

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA TEORI

A. Tinjauan Pustaka

Penelitian terdahulu merupakan sebuah instrumen yang sangat penting yang memiliki keterkaitan dengan topik penelitian tersebut. Adapun kegunaan dari penelitian terdahulu adalah sebagai suatu referensi untuk mengetahui sebuah hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu dan untuk membandingkan dengan penelitian yang akan dilakukan. Dengan demikian akan diperoleh suatu data dari artikel ilmiah dan penelitian-penelitian yang terkait dengan konsep pelatihan, pendidikan terhadap kinerja karyawan. Adapun penelitian yang telah dilakukan oleh para peneliti tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Tahun	Judul Penelitian	Hasil
1.	Rizky Nadilla	2010	Analisis Pengaruh SDM dalam Upaya Peningkatan kinerja Karyawan pada PT Bank Muamalat Indonesia Cabang Malang	Metode yang digunakan kualitatif secara deskriptif, data yang digunakan primer, pengumpulan data dengan cara wawancara, sampel pada penelitian ini adalah karyawan operasional serta beberapa nasabah. Hasil dari penelitian ini adalah menunjukkan bahwa dengan adanya pengembangan karyawan yang dilakukan dengan cara pelatihan dengan baik dan terbukti dengan adanya peningkatan <i>opprasional point</i> istilah penilain kinerja karyawan yang digunakan PT Bank

				Muamalat Indonesia.
2.	Danny Albert Tilon	2013	Pelatihan dan Pengembangan SDM pada Restoran A&W Di <i>City of Tomorrow</i> Surabaya	Penelitian ini menggunakan metode kualitatif, teknik pengumpulan data berupa wawancara dan observasi. Hasil dari penelitian ini menunjukkan hasil yang positif, dengan metode pelajaran dalam kelas bagi calon karyawan dan metode rotasi kerja untuk pengembangan karyawan.
3.	Yuli Kusdiah	2012	Pengaruh Pengembangan SDM terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada PDAM Kabupaten Gowa.	Metode pengumpulan data dengan cara observasi dan wawancara, analisis data dengan deskriptif kualitatif. Hasil dari penelitian ini pengembangan yang dilakukan mendapatkan respon yang baik dari karyawan namun kualitas pengembangan yang dilakukan masih kurang baik sehingga berpengaruh pada motivasi kerja karyawan.
4.	Dhita Ayu, Imam Hardjanto, dan Siswidiyanto	2013	Efektifitas Pendidikan dan Pelatihan dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai (studi Badan Kepegawaian Daerah Malang)	Jenis penelitian ini adalah deskriptif dengan pendekatan kualitatif, sumber datanya primer dan sekunder. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan sudah cukup efektif dilihat dari hasil evaluasi setelah pendidikan dan pelatihan yaitu terjadi perubahan sikap dan perilaku pada karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya jauh lebih baik dari sebelumnya.
5.	Eli Yulianti	2015	Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan Grand Fatma Hotel di	Hasil dari penelitian ini adalah menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja

			Tenggarong Kutai Karta Negara	karyawan pada Grand Fatma Hotel. Dapat diketahui dari hasil regresi linier sederhana sebesar 0,603 dengan nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,665 dalam kategori memiliki hubungan yang kuat antara pelatihan terhadap kinerja karyawan, dan nilai koefisien determinasi sebesar 44,2% yang artinya variabel pelatihan memiliki pengaruh sebesar 44,2% terhadap variabel kinerja karyawan Grand Fatma Hotel.
--	--	--	----------------------------------	---

Berdasarkan hasil tinjauan penelitian sebelumnya, terlihat bahwa penelitian yang akan dilakukan memiliki kaitan yang sama yaitu meneliti tentang kinerja karyawan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah pertama: penelitian ini lebih fokus terhadap variabel yang dianggap penting oleh peneliti yaitu, pendidikan dan pelatihan serta pengembangan. Kedua: penelitian ini memiliki objek yang berbeda dari penelitian sebelumnya sehingga peneliti menguji kebenaran tentang variabel yang digunakan oleh penelitian sebelumnya. Ketiga: perbedaan lain dari penelitian ini adalah memiliki tempat, waktu, populasi dan sampel penelitian yang berbeda dengan penelitian sebelumnya.

B. Kerangka Teori

Teori motivasi hirarki kebutuhan dari Maslow menjelaskan bahwa manusia di motivasi untuk memuaskan sejumlah kebutuhan yang melekat pada diri setiap manusia yang cenderung bersifat bawaan. Maslow beranggapan bahwa kebutuhan-kebutuhan di tingkat rendah harus terpenuhi dahulu sebelum kebutuhan-kebutuhan ditingkat yang lebih tinggi menjadi hal yang memotivasi.

Kebutuhan-kebutuhan ini sering disebut Maslow sebagai kebutuhan-kebutuhan dasar yang di gambarkan sebagai hirarki atau tangga yang menggambarkan kebutuhan. Kebutuhan tersebut berjenjang dari yang paling mendesak hingga yang akan muncul dengan sendirinya saat kebutuhan sebelumnya telah terpenuhi. Setiap orang pasti akan melalui tingkatan-tingkatan itu, dan dengan serius berusaha untuk memenuhinya, namun hanya sedikit yang mampu mencapai tingkatan tertinggi dari piramida ini. Kebutuhan ini terdiri dari lima jenis dan terbentuk dalam suatu hirarki kebutuhan yaitu:

Gambar 2.1
Teori Hirarki Kebutuhan



1. Kebutuhan fisiologis
2. Kebutuhan rasa aman
3. Kebutuhan sosial
4. Kebutuhan harga diri
5. Kebutuhan aktualisasi diri

Kebutuhan aktualisasi diri merupakan hirarki kebutuhan yang paling tinggi dalam teori motivasi Maslow. Kebutuhan aktualisasi diri adalah kebutuhan yang

tidak melibatkan keseimbangan, tetapi melibatkan keinginan yang terus menerus untuk memenuhi potensi. Aktualisasi diri berkaitan dengan proses pengembangan potensi yang sesungguhnya dari seseorang. Aktualisasi diri juga merupakan kebutuhan naluri manusia untuk memanfaatkan kemampuan mereka yang unik dan berusaha menjadi lebih baik.

1. Pelatihan

a. Pengertian pelatihan

Pelatihan adalah suatu proses pengembangan keterampilan tertentu. Menurut Nitisemito pelatihan adalah suatu kegiatan dari perusahaan yang bermaksud untuk dapat memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan dan pengetahuan dari para karyawan yang sesuai dengan keinginan perusahaan (Ambar dan Rosdiah, 2013: 175)

Hasibuan (2010: 69) mengatakan bahwa pelatihan adalah suatu usaha meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan pelatihan. Selanjutnya Bella dalam Hasibuan (2010: 70) mengatakan bahwa pendidikan dan pelatihan sama dengan pengembangan yaitu merupakan proses meningkatkan keterampilan kerja baik teknis maupun manajerial.

Pelatihan di dalam organisasi adalah proses transformasi pengetahuan dari seseorang kepada orang lain. Menurut Sony Sumarsono dalam Lijan (2016: 169) pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu

faktor yang penting dalam pengembangan SDM. Pendidikan dan pelatihan tidak hanya menambah pengetahuan, tetapi juga meningkatkan keterampilan bekerja sehingga meningkatkan produktivitas kerja.

Menurut Lijan (2016: 170) pelatihan adalah salah satu bentuk edukasi dengan prinsip-prinsip pembelajaran. Berbagai langkah yang perlu diterapkan dalam pelatihan:

- 1) Pihak yang diberikan pelatihan harus termotivasi untuk mengikuti pelatihan yang akan dilaksanakan.
- 2) Pelatih harus belajar terlebih dahulu mengenai materi yang akan diberikannya saat pelatihan.
- 3) Proses pembelajaran harus dapat diterapkan dengan baik dengan pendekatan yang rasional.
- 4) Pelatihan harus menyediakan bahan-bahan yang dapat di praktikkan sehingga memudahkan yang dilatih memahami materi tersebut.
- 5) Berbagai bahan yang dipresentasikan harus memiliki arti yang komprehensif dan dapat memenuhi kebutuhan yang dilatih.
- 6) Materi yang diajarkan harus memiliki arti yang lengkap bagi peserta pelatihan.

Menurut Raymond (2002) dalam Sudarmanto (2015: 228) pelatihan merupakan usaha yang direncanakan oleh perusahaan (organisasi) untuk memfasilitasi pembelajaran kompetensi karyawan yang berlangsung dengan pekerjaan.

Menurut Rivai dan Sagala (2009) pelatihan adalah proses yang sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi, yang berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini. Pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik (Mangkuprawira, 2002: 135).

Pelatihan (*training*) mengacu pada upaya yang direncanakan oleh suatu perusahaan untuk mempermudah pembelajaran pada karyawan tentang kompetensi-kompetensi yang berkaitan dengan pekerjaan. Kompetensi-kompetensi tersebut meliputi pengetahuan, keterampilan, atau perilaku yang sangat penting untuk keberhasilan kinerja pekerjaan. Sasaran pelatihan bagi para karyawan adalah menguasai pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang ditekankan pada program-program pelatihan serta menerapkannya kedalam aktivitas-aktivitas sehari-hari. Pada era globalisasi ini, telah diakui bahwa agar dapat menawarkan keunggulan bersaing, pelatihan harus melibatkan lebih sekedar pengembangan keterampilan dasar. Pelatihan bergerak fokus utama pada pengajaran berbagai keterampilan karyawan tertentu pada fokus yang lebih luas, yaitu menciptakan dan berbagai pengetahuan. Perusahaan harus memandang pelatihan secara luas sebagai cara menciptakan modal intelektual (Raymond *et. al.*, 2014: 352).

Pada dasarnya, pelatihan adalah suatu aktivitas untuk meningkatkan kemampuan pegawai dengan mengalokasikan anggaran sebagai investasi. Sesungguhnya pelatihan bukan hanya dikhususkan untuk pegawai yang baru saja, melainkan juga pegawai lama yang akan di promosikan ke posisi tertentu (Lijan, 2016: 169).

Menurut Noe (2002: 6) tahapan desain pelatihan terdiri dari:

- 1) Melakukan analisis kebutuhan yang berdasarkan pada analisis di organisasi, analisis pekerjaan/jabatan, analisis perorangan/individu.
- 2) Memastikan bahwa para karyawan siap melakukan pelatihan, sehingga perlu disiapkan sikap, motivasi, dan keterampilan dasar.
- 3) Menciptakan lingkungan pembelajaran yang meliputi: sasaran pembelajaran materi yang bermanfaat, praktik, umpan balik, komunitas pembelajaran, model, administrasi program.
- 4) Memastikan transfer pelatihan bagi manajemen, rekan dan pendukung.
- 5) Mengembangkan rencana evaluasi yang terdiri dari: mengidentifikasi hasil pembelajaran, memilih desain evaluasi, dan analisis biaya dan manfaat.
- 6) Seleksi metode pelatihan antara tradisional dan pembelajaran.
- 7) Monitor dan evaluasi program meliputi; melakukan evaluasi, membuat perubahan, dan memperbaiki program.

Jill Brookes (1995) dalam Sudarmanto (2015: 236) mengemukakan 4 (empat) siklus atau tahapan pelatihan terdiri dari:

- 1) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan persyaratan hasil.
- 2) Desain dan intervensi pelatihan yang tepat.
- 3) Penyelenggaraan pelatihan dan mengadakan penilaian.
- 4) Evaluasi efektivitas intervensi.

Dari beberapa definisi di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa pelatihan merupakan suatu proses untuk meningkatkan kualitas dari seorang karyawan dalam sebuah perusahaan agar dapat meningkatkan kinerja dari karyawan tersebut dan dapat berperan dalam mendorong kemajuan dari perusahaan.

b. Manfaat dan kebutuhan pelatihan

1) Manfaat pelatihan

Menurut Rivai dan Sagala (2011) manfaat pelatihan dapat dilihat dari tiga sisi yaitu, (a) untuk pegawai dan organisasi; (b) untuk organisasi; dan (c) untuk hubungan SDM dalam intra dan antar grup. Berikut ini rincian manfaat secara keseluruhan dapat dilihat dalam tabel berikut.

Tabel 2.2
Manfaat Pelatihan

Pegawai	Organisasi	Hubungan intra dan antar grup
1) Membantu pegawai dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah yang lebih efektif. 2) Melalui pelatihan dan pengembangan, variabel pengalaman,	1) Mengarahkan untuk meningkatkan profitabilitas atau sikap yang lebih positif terhadap orientasi profit. 2) Memperbaiki pengetahuan kerja dan keahlian pada	1) Meningkatkan komunikasi antar grup dan individual. 2) Membantu dalam orientasi bagi organisasi baru dan organisasi transfer atau promosi. 3) Memberikan

<p>pencapaian prestasi pertumbuhan tanggung jawab dan kemajuan dapat diinternalisasi dan dilaksanakan.</p> <p>3) Membantu mendorong dan mencapai pengembangan diri dan rasa percaya diri.</p> <p>4) Membantu pegawai mengatasi stres, tekanan, frustrasi, dan konflik.</p> <p>5) Memberikan informasi tentang meningkatnya pengetahuan kepemimpinan, keterampilan, komunikasi dan sikap.</p> <p>6) Meningkatkan kepuasan kerja dan pengakuan.</p> <p>7) Membantu organisasi mendekati tujuan pribadi sementara meningkatkan keterampilan interaksi.</p> <p>8) Memenuhi kebutuhan personal peserta dan pelatih.</p> <p>9) Memberikan nasehat dan jalan untuk pertumbuhan masa depan.</p> <p>10) Membangun rasa pertumbuhan dalam pelatihan.</p> <p>11) Membantu pengembangan</p>	<p>semua level organisasi.</p> <p>3) Memperbaiki moral SDM</p> <p>4) Membantu organisasi untuk mengetahui tujuan perusahaan.</p> <p>5) Membantu menciptakan <i>image</i> organisasi yang lebih baik.</p> <p>6) Mendukung otentisitas, keterbukaan dan kepercayaan,</p> <p>7) Meningkatkan hubungan antara atasan dan bawahan.</p> <p>8) Membantu pengembangan organisasi.</p> <p>9) Belajar dari peserta.</p> <p>10) Membantu mempersiapkan dan melaksanakan kebijakan organisasi.</p> <p>11) Memberikan informasi tentang kebutuhan.</p> <p>12) Organisasi dapat membuat keputusan dan memecahkan masalah yang lebih efektif.</p> <p>13) Membantu pengembangan promosi dari dalam, dan aspek lain yang biasanya diperlihatkan pekerja.</p> <p>14) Membantu meningkatkan</p>	<p>informasi tentang kesamaan kesempatan dan aksi afirmatif.</p> <p>4) Memberikan informasi tentang hukum pemerintah dan kebijakan internasional.</p> <p>5) Meningkatkan keterampilan interpersonal.</p> <p>6) Membuat kebijakan perusahaan, aturan dan regulasi.</p> <p>7) Membangun kohesivitas dalam kelompok.</p> <p>8) Memberikan iklim yang baik untuk belajar, pertumbuhan dan koordinasi.</p> <p>9) Meningkatkan kualitas moral.</p> <p>10) Membangun kohesivitas kelompok.</p> <p>11) Memberikan iklim yang baik untuk belajar, pertumbuhan dan koordinasi.</p> <p>12) Membuat organisasi menjadi tempat yang lebih baik untuk bekerja dan hidup.</p>
---	--	--

<p>keterampilan mendengar, bicara dan menulis dengan latihan.</p> <p>12) Membantu rasa takut melaksanakan tugas baru.</p>	<p>efisiensi, efektivitas, produktivitas, dan kualitas kerja</p> <p>15) Membantu menekan biaya dalam berbagai bidang seperti produksi, SDM, administrasi.</p> <p>16) Meningkatkan rasa tanggung jawab terhadap kompetensi dan pengetahuan perusahaan.</p> <p>17) Meningkatkan hubungan antara buruh dan manajemen.</p> <p>18) Mengurangi biaya konsultan luar dengan menggunakan konsultan internal.</p> <p>19) Mendorong mengurangi perilaku merugikan.</p> <p>20) Menciptakan iklim yang baik untuk pertumbuhan.</p> <p>21) Membantu meningkatkan komunikasi organisasi.</p> <p>22) Membantu organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan</p> <p>23) Membantu menangani konflik sehingga terhindar dari stres dan tekanan kerja.</p>	
---	---	--

Sumber. Rivai dan Sagala (2011).

2) Kebutuhan pelatihan

Kebutuhan pelatihan akan berhasil jika proses mengisi kebutuhan-kebutuhan pelatihan dilakukan dengan benar (Rivai, Sagala 2011). Ada 3 golongan kebutuhan tersebut, yaitu:

- a) *Kebutuhan untuk memenuhi tuntutan sekarang.* Kebutuhan ini biasanya dapat dipenuhi dari prestasi pegawai yang tidak sesuai dengan standart hasil kerja, yang ditetapkan oleh organisasi pada jabatan dimaksud.
- b) *Kebutuhan untuk memenuhi tuntutan jabatan lainnya.* Pada tingkat hirarki mana pun dalam organisasi sering dilakukan mutasi jabatan. Dengan alasannya bermacam-macam, ada yang mengemukakan untuk mengatasi kejenuhan.
- c) *Kebutuhan hubungan SDM dalam intra dan antar grup.* Berbagai perusahaan yang terjadi secara internal karena perubahan sistem, struktur organisasi, sedangkan secara eksternal karena perubahan teknologi, perubahan orientasi tujuan organisasi yang sering memerlukan adanya tambahan pengetahuan baru. Walaupun pada saat ini tidak ada persoalan antara kemampuan orangnya dengan tuntutan jabatannya, tetapi dalam rangka menghadapi perubahan tersebut dapat diantisipasi dengan pelaksanaan pelatihan yang bersifat potensial (Lijan, 2016: 180).

c. Teknik-teknik pelatihan

Menurut Handoko (2006: 110) mengatakan ada dua kategori pokok program pelatihan yaitu:

1. Metode praktis (*on the job training*)

Teknik-teknik "*on the job training*" merupakan metode pelatihan yang paling banyak digunakan. Karyawan dilatih tentang pekerjaan baru dengan supervisi langsung seorang pelatih yang berpengalaman (biasanya karyawan lain). Berbagai macam teknik ini biasanya digunakan dalam praktek adalah sebagai berikut:

a) Rotasi jabatan

Memberikan pada karyawan pengetahuan tentang bagian-bagian organisasi yang berbeda dan praktek berbagai macam keterampilan manajerial.

b) Pelatihan instruksi pekerjaan

Petunjuk-petunjuk pekerjaan diberikan secara langsung pada pekerjaan dan digunakan terutama untuk melatih para karyawan tentang cara pelaksanaan pekerjaan mereka sekarang.

c) Magang

Merupakan proses belajar dari seorang atau beberapa orang yang lebih berpengalaman. Pendekatan ini dapat dikombinasikan dengan pelatihan "*off the job training*".

d) *Coaching*

Pelatihan atau atasan memberikan bimbingan dan pengarahan kepada karyawan dalam pelaksanaan kerja rutin mereka. Teknik ini dapat mengubah sikap peserta dan mengembangkan keterampilan-keterampilan antar pribadi.

e) *Business games*

Business games adalah simulasi pengambilan keputusan skala kecil yang dibuat sesuai dengan situasi kehidupan bisnis nyata. Tujuannya adalah untuk melatih para karyawan atau manajer dalam pengambilan keputusan.

f) *Vestibule training*

Bentuk pelatihan ini dilaksanakan oleh pelatih-pelatih khusus dengan mempergunakan area-area terpisah yang digunakan dengan berbagai jenis peralatan sama yang akan digunakan pada pekerjaan sebenarnya.

g) Teknik laboratorium

Teknik ini adalah bentuk latihan kelompok yang terutama digunakan untuk mengembangkan keterampilan-keterampilan antar pribadi.

2. Teknik-teknik presentasi informasi dan metode-metode simulasi (*off the job training*).

Tujuan utama teknik-teknik presentasi atau penyajian informasi adalah untuk mengajarkan berbagai sikap, konsep atau

keterampilan kepada para peserta. Metode-metode yang bisa digunakan:

a) Kuliah

Ini merupakan suatu metode yang tradisional dengan kemampuan penyajian informasi, banyak peserta dan biaya relatif murah.

b) Presentasi video

Metode ini biasanya digunakan sebagai bahan atau alat pelengkap bentuk-bentuk pelatihan lainnya.

c) Metode konperensi

Metode ini dengan bentuk kelas seminar di perguruan tinggi, sebagai pengganti metode kuliah. Tujuannya untuk mengembangkan kecakapan dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.

d. Pelatihan dalam perspektif Islam

Dalam penelitian Damingun (2016), mengemukakan bahwa dalam khazanah pengetahuan Islam secara formal tidak ditemukan secara pasti pola pelatihan atau pembinaan karyawan di zaman Rasulullah SAW. Dalam sejarah Islam, sejak zaman jahiliyah, telah ada pengambilan budak sebagai buruh, pembantu atau pekerja, walaupun setelah zaman Islam perbudakan mulai dikurangi. Hal ini menandakan adanya tradisi pelatihan dan pembinaan dalam Islam. Ketika Islam

datang, Rasulullah SAW membawa sejumlah prinsip etika dan melakukan perubahan radikal dalam memperlakukan pekerja dalam pekerjaan dan pendidikannya. Berdasarkan Al Qur'an Surat Al Jumu'ah (62):2:

هُوَ الَّذِي بَعَثَ فِي الْأُمِّيِّينَ رَسُولًا مِنْهُمْ يَتْلُو عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ
وَإِنْ كَانُوا مِنْ قَبْلُ لَفِي ضَلَالٍ مُبِينٍ

Artinya: “Dialah yang mengutus kepada kaum yang buta huruf (*ummiy*) seorang Rasul diantara mereka, yang membacakan ayat-ayatnya kepada mereka, menyucikan mereka dan mengajarkan kepada mereka Kitab dan Hikmah. Dan sesungguhnya mereka sebelumnya benar-benar dalam kesesatan yang nyata.” (QS. Al-Jumu'ah 62:2)

Dalam tafsir *jalalayn* maksud ayat diatas ialah, (Dialah yang mengutus kepada kaum yang buta huruf) yaitu bangsa Arab; lafal *ummiy* artinya orang yang tidak dapat menulis dan membaca kitab (seorang Rasul diantara mereka) yaitu Nabi Muhammad SAW. (yang membacakan kepada mereka ayat-ayatnya) yakni Al-Qur'an (menyucikan mereka) membersihkan mereka dari kemusyrikan (dan mengajarkan kepada mereka Kitab) Al-Qur'an (dan hikmah) yaitu hukum-hukum yang terkandung di dalamnya, atau Hadist. (Dan sesungguhnya) lafal *in* disini adalah bentuk takhfif dari *inna*, sedangkan (mereka adalah sebelumnya) sebelum kedatangan Nabi Muhammad SAW (benar-benar dalam kesesatan yang nyata) artinya jelas sesatnya. (<http://tafsirq.com/>)

2. Pengembangan

a. Pengertian pengembangan

Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan pelatihan (Malayu, 2016: 69). Pengembangan diri adalah kompetensi yang dilakukan orang untuk menunjukkan keinginan untuk tumbuh, belajar dan berkembang secara terus-menerus (Zwell, 2000 dalam Sudarmanto, 2015: 91).

Menurut Noe (2002: 282) pengembangan dapat berupa pendidikan formal, pengalaman kerja, hubungan interpersonal atau penilaian personaliti serta kemampuan untuk membantu pegawai mempersiapkan masa depan. Menurut Benardin (2003: 164), pengembangan merupakan kesempatan pembelajaran yang di desain untuk membantu karyawan dapat berkembang.

Menurut Rivai dan Sagala (2011), pengembangan SDM jangka panjang sebagai pembeda dari kegiatan pelatihan untuk pekerjaan tertentu telah menjadi perhatian dari pengembangan SDM. Dengan kegiatan pengembangan pegawai yang ada, pengembangan SDM berusaha mengurangi ketergantungan organisasi terhadap pengangkatan pegawai baru (Lijan, 2016: 209). Pengembangan SDM yang dilakukan oleh perusahaan akan mengurangi pengangkatan pegawai baru untuk menduduki suatu jabatan yang baru.

Pengembangan karyawan baru atau lama perlu dilakukan secara sistematis dan berkesinambungan. Agar perkembangan dapat dilaksanakan dengan baik, harus lebih dahulu ditetapkan suatu program pengembangan karyawan. Program pengembangan karyawan hendaklah disusun secara cermat dan didasari kepada metode-metode ilmiah serta pedoman pada keterampilan yang dibutuhkan perusahaan saat ini maupun untuk masa depan. Pengembangan harus bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan supaya prestasi kerjanya baik dan mencapai hasil yang optimal (Malayu, 2016: 68).

Setiap karyawan perusahaan dituntut supaya bisa bekerja efektif, efisien, dan berkerja dengan baik sehingga daya saing perusahaan semakin besar. Pengembangan ini dilakukan untuk tujuan *non*-karier maupun karier bagi para karyawan (baru/lama) melalui pelatihan dan pendidikan. Maka pengembangan karyawan dirasa semakin penting manfaatnya karena tuntutan pekerjaan atau jabatan, sebagaimana akibat dari kemajuan teknologi dan semakin ketatnya persaingan diantara perusahaan yang sejenis (Malayu, 2016: 68).

b. Jenis pengembangan

Menurut Hasibuan (2016:72) jenis pengembangan dikelompokkan atas pengembangan secara informal dan pengembangan secara formal.

1) 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 jabatan.

- 2) Pengembangan secara formal yaitu karyawan ditugaskan perusahaan untuk mengikuti pendidikan atau pelatihan, baik yang dilakukan perusahaan maupun yang dilaksanakan oleh lembaga-lembaga pendidikan atau pelatihan. Pengembangan secara formal dilakukan perusahaan karena tuntutan pekerjaan saat ini ataupun masa yang akan datang, yang sifatnya *non-karier* atau peningkatan karier seorang karyawan.

c. Tujuan pengembangan

Pengembangan karyawan bertujuan dan bermanfaat bagi perusahaan, karyawan, konsumen, atau masyarakat yang mengkonsumsi barang/jasa yang dihasilkan perusahaan.

Menurut Hasibuan (2016: 72) tujuan pengembangan hakikatnya menyangkut hal-hal berikut:

- 1) Produktifitas kerja

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

- 2) Efisiensi

Pengembangan karyawan bertujuan untuk meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, bahan baku, pemborosan berkurang, biaya

produksi relatif kecil sehingga daya saing perusahaan semakin besar.

3) Kerusakan

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

4) Kecelakaan

Pengembangan bertujuan untuk mengurangi tingkat kecelakaan karyawan, sehingga jumlah biaya pengobatan yang dikeluarkan perusahaan berkurang.

5) Pelayanan

Pengembangan bertujuan untuk meningkatkan pelayanan yang lebih baik dari karyawan kepada nasabah perusahaan, karena pemberian pelayanan yang baik merupakan daya penarik yang sangat penting bagi rekan-rekan perusahaan bersangkutan.

6) Moral

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

7) Karier

Dengan pengembangan, kesempatan untuk meningkatkan karier karyawan semakin besar, karena keahlian, keterampilan, dan

prestasi kerjanya lebih baik. Promosi ilmiah biasanya didasarkan kepada keahlian dan prestasi kerja seseorang.

8) Konseptual

Dengan pengembangan, manajer semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan yang lebih baik, karena *technical skill*, *human skill*, dan *managerial skill*-nya lebih baik.

9) Kepemimpinan

Dengan pengembangan, kepemimpinan seorang manajer akan lebih baik, *human relations*-nya lebih baik, motivasinya lebih terarah sehingga pembinaan kerja sama vertikal dan horizontal semakin harmonis.

10) Balas jasa

Dengan pengembangan, balas jasa (gaji, upah insentif, dan *benefits*) karyawan akan meningkat karena prestasi kerja mereka semakin meningkat.

11) Konsumen

Pengembangan karyawan akan memberikan manfaat yang baik bagi masyarakat konsumen karena mereka akan memperoleh barang atau pelayanan yang lebih baik.

3. Kinerja

a. Pengertian kinerja

Kinerja adalah pencapaian atau efektifitas pada tingkat pegawai atau pekerjaan. Kinerja pada level ini dipengaruhi oleh tujuan pekerjaan,

rancangan pekerjaan, dan manajemen pekerjaan serta karakteristik individu (Rummler dan Brache, 1995, dalam Sudarmanto, 2015: 7).

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2005: 9).

Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi (Fahmi, 2006: 2)

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standart hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai dan Basri, 2005: 14).

Kinerja merupakan hal yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam sebuah perusahaan (Veizal Rivai, 2004: 309). Organisasi yang berhasil dan efektif merupakan organisasi dengan individu yang didalamnya memiliki kinerja yang baik. Organisasi yang efektif atau berhasil akan ditopang oleh sumber daya manusia yang berkualitas. Banyak organisasi yang berhasil atau efektif karena ditopang oleh kinerja SDM yang baik. Sebaliknya banyak organisasi yang gagal karena faktor

kinerja manusianya. Dengan demikian, ada kesesuaian antara keberhasilan organisasi atau kinerja organisasi dengan kinerja individu atau SDM (Sudarmanto, 2015: 6).

b. Faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja

Menurut Dale dalam Mangkunegara (2005:15) faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan eksternal. Faktor internal, yaitu: faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Faktor eksternal, yaitu: faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan, seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi. Faktor-faktor internal dan eksternal ini merupakan jenis-jenis atribusi yang mempengaruhi kinerja seseorang.

Menurut Mangkunegara (2005: 16-17) faktor penentu prestasi kerja individu dalam organisasi adalah faktor individu dan lingkungan.

1) Faktor individu

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisiknya. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu untuk mampu mengelolah dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

2) Faktor lingkungan

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

c. Penilaian kinerja

Menurut Rivai (2004:340), penilaian kinerja diartikan sebagai sebuah mekanisme yang baik untuk mengendalikan karyawan. Penilaian kinerja ialah salah satu cara yang digunakan untuk melihat perkembangan perusahaan adalah dengan cara melihat hasil penilaian kinerja. Sedangkan menurut Mangkunegara (2007:10), bahwa evaluasi kinerja/penilaian kinerja adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi. Disamping itu, juga untuk menentukan kebutuhan pelatihan kerja secara tepat, memberikan tanggung jawab yang sesuai kepada karyawan sehingga dapat melaksanakan pekerjaan yang lebih baik di masa mendatang dan sebagai dasar untuk menentukan kebijakan dalam hal promosi jabatan atau penentuan imbalan.

Tujuan penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari SDM

organisasi. Tujuan dari penilaian kinerja sebagaimana dikemukakan Sunyono dalam Mangkunegara (2007:10), adalah:

- 1) Meningkatkan saling pengertian antar karyawan tentang persyaratan kinerja.
- 2) Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
- 3) Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
- 4) Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
- 5) Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu dirubah.

Kegunaan penilaian prestasi kerja (kinerja) karyawan adalah:

- 1) Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.
- 2) Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.
- 3) Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.

Menurut Bernadik (1993:383), ada enam hal yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja:

1) Kualitas kerja (*Quality*)

Merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaannya kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.

2) Kuantitas kerja (*Quantity*)

Merupakan jumlah pekerjaan yang dihasilkan oleh karyawan dalam kurun waktu tertentu berdasarkan standart kerja yang ditetapkan.

3) Ketetapan waktu (*Time liness*)

Merupakan tingkat sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.

4) Efektifitas biaya (*cost effectiveness*)

Merupakan tingkat sejauh mana penerapan sumber daya manusia, keuangan, tekonologi, material dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.

5) Kebutuhan akan pengawasan (*need for supervisor*)

Merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan fungsi suatu pekerjaan tanpa memperdulikan

pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.

6) *Interpersonal impact*

Merupakan sejauh mana karyawan memelihara harga diri, nama baik dan kerjasama diantara rekan kerja dan bawahan.

Menurut Robbin (2001: 260) ada lima pihak yang dapat melakukan penilaian kinerja karyawan, yaitu:

1) Atasan langsung

Sekira 96% dari semua evaluasi kinerja pada tingkat bawah dan menengah dari organisasi dijalankan oleh atasan langsung karyawan itu karena atasan langsung yang memberikan pekerjaan dan paling tahu kinerja karyawannya.

2) Rekan kerja

Penilaian kinerja yang dilakukan oleh rekan kerja dilaksanakan dengan pertimbangan, pertama: rekan bekerja dekat dengan tindakan. Interaksi sehari-hari memberikan kepada karyawan pandangan menyeluruh terhadap kinerja seseorang karyawan dalam pekerjaan. Kedua: dengan menggunakan rekan kerja sebagai penilai menghasilkan sejumlah penilaian yang independen.

3) Evaluasi diri

Evaluasi ini cenderung mengurangi kedefensifan para karyawan mengenai proses penilaian, dan evaluasi ini merupakan

sarana yang unggul untuk merangsang pembahasan kinerja karyawan dan atasan karyawan.

4) Bawahan langsung

Penilaian kinerja karyawan oleh bawahan langsung dapat memberikan informasi yang tepat dan rinci mengenai perilaku seorang atasan karena lazimnya penilai mempunyai kontak yang sering dengan yang dinilai.

5) Pendekatan menyeluruh: 360-derajat

Penilaian kinerja karyawan dilakukan oleh atasan, pelanggan, rekan kerja, dan bawahan. Penilaian kinerja ini cocok di dalam organisasi yang memperkenalkan tim.

d. Kinerja dalam perspektif Islam

Menurut As'ad (1991:48), pengertian kinerja atau prestasi kerja ialah kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan pekerjaan sejauh mana keberhasilan seseorang atau organisasi dalam menyelesaikan pekerjaannya disebut "*level of performance*". Biasanya orang *level of performance* tinggi disebut orang yang produktif, dan sebaliknya orang yang levelnya tidak mencapai standart dikatakan sebagai tidak produktif atau ber *performance* rendah. Ayat yang harus menjadi rujukan tentang kinerja adalah surat At-Taubah ayat 105.

وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللّٰهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ اِلَىٰ عَالَمِ الْغَيْبِ
وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

Artinya: Dan, katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka, Allah dan Rasul-Nya, serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan

kamu akan dikembalikan kepada Allah yang Mengetahui akan yang gaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepadamu apa yang telah kamu kerjakan.” (QS. At-Taubah:105)

Menurut Nurdiana (2008:204), dalam Islam seorang muslim dianjurkan melakukan sesuatu dengan prestasi yang terbaik, bukan hanya bagi dirinya, tetapi juga bagi orang lain. Karena hal ini menjadi ukuran pribadi yang unggul.

Selanjutnya Hadist yang menjelaskan kinerja yaitu:

حَدَّثَنَا أَبُو بَكْرِ بْنُ أَبِي شَيْبَةَ وَابْنُ نُمَيْرٍ قَالَا حَدَّثَنَا عَبْدُ اللَّهِ بْنُ إِدْرِيسَ عَنْ رَبِيعَةَ بْنِ عُثْمَانَ عَنْ مُحَمَّدِ بْنِ يَحْيَى بْنِ حَبَّانَ عَنْ الْأَعْرَجِ عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ قَالَ قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ الْمُؤْمِنُ الْقَوِيُّ خَيْرٌ وَأَحَبُّ إِلَى اللَّهِ مِنَ الْمُؤْمِنِ الضَّعِيفِ وَفِي كُلِّ خَيْرٍ احْرَصْ عَلَى مَا يَنْفَعُكَ وَاسْتَعِزْ بِاللَّهِ وَلَا تَعْجِزْ وَإِنْ أَصَابَكَ شَيْءٌ فَلَا تَقُلْ لَوْ أَنِّي فَعَلْتُ كَذَا وَكَذَا وَكَذًا وَكَذًا وَلَكِنْ قُلْ قَدَرُ اللَّهِ وَمَا شَاءَ فَعَلَ فَإِنَّ لَوْ تَفْتَحُ عَمَلَ الشَّيْطَانِ

Artinya : *“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), Hadist diatas mengandung pengertian bahwa seorang mukmin dianjurkan menjadi pribadi yang kuat dan unggul dengan cara:

- 1) Memperkuat iman

Keimanan seorang akan membawa pada kemuliaan, baik di dunia maupun di akhirat. Jika kualitas keimanannya kuat dan selalu diikuti dengan melakukan amal saleh, maka ia akan merasakan manisnya iman.

2) Menggali kemampuan

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

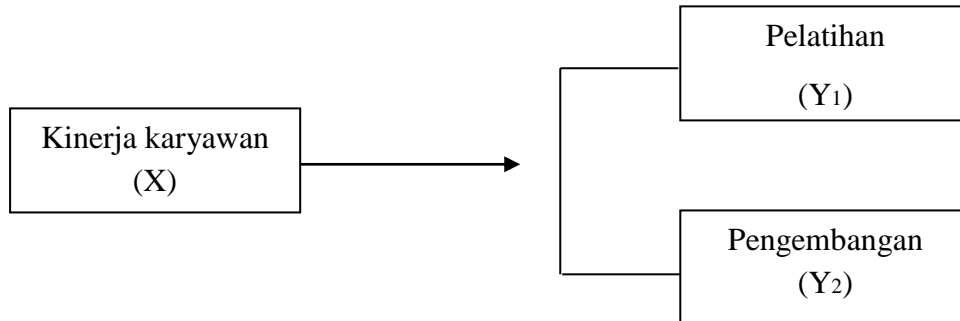
Dalam bekerja, seorang mukmin dianjurkan meraih prestasi yang terbaik dan bermanfaat, tidak boleh berandai-andai dan tidak boleh hanya merencanakan tanpa pelaksanaannya.

4. Kerangka Berfikir

Sugiono, (2010: 88) mengatakan bahwa “kerangka berfikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori hubungan dengan berbagai faktor yang telah didefinisikan sebagai masalah penting”. Lebih lanjut Sugiono mengatakan bahwa “kerangka berfikir merupakan sintesa tentang hubungan antar variabel yang disusun dari berbagai teori yang telah dideskripsikan, selanjutnya dianalisis secara kritis dan sistematis, sehingga menghasilkan sintesa tentang hubungan antar variabel yang diteliti.

Pada pembahasan ini penulis akan memaparkan kerangka berfikir yang menjadi dasar sekaligus alur berfikir dalam penelitian ini:

Gambar 2.2
Skema Kerangka Berfikir



Keterangan

1. Variabel terikat (variabel *dependent*) yaitu variabel yang dipengaruhi atau sebagai akibat adanya variabel bebas. Variabel terikat dalam hal ini adalah pelatihan dan pengembangan yang selanjutnya dalam penelitian ini disebut sebagai (Y).
2. Variabel bebas (variabel *independent*) yaitu variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab timbulnya variabel terikat. Variabel bebas dalam hal ini adalah kinerja karyawan (X).