

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Perspektif Teori

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Pengertian manajemen sumber daya manusia banyak didefinisikan oleh para ahli secara beragam. George R. Terry sebagaimana dikutip Reza mendefinisikan *management is the procces of planning, organizing, actuating and controlling, performed to determine and accomplish common goals by the use of human and other resources*¹.

Moses N. Kiggundu, sebagaimana dikutip Yanuar, mendefinisikan, Human resource management is the development and utilization of personnel for the effective achievement of individual, organizational, community, national, and international goals and objectives².

Sementara Ni Kadek mendefinisikan Manajemen sumber daya manusia sebagai pendekatan strategis untuk pengelolaan asset yang paling berharga di dalam organisasi yaitu orang yang bekerja di sana, yang secara individu atau kolektif (tim kerja) berkontribusi terhadap pencapaian sasaran yang telah ditetapkan³.

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses yang terdiri dari serangkaian kegiatan di mana yang satu dan lainnya saling berhubungan mulai dari perencanaan, pengelolaan hingga pengawasan terhadap sumber daya manusia yang dimiliki. Untuk itu manajemen sumber daya manusia harus dipandang tidak hanya sebagai proses pegelolaan manusia secara tradisional namun harus dilakukan proses pengelolaan secara strategik dan memandangnya sebagai asset berharga yang perlu dikembangkan⁴.

Berdasarkan pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses kegiatan

¹ “Reza Nurul Ichsan, Lukman Nasution, dan Sarman Sinaga, *Bahan Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)* (Medan: CV. Sentosa Deli Mandiri, 2021), 3.”

² “Yanuar Saksono dan Danang Sunyoto, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Purbalingga: Eureka Media Aksara, 2022), 1.”

³ “Ni Kadek Suryani dan John FoEh, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Tinjauan Praktis Aplikatif* (Bali: Nilacakra, 2019), 2.”

⁴ “Suryani and FoEh.”

perencanaan, perekrutan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi dengan efektif.

Manajemen sumber daya manusia adalah pendekatan dalam mengelola masalah manusia berdasarkan tiga prinsip dasar, yaitu: 1) Sumber daya manusia adalah harta/aset paling berharga dan penting yang dimiliki organisasi/perusahaan karena keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh unsur manusia. 2) Keberhasilan sangat mungkin dicapai, jika kebijakan prosedur dan peraturan yang berkaitan manusia dari perusahaan saling berhubungan dan menguntungkan semua pihak yang terlibat dalam perusahaan. 3) Budaya dan nilai organisasi perusahaan serta perilaku manajerial yang berasal dari budaya tersebut akan memberikan pengaruh besar terhadap pencapaian hasil terbaik.

Armstrong menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia dalam sebuah organisasi memiliki tujuan umum yaitu untuk memastikan organisasi memperoleh dan mempertahankan tenaga kerja yang terampil, berkomitmen dan bermotivasi tinggi yang dibutuhkannya.⁵ Ini berarti manajemen harus terlibat dalam mengambil langkah-langkah untuk menilai dan memenuhi kebutuhan masa depan orang-orang dan meningkatkan serta mengembangkan kapasitas yang melekat pada diri mereka melalui pemberian pembelajaran dan peluang pengembangan yang berkesinambungan.

b. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah meningkatkan kontribusi produktif para karyawan bagi organisasi secara strategik, etis, dan bertanggung jawab sosial.⁶ Selanjutnya di sampaikan oleh Notoatmodjo bahwa Tujuan utama dari manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi sumber daya manusia (karyawan) terhadap organisasi dalam rangka mencapai produktivitas organisasi yang bersangkutan.⁷

Menurut Mahapatro manajemen sumber daya manusia memiliki dua tujuan penting yaitu tujuan utama dan tujuan

⁵ Michael Armstrong and Stephen Taylor, *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, 13th ed. (London: Kogan Page, 2014).

⁶ William Werther and Keith Davis, *Human Resources and Personnel Management*, 5th ed. (New York: McGraw-Hill, 1996).

⁷ S Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Penerbit Rineka Cipta, 1998).

husus. Tujuan utama memastikan ketersediaan tenaga kerja yang kompeten untuk mendukung jalannya usaha organisasi. Tujuan khusus terdiri atas empat hal meliputi tujuan sosial atau kemasyarakatan (societal objective), tujuan organisasi (organizational objective), tujuan fungsional functional objective) dan tujuan pribadi (personal objective).

Sementara menurut Ni Kadek Suryani tujuan manajemen sumber daya manusia di setiap organisasi pada prinsipnya tidak terbatas. Beberapa tujuan manajemen sumber daya manusia yang sering diberlakukan dalam suatu organisasi⁸ diantaranya:

1) Tujuan organisasional

Tujuan ditujukan untuk dapat mengenali keberadaan manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi. Walaupun secara formal suatu departemen sumber daya manusia diciptakan untuk membantu para manajer, namun demikian para manajer tetap bertanggung jawab terhadap kinerja karyawan. Bidang sumber daya manusia membantu para manajer dalam menangani hal-hal yang berhubungan dengan sumber daya manusia.

2) Tujuan fungsional

Tujuan fungsional berfungsi untuk memelihara kontribusi seluruh level yang ada dalam organisasi termasuk peran bagian sumber daya manusia. Seluruh divisi haruslah sesuai dengan kebutuhan organisasi untuk bersama-sama mencapai tujuan. Tujuan ini ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia menjadi tidak berharga jika manajemen sumber daya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi.

3) Tujuan sosial

Tujuan ditujukan secara etis dan sosial merespon terhadap kebutuhan kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat melalui tindakan meminimalisasi dampak negatif terhadap organisasi. Tujuan ini menyangkut tanggung jawab sosial dan masyarakat yang mana organisasi harus meminimalkan dampak negatif dari

⁸ Suryani and FoEh, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Tinjauan Praktis Aplikatif*.

aktivitas yang dilakukannya yang menyangkut diskriminasi, keamanan atau bidang lain yang menjadi perhatian masyarakat.

4) Tujuan personal

Tujuan ditujukan untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuan nya, minimal tujuan-tujuan yang dapat mempertinggi kontribusi individual terhadap organisasi. Tujuan personal karyawan harus dipertimbangkan jika para karyawan harus dipertahankan, dipensiunkan atau dimotivasi. Jika tujuan personal tidak dipertimbangkan, kinerja dan kepuasan karyawan dapat menurunkan dan karyawan pun dapat meninggalkan organisasi.

Sedangkan Rahyasih dan Aedi menyebutkan tujuan khusus manajemen sumber daya manusia ada 9, yakni: Pertama, memberikan pemahaman terhadap pegawai tentang aturan-aturan kepegawaian yang harus dipenuhi; Kedua, memberikan pelayanan terhadap hak dan kewajiban pegawai sebagai anggota organisasi terkait dengan pelaksanaan bidang tugas; Ketiga, melakukan pembinaan yang berhubungan dengan proses pelaksanaan tugas untuk kepentingan kualitas layanan organisasi; Keempat, mendorong pengembangan pegawai melalui prosedur dan mekanisme sesuai dengan profesi, bidang penugasan dalam rangka peningkatan mutu; Kelima, menilai persiapan, pelaksanaan, dan produktivitas kinerja berdasarkan tugas dan fungsi masing-masing ketenagaan; Keenam, memberikan evaluasi secara komprehensif sebagai upaya menilai keberhasilan target kinerja yang telah ditetapkan; Ketujuh, melakukan tindak lanjut evaluasi yang telah dilaksanakan untuk meningkatkan kinerja organisasi; Kedelapan memberikan penghargaan atau kinerja dan prestasi yang ditunjukkan oleh pegawai organisasi yang bersangkutan; Kesembilan, melaksanakan tahapan proses pengembangan karier pegawai organisasi.

c. Fungsi dan Peran Penting Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia memiliki fungsi penting bagi organisasi, tidak saja pada level manajerial tetapi juga pada tingkat operasional. Fungsi manajemen SDM⁹ meliputi:

⁹ “Ichsan, Nasution, and Sinaga, *Bahan Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*.”

1) Fungsi Manajerial

Fungsi manajerial dibagi menjadi empat yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian. Perencanaan, meliputi penentuan program pengelolaan sumber daya manusia yang akan membantu pencapaian tujuan organisasi. Fungsi ini merupakan fungsi yang paling esensial karena menyangkut rencana dari awal pengelolaan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang yang berkaitan erat dengan operasional organisasi dan kelancaran kerja didalamnya.

Pengorganisasian; adalah membentuk organisasi dengan merancang susunan dari berbagai hubungan antar jabatan, jalannya pekerjaan, aktivitas personalia dan faktor lainnya. Pengarahan; adalah mengusahakan agar karyawan mau bekerja secara efektif melalui perintah, motivasi dan aturan yang mengikat.

Pengendalian; adalah mengadakan pengamatan atas pelaksanaan jalannya operasional kerja dan membandingkan dengan rencana, serta mengoreksinya apabila terjadi penyimpangan atau jika perlu menyesuaikan kembali rencana yang telah dibuat.

2) Fungsi operasional

Fungsi operasional dibagi menjadi enam aktivitas yaitu pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja.

Fungsi pengadaan meliputi aktivitas perencanaan sumber daya manusia, perekrutan, seleksi, penempatan dan orientasi karyawan, perencanaan mutu dan jumlah karyawan. Sedangkan perekrutan, seleksi dan penempatan berkaitan dengan penarikan, pemilihan, penyusunan dan evaluasi lamaran kerja, tes psikologi dan wawancara. Fungsi ini berguna untuk memperoleh jenis, komposisi dan jumlah sumber daya manusia tepat, yang diperlukan untuk mencapai sasaran organisasi.

Fungsi pengembangan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan dan sikap atau perilaku kerja karyawan agar dapat melaksanakan tugas dengan baik. Fungsi ini berkaitan dengan peningkatan keterampilan dan kemampuan yang diupayakan melalui jalur pelatihan maupun pendidikan terhadap sumber daya manusia yang dimiliki, juga berbagai bentuk pengembangan diri untuk para karyawan yang berprestasi.

Fungsi kompensasi dapat diartikan sebagai pemberian penghargaan yang adil dan layak kepada karyawan sebagai balas jasa kerja mereka. Pemberian kompensasi merupakan hal yang paling kompleks dan juga merupakan salah satu aspek yang paling berarti bagi karyawan maupun organisasi. Fungsi pengintegrasian karyawan ini meliputi usaha untuk menyelaraskan kepentingan individu karyawan, organisasi dan masyarakat. Usaha itu perlu memahami sikap dan perasaan karyawan untuk dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan.

Fungsi pemeliharaan tidak hanya mengenai usaha untuk mencegah kehilangan karyawan karena berhenti tetapi dimaksud untuk memelihara sikap kerja sama dan kemampuan bekerja karyawan tersebut. Fungsi ini berkaitan dengan upaya mempertahankan kemauan dan kemampuan kerja karyawan melalui penerapan beberapa program yang dapat meningkatkan loyalitas dan kebanggaan kerja. Pemutusan hubungan kerja yaitu memutuskan hubungan kerja dengan karyawan dan mengembalikannya kepada masyarakat. Proses pemutusan hubungan kerja yang utama adalah pensiun, pemberhentian, pengunduran diri dan pemecatan.

Sementara menurut Sedarmayanti, fungsi manajemen dimaksud adalah fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian.¹⁰ Hal tersebut dapat diuraikan sebagai berikut :

Perencanaan merupakan kegiatan memperkirakan atau menggambarkan di muka tentang keadaan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan organisasi. Pengorganisasian merupakan kegiatan untuk mengatur karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi.

Pengarahan merupakan kegiatan memberi petunjuk dari atasan kepada karyawan agar mau bekerja sama dan

¹⁰ Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia Dan Produktivitas Kerja*, 2nd ed. (Bandung: Mandar Maju, 2000).

bekerja efektif serta efisiensi dalam membantu tercapainya tujuan organisasi.

Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan karyawan agar mentaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Bila terjadi penyimpangan atau kesalahan diadakan tindakan perbaikan dan atau penyempurnaan. Kegiatan ini meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku kerjasama dan menjaga situasi lingkungan pekerjaannya.

Pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Pengembangan merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan pekerjaan saat ini dan masa akan datang.

Kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi dengan prinsip adil dan yang sesuai dengan prestasi kerja dan memenuhi kebutuhan primer mereka sesuai upah minimum pemerintah.

Pengintegrasian merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

Pemeliharaan merupakan kegiatan untuk memelihara dan meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerjasama sampai pensiun.

Kedisiplinan merupakan keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan organisasi dan norma-norma sosial.

Pemberhentian merupakan putusnya hubungan kerja seorang karyawan dari suatu organisasi. Pemberhentian dilakukan karena keinginan karyawan atau keinginan organisasi melalui berakhirnya kontrak kerja, pensiun, kematian dan sebab lainnya

Manajemen sumber daya manusia memiliki peran penting dalam keberhasilan sebuah organisasi. Sumber daya manusia harus dikelola agar dapat berdaya guna dan

berhasil guna dalam mencapai tujuan organisasi.¹¹ Menurut Mathis & Jackson, peran penting manajemen sumber daya dapat ditinjau dari tiga aspek yaitu berperan administratif, peran operasional dan peran strategis.¹²

Peran administratif; manajemen sumber daya manusia fokus pada administrasi pencatatan dan pembukuan, termasuk dokumen penting dan implementasi kebijakan. Peran ini bertujuan untuk melengkapi kebutuhan administrasi guna mendukung kegiatan operasional dan strategis yang ditetapkan.

Peran operasional; manajemen sumber daya manusia fokus pada pengelolaan sebagian besar aktivitas sumber daya manusia agar sejalan dengan strategi dan operasi yang telah ditetapkan oleh manajemen. Peran ini memiliki tujuan untuk memastikan jalannya operasional lapangan sesuai dengan tujuan strategi organisasi.

Peran strategis; manajemen sumber daya manusia fokus membantu mendefinisikan strategi organisasi terhadap sumber daya manusia dan kontribusinya pada hasil dari tujuan organisasi. Peran ini bertujuan untuk melakukan pendampingan dalam penerapan rencana strategis ke dalam aktivitas pelaksanaannya di tingkat operasional.

2. Pembinaan Pegawai

Secara etimologi, kata pembinaan berasal dari kata bina dan membina yang berarti mendirikan, membangun, memelihara, mengembangkan dan menyempurnakan. Pembinaan berkaitan dengan hal cara, atau hasil membina. Sementara kata bina dan membina¹³, merupakan sinonim dari kata Inggris *to build up* (memperkuat), *to develop* (mengembangkan) dan *to cultivate* (memelihara). Kata pembinaan dianggap memiliki arti yang hampir sama dengan kata bimbing/bimbingan (*guidance*), yang berarti menuntun (*to lead*) atau mengarahkan (*to guide*).

Beberapa pengertian di atas menunjukkan bahwa pembinaan memiliki arti yang berdekatan dengan kata bimbingan, yaitu mengarahkan, mengembangkan dan menyempurnakan seseorang agar menjadi lebih baik sesuai dengan yang diharapkan oleh yang

¹¹ Sedarmayanti.

¹² Robert L Mathis and John H Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 1st ed. (Jakarta: Salemba, 2002).

¹³ Hadi Podo and Joseph J Sullivan, *Kamus Ungkapan Indonesia-Inggris: Pandai Berbahasa Inggris* (Jakarta: Gramedia, 2000).

membina. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa pembinaan merupakan suatu tindakan, proses, hasil, atau pernyataan menjadi lebih baik. Pembinaan menunjukkan adanya kemajuan, peningkatan, perubahan, evolusi atas berbagai kemungkinan, berkembang, atau peningkatan atas sesuatu. Pengertian di atas mengandung dua hal, yaitu pertama, bahwa pembinaan itu sendiri bisa berupa tindakan, proses, atau pernyataan dari suatu tujuan; dan kedua, pembinaan bisa menunjukkan kepada perbaikan atas sesuatu.¹⁴

Secara terminologi istilah pembinaan didefinisikan secara beragam oleh para pakar. menurut Syaidam dalam Sedarmayanti sebagai berikut : “Pembinaan sumber daya manusia berarti kegiatan yang dilakukan terhadap keberadaan sumberdaya manusia (karyawan atau pegawai) dalam organisasi, agar mereka lebih berdaya guna dan berhasil guna dalam melakukan pekerjaan yang menjadi beban tugasnya”.¹⁵

Pengertian pembinaan menurut Toha adalah sebagai berikut: “suatu tindakan, proses, hasil, atau pernyataan menjadi lebih baik”.¹⁶

Sudjana mengemukakan pengertian pembinaan sebagai berikut: “Pembinaan dapat diartikan sebagai rangkaian upaya pengendalian profesional terhadap semua unsur organisasi agar unsur-unsur yang disebut terakhir ini berfungsi sebagaimana mestinya sehingga rencana untuk mencapai tujuan dapat terlaksana secara efektif dan efisien”.¹⁷

Menurut Wibowo sumber daya manusia dalam setiap organisasi, meskipun telah melalui tahap seleksi yang baik namun dalam pelaksanaan tugas dan tanggung jawabnya masih selalu menghadapi persoalan yang tidak dapat di selesaikannya sendiri. Oleh karena itu perlu dilakukan pembinaan sumber daya manusia.¹⁸

Musanef menyatakan bahwa pembinaan adalah segala usaha tindakan yang berhubungan langsung dengan perencanaan, penyusunan, pembangunan, pengembangan, pengarahan,

¹⁴ Miftah Thoha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen Suatu Pendekatan Perilaku* (Jakarta: Raja Grafindo Pustaka, 1993).

¹⁵ Sedarmayanti, *Sumber Daya Manusia Dan Produktivitas Kerja*.

¹⁶ Miftah Toha, *Perilaku Organisasi, Komunikasi Dasar Dan Implikasinya* (Jakarta: CV. Rajawali, 2000).

¹⁷ Nana Sudjana, *Dasar-Dasar Proses Belajar Mengajar* (Bandung: Sinar Baru Algensido Offset, 2004).

¹⁸ Wibowo, *Manajemen Kinerja*.

penggunaan serta pengendalian segala-segala suatu secara berdaya guna dan berhasil guna.¹⁹

Menurut Thoha Pembinaan adalah suatu proses, hasil atau pertanyaan menjadi lebih baik, dalam hal ini mewujudkan adanya perubahan, kemajuan, peningkatan, pertumbuhan, evaluasi atau berbagai kemungkinan atas sesuatu”.²⁰

Dari perspektif manajemen sumber daya manusia, pelatihan (pembinaan) juga dapat dianggap sebagai upaya untuk meningkatkan potensi dan kompetensi melalui pendidikan formal maupun informal. Pelatihan, menurut definisi ini, bertujuan untuk menggali potensi dan kompetensi karyawan. Potensi dan kompetensi karyawan perlu terus dikembangkan agar dapat meningkatkan kualitas kerja. Dalam hal ini, pelatihan mengombinasikan observasi dengan pemberian nasihat. Pelatihan dapat dicapai dengan lebih baik jika melibatkan hubungan yang sehat antara dua manajer selama periode waktu mereka bekerja.²¹ Ini berarti pelatihan adalah cara paling alami untuk belajar. Pelatihan yang efektif membutuhkan kesabaran dan keterampilan komunikasi yang baik.

Pelatihan (pembinaan) adalah seluruh rangkaian usaha profesional untuk mengendalikan semua elemen organisasi agar elemen-elemen tersebut dapat berfungsi sesuai dengan tujuannya, sehingga rencana untuk mencapai target dapat dilaksanakan dengan efisien dan efektif.²² Menurut Champates sebagaimana dikutip oleh Fendy Levy Kambey, pelatihan adalah aspek penting untuk meningkatkan kinerja. Melalui pelatihan, komunikasi dua arah antara manajer dan karyawan dapat terjalin sehingga manajer bisa mengidentifikasi apa yang perlu ditingkatkan dan bagaimana cara meningkatkannya.²³ Selaras dengan itu, Toit sebagaimana dikutip oleh Fendy Levy Kambey menyatakan bahwa pelatihan membahas keyakinan individu dan perilaku yang menghambat kinerja. Melalui pelatihan ini, manajer dapat melihat tingkat

¹⁹ Musanef, *Manajemen Kepegawaian Di Indonesia* (Jakarta: PT Gunung Agung, 2000).

²⁰ Thoha, *Kepemimpinan Dalam Manajemen Suatu Pendekatan Perilaku*.

²¹ Mathis and Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia*.

²² Sudjana, *Dasar-Dasar Proses Belajar Mengajar*.

²³ Fendy Levy Kambey and Jurusan Manajemen, “KARYAWAN (Studi Pada PT. Njonja Meneer Semarang),” *Diponegoro Journal of Management* 2, no. 3 (2013): 1–10, <http://ejournal-s1.undip.ac.id/index.php/djom>.

keyakinan seseorang dalam bekerja dan perilaku apa saja yang dapat menghambat kinerja, sehingga dapat memberikan solusi yang tepat.²⁴

3. **Pembinaan** Sebagai Pengembangan SDM

Pembinaan pegawai merupakan bagian dari pengembangan Sumber Daya Manusia. Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan. Istilah pengembangan sumber daya manusia telah sering digunakan dalam berbagai konteks. Untuk menghindari kebingungan dan memperjelas maknanya, berikut ini adalah beberapa teori tentang pengembangan sumber daya manusia. Menurut Hasibuan, pengembangan adalah upaya untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan pelatihan.²⁵

Prinsip pengembangan pada dasarnya adalah meningkatkan mutu, jumlah, dan keterampilan kerja pegawai dalam melaksanakan tugasnya di masa mendatang. Upaya ini akan sukses apabila sudah direncanakan dengan baik. Untuk memastikan bahwa kegiatan pengembangan sumber daya manusia yang telah direncanakan dapat dilaksanakan secara efektif, pemimpin organisasi perlu memberikan harapan dan dorongan kepada pegawai agar mereka dapat terlibat secara aktif dalam program pengembangan sumber daya manusia yang dilaksanakan oleh organisasi. Cara yang paling efektif untuk mengelola sumber daya manusia adalah dengan menyesuaikan kemampuan individu dengan program pengembangan sumber daya manusia yang telah ditetapkan.

Kegiatan dalam pengembangan hakikatnya memiliki tujuan yang menyangkut hal-hal sebagai berikut ²⁶:

a. Produktivitas kerja

Dengan pengembangan, produktivitas kerja karyawan dapat meningkat karena keterampilan teknis, kemampuan interpersonal, dan keterampilan manajerial mereka yang semakin baik, sehingga kualitas dan jumlah produksi juga meningkat.

²⁴ “Levy Kambey And Manajemen.”

²⁵ “Saksono and Sunyoto, *Manajemen Sumber Daya Manusia*.”

²⁶ “Suryani and FoEh, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Tinjauan Praktis Aplikatif*.”

b. Efisiensi

Pengembangan karyawan bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dalam penggunaan tenaga, waktu, bahan baku, dan mengurangi pemborosan, khususnya dalam penggunaan mesin. Hal ini mengakibatkan biaya produksi yang lebih rendah dan meningkatkan daya saing perusahaan.

c. Pelayanan

Tujuan pengembangan adalah untuk meningkatkan pelayanan yang lebih baik dari karyawan kepada pelanggan perusahaan, karena pelayanan yang baik menjadi faktor penarik utama bagi pelanggan perusahaan.

d. Moral

Dengan pengembangan, moral karyawan menjadi lebih baik karena keterampilan dan keahlian mereka sesuai dengan pekerjaan yang mereka lakukan, sehingga mereka lebih antusias dalam menyelesaikan pekerjaan mereka dengan baik.

e. Karier

Pengembangan memberikan kesempatan yang lebih besar bagi karyawan untuk meningkatkan karier mereka karena keterampilan, keahlian, dan prestasi kerja mereka yang lebih baik. Promosi biasanya didasarkan pada keahlian dan prestasi kerja seseorang.

f. Kepemimpinan

Dengan pengembangan, kepemimpinan seorang manajer menjadi lebih baik, hubungan interpersonalnya lebih fleksibel, dan motivasinya lebih terarah, yang menghasilkan kerja sama vertikal dan horizontal yang lebih harmonis.

g. Balas jasa

Pengembangan berakibat positif seperti peningkatan balas jasa (gaji, upah, insentif, dan manfaat lainnya) bagi karyawan karena prestasi kerja mereka yang semakin baik.

h. Konsumen

Pengembangan karyawan memberikan manfaat yang baik bagi konsumen karena mereka mendapatkan produk atau pelayanan yang lebih berkualitas.

Adapun jenis pengembangan sumber daya manusia yang dapat diberikan bagi pegawai antara lain adalah²⁷:

a. Pengembangan secara formal.

Pengembangan ini dilakukan sebagai respons terhadap

²⁷ “Mahendro Sumardjo, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia: Konsep-Konsep Kunci*, Kesatu (Bandung: CV Alfabeta, 2018).”

tantangan perubahan dan persaingan yang semakin meningkat. Tujuan dari pengembangan ini adalah untuk memenuhi kebutuhan organisasi, baik dalam jangka waktu saat ini maupun di masa depan. Bagi pegawai, pengembangan semacam ini sangat menguntungkan karena mereka akan memiliki kemampuan, keahlian, dan keterampilan yang lebih baik tanpa perlu mengeluarkan biaya yang tinggi.

b. Pengembangan secara informal.

Pegawai dapat melakukan pengembangan secara tidak resmi dengan mengambil inisiatif sendiri. Mereka dapat mengasah dan meningkatkan kompetensi mereka dengan mempelajari berbagai konsep dan aplikasi yang relevan dengan pekerjaan dan posisi mereka. Jenis pengembangan seperti ini memberikan manfaat besar bagi organisasi karena tidak memerlukan pengeluaran besar untuk mengembangkan sumber daya manusia.

Sementara itu, pendekatan yang paling umum digunakan dalam pengembangan sumber daya manusia di organisasi bisnis adalah melalui program pendidikan dan pelatihan. Pendidikan ditujukan untuk pegawai di tingkat manajerial, sedangkan pelatihan diberikan kepada pegawai di tingkat operasional.

1) Metode pendidikan (*Education*).

Pendidikan adalah aspek yang sangat krusial dalam pengembangan sumber daya manusia. Institusi pendidikan, terutama yang bersifat formal, pada dasarnya menghasilkan perubahan dalam sikap dan perilaku, serta meningkatkan tingkat pengetahuan, pemahaman, dan analisis. Tujuan utama pendidikan adalah peningkatan dalam pengetahuan, sikap, tindakan, kinerja, dan lainnya, yang diperoleh melalui sasaran pendidikan yang spesifik. Oleh karena itu, perubahan sikap dan perilaku sebagai hasil dari pendidikan perlu dirumuskan dengan jelas dalam tujuan pendidikan, yang secara ringkas mencerminkan esensi sikap dan perilaku yang diinginkan.

2) Metode pelatihan (*Training*).

Pelatihan dipilih berdasarkan analisis kebutuhan yang berasal dari kepentingan organisasi dan pegawai. Aspek-aspek terkait dengan pelatihan meliputi waktu pelaksanaan, biaya, jumlah peserta, tingkat pendidikan, latar belakang pegawai, dan berbagai faktor lain yang terkait dengan pegawai. Lingkup pelatihan lebih terfokus daripada pendidikan. Pelatihan pada dasarnya dianggap sebagai

penerapan keahlian dan keterampilan kerja, sehingga fokusnya adalah bagaimana melakukan tugas-tugas khusus dalam batas waktu tertentu.

Hill menunjukkan bahwa program tersebut dapat dicapai dengan mengimplementasikan pelatihan yang efektif dan efisien untuk pengembangan sumber daya manusia. Diharapkan bahwa pelatihan yang dilaksanakan akan memberikan manfaat yang nyata dalam meningkatkan kinerja, yang pada akhirnya akan meningkatkan produktivitas, sehingga program-program pemerintah dapat mencapai kesuksesan seperti yang diharapkan.²⁸

Pelatihan yang diberikan kepada karyawan juga mendorong mereka untuk bekerja lebih keras. Ini karena karyawan yang memahami dengan baik tugas dan tanggung jawab mereka cenderung memiliki tingkat motivasi kerja yang lebih tinggi. Oleh karena itu, penting untuk memberikan pelatihan kepada karyawan agar mereka siap dalam menghadapi tugas-tugas baru.²⁹

Pelatihan yang efektif diperlukan secara konsisten, baik untuk karyawan baru maupun yang telah berpengalaman di instansi tersebut. Karyawan baru yang direkrut oleh perusahaan perlu mendapatkan pelatihan sebelum mereka mulai menjalankan tugas-tugas mereka. Sementara itu, karyawan yang sudah lama bekerja juga perlu terus menerima pelatihan, baik untuk menghadapi tugas-tugas saat ini maupun untuk mempersiapkan diri terkait dengan kemungkinan dipindahkan atau dipromosikan ke posisi lain.³⁰

Perusahaan memerlukan tenaga kerja yang memiliki kompetensi dan menguasai bidang kerja yang ditugaskan. Untuk meningkatkan kehandalan tenaga kerja, perusahaan harus menyediakan pelatihan dan memberikan motivasi kepada setiap karyawan. Pelatihan diberikan agar karyawan dapat menjalankan tugas-tugas mereka dengan baik sesuai tanggung jawabnya. Pelatihan disesuaikan dengan spesialisasi masing-masing karyawan. Tujuan dari pelatihan adalah agar karyawan tidak merasa jenuh atau melakukan pekerjaan secara monoton.

²⁸ Ade Rustiana, "Efektivitas Pelatihan Bagi Peningkatan Kinerja Karyawan," *Jurnal Dinamika Manajemen* 1, no. 2 (2010): 137–43, <http://journal.unnes.ac.id/nju/index.php/jdm>.

²⁹ Mathis and Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia*.

³⁰ Rustiana, "Efektivitas Pelatihan Bagi Peningkatan Kinerja Karyawan."

Menurut Hamalik, pelatihan adalah proses yang terdiri dari serangkaian tindakan yang disengaja untuk memberikan bantuan kepada tenaga kerja. Pelatihan dilakukan oleh profesional dalam periode waktu tertentu dengan tujuan meningkatkan kemampuan kerja peserta di bidang pekerjaan spesifik, dengan harapan dapat meningkatkan efektivitas dan produktivitas organisasi.³¹ Sedangkan Nawawi mengemukakan bahwa pelatihan adalah proses yang membantu karyawan untuk mengembangkan keterampilan khusus atau memperbaiki kelemahan dalam melakukan pekerjaan.³²

Pelatihan merupakan elemen krusial dalam perusahaan untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam menjalankan tugas mereka. Perusahaan menyelenggarakan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi karyawan sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan dengan lebih efektif.³³

Mangkunegara menyatakan indikator dari pelatihan³⁴ antara lain :

- a) Jenis pelatihan
Berdasarkan evaluasi kebutuhan pelatihan, diperlukan program peningkatan kinerja dan etika kerja bagi karyawan tingkat bawah dan menengah.
- b) Tujuan pelatihan
Tujuan pelatihan harus jelas dan dapat diukur untuk meningkatkan keterampilan kerja sehingga peserta dapat mencapai hasil kinerja yang optimal.
- c) Materi
Materi pelatihan mencakup pengelolaan, tata naskah, psikologi kerja, komunikasi kerja, disiplin, dan etika kerja.
- d) Metode yang digunakan
Metode yang digunakan dalam pelatihan adalah partisipatif, meliputi diskusi kelompok, konferensi, simulasi, dan latihan di kelas.

³¹ Oemar Hamalik, *Manajemen Pendidikan Dan Pelatihan* (Bandung: YP. Pemindo, 2000).

³² Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*, 7th ed. (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2003).

³³ G. C. Kusuma and G. E Musadieg, M. A., & Nurtjahjono, "Pengaruh Motivasi Dan Pelatihan Terhadap Kinerja (Studi Pada Karyawan PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Area Malang," *Jurnal Administrasi Bisnis* 21, no. 1 (2015): 1–7.

³⁴ A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 2013).

e) Kualifikasi peserta,

Peserta pelatihan adalah karyawan tetap dan staf yang direkomendasikan oleh pimpinan, sesuai dengan kualifikasi yang ditetapkan.

Tahapan-tahapan dalam pelatihan dan pengembangan dimulai dengan mengidentifikasi kebutuhan pelatihan atau pengembangan melalui studi pekerjaan yang komprehensif. Setelah itu, ditetapkan tujuan dan sasaran yang spesifik untuk pelatihan dan pengembangan tersebut, serta menentukan kriteria keberhasilan yang dapat diukur. Selanjutnya, metode pelatihan atau pengembangan dipilih berdasarkan kebutuhan dan tujuan yang telah ditetapkan. Tahap selanjutnya melibatkan percobaan (*try out*) dari program pelatihan atau pengembangan yang disusun, dan melakukan revisi jika diperlukan untuk meningkatkan efektivitasnya. Setelah semua persiapan selesai, dilakukan implementasi program dan evaluasi hasilnya untuk memastikan bahwa tujuan dan sasaran pelatihan atau pengembangan telah tercapai secara efektif.

2. Pembinaan Islami

Pembinaan Islami adalah sebuah konsep yang mengacu pada upaya untuk mengembangkan atau memperbaiki aspek-aspek kehidupan seseorang atau masyarakat secara keseluruhan sesuai dengan prinsip-prinsip Islam. Ini melibatkan pendekatan holistik untuk memperkuat iman, moral, nilai-nilai, dan perilaku yang sesuai dengan ajaran Islam. Pembinaan Islami melibatkan berbagai aspek kehidupan, termasuk spiritualitas, moralitas, sosial, ekonomi, dan budaya.

Berikut beberapa poin penting terkait dengan pembinaan Islami:

- Pendidikan Agama:** Pembinaan Islami sering kali dimulai dengan pendidikan agama Islam yang kuat. Ini mencakup pemahaman tentang Quran, Hadis (tradisi Nabi Muhammad), akidah (kepercayaan), dan hukum Islam (fiqh). Pendidikan agama bertujuan untuk memperkuat iman dan pemahaman tentang ajaran Islam.
- Moral dan Etika:** Salah satu aspek penting dari pembinaan Islami adalah pengembangan moral dan etika yang baik. Ini mencakup nilai-nilai seperti jujur, kejujuran, kasih sayang, dan kesederhanaan. Islam mendorong individu untuk menjalani kehidupan yang bermoral tinggi.
- Pengembangan Pribadi:** Pembinaan Islami juga melibatkan pengembangan pribadi dan spiritual. Ini dapat mencakup

berbagai praktik ibadah, seperti shalat, puasa, dan sedekah, serta refleksi pribadi dan introspeksi

- d) Kehidupan Sosial: Islam juga mendorong keterlibatan dalam kehidupan sosial yang positif. Ini termasuk kewajiban untuk membantu yang kurang beruntung, berkontribusi pada masyarakat, dan menjaga hubungan yang baik dengan tetangga dan anggota masyarakat lainnya.
- e) Kesejahteraan Ekonomi: Pembinaan Islami juga menekankan prinsip-prinsip ekonomi Islam, seperti zakat (sumbangan wajib), larangan riba (bunga), dan etika dalam bisnis. Tujuannya adalah menciptakan kesejahteraan ekonomi yang berkelanjutan dan adil.
- f) Kepemimpinan Islami: Bagi mereka yang memiliki peran kepemimpinan dalam masyarakat, pembinaan Islami mencakup tanggung jawab untuk memimpin dengan adil dan sesuai dengan prinsip-prinsip Islam.

Pembinaan Islami bervariasi dari individu ke individu dan dari komunitas ke komunitas, karena setiap orang atau kelompok mungkin memiliki tantangan dan konteks yang berbeda. Tujuan utama dari pembinaan Islami adalah menciptakan individu dan masyarakat yang hidup sesuai dengan prinsip-prinsip Islam, menciptakan kesejahteraan, dan menjalani kehidupan yang bermakna secara spiritual dan moral.

Seperti yang tertera dalam Al Qur'an Surat Ash Shoffat ayat

61

لِمِثْلِ هَذَا فَلْيَعْمَلِ الْعَامِلُونَ

Artinya : Untuk kemenangan serupa ini hendaklah berusaha orang-orang yang bekerja.³⁵

Untuk memajukan kualitas sumber daya manusia di bank syariah, diperlukan strategi pengembangan jangka panjang yang terintegrasi dengan indikator kinerja sebagai alat ukur kemajuan karir, sehingga setiap karyawan dapat meningkatkan kinerja mereka dan memberikan kontribusi positif bagi perusahaan. Studi juga menekankan bahwa karyawan bank syariah harus memenuhi karakteristik SDM yang Islami, seperti kejujuran (shiddiq), mempromosikan kebaikan (tabligh), memiliki kepercayaan (amanah), serta berkompeten dan profesional (fathonah).³⁶

³⁵ Al-Qur'an dan Terjemah Kemenag RI

³⁶ "Ahmad Azmy, "Mengembangkan Human Resource Management Yang Strategis Untuk Menunjang Daya Saing Organisasi: Perspektif Manajemen

Pengembangan kompetensi karyawan merupakan kunci dari kesuksesan organisasi selanjutnya. Dalam kegiatan tersebut sesuai dengan firman Allah QS. An-Nisa Ayat 58

﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ ۚ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ﴾

Artinya : Sesungguhnya Allah menyuruh kamu menyampaikan amanah kepada pemiliknya. Apabila kamu menetapkan hukum di antara manusia, hendaklah kamu tetapkan secara adil. Sesungguhnya Allah memberi pengajaran yang paling baik kepadamu. Sesungguhnya Allah Maha Mendengar lagi Maha Melihat.³⁷

Ayat di atas mengajarkan tentang prinsip hidup yang mengedepankan amanah. Allah SWT menegaskan pentingnya menyampaikan amanat dengan tepat waktu kepada pihak yang berhak menerimanya, serta menetapkan hukum yang adil ketika mengatur perselisihan antara manusia. Allah juga mendorong manusia untuk melaksanakan amanah dengan penuh tanggung jawab dan menjunjung tinggi keadilan dalam segala aspek kehidupan. Manusia diciptakan untuk mengabdikan kepada-Nya, mengelola bumi, serta bertanggung jawab sebagai pemimpin bagi diri sendiri dan orang lain. Mematuhi perintah Allah dalam menciptakan hukum dan aturan yang adil adalah kunci untuk menjalankan amanat dengan baik, sesuai dengan kapasitas dan tanggung jawab masing-masing. Keterampilan ini dapat dikembangkan melalui pembelajaran, praktik, kerja keras, disiplin, dan kesadaran akan tanggung jawab, yang pada akhirnya membentuk individu yang memberikan dampak positif bagi lingkungan serta organisasi.³⁸

Teori pembinaan Islami adalah pendekatan yang mengintegrasikan prinsip-prinsip dan nilai-nilai Islam dalam proses pembinaan, pengembangan, dan manajemen sumber daya manusia. Teori ini berfokus pada pembinaan yang tidak hanya meningkatkan

Kinerja (Performance Management) Di Bank Syariah,” *Binus Business Review* 6, No. 1 (2015): 78, <https://doi.org/10.21512/Bbr.V6i1.989>.”

³⁷ Al-Qur’an dan Terjemah Kemenag RI

³⁸ Riska Dwi Sari, “Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Insani Terhadap Kinerja Islami Karyawan Pada Bank BSI,” *Jurnal Ilmu Komputer, Ekonomi Dan Manajemen* 3, no. 2 (2023): 2445-2462.

keterampilan dan pengetahuan, tetapi juga membentuk karakter dan spiritualitas sesuai dengan ajaran Islam. Berikut adalah beberapa teori dan konsep kunci dalam pembinaan Islami:

1) Teori Maqasid al-Shariah (Tujuan Syariah)

Maqasid al-Shariah adalah tujuan atau maksud syariah yang bertujuan untuk melindungi lima aspek fundamental: agama (din), jiwa (nafs), akal (aql), keturunan (nasl), dan harta (mal).

Dalam konteks pembinaan pegawai, tujuan ini mencakup:

- Agama: Pembinaan spiritual melalui program pengajian, sholat berjamaah, dan kegiatan keagamaan lainnya.
- Jiwa: Menjaga kesehatan mental dan fisik karyawan melalui lingkungan kerja yang sehat dan aman.
- Akal: Mengembangkan kemampuan intelektual melalui pelatihan dan pendidikan.
- Keturunan: Menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan keluarga.
- Harta: Memberikan kompensasi yang adil dan sesuai dengan kontribusi karyawan.

2) Teori Akhlaq (Etika dan Moral)

Pembinaan Islami menekankan pentingnya akhlaq atau moralitas yang baik dalam setiap aspek kehidupan. Prinsip-prinsip akhlaq dalam konteks pembinaan karyawan meliputi:

- Kejujuran (sidiq): Mendorong kejujuran dan integritas dalam pekerjaan.
- Amanah: Memastikan karyawan bertanggung jawab atas tugas dan tanggung jawab mereka.
- Keadilan ('adl): Menciptakan lingkungan kerja yang adil dan tidak diskriminatif.
- Kerja keras (ijtihad): Mendorong karyawan untuk bekerja keras dan berusaha dengan sungguh-sungguh.

3) Teori Ihsan (Kebaikan dan Kesempurnaan)

Ihsan berarti melakukan segala sesuatu dengan cara yang terbaik. Dalam pembinaan pegawai, konsep ihsan melibatkan:

- Kualitas Kerja: Mengajarkan karyawan untuk melakukan pekerjaan dengan kualitas terbaik.
- Pelayanan Prima: Mendorong karyawan untuk memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan dan rekan kerja.
- Kesempurnaan (Itqan): Mengajarkan pentingnya kesempurnaan dan profesionalisme dalam setiap tugas.

4) Teori Tazkiyah (Penyucian Diri)

Tazkiyah adalah proses penyucian diri dari sifat-sifat buruk dan pengembangan sifat-sifat baik. Dalam konteks pembinaan

pegawai, tazkiyah mencakup:

- a) Penyucian Hati: Mengadakan program-program yang membantu karyawan meningkatkan ketakwaan dan keimanan mereka.
 - b) Pengembangan Pribadi: Memberikan pelatihan dan mentoring untuk membantu karyawan mengembangkan karakter yang baik dan profesionalisme.
- 5) Teori Shura (Konsultasi)

Shura atau musyawarah adalah prinsip konsultasi dalam Islam. Dalam konteks pembinaan pegawai, shura melibatkan:

- a) Keterlibatan Karyawan: Melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan yang mempengaruhi mereka.
 - b) Komunikasi Terbuka: Mendorong komunikasi yang terbuka dan jujur antara manajemen dan karyawan.
 - c) Kepemimpinan Partisipatif: Menggunakan pendekatan kepemimpinan yang partisipatif dan inklusif.
- 6) Teori Ukhuwah (Persaudaraan)

Ukhuwah adalah konsep persaudaraan dalam Islam. Dalam pembinaan pegawai, ukhuwah mencakup:

- a) Kerjasama Tim: Mendorong kerjasama dan saling membantu di antara karyawan.
 - b) Solidaritas: Membangun rasa solidaritas dan kepedulian antara karyawan.
 - c) Kebersamaan: Mengadakan kegiatan yang memperkuat ikatan dan kebersamaan antara karyawan.
- 7) Teori Qudwah (Keteladanan)

Qudwah adalah konsep keteladanan dalam Islam. Dalam konteks pembinaan pegawai, qudwah melibatkan:

- a) Keteladanan Pemimpin: Pemimpin harus menjadi teladan yang baik bagi karyawan.
- b) Role Model: Menyediakan role model yang menunjukkan perilaku dan sikap yang sesuai dengan nilai-nilai Islam.

Dalam konteks Bank Syariah Indonesia, teori-teori pembinaan Islami ini dapat diterapkan melalui berbagai program dan kegiatan seperti:

- 1) Pelatihan dan Pengembangan: Program pelatihan yang tidak hanya berfokus pada keterampilan teknis tetapi juga pada pengembangan spiritual dan karakter.
- 2) Mentoring dan Coaching: Program mentoring dan coaching yang mengintegrasikan nilai-nilai Islami.
- 3) Kegiatan Keagamaan: Mengadakan kegiatan keagamaan seperti pengajian rutin, sholat berjamaah, dan seminar-seminar

keislaman.

- 4) Keseimbangan Kerja-Kehidupan: Mendorong keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi karyawan dengan memberikan fleksibilitas kerja dan dukungan untuk keluarga.

Dengan mengintegrasikan prinsip-prinsip dan teori-teori pembinaan Islami, Bank Syariah Indonesia dapat menciptakan lingkungan kerja yang tidak hanya produktif tetapi juga harmonis dan sesuai dengan nilai-nilai Islam.

3. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Kinerja merujuk pada hasil kerja seseorang selama periode tertentu dalam menjalankan tugasnya, sesuai dengan standar hasil, target, atau kriteria yang telah ditetapkan dan disepakati bersama.³⁹ Kinerja karyawan tidak hanya digunakan untuk informasi dalam proses promosi atau penetapan gaji di perusahaan, tetapi juga untuk memotivasi karyawan dan menyusun rencana guna menghindari penurunan kinerja. Evaluasi kinerja karyawan perlu dilakukan untuk memberikan kesempatan yang baik kepada karyawan dalam merencanakan karier mereka berdasarkan kekuatan dan kelemahan mereka. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk menentukan gaji, memberikan promosi, dan mengamati perilaku karyawan. Evaluasi kinerja, yang dikenal sebagai "performance rating" atau "performance appraisal," adalah proses penilaian terhadap sifat kepribadian, perilaku kerja, dan hasil kerja seorang karyawan (baik pekerja maupun manajer) yang dianggap mendukung kinerjanya.⁴⁰ Evaluasi ini digunakan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan terkait ketenagakerjaan. Perusahaan melakukan penilaian kinerja dengan pertimbangan bahwa diperlukan sistem evaluasi yang objektif terhadap organisasi. Selain itu, penilaian kinerja memberikan manajer puncak dasar yang objektif untuk memberikan kompensasi yang sesuai dengan prestasi masing-masing unit kepada perusahaan secara keseluruhan. Semua ini diharapkan dapat meningkatkan motivasi dan mendorong setiap bagian untuk bekerja lebih efektif dan efisien.

³⁹ Rivai Basri Veithzal, *Performance Appraisal*, 1st ed. (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2005).

⁴⁰ Ashar Sunyoto Munandar, *Psikologi Industri Dan Organisasi* (Jakarta: UI-Press, 2001).

Kinerja berasal dari istilah *job performance* atau *actual performance*, yang merujuk pada prestasi kerja yang sesungguhnya dicapai oleh seseorang. Ada dua faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu faktor internal dari pegawai dan faktor terkait pekerjaan itu sendiri. Faktor internal mencakup kecerdasan (IQ), keterampilan khusus, usia, jenis kelamin, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi, dan sikap kerja. Kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja dalam bentuk kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Untuk meningkatkan kinerja karyawan, diperlukan motivasi kerja, lingkungan kerja yang kondusif, dan budaya kerja yang dapat mendorong peningkatan kinerja. Menurut Herzberg, ada dua faktor yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan, yaitu *motivation factors* dan *hygiene factors*. *Motivation factors* adalah dorongan yang berasal dari dalam diri pegawai itu sendiri, sedangkan *hygiene factors* adalah dorongan yang berasal dari luar diri pegawai, terutama dari organisasi atau lembaga tempat mereka bekerja. Dorongan eksternal ini biasanya berupa kompensasi yang diterima dan lingkungan kerja yang mendukung saat bekerja.⁴¹

Menurut Sutrisno, kinerja adalah hasil kerja yang meliputi kualitas dan kuantitas yang dihasilkan oleh karyawan atau perilaku nyata yang dihasilkan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.⁴² Kinerja juga merujuk pada performa, yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen, atau organisasi secara keseluruhan, di mana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan dengan bukti konkret dan dapat diukur. Pengertian kinerja adalah hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang pegawai untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Penelitian oleh Handawiyah menunjukkan bahwa kinerja karyawan memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan mutu perusahaan.

Di dalam Mangkunegara, secara spesifik, tujuan penilaian kinerja sebagai berikut:⁴³

⁴¹ Frederick Herzberg, *Herzberg's Motivation-Hygiene Theory and Job Satisfaction* (Malaysia: Sunway Univesity, 2008).

⁴² Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2010).

⁴³ Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*.

- 1) Meningkatkan pemahaman bersama antara karyawan mengenai persyaratan kinerja.
- 2) Mendokumentasikan dan mengapresiasi hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka terdorong untuk melakukan yang lebih baik atau setidaknya mempertahankan prestasi yang sudah dicapai sebelumnya.
- 3) Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk membahas keinginan dan aspirasinya serta meningkatkan perhatian terhadap karier atau pekerjaan yang sedang dijalani.
- 4) Menyusun atau merumuskan kembali tujuan masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk mencapai prestasi sesuai dengan potensinya.
- 5) Mengevaluasi rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khususnya rencana pendidikan dan pelatihan (diklat), serta menyetujui rencana tersebut jika tidak ada hal yang perlu diubah.

b. Kontribusi Kinerja

Sumber daya manusia memberikan kontribusi kepada organisasi yang lebih dikenal dengan kinerja. Menurut Maltis dan Jackson kinerja karyawan adalah seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk⁴⁴:

1) Kuantitas Output

Jumlah produksi yang diharapkan dibandingkan dengan kapasitas nyata. Contohnya, seorang karyawan di bagian produksi pabrik rokok hanya mampu memproduksi 250 batang rokok per hari, sementara standar umum adalah 300 batang per hari. Ini menunjukkan bahwa kinerja karyawan tersebut masih di bawah rata-rata.

2) Kualitas Output

Kualitas produksi lebih diprioritaskan daripada jumlah output. Misalnya, dari 100 batang rokok yang dihasilkan, tingkat kesalahan (cacat) yang dapat diterima maksimal adalah satu batang rokok. Jika karyawan mampu menjaga angka kesalahan di bawah batas maksimum tersebut, maka ia dianggap memiliki

⁴⁴ Mathis and Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia*.

kinerja yang baik.

3) Waktu Penyelesaian Output

Ketepatan waktu dalam menghasilkan barang. Jika karyawan dapat mempercepat proses produksi sesuai dengan standar waktu yang ditentukan, maka ia dianggap memiliki kinerja yang baik. Misalnya, waktu standar untuk memproduksi 100 batang rokok adalah 120 menit, jika karyawan bisa mempersingkatnya menjadi 100 menit untuk 100 batang, maka kinerjanya dikatakan baik.

4) Tingkat Kehadiran di Tempat Kerja

Kehadiran karyawan di tempat kerja sudah ditentukan sejak awal bergabung dengan perusahaan. Jika kehadiran karyawan kurang dari standar hari kerja yang ditetapkan, maka ia tidak akan mampu memberikan kontribusi optimal bagi perusahaan.

5) Kerjasama

Keterlibatan semua karyawan dalam mencapai target sangat penting. Kerjasama yang baik antar karyawan akan meningkatkan kinerja keseluruhan.

c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Pekerjaan dengan hasil yang tinggi harus dicapai oleh karyawan. Mangkunegara menyatakan bahwa ukuran yang perlu diperhatikan dalam penilaian kinerja antara lain⁴⁵:

1) Kualitas Kerja

Kualitas kerja mencakup kerapian, ketelitian, dan keterkaitan hasil kerja tanpa mengabaikan volume pekerjaan. Kualitas kerja yang baik membantu mengurangi kesalahan dalam penyelesaian tugas serta meningkatkan produktivitas yang bermanfaat bagi perkembangan perusahaan.

2) Kuantitas Kerja

Kuantitas kerja adalah volume pekerjaan yang dihasilkan dalam kondisi normal. Ini mencerminkan jumlah pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu, sehingga efisiensi dan efektivitas dapat dicapai sesuai dengan tujuan perusahaan.

3) Tanggung Jawab

Tanggung jawab menunjukkan sejauh mana

⁴⁵ Mangkunegara, *Perencanaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*.

seorang karyawan dapat mempertanggungjawabkan hasil kerjanya, termasuk penggunaan sarana dan prasarana serta perilaku kerjanya.

4) Inisiatif

Inisiatif menunjukkan kemampuan karyawan untuk menganalisis, menilai, menciptakan, dan membuat keputusan dalam menyelesaikan masalah yang dihadapinya.

5) Kerja Sama

Kerja sama adalah kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dan bekerja sama dengan rekan kerja lainnya, baik secara vertikal maupun horizontal, baik di dalam maupun di luar pekerjaan, sehingga hasil kerja semakin baik.

6) Ketaatan

Ketaatan adalah kesediaan karyawan untuk mematuhi peraturan-peraturan dan melaksanakan pekerjaan sesuai dengan instruksi yang diberikan.

d. Pengukuran Kinerja

Menurut Sutrisno, pengukuran kinerja diarahkan pada enam aspek⁴⁶ yaitu:

1) Hasil Kerja

Hasil kerja mencakup tingkat kuantitas dan kualitas yang telah dicapai serta sejauh mana pengawasan diterapkan.

2) Pengetahuan Pekerjaan

Pengetahuan pekerjaan adalah tingkat pemahaman terkait tugas-tugas yang akan mempengaruhi secara langsung kuantitas dan kualitas hasil kerja.

3) Inisiatif

Inisiatif adalah tingkat proaktivitas saat menjalankan tugas, terutama dalam menangani masalah-masalah yang muncul.

4) Kecakapan Mental

Kecakapan mental mengacu pada kemampuan dan kecepatan dalam menerima instruksi kerja serta menyesuaikan diri dengan cara kerja dan situasi yang ada.

⁴⁶ Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*.

5) Sikap

Sikap mencakup tingkat semangat kerja dan sikap positif saat melaksanakan tugas.

6) Disiplin Waktu dan Kehadiran

Disiplin waktu dan kehadiran adalah tingkat ketepatan waktu dan kehadiran dalam bekerja.

e. Indikator Kinerja Karyawan

Berikut adalah komponen indikator kinerja karyawan menurut Lazer:

- 1) Keahlian teknis, kemampuan teknis yang dimiliki oleh karyawan dalam melaksanakan tugas mereka.
- 2) Pengetahuan karyawan, ilmu pengetahuan yang dikuasai oleh karyawan yang relevan dengan pekerjaannya.
- 3) Kemampuan menggunakan metode, kemampuan karyawan dalam menerapkan metode yang efektif dalam pekerjaan mereka.
- 4) Teknik kerja, teknik kerja yang digunakan oleh karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas mereka.
- 5) Peralatan yang digunakan, peralatan yang digunakan oleh karyawan untuk melaksanakan tugas mereka dengan efektif.
- 6) Pengalaman, pengalaman yang dimiliki karyawan dalam pekerjaan serupa sebelumnya.
- 7) Pelatihan yang diterima, pelatihan yang telah diterima oleh karyawan untuk meningkatkan keterampilan mereka.
- 8) Kemampuan konseptual, kemampuan konseptual karyawan dalam memahami dan mengelola konsep-konsep yang relevan dengan pekerjaan mereka.
- 9) Pemahaman kompleksitas perusahaan, kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan bagaimana berbagai bagian perusahaan berinteraksi.
- 10) Penyesuaian bidang gerak, kemampuan untuk menyesuaikan bidang gerak unit mereka dengan operasional perusahaan secara keseluruhan.
- 11) Tanggung jawab karyawan, tingkat tanggung jawab yang dimiliki oleh karyawan dalam melaksanakan tugas mereka.
- 12) Kemampuan interpersonal, kemampuan untuk berhubungan dan bekerja sama dengan orang lain.
- 13) Kerjasama dengan orang lain, kemampuan karyawan untuk bekerja sama dengan rekan kerja dan tim.
- 14) Motivasi karyawan, kemampuan untuk memotivasi diri

sendiri dan rekan kerja untuk mencapai tujuan.

- 15) Negosiasi, kemampuan karyawan dalam melakukan negosiasi yang efektif.
- 16) Output pekerjaan, hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugas mereka.

Komponen indikator kinerja karyawan menurut Lazer:

- 1) Kemampuan teknis,
- 2) Ilmu pengetahuan yang dimiliki karyawan,
- 3) Kemampuan menggunakan metode,
- 4) Teknik kerja yang di gunakan karyawan,
- 5) Peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas,
- 6) Pengalaman yang pernah dialami karyawan dengan pekerjaan yang sejenis
- 7) Pelatihan yang diperoleh karyawan.
- 8) Kemampuan konseptual
- 9) Kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan.
- 10) Penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing ke dalam bidang operasional perusahaan secara menyeluruh.
- 11) Tanggung jawab sebagai seorang karyawan.
- 12) Kemampuan hubungan interpersonal
- 13) Kemampuan untuk bekerjasama dengan orang lain.
- 14) Memotivasi karyawan.
- 15) Melakukan negosiasi.
- 16) Pekerjaan yang dihasilkan karyawan

Veithzal menyatakan bahwa Kinerja yaitu suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan.⁴⁷ Untuk mengukur kinerja dapat dilakukan dengan cara :

- 1) Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan pegawai mencakup kemampuan potensial (IQ) dan kemampuan aktual (pengetahuan dan keterampilan). Ini berarti bahwa pegawai dengan IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) yang memiliki pendidikan sesuai dengan posisinya dan terampil dalam tugas-tugas sehari-hari akan lebih mudah mencapai kinerja yang diinginkan. Oleh karena itu, penting bagi pegawai untuk ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*)

⁴⁷ Veithzal, *Performance Appraisal*.

2) Faktor Motivasi

Motivasi adalah keadaan yang mendorong pegawai untuk bekerja menuju tujuan organisasi. Ini terbentuk dari sikap pegawai terhadap situasi kerja yang dihadapinya.

Menurut Boediharjo kinerja dapat dinilai berdasarkan empat faktor utama⁴⁸:

- 1) Efektivitas dan efisiensi: kemampuan untuk menyelesaikan tugas dengan tepat dan menggunakan peralatan yang sesuai untuk mencapai tujuan.
- 2) Orientasi terhadap tanggung jawab: kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan penuh tanggung jawab dan melakukan evaluasi yang baik terhadap hasil kerja.
- 3) Disiplin: kemampuan atau sikap untuk menyelesaikan pekerjaan tepat waktu sesuai dengan target yang telah ditetapkan.
- 4) Inisiatif: kemampuan untuk mengajukan pertanyaan, memberikan kritik, dan saran yang membangun dalam konteks pekerjaan.

f. Kinerja Islami

Kinerja Islami adalah konsep yang mengacu pada cara seseorang atau entitas bisnis menjalankan aktivitas mereka dengan mematuhi prinsip-prinsip dan nilai-nilai Islam. Ini mencakup aspek-aspek seperti etika, moralitas, keadilan, transparansi, dan kepatuhan terhadap hukum Syariah (hukum Islam). Dalam konteks bisnis dan keuangan, kinerja Islami mengacu pada bagaimana sebuah perusahaan atau investasi beroperasi sesuai dengan prinsip-prinsip ekonomi Islam.

Beberapa prinsip utama dalam mencapai kinerja Islami dalam bisnis dan keuangan termasuk:

- 1) Larangan Riba: Islam melarang praktik riba (bunga) dalam semua bentuknya. Oleh karena itu, entitas bisnis yang ingin mencapai kinerja Islami harus menjauhi pembiayaan dan praktik yang melibatkan riba.
- 2) Keadilan dan Transparansi: Prinsip keadilan sangat penting dalam Islam. Bisnis harus memastikan bahwa semua pihak terlibat dalam transaksi mendapatkan perlakuan yang adil dan transparan

⁴⁸ Boediharjo, *Kinerja Organisasi* (Jakarta: Erlangga, 2002).

- 3) Larangan Investasi Haram: Kinerja Islami mengharuskan perusahaan untuk menghindari investasi dalam bisnis yang terlibat dalam industri haram, seperti minuman keras, perjudian, atau industri yang menghasilkan produk yang dianggap tidak halal
- 4) Pemberian Sedekah (Zakat): Islam mendorong individu dan perusahaan yang mampu untuk memberikan bagian dari pendapatan mereka kepada orang-orang yang membutuhkan. Ini dikenal sebagai zakat, dan menjadi bagian penting dari kinerja Islami
- 5) Tanggung Jawab Sosial: Kinerja Islami juga mencakup tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) yang mencerminkan nilai-nilai Islam, seperti kontribusi positif terhadap masyarakat, pelestarian lingkungan, dan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan.
- 6) Larangan Spekulasi Berlebihan: Islam mengajarkan untuk menghindari spekulasi berlebihan atau perjudian dalam aktivitas bisnis dan investasi. Transaksi harus didasarkan pada aktivitas yang nyata dan berkontribusi pada perekonomian.

Seperti dalam Al Qur'an Surat Ali Imron ayat 130

لَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُمْ بَيْنَكُمْ بَرِّئُوا أَصْغَفًا مُّضْعَفَةً ۖ وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ

Artinya: Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu memakan riba dengan berlipat ganda dan bertakwalah kamu kepada Allah supaya kamu mendapat keberuntungan.⁴⁹

Penting untuk diingat bahwa praktik bisnis Islami dapat bervariasi dalam konteks yang berbeda dan bahwa pemahaman dan implementasinya dapat berbeda di berbagai negara dan budaya. Seiring dengan itu, lembaga keuangan Islami, seperti bank syariah dan perusahaan investasi syariah, telah tumbuh pesat untuk memenuhi kebutuhan individu dan bisnis yang ingin mencapai kinerja Islami dalam aktivitas keuangan mereka.

Kinerja Islami adalah konsep yang menggabungkan prinsip-prinsip dan nilai-nilai Islam dalam pengukuran dan evaluasi kinerja individu maupun organisasi. Kinerja ini tidak hanya menilai hasil dari sudut pandang materi dan efisiensi,

⁴⁹ Al-Qur'an dan Terjemah Kemenag RI

tetapi juga dari segi etika, spiritualitas, dan dampak sosial. Berikut adalah beberapa elemen kunci dari kinerja Islami:

1) Tujuan Kerja Berbasis Ibadah

Dalam Islam, bekerja dianggap sebagai bagian dari ibadah jika dilakukan dengan niat yang benar dan sesuai dengan ajaran Islam. Oleh karena itu, tujuan utama kinerja Islami adalah untuk mendapatkan keridhaan Allah SWT. Ini mencakup:

- Niat: Memastikan bahwa setiap tindakan dan pekerjaan dilakukan dengan niat untuk ibadah.
- Kesungguhan (Itqan): Melakukan pekerjaan dengan sebaik-baiknya sebagai bentuk ibadah.

2) Prinsip Amanah (Tanggung Jawab)

- Amanah berarti menjalankan tugas dan tanggung jawab dengan jujur dan bertanggung jawab. Ini mencakup:
- Kejujuran: Bersikap jujur dalam setiap aspek pekerjaan.
- Tanggung Jawab: Melaksanakan tugas dengan penuh tanggung jawab dan profesionalisme.

3) Etika dan Moral (Akhlaq)

- Etika dan moral dalam Islam sangat ditekankan dalam kinerja Islami. Ini mencakup:
- Kejujuran (Sidq): Berperilaku jujur dan transparan.
- Keadilan ('Adl): Bertindak adil dan tidak diskriminatif.
- Kesopanan dan Hormat (Ihsan): Bertindak dengan hormat dan memperlakukan orang lain dengan baik.

4) Kerjasama dan Solidaritas (Ukhuwah)

- Kinerja Islami mendorong kerjasama dan solidaritas antar karyawan. Ini mencakup:
- Kerjasama Tim: Mendorong kerja sama tim yang baik dan harmonis.
- Bantuan dan Dukungan: Memberikan bantuan dan dukungan kepada rekan kerja.

5) Keadilan dalam Penilaian Kinerja

- Penilaian kinerja dalam perspektif Islami harus dilakukan dengan adil dan objektif. Ini mencakup:
- Transparansi: Penilaian kinerja harus transparan dan berdasarkan kriteria yang jelas.
- Tidak Diskriminatif: Penilaian harus bebas dari diskriminasi dan bias.

6) Penyempurnaan Diri (Tazkiyah)

- a) Kinerja Islami juga mencakup aspek penyempurnaan diri atau tazkiyah, yang berarti proses penyucian diri dari sifat-sifat buruk dan pengembangan sifat-sifat baik. Ini mencakup:
- b) Pengembangan Spiritual: Mengadakan program pengembangan spiritual seperti pengajian, sholat berjamaah, dan lain-lain.
- c) Pengembangan Pribadi: Memberikan pelatihan dan mentoring untuk pengembangan pribadi.

7) Keseimbangan antara Kehidupan Dunia dan Akhirat

Kinerja Islami menekankan pentingnya keseimbangan antara kehidupan dunia dan akhirat. Ini mencakup:

- a) Keseimbangan Kerja-Kehidupan: Mendorong keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi.
- b) Tujuan Akhirat: Mengingatkan karyawan bahwa tujuan akhir dari setiap tindakan adalah untuk mendapatkan keridhaan Allah SWT.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian tentang pembinaan karyawan telah dilakukan oleh sejumlah peneliti sebelumnya, diantaranya :

1. Rosidin dalam penelitiannya "Pengembangan Spiritual Religius Dan Kinerja Pegawai Pemerintah Kotamadya Jakarta Barat" menguraikan upaya Pemerintah Kota Jakarta Barat dalam meningkatkan perkembangan spiritual pegawai. Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan bagaimana pengembangan spiritual ini mempengaruhi kinerja pegawai setelah mereka mengikuti program tersebut, serta implikasi dari pengembangan ini terhadap model pengembangan spiritual keagamaan. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dengan pendekatan Psikologi Islam yang mengintegrasikan akal dan iman. Dengan menggunakan kerangka indikator kecerdasan spiritual yang dimodifikasi dari Zohar dan Marshall dengan perspektif teistik, penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) Pemerintah Kota Jakarta Barat menerapkan pengembangan spiritual pegawai untuk mendorong spiritualitas dalam lingkungan kerja melalui pembentukan budaya spiritual dalam program-programnya; (2) Secara keseluruhan, karyawan Pemerintah Kota Jakarta Barat menunjukkan kinerja yang memadai dalam memberikan pelayanan publik, terutama bagi

mereka yang telah mengalami pengembangan spiritual. Sembilan indikator kecerdasan spiritual digunakan sebagai tolok ukur kinerja, meskipun beberapa indikator masih perlu ditingkatkan; dan (3) Pengembangan kerohanian pegawai keagamaan oleh Pemerintah Kota Jakarta Barat memberikan implikasi teoritis terhadap model pengembangan kerohanian keagamaan pegawai.

Berbeda dengan penelitian yang dilakukan Rosidin, penelitian ini fokus pada pola pembinaan berbasis Islam yang dikembangkan oleh Bank Syariah Indonesia.

2. Ahmad Azmy dalam penelitiannya tentang "Mengembangkan Human Resource Management yang strategis untuk menunjang daya saing organisasi: perspektif manajemen kinerja di bank syariah" membahas implementasi manajemen kinerja di bank syariah dengan fokus pada sumber daya manusia. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif untuk memberikan penjelasan komprehensif berdasarkan data faktual. Manajemen kinerja di bank syariah harus disesuaikan dengan karakteristik sumber daya manusia yang berbasis syariah. Karakteristik ini berbeda dengan bank konvensional, sehingga indikator kinerja yang digunakan juga berbeda. Indikator kinerja ini penting sebagai panduan dalam menerapkan kinerja untuk mendukung keberlanjutan industri perbankan syariah di Indonesia.

Meskipun ada kesamaan dalam lingkup tema tentang pengelolaan sumber daya manusia, namun penelitian yang peneliti lakukan fokus pada pola pembinaan berbasis Islam yang dikembangkan oleh Bank Syariah Indonesia.

3. Ade Yuliar dalam penelitiannya berjudul "*Strategi Islamic Human Capital Management Dalam Peningkatan Kinerja Pegawai Bank Syariah Indonesia*" mengeksplorasi manajemen human capital syariah dan mengusulkan solusi untuk meningkatkan kinerja SDM bank syariah menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian ini menyimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia syariah harus diterapkan secara efektif di bank syariah. Hal ini mencakup implementasi sistem rekrutmen dan seleksi yang transparan, penerapan nilai-nilai Islam dalam budaya organisasi, peningkatan komitmen dan loyalitas karyawan melalui sistem kompensasi yang sesuai, penggunaan KPI, dan optimalisasi program pelatihan dan pengembangan.

Meskipun ada kesamaan dalam lingkup tema tentang pengelolaan sumber daya manusia, namun penelitian yang

peneliti lakukan fokus pada pola pembinaan berbasis Islam yang dikembangkan oleh Bank Syariah Indonesia.

4. Kardinah Indrianna Meutia dan Cahyadi Husada melakukan penelitian yang berjudul "Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan." Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi dampak budaya dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan di Koperasi Pegawai Perum Bulog. Populasi yang terlibat dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Koperasi Pegawai Perum Bulog yang berjumlah 133 orang, dengan sampel penelitian mencakup 100 karyawan yang memenuhi kriteria tertentu. Metode analisis yang digunakan adalah Analisis Regresi Linier Berganda, yang hasilnya menunjukkan bahwa budaya organisasi dan komitmen organisasi signifikan dalam menjelaskan variasi kinerja karyawan.

Berbeda dengan penelitian yang dilakukan Kardinah dan Cahyadi, penelitian ini fokus pada pola pembinaan berbasis Islam yang dikembangkan oleh Bank Syariah Indonesia.

5. Ade Rustiana melakukan penelitian dengan judul "Efektivitas Pelatihan Bagi Peningkatan Kinerja Karyawan." Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengevaluasi sejauh mana pelatihan yang telah dilakukan dapat meningkatkan kinerja pegawai Direktorat Jenderal Bina Marga Semarang dengan menganalisis dampak tingkat reaksi, tingkat pembelajaran, dan tingkat perubahan perilaku pasca pelatihan. Sampel penelitian terdiri dari 54 pegawai yang telah mengikuti pelatihan. Metode analisis yang digunakan adalah regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketiga variabel independen tersebut (tingkat reaksi, tingkat pembelajaran, tingkat perubahan perilaku) secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, meskipun hanya tingkat perubahan perilaku yang menunjukkan pengaruh yang signifikan secara individual. Temuan ini menunjukkan bahwa pelatihan yang diadakan berhasil mengubah perilaku pegawai, sehingga kinerja mereka meningkat. Direktorat Jenderal Bina Marga Semarang disarankan untuk lebih selektif dalam memilih peserta pelatihan agar pelatihan yang diselenggarakan dapat lebih efektif.

Berbeda dengan penelitian yang dilakukan Ade Rustiana, penelitian ini fokus pada pola pembinaan berbasis Islam yang dikembangkan oleh Bank Syariah Indonesia.

Berdasarkan penelusuran di atasnya, penelitian ini berbeda dengan sejumlah penelitian sebelumnya, meskipun memiliki

kesamaan tema, yakni tentang pengelolaan sumber daya manusia.

C. Kerangka Berfikir

Kinerja karyawan memiliki peran penting dalam kemajuan suatu perusahaan. Kinerja baik, baik itu individu maupun kelompok, secara menyeluruh akan berdampak positif terhadap kinerja perusahaan. Sebaliknya, penurunan kinerja individu atau kelompok dapat menyebabkan penurunan kinerja perusahaan.

Untuk meningkatkan kualitas kinerja karyawan di dalam perusahaan, pembinaan sumber daya manusia (SDM) sangat diperlukan. Melalui pembinaan ini, terjalinlah komunikasi dua arah antara manajer dan karyawan untuk mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan serta cara-cara untuk meningkatkannya. Karyawan diharapkan dapat meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang bertanggung jawab dalam menjalankan tugas mereka. Pembinaan ini merupakan upaya yang dilakukan oleh pimpinan untuk membantu pegawai dalam melaksanakan tugasnya dengan baik, tepat, dan sesuai sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

Pembinaan SDM dapat diperkuat dengan menerapkan strategi berbasis nilai-nilai Islam dalam bekerja. Strategi ini menggunakan nilai-nilai ajaran Islam sebagai dasar bagi individu dalam bekerja. Nilai-nilai ini akan memengaruhi norma dan etika seorang individu dalam dunia kerja. Dalam perspektif Islam, bekerja bukan hanya mencari kekayaan materi di dunia, tetapi juga sebagai bentuk ibadah untuk mencari keberkahan di akhirat. Niat ibadah ini mencerminkan dua tujuan dalam bekerja, yaitu memenuhi kebutuhan jasmani dan rohani. Dengan demikian, usaha yang dilakukan tidak hanya melibatkan kekuatan fisik tetapi juga doa dan ketawakalan.

Hasil dari kerja dihadapi dengan sikap tawakal, di mana individu menerima hasil kerja dengan penuh rasa syukur, tanpa disertai kekecewaan berlarut-larut karena menyadari bahwa hasil akhir ditentukan oleh Allah. Selain itu, pemahaman akan nilai-nilai ajaran Islam mengajarkan bahwa bersyukur atas nikmat Allah akan mengundang nikmat yang lebih besar. Nilai-nilai spiritual ini memberikan motivasi untuk selalu bekerja keras, berusaha, dan mensyukuri hasilnya. Dengan demikian, hasil dari penilaian kerja akan disikapi dengan sikap kerja yang positif, yaitu perasaan puas.

Al-Quran menyediakan lima prinsip yang menjadi dasar bagi individu dalam bekerja: (1) Alloh menyediakan rezeki untuk setiap hamba-Nya; (2) Berusaha mencari rezeki adalah perintah yang

harus dilaksanakan; (3) Maksimalkan potensi dan kemampuan diri untuk meraih hasil yang lebih baik; (4) Bersemangat, optimis, dan tidak mudah menyerah dalam berusaha; (5) Bertawakal kepada Allah dalam mencari penghasilan.

Di samping itu, ajaran Islam juga mengajarkan umatnya untuk bekerja secara kolaboratif dengan nilai-nilai moral, seperti akhlak. Etos kerja Islam mencakup beberapa karakteristik: (1) Bekerja adalah baik dan bermanfaat; (2) Bekerja menuju keunggulan dan kesempurnaan; (3) Berusaha untuk memberikan yang terbaik; (4) Bekerja secara kolaboratif untuk mencapai hasil optimal; (5) Berkompetisi dan saling membantu; (6) Memanfaatkan waktu dengan baik.

Pemahaman terhadap nilai-nilai agama akan mempengaruhi sikap dan perilaku pegawai dalam bekerja, yang pada akhirnya akan mempengaruhi hasil kerja individu tersebut.



Dapat digambarkan dengan bagan di bawah:

Gambar 4. 1
Kerangka Berpikir

