

## BAB II

### KAJIAN KEPUSTAKAAN

#### A. Penelitian Terdahulu

1. skripsi dengan nama Luluk Amaliah, 2010 yang berjudul “System Pembinaan SDM di PT Wana Caya Nugraha Jl. Raya Klakah Lumajang Dalam Perspektif Ekonomi Islam” dengan hasil penelitiannya adalah Peneliti menyimpulkan bahwa sistem pembinaan SDM sudah diaplikasikan dengan baik menurut syariat Islam di PT Wana Cahaya Nugraha Lumajang, dengan berpedoman pada etos kerja, yang bisa meningkatkan produktivitas dan kualitas perusahaan sehingga dapat menghasilkan pekerjaan yang maksimal. Perbedaannya adalah peneliti menggunakan teknik kuantitatif deskriptif, sedangkan penelitian terdahulu penelitian ini menggunakan teknik kualitatif deskriptif.
2. Skripsi dengan nama Anugraheni Dyah Nastiti, 2013 yang berjudul “Pengaruh Pendidikan, Pelatihan Penyajian Informasi Akuntansi (Studi Kasus Pada PT. Bank Rakyat Indonesia di Kota Magelang)” dengan hasil penelitiannya adalah pendidikan staf bagian akuntansi berpengaruh positif terhadap kualitas penyajian informasi akuntansi. Dalam penelitian ini variabel pendidikan terdiri dari indikator-indikator seperti tingkat pendidikan formal, kompetensi dibidang akuntansi, besaran nilai IPK. Dengan pendidikan yang tinggi maka kualitas penyajian informasi akuntansi yang disajikan juga akan memiliki kualitas yang lebih baik dibandingkan dengan seorang karyawan dengan pendidikan yang rendah.

Perbedaannya adalah peneliti menggunakan objek secara universal atau semua karyawan dijadikan responden sedangkan penelitian terdahulu menggunakan Objek Penelitian Staff Khusus Akuntansi Di BRI Kota Magelang.

3. Skripsi dengan nama Riza Rezita, 2015 yang berjudul” Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan (Diklat) Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Perpustakaan Dan Arsip Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta (BPAD DIY)” dengan hasil penelitiannya adalah penelitian menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Perbedaannya adalah peneliti menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik analisis regresi ganda sedangkan penelitian terdahulu menggunakan menggunakan pendekatan kuantitatif, dengan analisis regresi sederhana.

Untuk menghindari kesamaan peneliti dengan penelitian terdahulu, peneliti mencantumkan beberapa judul peneliti sebelumnya sebagai berikut :

**Tabel 2.1**  
**Penelitian terdahulu**

No	Nama/ Tahun	Judul	Persamaan	Perbedaan	Hasil
1	Luluk amaliah ,2010	System Pembinaan SDM di PT Wana Caya Nugraha Jl. Raya Klakah Lumajang Dalam Perspektif Ekonomi	Penelitian ini sama- sama membahas tentang pembinaan SDM	4. penelitian ini menggunakan teknik kualitatif deskriptif 5. penelitian ini lebih difokuskan terhadap sistem pembinaan SDM	Peneliti menyimpulkan bahwa sistem pembinaan SDM sudah diaplikasikan dengan baik menurut syariat islam di PT Wana Cahaya Nugraha Lumajang, dengan berpedoman pada etos kerja, yang bisa

		Islam		6. peneliti ini menggunakan objek yang berbeda yakni di perusahaan	meningkatkan produktivitas dan kualitas perusahaan sehingga dapat menghasilkan pekerjaan yang maksimal.
2	Anugraheni Dyah Nastiti, 2013	Pengaruh Pendidikan, Pelatihan Penyajian Informasi Akuntansi (Studi Kasus Pada PT. Bank Rakyat Indonesia di Kota Magelang)	<p>a. Penelitian ini sama-sama membahas tentang pengaruh pendidikan dan pelatihan.</p> <p>b. Sama-sama menggunakan uji t, uji f dan analisis regresi berganda</p>	<p>a. Penelitian Ini Menggunakan Metode analisis data dilakukan dengan menggunakan bantuan program computer yaitu SPSS (<i>statistical package for social science</i>).</p> <p>b. Objek Penelitian Staff Khusus Akuntansi Di BRI Kota Magelang</p>	Berdasarkan hasil penelitian Diperoleh hasil bahwa pendidikan staf bagian akuntansi berpengaruh positif terhadap kualitas penyajian informasi akuntansi. Dalam penelitian ini variabel pendidikan terdiri dari indikator- indikator seperti tingkat pendidikan formal, kompetensi dibidang akuntansi, besaran nilai IPK. Dengan pendidikan yang tinggi maka kualitas penyajian informasi akuntansi yang disajikan juga akan memiliki kualitas yang lebih baik dibandingkan dengan seorang karyawan dengan pendidikan yang rendah. <sup>46</sup>
3	Riza Rezita, 2015	Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan (Diklat) Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Perpustakaan Dan Arsip	sama- sama membahas tentang pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai	a. Penelitian yang dilakukan bersifat ex post facto Jenis sampel yang digunakan adalah purposiv sample. Objek penelitian dilaksanakan di Badan Perpustakaan dan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dan pengaruhnya berada pada kategori sedang yang di tunjukkan dengan persamaan

<sup>46</sup> [http://eprints.dinus.ac.id/8522/1/jurnal\\_11745.pdf](http://eprints.dinus.ac.id/8522/1/jurnal_11745.pdf)

		Daerah Daerah Istimewa Yogyakarta (BPAD DIY)		Arsip Daerah.  b. menggunakan pendekatan kuantitatif, dengan analisis regresi sederhana	regresi $Y = 0,087X + 13,584$ dengan koefisien regresi (r hitung) yang diperoleh sebesar 0,745 bila dibandingkan dengan (r tabel) 0,361 maka r hitung > r tabel sehingga $H_0$ diterima. <sup>47</sup>
--	--	--	--	---	--

Sumber : data diolah oleh peneliti, 2016

## B. Kajian teori

### 1. Pengertian pendidikan dan pelatihan

pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/ jabatan melalui pendidikan dan pelatihan. Menurut Andrew F. Sikula pengembangan mengacu pada masalah staf dan personel adalah suatu proses pendidikan jangka panjang menggunakan suatu prosedur yang sistematis dan terorganisasi dengan mana manajer belajar pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum. Latihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek dengan menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisir, sehingga karyawan operasional belajar pengetahuan teknik pengerjaan dan keahlian untuk tujuan tertentu.<sup>48</sup>

*Pendidikan* dimaksudkan untuk membina kemampuan atau mengembangkan kemampuan berfikir para karyawan, meningkatkan kemampuan mengeluarkan gagasan- gagasan pada karyawan sehingga mereka dapat menunaikan tugas dan kewajiban dengan sebaik- baiknya.

<sup>47</sup> [http://eprints.uny.ac.id/25547/1/RIZA%20REZITA\\_11402241021.pdf](http://eprints.uny.ac.id/25547/1/RIZA%20REZITA_11402241021.pdf)

<sup>48</sup> Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Revisi* (Jakarta: Bumi Aksara, 2016), 70

*pelatihan* adalah setiap usaha untuk memperbaiki kinerja karyawan pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawabnya atau satu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaannya. Secara ideal, pelatihan harus didesain untuk mewujudkan tujuan- tujuan organisasi, yang pada waktu bersamaan juga mewujudkan tujuan- tujuan dari para pekerja secara perorangan.

Pelatihan dilakukan untuk menutup “gap” antara kecakapan atau kemampuan karyawan dengan permintaan jabatan serta untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran- sasaran kerja yang telah ditetapkan. Sejalan dengan hal tersebut, pelatihan juga bertujuan menyiapkan kompetensi karyawan guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sesuai dengan visi dan misinya. Guna mewujudkan visi tersebut harus diurai serta diturunkan lebih lanjut menjadi program- program kerja sekaligus “action plan” yang antara lain pada tatanan “learning and growth” berisi program peningkatan kompetensi para karyawan dalam bentuk pendidikan dan pelatihan sesuai dengan sabda oleh Rosulullah SAW : hendaklah aktifitas seorang muslim hari ini lebih baik dari pada hari kemarin dan hari esok lebih baik dari pada hari ini.<sup>49</sup>

Menurut Malayu S.P Hasibuan dalam Edwin B. Flippo mengatakan bahwa pendidikan adalah hubungan dengan peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman atas lingkungan kita secara menyeluruh.

---

<sup>49</sup> Abu fahmi. *HRD Syariah Teori dan Implementasi MSDM Berbasis Syariah* (Jakarta: PT Gramdia, 2014) 173- 174

Sedangkan latihan adalah merupakan suatu usaha peningkatan pengetahuan dan keahlian seorang karyawan untuk mengerjakan suatu pekerjaan tertentu. Kemudian dalam Drs. Jan Bella pendidikan dan latihan sama dengan pengembangan yaitu merupakan suatu proses peningkatan keterampilan kerja baik teknis maupun manajerial. Pendidikan berorientasi pada teori, dilakukan dalam kelas, berlangsung lama. Latihan berorientasi pada praktek, dilakukan di lapangan, berlangsung singkat.<sup>50</sup> Sedangkan menurut Sondang P. Siagian mengatakan bahwa pendidikan adalah keseluruhan proses, teknik dan metode mengajar dalam rangka mengalihkan sesuatu pengetahuan dari seseorang kepada orang lain dengan standart yang telah ditetapkan sebelumnya. Sedangkan pelatihan juga proses belajar mengajar dengan menggunakan teknik dan metode tertentu.<sup>51</sup>

Dari beberapa pengertian pendidikan dan pelatihan di atas dapat disimpulkan bahwa pendidikan dan pelatihan sama dengan pengembangan menurut M. Liga Suryadana dalam Huselid mengatakan bahwa pengembangan karyawan adalah salah satu fungsi yang paling penting dari praktik sumber daya manusia. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa komitmen tinggi praktik sumber daya manusia, seperti pengembangan karyawan, mempengaruhi hasil organisasi dengan perilaku dan sikap karyawan membentuk. Sedang dalam kutipan Elena P pengembangan karyawan berarti untuk mengembangkan kemampuan seseorang karyawan

---

<sup>50</sup> Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen SDM*, 70

<sup>51</sup> Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 1992), 180

individu dan organisasi secara keseluruhan, maka pengembangan karyawan terdiri dari pertumbuhan individu atau karyawan dan keseluruhan karyawan ketika karyawan organisasi akan mengembangkan organisasi, organisasi akan lebih berkembang dan kinerja karyawan akan meningkat.<sup>52</sup>

## **2. Tujuan pendidikan dan pelatihan**

Ada beberapa tujuan dari pelaksanaan pendidikan dan penelitian yang diadakan atau diselenggarakan yakni:

- a. Memperbaiki kinerja. Diharapkan setelah mengikuti pelatihan kinerja dan produktivitas dari karyawan akan semakin meningkat dikarenakan peningkatan keterampilan dan pengetahuan.
- b. Memutakhirkan keahlian para karyawan. Melalui pelatihan memastikan bahwa karyawan dapat secara efektif dalam menggunakan teknologi- teknologi baru.
- c. Mengurangi waktu belajar. Diharapkan dengan pelatihan akan mengurangi waktu belajar atau adaptasi dari karyawan baru maupun karyawan lama pada posisi yang baru.
- d. Memecahkan masalah operasional. Serangkaian pelatihan dalam berbagai bidang yang diberikan oleh perusahaan akan membantu karyawan dalam memecahkan masalah organisasional dan melaksanakan pekerjaan yang efektif.

---

<sup>52</sup> M. Liga Suryadana, *Pengelolaan SDM Berbasis Kinerja* (Bandung: Alfabeta, 2015), 72

- e. Promosi karyawan. Salah satu cara untuk menarik, menahan dan memotivasi karyawan adalah melalui program pengembangan karier yang sistematis.

Menurut Veithzal Rivai dan Ella Jauvani membagi manfaat pelatihan menjadi beberapa elemen yaitu:

1) Manfaat untuk karyawan

- a. Membantu karyawan dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah yang lebih efektif.
- b. Membantu mendorong dan mencapai pengembangan diri dan rasa percaya diri.
- c. Membantu karyawan mengatasi stres, tekanan karena tugas yang diberikan.
- d. Membantu pengembangan keterampilan mendengar, bicara dan menulis dengan latihan.

2) Manfaat untuk perusahaan

- a. Mengarahkan untuk meningkatkan profitabilitas atau sikap yang lebih positif terhadap orientasi keuntungan.
- b. Memperbaiki pengetahuan kerja dan keahlian pada semua level perusahaan.
- c. Memperbaiki moral sumber daya manusia.
- d. Membantu karyawan untuk mengetahui tujuan perusahaan.
- e. Perusahaan dapat membuat keputusan dan memecahkan masalah yang lebih efektif.

3) Manfaat dalam hubungan sumber daya manusia

- a. Meningkatkan komunikasi antar grup dan individual.
- b. Membantu dalam orientasi bagi karyawan baru dan karyawan transfer atau promosi.
- c. Meningkatkan keterampilan interpersonal.
- d. Membuat kebijakan perusahaan, aturan dan regulasi.

Memberikan iklim yang baik untuk belajar, pertumbuhan, dan koordinasi.<sup>53</sup>

Sedangkan menurut Malayu S.P Hasibuan tujuan dari pendidikan dan pelatihan yaitu:

a. Produktivitas kerja

Dengan pengembangan, produktivitas kerja karyawan akan meningkat, kualitas dan kuantitas produksi semakin baik.

b. Efisiensi

Pengembangan karyawan bertujuan untuk meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, bahan baku, dan mengurangi ausnya mesin- mesin. Pemborosan berkurang, biaya produksi relatif kecil.

c. Kerusakan

Pengembangan karyawan dapat mengurangi kerusakan barang, produksi, dan mesin- mesin karena karyawan semakin ahli.

---

<sup>53</sup>Burhanuddin Yusuf, *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah* (Jakarta: Rajawali Pers, 2015)146

d. Kecelakaan

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

e. 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 perusahaan.<sup>54</sup>

**3. Faktor- faktor yang mempengaruhi**

Menurut Hasibuan (2016) faktor-faktor yang mempengaruhi pendidikan dan pelatihan antara lain:

a. Peserta

Peserta pendidikan dan pelatihan mempunyai latar belakang yang tidak sama atau heterogen seperti pendidikan dasarnya, pengalaman kerjanya, usianya dan lain sebagainya. Hal ini akan menyulitkan dan menghambat kelancaran pelaksanaan latihan dan pendidikan karena daya tangkap, persepsi dan daya nalar mereka terhadap pelajaran yang diberikan berbeda.

b. Pelatih/Instruktur

Pelatih atau instruktur yang ahli dan cakap mentransfer pengetahuannya kepada para peserta latihan dan pendidikan sulit

---

<sup>54</sup> Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen SDM*, 71

didapat. Akibatnya sasaran yang diinginkan tidak tercapai. Misalnya, ada pelatih yang ahli dan pintar tetapi tidak dapat mengajar dan berkomunikasi secara efektif atau teaching skillnya tidak efektif, jadi dia hanya pintar serta ahli untuk dirinya sendiri.

c. fasilitas pendidikan dan pelatihan

Fasilitas sarana dan prasarana dibutuhkan untuk pendidikan dan pelatihan itu sangat kurang atau tidak baik. Misalnya, buku-buku, alat-alat, mesin-mesin yang akan dipergunakan untuk praktek kurang atau tidak ada. Hal ini akan menyulitkan dan menghambat lancarnya pendidikan dan pelatihan.

d. Kurikulum

Kurikulum yang ditetapkan dan diajarkan kurang serasi atau menyimpang serta tidak sistematis untuk mendukung sasaran yang diinginkan oleh pekerjaan atau jabatan peserta bersangkutan. Untuk menetapkan kurikulum dan waktu mengajarkannya yang tepat sangat sulit.

e. Dana Pendidikan dan Pelatihan

Dana yang tersedia untuk pendidikan dan pelatihan sangat terbatas, sehingga sering dilakukan secara terpaksa, bahkan pelatih maupun sarannya kurang memenuhi persyaratan yang dibutuhkan.

#### 4. Metode pendidikan dan pelatihan

##### a. Metode pendidikan

Metode pendidikan dalam arti sempit yaitu untuk meningkatkan keahlian dan kecakapan manajer memimpin para bawahannya secara efektif. Seorang manajer yang efektif pada jabatannya akan mendapatkan hasil yang optimal. Hal ini yang memotivasi perusahaan memberikan pendidikan terhadap karyawan. Metode pendidikan menurut Hasibuan dalam kutipan Andrew F. Sikula adalah sebagai berikut:<sup>55</sup>

##### 1) Training methods

Training methods merupakan metode latihan di dalam kelas yang juga dapat digunakan sebagai metode pendidikan, karena manajer adalah juga karyawan. Latihan didalam kelas seperti rapat (*conference*), study kasus, ceramah.

##### 2) Under study

Under study adalah teknik pengembangan yang dilakukan dengan praktek langsung bagi seseorang yang dipersiapkan untuk menggantikan jabatan atassannya. Disini calon disiapkan untuk mengisi jabatan tempat ia berlatih apabila pimpinannya berhenti. Jadi, merupakan *on the job training*, tapi *under study* biasanya untuk jabatan kepemimpinan.

---

<sup>55</sup> Ibid., 80-81

3) Job rotation and planned progression

Job rotation adalah teknik pengembangan yang dilakukan dengan cara memindahkan peserta dari suatu jabatan ke jabatan lainnya secara periodik untuk menambah keahlian dan kecakapannya dalam setiap jabatan. Dengan demikian, ia dapat mengetahui dan menyelesaikan pekerjaan pada setiap bagian sehingga jika ia dipromosikan sudah mempunyai pengetahuan luas terhadap semua bagian pada perusahaan bersangkutan.

4) Coaching and counseling

Coaching adalah suatu metode pendidikan dengan cara atasan mengajarkan keahlian dan keterampilan kerja kepada bawahannya. Dalam metode ini, supervisor diperlukan sebagai petunjuk untuk memberitahukan kepada para peserta mengenai tugas yang akan dilaksanakan dan bagaimana cara mengerjakannya.

Counseling adalah suatu cara pendidikan dengan melakukan diskusi antara pekerja dan manajer mengenai hal-hal yang sifatnya pribadi, seperti keinginannya, ketakutannya dan aspirasinya.

5) Junior board of executive or multiple management

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

6) Business games

Permainan Business games (permainan bisnis) adalah pengembangan yang dilakukan dengan diadu untuk bersaing memecahkan masalah tertentu. Permainan disusun dengan aturan-aturan tertentu yang diperoleh dari teori ekonomi atau study operasi-operasi bisnis.

Contoh: kelompok- kelompok tersebut ditugaskan mengambil keputusan yang cepat dan tepat tentang harga pokok produksi, jumlah produksi, dan cara pemasaran barang.

7) Sensitivity training

Metode tersebut dimaksudkan untuk membantu para karyawan agar lebih mengerti tentang diri sendiri, menciptakan pengertian yang lebih mendalam diantara para karyawan dan mengembangkan keahlian setiap karyawan yang spesifik. Dengan kata lain para peserta diharapkan untuk belajar bagaimana cara bekerja yang lebih efektif sebagai anggota tim dan bagaimana melaksanakan perannya dengan baik

Ada beberapa perbedaan dalam pendidikan dan pelatihan yaitu :<sup>56</sup>

Perbedaan	Latihan	Pendidikan
1. Peserta	Karyawan	Karyawan manajerial
2. Tujuan	operasional	Manajerial skills
3. Metode	Technikal skills	Metode pendidikan

<sup>56</sup> Ibid.,83

4. Waktu	Metode latihan	Jangka panjang
5. Biaya	Jangka pendek	Relatif besar
6. Tempat	Relatif kecil	Di dalam kelas
	Lapangan praktek	

#### **b. Metode pelatihan**

Untuk menjalankan suatu pelatihan dalam organisasi terdapat beberapa metode yang digunakan sebagai pencapaian atau tujuan pengembangan sumber daya manusia. Metode yang tepat tergantung kepada tujuannya. Tujuan dan/ atau sasaran pelatihan yang berbeda akan berakibat pada pemakaian metode yang berbeda pula.

Berdasarkan sumbernya, metode pelatihan dapat dibagi menjadi dua kategori sebagai berikut:

##### **1. On-site training**

Metode ini berupa on the job training, seminar, instruksi lewat media (video, tape, dan satelit), dan instruksi yang berbasis komputer.

##### **2. Outside training**

Outside training terdiri dari kursus, seminar yang diselenggarakan oleh asosiasi profesional dan lembaga pendidikan. Berdasarkan kategori karyawan, pelatihan dapat berupa program orientasi karyawan baru, pelatihan umum secara ekstensif, pelatihan job spesifik, praktik, pelatihan peralatan, dan prosedur operasi.<sup>57</sup>

<sup>57</sup>Burhanuddin Yusuf. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 150

Metode pelatihan harus berdasarkan kepada kebutuhan pekerjaan dan tergantung pada berbagai faktor yaitu: waktu, biaya, jumlah peserta, tingkat pendidikan dasar peserta, latar belakang peserta dan lain sebagainya. Metode pelatihan menurut Hasibuan yaitu:

a. On the job training

Merupakan metode pelatihan yang dilakukan pada saat karyawan melakukan kegiatan sehari-hari di tempat kerja di bawah pimpinan dan pengawasan atasan atau pekerjaan yang sudah berpengalaman.

b. Vestibule school

Merupakan suatu bentuk latihan di mana pelatihannya bukan merupakan atasan langsung, tetapi pelatih-pelatih khusus (staff specialist) untuk menghindarkan para atasan akan tambahan kewajiban bagi atasan dan memusatkan latihan hanya kepada para ahli di bidang latihan.

c. Demonstration and example

Metode ini bertujuan untuk memberikan keterampilan memimpin terutama yang berkaitan dengan masalah-masalah manajemen. Dalam metode ini diberikan informasi yang nyata dari perusahaan baik yang berkenaan dengan posisi keuangan, barang-barang hasil produksi, pemasaran dan informasi

d. Simulation

Merupakan bentuk pendidikan dan pelatihan karyawan yang lebih mirip pendidikan daripada pelatihan. Kursus-kursus ini biasanya diadakan untuk memenuhi minat dari karyawan dalam bidang tertentu seperti kursus bahasa asing, manajemen, kepemimpinan dan sebagainya.lainnya. Seterusnya masalah diberikan kepada peserta untuk memecahkan persoalan tersebut.

e. Apprenticeship

Biasanya dipergunakan untuk pekerjaan-pekerjaan yang membutuhkan keterampilan yang lebih tinggi. Program apprenticeship biasanya mengkombinasikan on the job training dan pengalaman dengan petunjuk-petunjuk di kelas dalam pengetahuan tertentu.

f. Classroom methods

Dalam metode aktivitas berjalan sepihak, yaitu pihak pengajar/pegawai/ instruktur aktif memberikan pengetahuan kepada karyawan, sedangkan para karyawan bersifat pasif yaitu mendengarkan saja dan kadang-kadang diselingi dengan pertanyaan-pertanyaan yang belum jelas.

Berbagai cara mengevaluasi program- program pelatihan dan pengembangan telah banyak di usulkan termasuk survei untuk mengukur perubahan produktifitas, sikap (misalnya, kepuasan dengan supervisor, kepuasan dengan beragam program, kepuasan dengan pekerjaan, pengetahuan akan prosedur pekerjaan).

*Komponen evaluasi*, sebagian besar pakar dalam bidang pelatihan setuju bahwa setiap evaluasi harus mencakup paling sedikitnya empat komponen:<sup>58</sup>

- 1) Reaksi terhadap pelatihan
- 2) Pelajaran
- 3) Perubahan perilaku atau kinerja
- 4) Hasil penelitian

## 5. Teori Kinerja

Di dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) yang dimaksud kinerja adalah sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan atau kemampuan kerja. Dalam suatu organisasi penilaian kinerja adalah instrumen yang sangat diperlukan untuk mengukur tingkat kinerja karyawan. Penilaian kinerja adalah bagaimana organisasi melakukan evaluasi dalam pelaksanaan pekerjaan individu ataupun kelompok. Menurut Mangkunegara dalam Achmad Sani pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kualitas yang dimaksud di sini adalah dilihat dari kehalusan, kebersihan dan ketelitian dalam pekerjaan, sedangkan kuantitas dilihat dari jumlah atau banyaknya pekerjaan yang harus diselesaikan karyawan.

---

<sup>58</sup>Randall s. Schuler, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Menghadapi Abad Ke-21)*, (Jakarta: Erlangga, 1999), 311

Selain itu , kinerja juga dapat diartikan sebagai suatu hasil dari usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. Sehingga kinerja tersebut merupakan hasil keterkaitan antar usaha, kemampuan dan persepsi tugas.

Kinerja merupakan hal yang paling penting dijadikan landasan untuk mengetahui tentang *performace* dari karyawan tersebut. Apalagi islam mengajarkan bahwa orang yang paling baik kinerjanya yang di ambil untuk bekerja sesuai dengan apa yang disebutkan dalam **QS Al Qoshos (28) : 26**

قَالَتْ إِحَدْنُهُمَا يَتَأَبَتِ اسْتَعْرَهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَعْرَتِ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ ﴿٢٦﴾

“*sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya* “. Selain itu islam juga memberikan tuntutan 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, dan pelatihan.
2. *Himmatul a'mal* 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. Seperti yang telah disebutkan dalam **QS**

**Al Isra' : 84**

قُلْ كُلُّ يَعْمَلُ عَلَىٰ شَاكِلَتِهِ ۗ فَرُبُّكُمْ أَعْلَمُ بِمَنْ هُوَ أَهْدَىٰ سَبِيلًا ﴿١٤٤﴾

*“katakanlah, tiap- tiap orang berbuat menurut keadaannya masing- masing, maka tuhanmu lebih mengetahui siapa yang lebih benar jalannya”.*

Dengan melakukan penilaian demikian, seorang pemimpin akan menggunakan uraian pekerjaan sebagai tolok ukur, bila pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan atau melebihi uraian pekerjaan, berarti pekerjaan tersebut berjalan dengan baik.

kinerja pada dasarnya berhubungan erat dengan pemenuhan sasaran individu dan akan memberikan sumbangan kepada sasaran organisasi, karena itu menjadi tugas penting bagi pihak manajemen untuk merumuskan kinerja lebih dahulu, yaitu menentukan hasil apa yang diharapkan dari perilaku pegawai yang diarahkan untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Hubungan perilaku- prestasi meliputi berbagai tindakan, seperti pengidentifikasian masalah perencanaan, pengorganisasian dan pengendalian pekerjaan pegawai serta menciptakan iklim motivasi bagi pegawai dan pihak manajemen harus memusatkan perhatian pada perilaku yang berhubungan dengan kinerja dan berusaha mencari cara untuk mencapai prestasi optimal. tujuan dari penilaian kinerja adalah sebagai bahan evaluasi dan pengembangan:

a. Evaluasi

Yaitu usaha untuk membandingkan kinerja karyawan satu dengan yang lainnya terhadap standar kerja yang sudah ditentukan. Sehingga memudahkan suatu organisasi untuk menentukan besarnya gaji dan upah, sistem kompensasi, sistem promosi, pemecatan.

b. Pengembangan

Yaitu usaha untuk memberikan semangat dan memotivasi, serta mengarahkan untuk mencapai peningkatan kinerja dalam upaya peningkatan karier. Dengan melakukan peningkatan SDM yang baik maka tujuan agar karyawan mempunyai semangat dan motivasi yang tinggi tercapai, yang pada akhirnya akan mampu untuk meningkatkan kinerja. Unsur- unsur yang terdapat dalam kinerja terdiri dari:<sup>59</sup>

- 1) Hasil- hasil fungsi pekerjaan
- 2) Faktor- faktor yang berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan seperti: motivasi, kecakapan, persepsi peranan dan tugas.
- 3) Pencapaian tujuan organisasi
- 4) Periode waktu tertentu

Kinerja karyawan tergantung pada kemampuan, usaha kerja dan kesempatan kerja yang dapat dinilai dari *output*.<sup>60</sup> Perhatian terhadap masalah kinerja adalah berkaitan dengan hal-hal mengenai:

---

<sup>59</sup>Achmad sani supriyanto, *Metodologi Riset Manajemen Sumber Daya Manusia* (Malang: UIN Maliki Press, 2010) 132

<sup>60</sup>John H Bernadin, and Russel Joyce E.A, *Human Resource Management*, (New york: McGraw-hill Inc, 1993) 379

1. Keahlian dan keterampilan yang dimiliki karyawan untuk melaksanakan pekerjaan.
2. Sumber-sumber yang dibutuhkan karyawan untuk melaksanakan pekerjaan.
3. Kesadaran para karyawan akan masalah prestasi.
4. Kapan masalah prestasi akan terjadi.
5. Reaksi karyawan atas masalah prestasi.
6. Tindakan yang diperlukan untuk menanggulangi masalah prestasi.

Jika masalah kinerja tersebut dapat diidentifikasi, maka diperlukan bentuk-bentuk tindakan manajerial untuk menghasilkan kinerja yang efektif. Keberhasilan dalam melaksanakan suatu pekerjaan tidak selalu sama antara satu individu dengan yang lain. Hal ini disebabkan karena adanya perbedaan karakteristik individu. Disamping itu, faktor lain yang dapat mempengaruhi hasil kerja adalah faktor-faktor di luar individu atau dapat dikatakan faktor situasi kerjanya. Dalam tinjauan psikologis, kerja adalah suatu proses tingkah laku kerja seseorang sehingga menghasilkan prestasi kerja sebagai suatu pencapaian keberhasilan yang diperoleh seseorang dari pekerjaannya. Selain terdapat faktor yang mempengaruhi hasil kerja, masih ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja diantaranya sebagai berikut:

Menurut Henry Simamora, dalam Mangkunegara, kinerja (*performance*)<sup>61</sup> dipengaruhi oleh tiga faktor:

---

<sup>61</sup>A.A Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM*, (Bandung: Revika Aditama, 2005), 14

1. Faktor Individual yang terdiri dari:

- a. Kemampuan dan keahlian
- b. Latar belakang
- c. Demografi

2. Faktor psikologik yang terdiri dari:

- a. Persepsi
- b. Attitude
- c. Personality
- d. Pembelajaran
- e. Motivasi

3. Faktor orgnisasi yang terdiri dari:

- a. Sumber daya
- b. Kepemimpinan
- c. Penghargaan
- d. Struktur
- e. Job design

Dari beberapa faktor itulah yang dapat mempengaruhi kinerja serta hasil kerja, dimana jika kinerja baik dan memuaskan maka hasil kerja juga akan sangat memuaskan. Dari hasil kerja tersebut maka pihak perusahaan/organisasi akan melakukan penilaian atas kinerja mereka.

Menurut Mangkunegara<sup>62</sup> terdapat 4 elemen kinerja yang dijadikan sebagai standar penilaian prestasi kerja, yaitu:

---

<sup>62</sup> Ibid.,69

a. Kualitas kerja

Kualitas kerja meliputi ketepatan, ketelitian, keterampilan serta keberhasilan.

b. Kuantitas kerja

Kuantitas kerja meliputi *output* rutin serta *ouput* non rutin (eksrta) dan seberapa cepat bisa menyelesaikan kerja.

c. Kehandalan

Kehandalan yakni dapat tidaknya mengikuti instruksi, kemampuan inisiatif, kehati-hatian serta kerajinan.

d. Sikap kerja

Sikap kerja meliputi sikap terhadap perusahaan, pegawai lain, pekerjaan serta kerjasama dalam kelompok.

VMenurut Sani (2010), dalam organisasi non bank terdapat 10 indikator dalam mengukur kinerja karyawan:

a. Kuantitas

b. Kualitas

c. Ketepatan waktu

d. Kedisiplinan

e. Kepemimpinan

f. Kreativitas dan inovasi

g. Kehadiran atau absensi

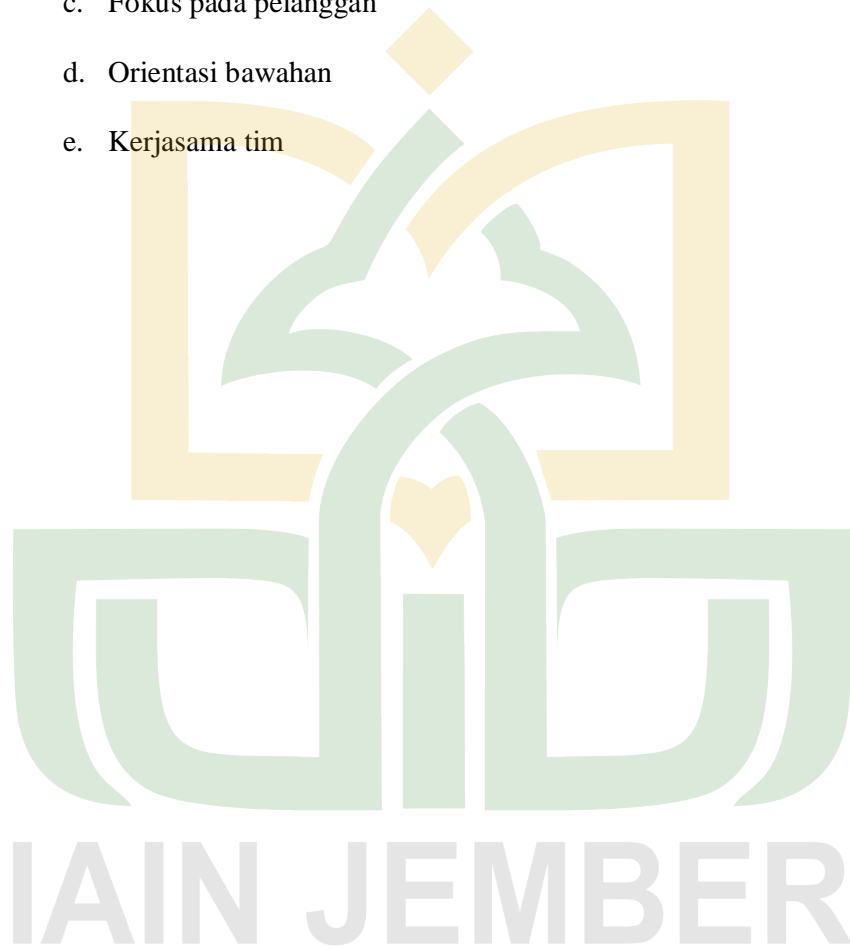
h. Kerjasama tim

i. Tanggung jawab

j. Perencanaan pekerjaan

Sedangkan dalam dunia perbankan menurut Sani untuk mengukur kinerja maka terdapat 5 indikator yaitu:<sup>63</sup>

- a. Pengelolaan transaksi
- b. Pengelolaan administrasi
- c. Fokus pada pelanggan
- d. Orientasi bawahan
- e. Kerjasama tim



---

<sup>63</sup>Achmad Sani Supriyanto, *Metodologi Riset MSDM*, 142-143