

BAB II

MANAJEMEN PENGEMBANGAN PEGAWAI

A. Manajemen

1. Definisi Manajemen

Istilah manajemen (*management*) telah diartikan oleh berbagai pihak dengan perspektif yang berbeda, misalnya pengelolaan, pembinaan, pengurusan, ketatalaksanaan, kepemimpinan, pemimpin, ketatapengurusan, administrasi, dan sebagainya.¹ Masing-masing pihak dalam memberikan istilah diwarnai oleh latar belakang pekerjaan mereka. Meskipun pada kenyataannya bahwa istilah tersebut memiliki perbedaan makna. Manajemen adalah seni untuk mengelola suatu instansi dalam mencapai tujuannya. Dasar-dasar manajemen yang meliputi Planning, Organizing, Actuating, Controlling (POAC) telah menjadi kiat yang jitu bagi seorang manajer dari masa ke masa dalam mengelola suatu organisasi atau instansi. Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu.²

¹ Siswanto, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), hal. 1

² Hasibuan, Malayu, *Manajemen*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2009), hal. 2

Untuk memahami definisi dari manajemen menurut para ahli, manajemen dapat dikemukakan sebagai berikut:

Menurut James A.F. Stoner dan Charles Wankel manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya anggota organisasi dan penggunaan seluruh sumber daya organisasi lainnya demi tercapainya tujuan suatu instansi.³ Menurut Hersey dan Kenneth H. Blanchard manajemen merupakan sebagai suatu usaha yang dilakukan dengan dan bersama individu atau kelompok untuk mencapai tujuan suatu instansi.⁴ Menurut Drs. H. Malayu S.P. Hasibuan manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.⁵ Mengutip pendapat ahli manajemen, Andrew F. Sikula manajemen dapat dikait-kaitkan dengan aktivitas-aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, penempatan, pengarahan, pemotivasian, komunikasi, dan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh setiap instansi dengan tujuan untuk mengkoordinasikan berbagai sumber daya yang dimiliki oleh kantor sehingga akan dihasilkan suatu produk atau jasa secara efisien.⁶

³ *Ibid*

⁴ *Ibid*

⁵ *Ibid*

⁶ *Ibid*

Dari pengertian-pengertian tersebut mengandung arti adanya hubungan timbal balik antara kegiatan kerjasama pada satu pihak dengan tujuan kelain pihak. Maksudnya adalah bahwa kegiatan dan kerjasama perlu dilakukan untuk mencapai tujuan atau sebaliknya, tujuan dapat dicapai melalui adanya rangkaian kegiatan dan k erjasama antar manusia.

Dari beberapa definisi diatas manajemen mencakup dua pengertian, Pertama adanya perencanaan dalam mencapai tujuan dan yang kedua kegiatan untuk mencapai tujuan yang dilakukan orang lain untuk melanjutkan upayanya melalui tindakan-tindakan yang telah ditetapkan sebelumnya. Hal tersebut meliputi pengetahuan tentang apa yang harus mereka lakukan, menetapkan bagaimana cara melakukan dan mengatur efektifitas dari usaha tersebut.⁷ Sebagai urgensi dari pentingnya manajemen dalam pengelolaan kantor tersebut dapat diketahui mengenai kewajiban bertanggung jawab dalam ajaran islam, sebagaimana firman Allah SWT dalam surat At-Taubah ayat 105 sebagai berikut:

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ^ط وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ
عَلَمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

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

⁷ J Smite, *Prinsip-prinsip Manajemen*, (Jakarta:Bumi Aksara, 2012), hal. 1

dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan”⁸

2. Unsur-Unsur Manajemen

Unsur-unsur manajemen itu terdiri dari *men, money, methode, Matrials, Matchines, Market.*

- a. *Men* yaitu pegawai atau tenaga kerja, baik tenaga kerja pimpinan maupun tenaga kerja oprasional atau pelaksana. Pegawai ini meliputi baik pegawai eksekutif maupun operatif. Dalam kegiatan manajemen faktor manusia adalah yang paling menentukan. Titik pusat dari manajemen adalah manusia, sebab manusia membuat tujuan dan dia pulalah yang melakukan proses kegiatan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkannya itu. Tanpa pegawai tidak akan ada proses kerja. Hanya saja manajemen itu sendiri tidak akan timbul apabila setiap orang bekerja untuk dirinya sendiri saja tanpa mengadakan kerjasama dengan yang lain. Manajemen timbul karena adanya orang yang bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama.

⁸ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, (Semarang: Asy-Syifa, 1999), h.

- b. *Money* yaitu uang yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Uang merupakan unsur yang penting untuk mencapai tujuan disamping faktor manusia yang menjadi unsur paling penting (*the most important tool*) dan faktor-faktor lainnya. Dalam dunia modern yang merupakan faktor yang penting sebagai alat tukar dan alat pengukur nilai suatu usaha. Jadi uang diperlukan pada setiap kegiatan manusia untuk mencapai tujuannya. Terlebih dalam pelaksanaan manajemen ilmiah, harus ada perhatian yang sungguh-sungguh terhadap faktor uang karena segala sesuatu diperhitungkan secara rasional yaitu memperhitungkan berapa jumlah tenaga yang harus dibayar, berapa alat-alat yang dibutuhkan yang harus dibeli dan berapa pula hasil yang dapat dicapai dari suatu investasi.
- c. *Method* yaitu cara-cara yang dipergunakan dalam usaha mencapai tujuan. Cara , pergerakan, dan pengawasan. Dengan cara kerja yang baik akan memperlancar dan memudahkan pelaksanaan pekerjaan. Tetapi walaupun metode kerja yang telah dirumuskan atau ditetapkan itu baik, kalau orang yang diserahi tugas pelaksanaannya kurang mengerti atau tidak berpengalaman maka hasilnya juga akan tetap kurang baik. Oleh karena itu hasil penggunaan atau penerapan suatu metode akan tergantung pula pada orangnya.

- d. *Materials* yaitu bahan-bahan yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Manusia tanpa material atau bahan-bahan tidak akan dapat mencapai tujuan yang dikehendakinya, sehingga unsur material dalam manajemen tidak dapat diabaikan.
- e. *Matchines* yaitu mesin-mesin atau alat-alat yang diperlukan atau dipergunakan untuk mencapai tujuan. Dalam setiap organisasi, peranan mesin-mesin sebagai alat pembantu kerja sangat diperlukan. Mesin dapat meringankan dan memudahkan dalam melaksanakan pekerjaan. Hanya yang perlu diingat bahwa penggunaan mesin sangat tergantung pada manusia, bukan manusia yang tergantung atau bahkan diperbudak oleh mesin. Mesin itu sendiri tidak akan ada kalau tidak ada yang menemukannya, sedangkan yang menemukan adalah manusia. Mesin dibuat adalah untuk mempermudah atau membantu tercapainya tujuan hidup manusia.
- f. *Market* yaitu pasar untuk menjual barang dan jasa-jasa yang dihasilkan. Bagi suatu perusahaan, pemasaran produk yang dihasilkan sudah barang tentu sangat penting bagi kelangsungan proses produksi dari perusahaan itu sendiri. Proses produksi suatu barang akan berhenti apabila barang-barang yang diproduksi itu tidak laku atau tidak diserap oleh konsumen. Dengan perkataan lain pasar sangat penting untuk dikuasai demi kelangsungan proses kegiatan perusahaan atau industri. Oleh karena itu penguasaan pasar untuk mendistribusikan

hasil-hasil produksi agar sampai kepada konsumen merupakan hal yang menentukan dalam aktivitas manajemen. Agar pasaran dapat dikuasai maka kualitas dan harga barang harus sesuai dengan selera dan daya beli konsumen.

Barang yang berkualitas rendah dengan harga yang relatif mahal tidak akan laku dijual. Hal diatas adalah penggunaan pasar dalam dunia perniagaan. Adapun dalam administrasi Negara, yang menjadi pasar adalah masyarakat (*publik*) secara keseluruhan, sedangkan yang menjadi produknya adalah berupa pelayanan dan jasa (*service*). Apabila rakyat atau masyarakat telah merasakan pelayanan yang sebaik-baiknya dari pemerintahnya maka rakyat akan pula memberikan kerjasama dengan sebaik-baiknya atau dengan perkataan lain mendukungnya sehingga pemerintahan dapat berjalan dengan stabil.⁹

3. Fungsi-Fungsi Manajemen

Manajemen oleh para penulis dibagi atas beberapa fungsi. Menurut Malayu fungsi manajemen yaitu.

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah proses penentuan tujuan dan pedoman pelaksanaan, dengan memilih yang terbaik dari alternatif-alternatif

⁹ Hasibuan Malayu, *Op.Cit*, hal. 20

yang ada. Perencanaan ini ditujukan pada masa depan yang penuh dengan ketidakpastian, karena adanya perubahan kondisi dan situasi.

Hasil perencanaan baru akan diketahui pada masa depan. Agar risiko yang ditanggung itu relatif kecil, hendaknya semua kegiatan, tindakan, dan kebijakan direncanakan terlebih dahulu. Perencanaan ini adalah masalah “memilih”, artinya memilih tujuan, dan cara terbaik untuk mencapai tujuan tersebut dari beberapa alternatif yang ada. Tanpa alternatif, perencanaan pun tidak ada. Perencanaan merupakan kumpulan dari beberapa keputusan. Bahkan Allah Swt. memberikan arahan kepada setiap orang yang beriman untuk mendesain sebuah rencana apa yang akan dilakukan dikemudian hari, sebagaimana Firman-Nya dalam Al Qur'an Surat Al Hasyr (59) : ayat 18 yang berbunyi

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اتَّقُوا اللّٰهَ وَتَنْظُرُوْا نَفْسَكُمْ مَّا قَدَّمْتُمْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللّٰهَ ۚ اِنَّ اللّٰهَ

حٰۤيْرٌۢ بِمَا تَعْمَلُوْنَ ﴿١٨﴾

“Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang Telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.”¹⁰

¹⁰ Departemen Agama RI, *Op.Cit* h. 919

Ketika menyusun sebuah perencanaan tidaklah dilakukan hanya untuk mencapai tujuan dunia semata, tapi harus jauh lebih dari itu melampaui batas-batas target kehidupan duniawi. Arahkanlah perencanaan itu juga untuk mencapai target kebahagiaan dunia dan akhirat, sehingga kedua-duanya bisa dicapai secara seimbang.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah suatu proses penentuan, pengelompokan, dan pengaturan bermacam-macam aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan, menempatkan orang-orang pada setiap aktivitas ini, menyediakan alat-alat yang diperlukan, menetapkan wewenang yang secara relatif didelegasikan pada setiap individu yang akan melakukan aktivitas-aktivitas tersebut.

Organizing berasal dari kata *organize* yang berarti menciptakan struktur dengan bagian-bagian yang diintegrasikan sedemikian rupa, sehingga hubungannya satu sama lain terikat oleh hubungan terhadap keseluruhannya. Organisasi diartikan menggambarkan pola-pola, skema, bagan yang menunjukkan garis-garis perintah, kedudukan karyawan, hubungan-hubungan yang ada, dan lain sebagainya.

Hasil dari pengorganisasian adalah organisasi. Pengorganisasian diproses oleh organisator (pemimpin), hasilnya organisasi yang sifatnya statis. Jika pengorganisasian baik maka organisasi pun akan baik dan tujuan pun relatif mudah dicapai.

c. Pengarahan (*Actuating*)

Pengarahan adalah mengarahkan semua bawahan, agar mau bekerja. Fungsi pengarahan (*directing = actuating = leading = penggerakan*) adalah fungsi manajemen yang terpenting dan paling dominan dalam proses manajemen. Fungsi ini baru dapat diterapkan setelah rencana, organisasi, dan pegawai yang ada. Jika fungsi ini diterapkan maka proses manajemen dalam meralisasi tujuan dimulai. Penerapan fungsi ini sangat sulit, rumit, dan kompleks, karena pegawai tidak dapat dikuasai sepenuhnya. Hal ini disebabkan pegawai adalah makhluk hidup yang punya pikiran, perasaan, harga diri, cita-cita, dan lainnya. Pelaksanaan pekerjaan dan pemanfaatan alat-alat bagaimanapun canggih atau andalnya, baru dapat dilakukan jika pegawai (manusia) ikut berperan aktif melaksanakannya.

d. Pengendalian (*Contrilling*)

Pengendalian adalah proses pengaturan berbagai faktor dalam suatu instansi, agar sesuai dengan ketetapan-ketetapan rencana. Fungsi pengendalian adalah fungsi terakhir dari proses manajemen. Fungsi ini sangat penting dan sangat menentukan pelaksanaan proses manajemen, karena itu harus dilakukan dengan sebaik-baiknya.

Pengendalian ini berkaitan erat sekali dengan fungsi perencanaan dan kedua fungsi ini merupakan hal yang sangat mengisi.¹¹

4. Tujuan Manajemen

Pada dasarnya setiap aktivitas atau kegiatan selalu mempunyai tujuan yang ingin dicapai. Tujuan adalah sesuatu hasil yang ingin dicapai melalui proses manajemen. Tujuan merupakan hasil yang diinginkan yang melukiskan skop yang jelas, serta memberikan arah kepada usaha-usaha seorang pemimpin. Jadi mencakup empat pokok, yaitu, tujuan, skop, kepastian, dan arah.

Tujuan individu adalah untuk dapat memenuhi kebutuhan kebutuhannya berupa materi dan non materi dari hasil kerjanya. Tujuan suatu kantor adalah mendapatkan pelayanan atau pengabdian melalui proses manajemen itu.

Tujuan yang ingin dicapai selalu ditetapkan dalam suatu rencana, karena itu hendaknya tujuan ditetapkan “jelas, realistis, dan cukup menantang” untuk diperjuangkan berdasarkan pada potensi yang dimiliki. Jika tujuan jelas, realistis, dan cukup menantang maka usaha-usaha untuk mencapainya cukup besar. Sebaliknya, jika tujuan ditetapkan terlalu mudah atau terlalu muluk maka motivasi untuk mencapainya rendah. Jadi,

¹¹ Hasibuan Malayu, *Op.Cit*, h. 91

semangat kerja pegawai akan termotivasi, kalau tujuan ditetapkan jelas, realistis, dan cukup menantang dicapainya.¹²

B. Pengembangan Pegawai

1. Definisi Pengembangan

Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan latihan. Pengembangan (*development*) adalah fungsi operasional kedua dari manajemen personalia. Pengembangan pegawai (baru atau lama) perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan. Agar pengembangan dapat dilaksanakan baik, harus lebih dahulu ditetapkan suatu program pengembangan pegawai.¹³ Sebuah karier adalah sebuah urutan dari jabatan-jabatan yang diduduki oleh seseorang selama hidupnya.

2. Definisi Pegawai

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, pegawai adalah orang yang bekerja pada pemerintah (perusahaan, dan sebagainya).¹⁴ Dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM) pembahasan difokuskan pada unsur manusia pekerja. Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan

¹² Siswanto, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), hal. 10

¹³ *Ibid*, h. 69

¹⁴ <http://kbbi.web.id/pegawai>, diakses tanggal 20 Juli 2017

seni mengatur hubungan dan peranan pegawai agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan.

Kerja merupakan sesuatu yang dibutuhkan oleh manusia. Kebutuhan itu bisa bermacam-macam, berkembang dan berubah, bahkan seringkali tidak disadari oleh pelakunya. Seseorang bekerja karena ada sesuatu yang hendak dicapainya, dan orang berharap bahwa aktivitas kerja yang dilakukannya akan membawanya kepada suatu keadaan yang lebih memuaskan daripada keadaan sebelumnya.

Dengan demikian dapat dikatakan, bahwa pada diri manusia terdapat kebutuhan-kebutuhan yang pada saatnya membentuk tujuan-tujuan yang hendak dicapai dan dipenuhinya. Demi mencapai tujuan-tujuan itu, orang terdorong melakukan suatu aktivitas yang disebut kerja. Tetapi tidak semua aktivitas dapat dikatakan kerja, karena menurut Franz Von Magnis, dalam bukunya “Bunga Rampai Tentang Filsafat Manusia”.

“Jadi pekerjaan itu memerlukan pemikiran yang khusus dan tidak dapat dijalankan oleh binatang, yang dilaksanakan tidak hanya karena pelaksanaan kegiatan itu sendiri menyenangkan, melainkan karena kita mau dengan sungguh-sungguh mencapai suatu hasil yang kemudian berdiri sendiri atau sebagai benda, karya, tenaga dan sebagainya, atau sebagai pelayanan terhadap masyarakat, termasuk dirinya sendiri. Kegiatan itu dapat berupa pemakaian tenaga jasmani maupun rohani.”¹⁵

Seorang muslim sejati, tidak ada kata malas dan lemah untuk bekerja. Sebab, jika pekerjaan itu dilakukan dengan niat dan tujuan yang mulia akan bernilai ibadah. Allah SWT. menyiapkan pahala bagi mereka yang

¹⁵ Pandji Anoraga, *Psikologi Kerja*, cet IV (Jakarta: Rineka Cipta, 2006), h. 11-12

bekerja. Rasulullah SAW. memuliakan kita yang bersusah-payah mencari nafkah.

Seseorang yang bekerja, meski hasil pekerjaannya itu dipergunakan untuk menghidupi dirinya sendiri, itu dianggap sedekah dan bernilai pahala. Terlebih lagi, jika penghasilannya itu juga digunakan untuk menghidupi keluarganya. Maka, sungguh pahala yang diterimanya akan menjadi berlipat-lipat.¹⁶

Allah SWT. menciptakan waktu-waktu tertentu untuk bekerja bagi makhluk-Nya. Adanya waktu-waktu itu, kita diperintahkan mencari karunia-Nya, agar mendapat rahmat-Nya.

Allah SWT. berfirman (Q.S Al Qaṣaṣ [28]: 73)

وَمِنْ رَحْمَتِهِ جَعَلَ لَكُمُ اللَّيْلَ وَالنَّهَارَ لِتَسْكُنُوا فِيهِ وَلِتَبْتَغُوا مِنْ فَضْلِهِ وَلِعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ
(القصص [٢٨]: ٧٣)

“Dan, karena rahmat-Nya, Dia jadikan bagimu malam dan siang, supaya kamu beristirahat pada malam itu dan supaya kamu mencari sebagian dari karunia-Nya (pada siang hari). Dan, agar kamu bersyukur kepada-Nya”.¹⁷

Di dalam ayat lain, Allah SWT. berfirman (Q.S An Nahl [16]: 14)

وَهُوَ الَّذِي سَخَّرَ الْبَحْرَ لِتَأْكُلُوا مِنْهُ لَحْمًا طَرِيًّا وَتَسْتَخْرِجُوا مِنْهُ حِلْيَةً تَلْبَسُونَهَا وَتَرَى الْفَلَاحَ
مَوَآخِرَ فِيهِ وَلِتَبْتَغُوا مِنْ فَضْلِهِ وَلِعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ (النحل [١٦]: ١٤)

“Dan Dia-lah, Allah, yang menundukkan lautan (untukmu), agar kamu dapat memakan daripadanya daging yang segar (ikan), dan kamu mengeluarkan dari lautan itu perhiasan yang kamu pakai; dan

¹⁶ Miftahul Asror Malik, *Sedekah Non-Stop*, cet I (Yogyakarta: Semesta Hikmah, 2015), h.

¹⁷ Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya*, Op.Cit, h. 620

kamu melihat bahtera berlayar padanya, dan supaya kamu mencari (keuntungan) dan karunia-Nya, dan supaya kamu bersyukur.”¹⁸

Kedua ayat tersebut adalah bukti betapa Allah SWT. telah memberikan kemudahan-kemudahan bagi manusia untuk bekerja mencari karunia-Nya. Allah SWT. memberikan waktu (untuk beribadah, bekerja, dan beristirahat), menundukkan lautan sehingga manusia dapat berlayar, mencari ikan-ikan (untuk dikonsumsi), dan berbagai permata (untuk perhiasan). Semua itu diperuntukkan bagi manusia.¹⁹

Seseorang yang bekerja, wajib bagi mereka untuk memahami bagaimana bertransaksi agar tidak terjerumus dalam jurang keharaman atau syubhat hanya karena ketidaktahuan.²⁰

Allah SWT menilai bekerja sebagai ibadah. Artinya, perintah untuk bekerja itu sebagaimana perintah amal-amal ibadah lainnya. Perintah bekerja itu berkaitan erat dengan amanah hidup dan syukur atas kenikmatan hidup. Karena itu, tidak bekerja sama halnya meninggalkan amanah hidup dan kufur atas nikmat yang datangnya dari Allah SWT.

Hidup ialah anugrah dan amanah dari Allah SWT. yang wajib dijaga kelangsungannya. Terlebih lagi, bagi mereka yang memiliki keluarga, maka amanah itu semakin bertambah besar. Karena, ia tidak hanya

¹⁸ *Ibid*, h. 404

¹⁹ Insan Nurrohiem, *Bekerjalah Untuk Duniamu, Jangan Lupa Akhiratmu* (Yogyakarta: Safirah, 2015), hh. 23-26

²⁰ A. Kadir, *Hukum Bisnis Syariah dalam AlQuran*, cet II (Jakarta: Amzah, 2013), h. 1-2

bertanggung jawab untuk dirinya sendiri, melainkan juga kepada keluarga dan orang-orang yang menjadi tanggungannya.²¹

Dari pengertian pengembangan dan pegawai tersebut dapat diartikan pengembangan pegawai merupakan bagian dari perencanaan sumber daya manusia di dalam suatu instansi. Pengembangan pegawai penting dilakukan dengan terencana dan berkesinambungan. Pengembangan pegawai merupakan suatu investasi pada instansi tentunya program pengembangan pegawai disusun dengan mekanisme yang ada didalam kantor dengan orientasi jangka lama. Pengembangan pegawai lebih terfokuskan pada pemahaman konsep dan pengembangan kemampuan serta kapasitas terhadap tuntutan-tuntutan yang akan di hadapi dengan perubahan yang cepat dan dinamis.

a. Jenis-jenis Pengembangan

Jenis pengembangan dikelompokkan atas pengembangan secara informal dan pengembangan secara formal.

- 1). Pengembangan secara informal yaitu pegawai atas keinginan dan usaha sendiri melatih mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku-buku literatur yang ada hubungannya dengan pekerjaan atau jabatannya. Pengembangan secara informal menunjukkan bahwa pegawai tersebut berkeinginan keras untuk maju dengan cara meningkatkan kemampuan kerjanya. Hal ini bermanfaat bagi kantor

²¹ Miftahul Asror Malik, *Op.Cit*, h. 44

karena prestasi kerja pegawai semakin besar, di samping efisiensi dan produktivitasnya juga semakin baik. Islam sangat menghargai umatnya yang sudi bekerja keras. Allah SWT memuliakan hamba-Nya yang bekerja keras. Rasulullah SAW mengapresiasi umatnya yang bekerja keras. Dan, kerja keras merupakan perilaku terpuji yang menjadikan seseorang senantiasa berusaha dan pantang menyerah.²² Sebagai umat muslim, kerja keras merupakan sebuah keharusan agar tanggung jawab ekonomi terpenuhi. Dengan demikian, ancaman kemiskinan, keterbelakangan terhindar dari kehidupan umat Islam. Selain itu, juga supaya terhindar dari hidup meminta-minta.

Dengan demikian, bekerja keras tidak hanya menjadi upaya untuk memenuhi kebutuhan hidup tetapi juga untuk menjaga martabat diri dan keluarga. Kita tidak bisa mengubah nasib atau menyelesaikan persoalan kebutuhan hidup dengan angan-angan tanpa adanya usaha.²³ Terkait dengan tindakan ayat ini, Allah SWT berfirman (Q.S Ar Ra'd [13]: 11)

²² *Ibid*, h. 59

²³ *Ibid*, h. 61-62

لَهُ مُعَقِّبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ
 مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ۗ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ ۗ وَمَا لَهُمْ
 مِّنْ دُونِهِ ۗ مِنْ وَالٍ (الرعد [١٣]: ١١)

“Bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain Dia.”²⁴

- 2). Pengembangan secara formal yaitu pegawai ditugaskan kantor untuk mengikuti pendidikan atau latihan, baik yang dilakukan kantor maupun yang dilaksanakan oleh lembaga-lembaga pendidikan atau pelatihan. Pengembangan secara formal dilakukan kantor karena tuntutan pekerjaan saat ini ataupun masa datang.²⁵

Pimpinan yang efektif menyadari bahwa pengembangan adalah suatu proses yang berjalan secara terus-menerus dan tidak hanya proses sesaat saja. Masalah-masalah baru, pengetahuan dan jabatan baru selalu timbul di dalam instansi yang dinamis dan merupakan tantangan bagi manajemen untuk menempatkan pegawai yang memiliki

²⁴ Departemen Agama RI, *Op.Cit*, h. 370

²⁵ *Ibid*, hal. 72

profesionalitas yang baik untuk mencapai target atau tujuan yang telah diberikan oleh manajemen tersebut.

b. Proses Pengembangan

Proses atau langkah-langkah pengembangan hendaknya dilakukan sebagai berikut:

1). Sasaran

Setiap pengembangan harus terlebih dahulu ditetapkan secara jelas sasaran yang ingin dicapai. Apakah sasaran pengembangan untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan teknis mengerjakan pekerjaan (*technical skills*) ataukah untuk meningkatkan kecakapan memimpin (*managerial skills*) dan *conceptual skills*. Penetapan sasaran harus didasarkan kepada kebutuhan jabatan atau pekerjaan dari pegawai yang bersangkutan.

2). Kurikulum

Kurikulum atau mata pelajaran yang akan diberikan harus mendukung tercapainya sasaran dari pengembangan itu. Kurikulum harus ditetapkan secara sistematis, jumlah jam pertemuan, metode pengajaran, dan sistem evaluasinya harus jelas agar sasaran dari pengembangan itu optimal.

3). Sarana

Mempersiapkan tempat dan alat-alat yang digunakan dalam pelaksanaan pengembangan. Penyediaan tempat dan alat-alat harus didasarkan pada prinsip ekonomi serta berpedoman pada sasaran pengembangan yang ingin dicapai.

4). Peserta

Menetapkan syarat-syarat dan jumlah peserta yang dapat mengikuti pengembangan. misalnya usia, jenis kelamin, pengalaman kerja, dan latar belakang pendidikannya. Peserta pengembangan sebaiknya mempunyai latar belakang yang relatif homogen dan jumlahnya ideal, supaya kelancaran pengembangan terjamin.

5). Pelatihan

Menunjuk pelatih atau instruktur yang memenuhi persyaratan untuk mengajarkan setiap mata pelajaran sehingga sasaran pengembangan tercapai. Pengangkatan pelatih atau instruktur harus berdasarkan kemampuan objektif. Teoritis dan praktis bukan didasarkan kepada kawan atau saudara. Dengan pelatih yang *qualified* akan menghasilkan anak didik yang baik.

6). Pelaksanaan

Melaksanakan proses belajar mengajar artinya setiap pelatih mengajarkan materi pelajaran kepada peserta pengembangan. proses belajar-mengajar harus diakhiri dengan ujian atau evaluasi untuk mengetahui sasaran pengembangan tercapai atau tidak.²⁶

c. Metode Pengembangan

Pelaksanaan pengembangan (*training and education*) harus didasarkan pada metode-metode yang telah ditetapkan dalam program pengembangan kantor. Program pengembangan ditetapkan oleh penanggung jawab pengembangan, yaitu ditetapkan sasaran, proses, waktu, dan metode pelaksanaannya. Supaya lebih baik program ini hendaknya disusun oleh kepala kantor atau suatu tim serta mendapat saran, ide, maupun kritik yang bersifat konstruktif. Metode-metode pengembangan harus didasarkan kepada sasaran yang ingin dicapai.

Sasaran pengembangan pegawai adalah:

- 1) Meningkatkan kemampuan dan keterampilan teknis mengerjakan pekerjaan atau *technical skills*;
- 2) Meningkatkan keahlian dan kecakapan memimpin serta mengambil keputusan atau *managerial skills* dan *conceptual skills*.

²⁶ *Ibid*, hal. 75

Metode pengembangan terdiri atas :

- 1) Metode latihan atau training
- 2) Metode pendidikan atau education.²⁷

Latihan/ training diberikan kepada pegawai operasional, sedangkan pendidikan/education diberikan kepada pegawai manajerial.

- 1) Metode Latihan atau Training

Metode latihan harus berdasarkan kepada kebutuhan pekerjaan tergantung pada berbagai faktor, yaitu waktu, biaya, jumlah, peserta, tingkat pendidikan dasar peserta, latar belakang peserta, dll.

Metode-metode latihan menurut Andrew F.Sikula :

- a) *On the job*

Metode latihan dibagi menjadi 2 cara:

- (1) Cara informal : pelatihan menyuruh peserta latihan untuk memperhatikan orang lain yang sedang melakukan pekerjaan, kemudian ia diperhatikan untuk memperaktekannya.
- (2) Cara formal : pemimpin menunjukan seseorang pegawai senior untuk melakukan pekerjaan tersebut, selanjutnya para peserta latihan melakukan pekerjaan sesuai dengan cara-cara yang dilakukan pegawai senior.

²⁷ <http://liescholisoh.blogspot.co.id/2012/05/manajemen-sumber-daya-manusia.html>, diakses tanggal 20 Juli 2017

Kebaikan cara ini ialah para peserta belajar langsung pada kenyataan pekerjaan dan peralatan. Adapun keburukannya adalah pelaksanaan sering tidak teratur (tidak sistematis) dan kurang efektif jika pengawas kurang pengalaman.

b) Vestibule

Vestibule adalah metode latihan yang dilakukan dalam kelas yang biasanya diselenggarakan dalam suatu instansi untuk memperkenalkan pekerjaan kepada pegawai baru dan melatih mereka mengerjakan pekerjaan tersebut.

c) Demonstration and example

Demonstration and exemple adalah metode latihan yang dilakukan dilakukan dengan cara peragaan dan penjelasan bagaimana cara-cara mengerjakan sesuatu pekerjaan melalui contoh-contoh atau percobaan yang didemonstrasikan.

Demonstrasi merupakan metode pelatihan yang sangat efektif karena peserta melihat sendiri teknik mengerjakannya dan diberikan penjelasan-penjasannya, bahkan jika perlu boleh dicoba mempraktekannya. Biasanya demonstrasi dilengkapi dengan gambar, teks, diskusi, video, dan lain-lain.

d) *Simulation*

Simulasi merupakan situasi atau kejadian yang ditampilkan semirip mungkin dengan situasi yang sebenarnya tapi hanya merupakan tiruan saja. Simulasi merupakan suatu teknik untuk mencontoh semirip mungkin terhadap konsep yang sebenarnya dari pekerjaan yang akan dijumpainya.

e) *Apprenticeship*

Metode ini adalah suatu cara untuk mengembangkan keahlian sehingga para pegawai yang bersangkutan dapat mempelajari segala aspek dari pekerjaannya.

f) *Classroom methods*

Metode pertemuan dalam kelas meliputi *lecture* (pengajaran), *conference* (rapat), *programmed instruction*, metode studi kasus, *role playing*, metode diskusi, dan metode seminar.²⁸

d. Tujuan Pengembangan

Tujuan pokok program pengembangan sumber daya manusia adalah meningkatkan kemampuan, keterampilan, sikap, dan tanggung jawab pegawai sehingga lebih efektif dan efisien dalam mencapai sasaran program dan tujuan organisasi. Andrew E. Sikula menyebut delapan jelas tujuan pengembangan sumber daya manusia, yaitu sebagai berikut:

²⁸ *Ibid*

- 1) *Produktifity* (dicapainya produktifitas personel dan organisasi)
- 2) *Kuality* (Meningkatkan kualitas produk)
- 3) *Human Resources Planning* (Melaksanakan perencanaan sumber daya manusia)
- 4) *Moral* (meningkatkan semangat dan tanggung jawab personil)
- 5) *Indirect compensation* (meningkatkan kompensasi secara tidak langsung)
- 6) *Health and Safety* (memelihara kesehatan mental dan fisik)
- 7) *Opsolescence Prevention* (mencegah menurunnya kemampuan personil)
- 8) *Personal Groudth* (Meningkatkan kemampuan individual personil)

e. Manfaat Pengembangan

Terdapat tiga belas pengembangan pegawai, yaitu sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan kepuasan para pegawai
- 2) Pengurangan pemborosan
- 3) Mengurangi ketidakhadiran pegawai
- 4) Memperbaiki metode dan sistem kerja
- 5) Meningkatkan tingkat penghasilan
- 6) Mengurangi biaya-biaya lembur
- 7) Mengurangi biaya-biaya mesin-mesin
- 8) Mengurangi keluhan pegawai

- 9) Mengurangi kecelakaan kerja
- 10) Memperbaiki komunikasi
- 11) Meningkatkan pengetahuan pegawai
- 12) Memperbaiki moral pegawai
- 13) Menimbulkan kerja sama yang baik

Bagi suatu instansi terdapat manfaat dalam penyelenggaraan program pengembangan pegawai, antara lain:

- 1) Pengikatan produktifitas kerja instansi sebagai keseluruhan antara lain karena tidak terjadinya pemborosan, karena kecemasan melaksanakan tugas, tumbuh suburnya kerja sama antara berbagai satuan kerja yang meleksanakan kegiatan yang berbeda dan spesialisasi meningkatkan tekad mencapai sasaaran yang telah ditetapkan sebagai mana lancarnya koordinaasi sehingga instansi bergerak sebagai suatu kesatuan yang utuh
- 2) Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan antara lain adanya pendegelasan wewenang, interaksi yang didasarkan pada sikap dewasa baik secara teknikal maupun intelektual, saling menghargai dan adanya kesempatan bagi bawahan untuk berfikir dan bertindak secara inovatif.
- 3) Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat karena melibatkan para pegawai yang bertanggung jawab

menyelenggarakan kegiatan-kegiatan operasional dan tidak sekalipun diperintah oleh pemimpinnya

- 4) Meningkatkan semangat kerja seluruh pegawai dalam instansi dengan komitmen organisasional yang lebih tinggi
- 5) Mendorong sikap keterbukan manajemen melalui penerapan pada manajerial yang partisipatif.
- 6) Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif yang pada gilirannya memperlancar proses perumusan kebijaksanaan organisasi dan operasionalistik
- 7) Penyelenggaraan konflik secara fungsional yang dampaknya adalah tumbuh suburnya rasa persatuan dan suasana kekeluargaan dikalangan para pegawai.

selain manfaat bagi suatu instansi, pelaksanaan program pengembangan yang baik bermanfaat pula bagi para pegawai yaitu antara lain :

- 1) Membantu para pegawai membuat keputusan dengan lebih baik
- 2) Meningkatkan kemampuan para pegawai menyelesaikan berbagai masalah yang dihadapinya
- 3) Terjadinya internalisasi dan operasionalisasi faktor-faktor motivasional
- 4) Timbulnya dorongan, dalam arti para pegawai untuk terus meningkatkan kemampuan kerjanya

- 5) Peningkatan kemampuan pegawai untuk mengatasi stress, frustrasi, dan konflik yang pada gilirannya memperbesar rasa percaya pada diri sendiri
- 6) Tersedianya informasi tentang berbagai program yang dapat dimanfaatkan oleh para pegawai dalam rangka pertumbuhan masing-masing secara teknikal dan intelektual
- 7) Meningkatkan kepuasan kerja
- 8) Semakin besarnya pengakuan atas kemampuan seseorang
- 9) Semakin besarnya tekad pekerja untuk lebih mandiri
- 10) Mengurangi ketakutan menghadapi tugas-tugas baru dimasa depan.²⁹

²⁹ Yusuf Burhanudin. *Manajemen Sumber Daya Manusia Lembaga Keuangan Syariah*, (Jakarta : PT. Grafindo Persada,2015), hal 135