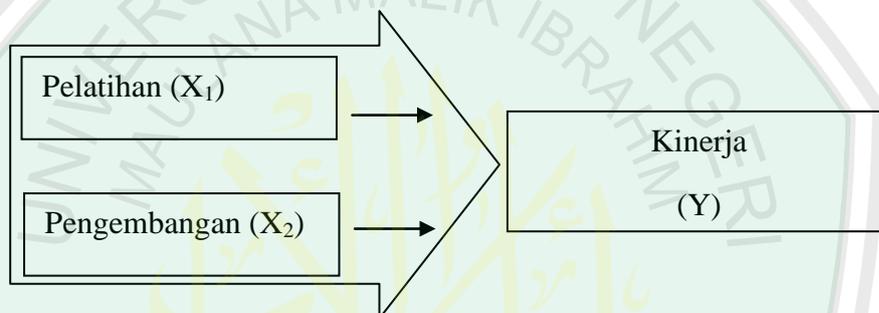
Pengembangan karir menurut Manurung (1989:66), pada hakekatnya merupakan suatu kondisi tertentu yang berubah menjadi bentuk atau keadaan yang baru menuju kearah positif (sesuai dengan yang dikehendaki), dan perubahan tersebut berkaitan dengan kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan. Terjadinya perubahan tersebut diiringi juga dengan bertambahnya tanggung jawab dan peningkatan hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas. Kemajuan karir sebagian besar tergantung pada prestasi kerja yang baik dan etis. Asumsi kinerja yang baik melandasi seluruh aktifitas pengembangan karir. Ketika kinerja dibawah standar, dengan mengabaikan upaya-upaya pengembangan karir lain, bahkan tujuan karir yang paling sederhana sekalipun bisa tidak tercapai (Rivai, 2004:291).

C. Model Konsep



Gambar 2.1 Model Konsep

D. Model Hipotesis



Gambar 2.2 Model Hipotesis

Keterangan:

- = Pengaruh secara parsial
- ⇨ = Pengaruh secara simultan

E. Hipotesis

Berdasarkan pada model hipotesis diatas, maka dapat diambil hipotesis penelitian ini adalah:

1. Diduga pelatihan dan pengembangan karyawan yang dilaksanakan oleh PT. Bank Muamalah Indonesia, Tbk Cabang Malang berpengaruh simultan terhadap kinerja karyawan.
2. Diduga pelatihan dan pengembangan karyawan yang dilaksanakan oleh PT. Bank Muamalah Indonesia, Tbk Cabang Malang berpengaruh parsial terhadap kinerja karyawan.
3. Diduga variabel pelatihan berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan.