

## BAB II

### PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KARYAWAN DALAM MANAJEMEN SUMBER DAYA INSANI

#### A. Pelatihan dan Pengembangan Karyawan

##### 1. Pengertian Pelatihan dan Pengembangan Karyawan

Menurut Rivai dan Simamora pelatihan (*training*) adalah proses sistematis pengubahan tingkah laku para karyawan dalam suatu arah untuk meningkatkan upaya pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini, memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya.<sup>1</sup>

Sedangkan menurut T. Hani Handoko pelatihan (*training*) dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai ketrampilan dan teknik pelaksanaan tertentu, terinci dan rutin. Kegiatan pelatihan merupakan tanggung jawab manajemen sumber daya manusia.<sup>2</sup>

Dari pengertian tersebut pelatihan dapat disimpulkan sebagai suatu proses yang didalamnya terdapat suatu kegiatan yang bertujuan untuk pengembangan serta perbaikan kinerja para peserta pelatihan dalam meningkatkan tujuan-tujuan organisasional yang bersangkutan.

---

<sup>1</sup> Meldona dan Siswanto, *Perencanaan Tenaga Kerja Tinjauan Integratif* (Malang: UIN-Maliki Press, 2012), 217.

<sup>2</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: BPFE Yogyakarta, 2001), 103.

Dalam pelatihan diciptakan suatu lingkungan dimana para karyawan dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaannya. Pelatihan biasanya berfokus pada penyediaan ketrampilan-ketrampilan khusus bagi karyawan sehingga langsung terpakai untuk pelaksanaan pekerjaannya dan membantu mereka mengoreksi kelemahan dalam kinerja mereka. Pelatihan mempunyai berbagai manfaat karir jangka panjang bagi para karyawan. Program-program pelatihan tidak hanya penting bagi individu, tetapi juga organisasi dan hubungan sosial dalam kelompok kerja.

Disamping pelatihan karyawan, suatu organisasi juga harus melakukan pengembangan terhadap seluruh karyawannya.

Pengembangan karyawan diutamakan untuk karyawan lama dalam rangka menyegarkan kembali dan untuk meningkatkan kemampuannya. Disamping itu yang terpenting dalam pengembangan karyawan yang dilakukan adalah untuk meningkatkan karir dan penentu kompensasi karyawan yang bersangkutan.

Pengembangan pegawai adalah setiap usaha untuk memperbaiki pelaksanaan pekerjaan yang sekarang maupun yang akan datang dengan memberikan informasi, mempengaruhi sikap atau menambah kecakapan. Dengan kata lain, pengembangan pegawai adalah setiap kegiatan yang

dimaksudkan untuk mengubah perilaku orang yang terdiri dari pengetahuan kecakapan dan sikap.<sup>3</sup>

Robert L. Manthis mendefinisikan pengembangan pegawai sebagai kegiatan yang berkaitan dengan peningkatan kecakapan pegawai guna pertumbuhan yang berkesinambungan didalam organisasi. Pengembangan pegawai adalah suatu usaha yang ditujukan untuk memajukan pegawai baik dari segi karir, pengetahuan maupun kemampuan. Pengembangan pegawai adalah usaha untuk memperbaiki atau meningkatkan pengetahuan umum bagi pegawai agar pelaksanaan tujuan lebih efektif dan efisien.<sup>4</sup>

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa pengembangan pegawai adalah suatu usaha yang bertujuan untuk memajukan pegawai sehingga dapat mengubah perilaku pegawai terhadap pekerjaannya, baik dari segi sikap, pengetahuan maupun kemampuan.

## 2. Tujuan Pelatihan dan Pengembangan Karyawan

Tujuan –tujuan utama pelatihan dan pengembangan pada intinya dapat dikelompokkan dalam enam bidang utama, yaitu:<sup>5</sup>

- a. Memperbaiki kinerja. Bagi karyawan yang bekerja secara tidak memuaskan karena kekurangan ketreampilan maka diikutkan pelatihan dapat memungkinkan memperbaiki kinerjanya. Kendatipun

---

<sup>3</sup> Moekijat, *Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Bandung: Mandar Maju, 1991), 8.

<sup>4</sup> Heldjrachman dan Suad Husnan, *Manajemen Personalia* (Yogyakarta: BPFE Yogyakarta, 1994), 74.

<sup>5</sup> Meldona dan Siswanto, *Perencanaan Tenaga Kerja Tinjauan Integratif* (Malang: UINMaliki Press, 2012), 218-221.

pelatihan tidak dapat memecahkan semua permasalahan kinerja, tetapi program yang baik seringkali dapat meminimalkan permasalahan tersebut.

- b. Memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi. Melalui pelatihan dan pengembangan, pelatih (*trainer*) memastikan bahwa para 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 diintegrasikan kedalam organisasi.
- c. 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. Penyebabnya adalah: *pertama*, sistem seleksi karyawan tidaklah sempurna, artinya meskipun hasil-hasil tes, wawancara dan data lainnya mungkin menunjukkan bahwa seorang karyawan mempunyai probabilitas yang tinggi akan kesuksesan pekerjaan, namun terdapat saat-saat tertentu bahwa prediksi tersebut tidaklah valid. Pelatihan seringkali digunakan untuk mengisi *gap* antara kinerja karyawan baru yang diprediksikan dengan kinerja aktualnya. *Kedua*, manajemen sengaja mengangkat karyawan

yang membutuhkan pelatihan agar bekerja pada tingkat standar. Kondisi ini dimungkinkan apabila jumlah lowongan melebihi jumlah pelamar. *Ketiga*, seringkali manajemen mengangkat karyawan yang memiliki bakat untuk mempelajari berbagai pekerjaan rendah atau semi ahli, daripada karyawan ahli dalam satu bidang pekerjaan. Untuk memberikan keahlian khusus tersebut, karyawan yang bersangkutan diikutkan pada program pelatihan yang diselenggarakan perusahaan.

- d. Membantu memecahkan permasalahan 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. Pelatihan adalah salah satu cara penting yang dapat dilakukan, selain juga dapat dengan memanfaatkan jasa konsultan luar untuk memecahkan permasalahan-permasalahan tersebut. Tujuan spesifik hal menyelesaikan permasalahan operasional antara lain:

- 1) Untuk meningkatkan kuantitas *output*
- 2) Untuk meningkatkan kualitas *output*
- 3) Untuk menurunkan biaya limbah dan perawatan;
- 4) Untuk menurunkan jumlah dan biaya terjadinya kecelakaan;
- 5) Untuk mencegah timbulnya antipati karyawan;

- 6) Untuk menurunkan *turnover*, ketidakhadiran kerja serta meningkatkan kepuasan kerja.
- e. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan perkembangan pribadi. Bagi sebagian besar manajer yang berorientasi pencapaian dan membutuhkan tantangan-tantangan baru pada pekerjaannya, maka pelatihan dan pengembangan dapat memainkan peran ganda dengan menyediakan aktivitas-aktivitas yang membuahkan efektivitas organisasional yang lebih besar dan meningkatkan pertumbuhan pribadi bagi semua karyawan.
- f. Mempersiapkan karyawan untuk promosi. Salah satu cara untuk menarik, mempertahankan dan memotivasi karyawan adalah dengan melalui program pengembangan karir yang sistematis. Pelatihan dan pengembangan memungkinkan karyawan menguasai keahlian yang dibutuhkan untuk pekerjaan berikutnya di jenjang organisasi yang lebih tinggi dan memudahkan transisi dari pekerjaan karyawan saat ini ke posisi/pekerjaan yang melibatkan tanggungjawab yang lebih besar. Dengan secara berkesinambungan mengembangkan dan mempromosikan karyawan yang ada melalui pelatihan dan pengembangan, manajemen dapat menikmati karyawan yang berbobot, termotivasi dan memuaskan. Karena jika tidak, karyawan yang berorientasi pencapaian (*achievement oriented*) akan memilih keluar dan mencari perusahaan lain yang memberikan kesempatan promosi bagi kemajuan karir mereka.

### 3. Prinsip serta Metode Pelatihan dan Pengembangan Karyawan

Prinsip-prinsip dari pelatihan antara lain:

a. Motivasi

Semakin tinggi motivasi karyawan maka akan semakin cepat dan sungguh-sungguh ia akan mempelajari suatu ketrampilan atau pengetahuan baru.

b. Peneguhan

Suatu ketrampilan yang dipelajari hasilnya hendaknya diperkuat dengan cara penghargaan dan hukuman. Promosi, kenaikan gaji dan pujian merupakan suatu peneguhan.

c. Keseluruhan utuh versi pembagian

Semakin lama dan kompleks suatu pekerjaan, semakin tepat untuk mengerjakannya bagian perbagian. Pelatihan biasanya beranjak dari yang telah diketahui kepada yang belum diketahui, dari yang mudah kepada yang sulit menciptakan motivasi peserta pelatihan.

d. Perbedaan individual

Perlu disadari bahwa pada hakekatnya karyawan berbeda antara yang satu dengan yang lain. Pelatihan yang efektif hendaknya menyesuaikan kecepatan dan kerumitan dengan kemampuan masing-masing individu.

e. Laporan kemajuan

Laporan kemajuan diperlukan untuk mengetahui seberapa jauh seorang karyawan memahami pengetahuan yang baru.

f. Praktek

Mempraktekkan apa yang yang dipelajari merupakan hal yang sangat penting.

Ada banyak metode yang dapat digunakan bagi pelatihan dan pengembangan karyawan. Metode yang dipilih hendaklah disesuaikan dengan jenis pelatihan yang akan dilaksanakan dan yang dapat dikembangkan oleh suatu perusahaan. Beberapa metode yang dapat digunakan untuk pelatihan dan pengembangan, antara lain:<sup>6</sup>

a. On the Job Training

*On the Job Training* (OJT) disebut juga dengan pelatihan dengan instruksi pekerjaan yaitu dengan cara pekerja atau calon pekerja ditempatkan dalam kondisi pekerjaan riil, dibawah bimbingan/arahan yang berpengalaman atau supervisor.

b. Rotasi Pekerjaan

Untuk pelatihan silang (*cross-train*) bagi karyawan agar mendapatkan variasi kerja, para pengajar memindahkan para peserta pelatihan dari tempat kerja satu ke lainnya. Setiap perpindahan biasanya didahului pemberian instruksi kerja.

c. Magang

Magang melibatkan pembelajaran dari pekerja yang lebih berpengalaman dan dapat ditambah pada teknik *off the job training*. Asistensi dan kerja sambilan disamakan dengan magang karena

---

<sup>6</sup> Ibid., 238-242.

menggunakan partisipasi tingkat tinggi dari peserta dan memiliki tingkat transfer pengetahuan dan ketrampilan yang tinggi tentang pekerjaan.

d. Ceramah Kelas dan Presentasi Video

Ceramah dan teknik lain dalam *off the job training* dengan mengandalkan komunikasi daripada memberi model. Ceramah adalah pendekatan terkenal karena menawarkan sisi ekonomis dan material organisasi, tetapi partisipasi, umpan balik, transfer dan repetisi sangat rendah. Umpan balik dan partisipasi dapat meningkat dengan adanya diskusi selama ceramah.

e. Pelatihan *Vestibule*

Agar pembelajaran tidak mengganggu operasional rutin, beberapa perusahaan menggunakan pelatihan *vestibule*. Wilayah atau *vestibule* terpisah dibuat dengan peralatan yang sama dengan yang digunakan dalam pekerjaan. Cara ini memungkinkan adanya transfer, repetisi dan partisipasi serta material perusahaan bermakna dan umpan balik.

f. Permainan Peran dan Model Perilaku

Permainan peran adalah alat yang mendorong peserta untuk membayangkan identitas lain. Pengalaman ini menciptakan empati dan toleransi lebih besar terhadap perbedaan individual dan karenanya cara ini cocok untuk pelatihan dan keanekaragaman yang bertujuan

untuk menciptakan lingkungan kerja kondusif bagi keanekaragaman tenaga kerja.

g. *Case Study*

Metode kasus adalah metode pelatihan yang menggunakan deskripsi tertulis dari suatu permasalahan riil yang dihadapi oleh perusahaan atau perusahaan lain. Manajemen diminta mempelajari kasus untuk mengidentifikasi, menganalisis masalah, mengajukan solusi, memilih solusi terbaik dan mengimplementasikan solusi tersebut. Peranan instruktur adalah sebagai katalis dan fasilitator.

h. Simulasi

Permainan simulasi dapat dibagi menjadi dua macam. *Pertama*, simulasi yang melibatkan simulator yang bersifat mekanik (mesin) yang mengandalkan aspek-aspek utama dalam suatu situasi kerja. *Kedua*, simulasi komputer. Teknik ini umumnya digunakan untuk melatih para manajer yang mungkin tidak boleh menggunakan metode *trial and error* untuk mempelajari pembuatan keputusan.

i. Belajar Mandiri dan Proses Belajar Terprogram

Materi instruksional yang direncanakan secara tepat dapat digunakan untuk melatih dan mengembangkan para karyawan. Teknik belajar mandiri berkisar pada cara manual sampai kaset rekaman atau video. Beberapa prinsip belajar tercakup dalam tipe pelatihan ini.

j. **Praktik Laboratorium**

Pelatihan ini dirancang untuk meningkatkan ketrampilan interpersonal. Bentuk populer dari pelatihan ini adalah pelatihan kepekaan yang mencoba meningkatkan kepekaan seseorang terhadap perasaan orang lain.

k. **Pelatihan Tindakan (*Action Learning*)**

Pelatihan ini terjadi dalam kelompok kecil yang berusaha mencari solusi masalah nyata yang dihadapi oleh perusahaan, dibantu oleh fasilitator (dari luar atau dalam perusahaan).

l. ***Role Playing***

Metode pelatihan yang memadukan metode kasus dan proses pengembangan sikap.

m. ***In Basket Technique***

Melalui metode ini para peserta diberikan materi yang berisikan berbagai informasi, seperti email khusus dari manajer dan daftar telepon.

n. ***Management Games***

Menekankan pada pengembangan kemampuan *problem-solving*. Keuntungan dari simulasi ini adalah timbulnya integrasi atas berbagai interaksi keputusan, kemampuan bereksperimen melalui keputusan yang diambil, umpan balik dari keputusan dan persyaratan-persyaratan bahwa keputusan dibuat dengan data-data yang tidak cukup.

o. *Behavior Modeling*

Sebagai salah satu proses yang bersifat psikologis mendasar dimana pola-pola baru dari suatu perilaku dapat diperoleh sedangkan pola-pola yang sudah ada dapat diubah.

p. *Outdoor Oriented Program*

Program ini biasanya dilakuka disuatu wilayah terpencil dengan melakukan kombinasi antara kemampuan diluar kantor dengan kemmpuan diruang kelas.

#### 4. Manfaat Pelatihan dan Pengembangan Karyawan

Pelatihan dapat memberikan manfaat baik kepada karyawan, perusahaan serta manfaat dalam hubungan dengan departemen SDM, intra dan antar organisasi.<sup>7</sup>

a. Manfaat untuk karyawan, antara lain:

- 1) Membantu karyawan dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah yang efektif;
- 2) Melalui pelatihan dan pengembangan, variabel pengenalan, pencapaian prestasi, pertumbuhan, tanggungjawab dan kemajuan dapat diinternalisasi dan dilaksanakan;
- 3) Mendorong pencapaian pengembangan diri dan percaya diri;
- 4) Membantu karyawan mengatasi stress, frustasi, dan konflik;

---

<sup>7</sup> Ibid., 222.

- 5) Memberikan informasi tentang meningkatnya pengetahuan kepemimpinan, ketrampilan komunikasi dan sikap;
  - 6) Meningkatkan kepuasan kerja dan pengakuan;
  - 7) Membantu karyawan mendekati tujuan pribadi sementara meningkatkan ketrampilan interaksi;
  - 8) Memenuhi kebutuhan personal peserta dan pelatih;
  - 9) Memberikan nasihat dan jalan untuk pertumbuhan masa depan;
  - 10) Membangun rasa pertumbuhan dalam pelatihan;
  - 11) Membantu pengembangan ketrampilan mendengar, bicara dan menulis dengan latihan;
  - 12) Membantu menghilangkan rasa takut melaksanakan tugas baru.
- b. Manfaat untuk perusahaan, meliputi:
- 1) Mengarahkan untuk meningkatkan profitabilitas atau sikap yang lebih positif terhadap orientasi profit;
  - 2) Memperbaiki pengetahuan kerja dan keahlian pada semua level;
  - 3) Memperbaiki moral SDM;
  - 4) Membantu karyawan untuk mengetahui tujuan perusahaan;
  - 5) Membantu menciptakan image perusahaan yang lebih baik;
  - 6) Mendukung otentisitas, keterbukaan dan kepercayaan;
  - 7) Meningkatkan hubungan antara batasan atasan dan bawahan;
  - 8) Membantu pengembangan perusahaan;
  - 9) Membantu persiapan dan pelaksanaan kebijakan perusahaan;
  - 10) Memberikan informasi kebutuhan perusahaan di masa depan;

- 11) Perusahaan dapat membuat keputusan dan memecahkan masalah yang lebih efektif;
  - 12) Membantu pengembangan ketrampilan kepemimpinan, motivasi, kesetiaan, sikap dan aspek lain yang biasanya diperlihatkan pekerja;
  - 13) Membantu meningkatkan efisiensi, efektivitas, produktivitas dan kualitas kerja
- c. Manfaat dalam hubungan SDM, intra dan antargrup serta pelaksanaan kebijakan, yaitu:
- 1) Meningkatkan komunikasi antargrup dan individual;
  - 2) Membantu dalam orientasi bagi karyawan baru dan karyawan transfer atau promosi;
  - 3) Memberikan informasi kesamaan kesempatan dan aksi afirmatif;
  - 4) Memberikan informasi tentang hukum pemerintah dari kebijakan internasional;
  - 5) Meningkatkan ketrampilan interpersonal;
  - 6) Membuat kebijakan perusahaan, aturan dan regulasi;
  - 7) Meningkatkan kualitas moral;
  - 8) Memberikan iklim yang baik untuk belajar, tumbuh dan koordinasi.

## 5. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pelatihan dan Pengembangan Karyawan

Ada sejumlah faktor yang mempengaruhi sekaligus dipengaruhi oleh pelatihan dan pengembangan.<sup>8</sup>

### a. Dukungan manajemen puncak

Agar program-program pelatihan dan pengembangan berhasil, dibutuhkan dukungan kepemimpinan dari atas. Tanpa dukungan manajemen puncak, program pelatihan dan pengembangan tidak akan berhasil. Cara paling efektif untuk mencapai kesuksesan adalah para eksekutif harus aktif mengambil bagian dalam pelatihan dan memberikan sumber daya yang dibutuhkan.

### b. Komitmen para spesialis dan generalis

Disamping manajemen puncak, seluruh manajer baik itu spesialis ataupun generalis, harus berkomitmen dan terlibat dalam proses pelatihan dan pengembangan. Tanggung jawab utama untuk pelatihan dan pengembangan melekat pada para manajer lini, dari mulai presiden dan *chairman of the board* ke bawah. Para profesional pelatihan dan pengembangan semata-mata hanya memberikan keahlian teknis.

### c. Kemajuan teknologi

Tidak ada faktor selain teknologi yang memberi pengaruh lebih besar pada pelatihan dan pengembangan. Teknologi telah memainkan

---

<sup>8</sup> R. Wayne Mondy oleh Bayu Airlangga, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Penerbit Erlangga, 2008), 212.

peran besar dalam mengubah cara pengetahuan yang disampaikan kepada para karyawan, dan perubahan ini terus berlanjut.

d. Kompleksitas organisasi

Perubahan-perubahan yang semakin cepat dalam teknologi, produk, sistem, dan metode telah memberikan pengaruh signifikan pada persyaratan-persyaratan kerja. Dengan demikian, para karyawan sukses secara terus menerus meningkatkan ketrampilan mereka dan mengembangkan sikap yang memungkinkan mereka tidak hanya beradaptasi terhadap perubahan, namun juga menerima bahkan mencari perubahan tersebut. Banyak organisasi telah berubah secara dramatis sebagai akibat perampingan, inovasi teknologi dan permintaan pelanggan akan produk-produk dan jasa-jasa baru yang lebih baik. Para supervisor dan karyawan yang bekerja dalam tim-tim yang mengarahkan diri mereka sendiri (*self directed teams*) mengambil alih banyak beban kerja yang diwariskan tingkatan manajemen menengah yang telah dihapuskan. Seluruh perubahan ini diterjemahkan menjadi kebutuhan yang lebih besar akan pelatihan dan pengembangan.

## **B. Manajemen Sumber Daya Insani**

### **1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Insani**

Pelatihan dan pengembangan karyawan merupakan salah satu fungsi manajemen personalia atau yang saat ini disebut manajemen

sumber daya manusia. Menurut Edwin B. Flippo manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.<sup>9</sup>

Sedangkan M. Manullang memberi pengertian manajemen sumber daya manusia adalah seni dan ilmu memperoleh dan memajukan serta memanfaatkan tenaga kerja sehingga tujuan organisasi dapat direalisasi secara daya guna sekaligus adanya kegairahan bekerja dari para pekerja.<sup>10</sup>

Dari dua pengertian diatas manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai suatu kegiatan pengelolaan sumber daya yang dilakukan melalui kegiatan perencanaan *job analysis*, perencanaan, tenaga kerja, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, perencanaan karir, penilaian prestasi kerja, sampai dengan pemberian kompensasi yang transparan untuk membantu mencapai tujuan organisasi, individu dan masyarakat.

Manajemen syariah adalah suatu pengelolaan untuk memperoleh hasil optimal yang bermuara pada pencarian keridhaan Allah. Oleh sebab itu maka segala sesuatu langkah yang diambil dalam menjalankan manajemen tersebut harus berdasarkan aturan-aturan Allah. Aturan-aturan itu tertuang dalam Al-Qur'an, hadist dan beberapa contoh yang

---

<sup>9</sup> Ambar Teguh Sulistyani dan Rosdiah, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2003), 12.

<sup>10</sup> M. Manullang, *Manajemen Personalia* (Medan: Fa. Marulli 1994), 5.

dilakukan oleh para sahabat. Sehubungan dengan itu maka isi dari manajemen syariah adalah segala sesuatu yang berhubungan dengan ilmu manajemen konvensional yang diwarnai dengan aturan Al-Qur'an, hadist dan beberapa contoh yang dilakukan oleh para sahabat.<sup>11</sup>

Salah satu pengelolaan paling penting dalam dunia perbankan syariah disamping pemasaran bank adalah pengelolaan sumber daya insani. Hal ini disebabkan sumber daya insani merupakan tulang punggung dalam roda menjalankan operasional suatu bank.<sup>12</sup> Potensi sumber daya manusia yang dimiliki sangat dimanfaatkan dalam mengelola suatu organisasi, karena seberapa bagusnya sistem yang dimiliki organisasi tidak berarti apa-apa jika tidak dijalankan oleh para pelakunya. Pelaku itulah yang dimaksud sumber daya insani. Pembahasan mengenai sumber daya insani dimulai dari manusia sebagai makhluk yang diciptakan oleh Allah SWT dengan sebaik-baik bentuk, yang sesuai dengan firman Allah dalam surat At-Tiin ayat 4:<sup>13</sup>

لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي أَحْسَنِ تَقْوِيمٍ ﴿٤﴾

Artinya : Sesungguhnya Kami telah menciptakan manusia dalam bentuk yang sebaik-baiknya. (QS. At-Tiin : 4)

<sup>11</sup> Khoril Arief, "Manajemen Syariah", dalam <http://manajemenislam.wordpress.com/2013/03/03/manajemen-syariah/>. (29 April 2014)

<sup>12</sup> Kasmir, *Manajemen Perbankan*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2000), 133.

<sup>13</sup> Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan Terjemahannya* (Bandung: CV Penerbit J-ART, 2004), 597.

Manusia diciptakan oleh Allah sebagai penerima dan pelaksana ajaran, sehingga ia diciptakan dan ditempatkan pada kedudukan yang mulia. Untuk mempertahankan kedudukan yang mulia itu Allah melengkapi manusia dengan akal dan perasaan sehingga manusia tersebut dapat menerima dan mengembangkan ilmu pengetahuan dan mengamalkan ilmu yang dimilikinya. Hal ini berarti bahwa kedudukan manusia sebagai makhluk yang mulia itu karena akal dan perasaan, ilmu pengetahuan dan kebudayaan yang seluruhnya dikaitkan dengan pengabdian kepada Allah. Potensi-potensi yang diberikan kepada manusia pada dasarnya merupakan petunjuk (hidayah) Allah yang diperuntukkan bagi manusia agar dapat menyasikan hidup dengan hakekat penciptanya.

Manusia tidak akan mampu menjalankan amanahnya sebagai seorang khalifah serta tidak akan mampu mengemban tanggungjawabnya jika ia tidak dilengkapi dengan potensi-potensi tersebut dan mengembangkannya sebagai sebuah kekuatan dan nilai lebih manusia dibandingkan makhluk lainnya. Artinya jika kualitas SDI manusianya berkualitas maka ia dapat mempertanggungjawabkan amanahnya sebagai khalifah dengan baik. Kualitas SDI ini tidak cukup hanya dengan menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi saja, tetapi juga pengembangan nilai-nilai spiritual yaitu iman dan taqwa. Kualitas SDI tidak akan sempurna tanpa ketangguhan spiritual, akan tetapi apabila SDI

mempunyai ketangguhan tersebut maka akan lebih mempunyai tanggung jawab spiritual terhadap ilmu pengetahuan dan teknologi.

Sumber daya insani konsen terhadap pengaturan aktivitas dan hubungan terhadap antar karyawan. Mereka diharapkan mampu menunjukkan kinerja yang optimal. Kegiatan manajemen sumber daya insani adalah seputar penentuan aktivitas karyawan, seleksi calon karyawan, pelatihan dan pengembangan karyawan serta semua aktivitas lain terikat dengan awal masuk karyawan hingga masa pensiun.<sup>14</sup>

Dalam manajemen sumber daya manusia syariah terdapat tiga pembahasan menurut KH Didin Hafinuddin. Pembahasan pertama adalah perilaku sumber daya manusia syariah adalah dalam suatu organisasi haruslah memiliki nilai-nilai ketauhidan dan keimanan, karena dengan memiliki itu akan merasakan kenyamanan dalam melakukan sesuatu dan merasakan bahwa seolah-olah Allah itu dekat dengannya serta selalu mengawasinya dalam melakukan segala sesuatu apa yang dikerjakannya. Selanjutnya hal kedua ialah struktur organisasi didalam manajemen sumber daya manusia syariah. Struktur organisasi sangat diperlukan untuk membuat perencanaan sehingga mempermudah dan mengakomodasi lebih banyak kontribusi positif bagi organisasi ketimbang hanya untuk mengendalikan performansi yang menyimpang. Serta lebih menjamin fleksibilitas baik didalam maupun antar posisi-posisi yang saling berinteraksi. Dan hal yang ketiga dalam manajemen

---

<sup>14</sup> Ahmad Ibrahim Abu Siin, *Manajemen Syariah Sebuah Kajian Historis dan Kontemporer* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2008), 105.

sumber daya manusia syariah adalah sistem. Sistem syariah yang disusun harus menjadikan perilakunya berjalan dengan baik, yaitu dengan pelaksanaan sistem kehidupan secara konsisten dalam semua kegiatan yang akhirnya akan melahirkan sebuah tatanan kehidupan yang baik.<sup>15</sup>

Dalam manajemen sumber daya insani, manusia sebagai sumber daya penggerak suatu proses produksi harus mempunyai karakteristik sifat-sifat yang dimiliki oleh para Anbiya' yaitu *Shiddiq* (jujur), *Itqan* (profesional), *Fathanah* (cerdas), *amanah* (terpercaya) dan *Tabligh* (transparan). Profesional secara syariah artinya mengelola suatu usaha atau kegiatan dengan amanah. Profesionalisme dalam Islam dijelaskan dalam al-Qur'an surat al-Qashash ayat 26. Dalam bisnis islam dua faktor yang menjadi kata kunci yaitu kejujuran dan keahlian. Karena kejujuran merupakan puncak moralitas iman dan karakteristik yang paling menonjol dari orang-orang yang beriman. Selain itu di dalam surat An-nisa ayat 58:<sup>16</sup>

﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ

بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ۚ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۗ إِنَّ

اللَّهُ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ﴿٥٨﴾

Artinya : Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan (menyuruh kamu) apabila

<sup>15</sup> Didin Hafinuddin, *Manajemen Syariah dalam Praktik* (Jakarta: Gema Insani, 2006), 5.

<sup>16</sup> Departemen Agama Republik Indonesia, *Al-Qur'an dan Terjemahannya* (Bandung: CV Penerbit J-ART, 2004), 87.

menetapkan hukum di antara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepadamu. Sesungguhnya Allah Maha mendengar lagi Maha melihat (QS. An-nisa : 58)

Didalam kandungan ayat tersebut menyampaikan amanat haruslah pada yang berhak menerimanya, yaitu orang yang benar-benar mempunyai keahlian dibidang tersebut. Karena menempatkan seseorang sesuai dengan keahliannya merupakan salah satu karakteristik profesionalisme Islam.

Manajemen sumber daya manusia syariah yang baik adalah manajemen yang mengetahui tentang sumber daya insaninya dan selalu melakukan sesuatu perencanaan itu berdasarkan dengan syariat Islam serta menjadikan sumber daya insaninya itu memiliki wawasan yang luas dan yang selalu tunduk terhadap aturan-aturan yang berlaku baik hukum pemerintahan maupun hukum agama.

## 2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Insani

Fungsi manajemen sumber daya insani terdiri atas:<sup>17</sup>

### a. Fungsi Manajemen, terdiri dari:

#### 1) Perencanaan

Berarti menentukan terlebih dahulu program sumber daya manusia yang akan dilaksanakan.

#### 2) Pengorganisasian

Manajer sumber daya manusia haruslah membentuk organisasi dengan merancang susunan dari berbagai hubungan antar jabatan.

---

<sup>17</sup> Hasibuan, Malayu S. P, *Manjemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), 21.

### 3) Pengarahan

Fungsi ini berarti mengusahakan agar karyawan bekerja sama secara efektif.

### 4) Pengawasan

Yaitu mengamati dan membandingkan pelaksanaan dengan rencana dan mengoreksi apabila terjadi penyimpangan.

## b. Fungsi Operasional, terdiri dari:<sup>18</sup>

### 1) Pengadaan (*Procurement*)

Adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai kebutuhan perusahaan.

### 2) Pengembangan (*Development*)

Adalah proses peningkatan ketrampilan teknis, teoretis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan latihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

### 3) Kompensasi

Adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung berbentuk uang atau barang kepada karyawan sebagai imbal jasa (*output*) yang diberikannya kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak sesuai prestasi dan tanggung jawab karyawan tersebut.

---

<sup>18</sup> Ambar Teguh Sulistyani dan Rosdiah, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2003), 13.

#### 4) Pengintegrasian

Adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kenutuhan karyawan, sehingga tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Dimana pengintegrasian adalah hal yang paling penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua aspirasi kepentingan yang bertolak belakang antara karyawan dan perusahaan.

#### 5) Pemeliharaan (*Maintenance*)

Adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar tercipta hubungan jangka panjang. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja).

### 3. Tujuan Manajemen Sumber Daya Insani<sup>19</sup>

Tujuan MSDM secara tepat sangatlah sulit untuk dirumuskan karena sifatnya bervariasi dan tergantung pada penahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi.

Menurut Chusway, tujuan MSDM meliputi:

- a. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.

---

<sup>19</sup> Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Kencana Prenada Media Grup, 2009), 7-8.

- b. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
- c. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
- d. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.
- e. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
- f. Menyediakan media komunikasi antar pekerja dan manajemen organisasi.
- g. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

Sementara itu, menurut Schuler setidaknya MSDM memiliki tiga tujuan utama, yaitu:

- a. Memperbaiki tingkat produktivitas.
- b. Memperbaiki kualitas kehidupan kerja.
- c. Meyakinkan organisasi telah memenuhi aspek-aspek legal.