

BAB IV

ANALISIS DATA DAN HASIL PENELITIAN

A. Penyajian Data

1. Gambaran Umum PT. Pegadaian Syariah Cabang Kebun Bunga Banjarmasin

PT. Pegadaian Syariah Cabang Kebun Bunga Banjarmasin merupakan bagian dari pegadaian yang beroperasi di Provinsi Kalimantan Selatan, tepatnya di Jl. A. Yani Km. 4,5 Kebun Bunga, Kec. Banjarmasin Timur, Kota Banjarmasin Provinsi Kalimantan Selatan. Pegadaian ini berdiri sejak tanggal 19 Juli 2004, dalam kurun waktu 18 tahun Pegadaian ini mengalami perkembangan yang signifikan dari sisi peningkatan nasabah dan pendapatan.

Kantor Pusat Pegadaian di Jakarta dulu memiliki 15 Kantor Wilayah (Kanwil) dan sekarang tinggal 12 Kantor Wilayah (Kanwil), jumlah outlet (Usaha Gadai dan Usaha Syariah) yang beroperasi sebanyak 4.456 unit dan Semarang termasuk yang ke 11. Demikian prospek pegadaian syariah ke depan, cukup cerah. Pegadaian Syariah cabang Kebun Bunga merupakan bagian dari Perum Pegadaian yang beroperasi di Provinsi Kalimantan Selatan yakni di Kota Banjarmasin selama kurang lebih enam tahun beroperasi sejak tahun 2004 sampai dengan sekarang.

2. Visi dan Misi Pegadaian

a. Visi

“Pegadaian pada tahun 2013 menjadi “Champion” dalam pembiayaan mikro dan kecil berbasis gadai dan fidusia bagi masyarakat golongan menengah ke bawah”. Makna dari visi tersebut adalah:

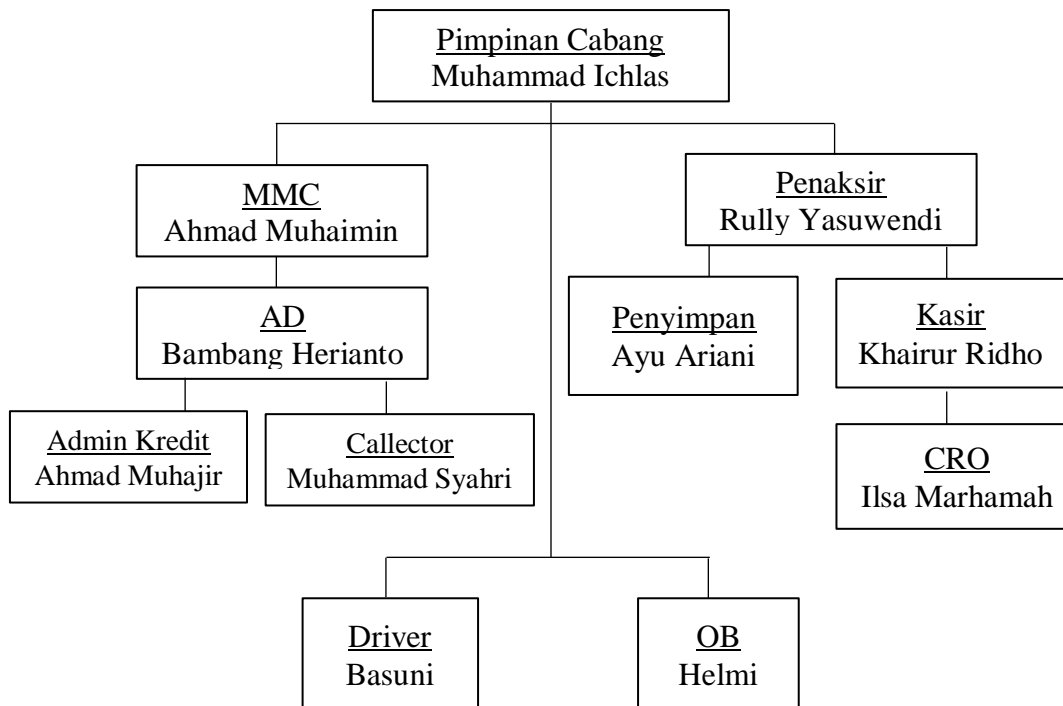
- 1) Memberikan pembiayaan yang tercepat, termudah, aman dan selalu memberikan pembinaan terhadap usaha golongan menengah kebawah untuk mendorong pertumbuhan ekonomi atas dasar hukum gadai dan fidusia.
- 2) Membantu Pemerintah dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat golongan menengah kebawah dan melaksanakan usaha lain dalam rangka optimalisasi sumber daya perusahaan yang baik secara konsisten.
- 3) Memastikan pemerataan pelayanan dan infrastruktur yang memberikan kemudahan dan kenyamanan di seluruh Pegadaian dalam mempersiapkan diri menjadi pemain regional dan tetap menjadi pilihan utama masyarakat.

b. Misi

Sebagai suatu lembaga yang ikut meningkatkan perekonomian dengan cara memberikan uang pinjaman berdasarkan hukum gadai kepada masyarakat kecil, agar terhindar dari praktek pinjaman uang dengan bunga yang tidak wajar ditegaskan dalam keputusan Menteri Keuangan No. Kep-39MK611971 tanggal 20 Januari 1970 dengan tugas pokok sebagai berikut:

- 1) Membina pola perkreditan supaya benar-benar terarah dan bermanfaat dan bila perlu memperluas daerah operasinya.
- 2) Ikut serta mencegah adanya pemberian pinjaman yang tidak wajar, ijon, pegadaian gelap, dan praktek riba lainnya.
- 3) Membina perekonomian rakyat kecil dengan menyalurkan kredit atas dasar hukum gadai kepada para petani, nelayan, pedagang kecil, industri kecil, yang bersifat produktif, kaum buruhpegawai negeri yang ekonominya lemah dan bersifat konsumtif.
- 4) Disamping menyalurkan kredit, maupun usaha-usaha lainnya yang bermanfaat terutama bagi pemerintah dan masyarakat. 5
- 5) Bertolak dari misi Pegadaian tersebut dapat dikatakan bahwa sebenarnya Pegadaian adalah sebuah lembaga dibidang keuangan yang mempunyai visi dan misi bagaimana masyarakat mendapat perlakuan dan kesempatan yang adil dalam perekonomian.

3. Struktur Organisasi Pegadaian Syariah Cabang Kebun Bunga



Sumber : Data Diolah, Endang Pertiwi, 2023.

4. Pengembangan Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia hampir sulit dipisahkan dari konsep pelatihan, karena pelatihan adalah salah satu bagian yang harus dilakukan dalam rangka melakukan pengembangan terhadap pegawai. Pengembangan sumber daya manusia berdimensi jangka panjang dan bersifat keseluruhan aspek, meliputi aspek skill dan

perilaku, sedangkan pelatihan lebih diorientasikan pada pemecahan persoalan skill saat ini (Eliana Sari, 2009, hlm.13).

Pengembangan karyawan (sumber daya manusia), baik baru maupun lama perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan. Oleh karenanya perlu ditetapkan lebih dahulu program pengembangan karyawan. Pengembangan karyawan ini dirasakan makin penting keberadaannya karena tuntutan pekerjaan dan jabatan sebagai dampak kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi serta semakin ketatnya persaingan di antara perusahaan sejenis (Priyono, dan Marnis, 2008, hlm.45).

Pengembangan sumber daya manusia pada umumnya dilakukan dengan 2 (dua) pendekatan, yaitu pendekatan keras dan pendekatan lunak. Pada umumnya masing-masing pendekatan memiliki kelebihan dan kekuatan untuk mencapai tujuan organisasi. Tetapi tidak selamanya pendekatan tersebut menjadi kekuatan organisasi, hal ini sangat tergantung pada pemimpin organisasi. Kepemimpinan yang kurang tepat justru akan melemahkan pengembangan sumber daya manusia, yang pada akhirnya tidak mudah untuk mencapai tujuan organisasi (Eliana Sari, 2009, hlm.4).

Pengembangan sumber daya manusia pada hakikatnya merupakan salah satu unsur dari pembangunan manusia. Pengembangan sumber daya manusia secara makro adalah suatu

proses peningkatan kualitas atau kemampuan manusia dalam rangka mencapai tujuan pembangunan bangsa. Proses peningkatan ini mencakup perencanaan, pengembangan dan pengelolaan sumber daya manusia, sedangkan pengembangan sumber daya manusia secara mikro adalah suatu proses perencanaan pendidikan, pelatihan dan pengelolaan tenaga atau karyawan untuk mencapai suatu hasil optimal.

Pengembangan sumber daya manusia mencakup baik pendidikan yang meningkatkan pengetahuan umum dan lingkungan keseluruhan maupun pelatihan yang menambah keterampilan dalam melaksanakan tugas yang spesifik. Memahami pentingnya pengembangan dalam suatu organisasi, maka menjadi alternatif bagi suatu organisasi untuk terus meningkatkan prestasi kerja melalui pemberian peluang kebijakan pimpinan untuk mengikut sertakan karyawan mengikuti pelatihan dan pengembangan.

Dengan demikian pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu proses peningkatan keterampilan atau kemampuan kerja karyawan pada saat sekarang dan mengantisipasi perubahan bisnis pada saat yang akan datang, dan pada akhirnya dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia (Anisatul Maghfiroh, 2021, hlm.406).

2. Metode Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pelaksanaan pengembangan harus didasarkan pada metode-metode yang telah ditetapkan dalam program pengembangan perusahaan. Program pengembangan ditetapkan oleh penanggung jawab pengembangan, yaitu manajer personalia dan atau suatu tim. Dalam program pengembangan telah ditetapkan sasaran, proses, waktu dan metode pelaksanaannya. Supaya lebih baik program ini hendaknya disusun oleh manajer personalia dan atau suatu tim serta mendapat saran, ide, maupun kritik yang bersifat konstruktif.

Metode-metode pengembangan harus didasarkan kepada sasaran yang ingin dicapai. Sasaran pengembangan karyawan adalah:

- a. Meningkatkan kemampuan dan keterampilan teknis mengajarkan pekerjaan atau technical skill.
- b. Meningkatkan keahlian dan kecakapan memimpin serta mengambil keputusan atau managerial skills dan conceptual skills (Anisatul Maghfiroh, 2021, hlm.406).

Terdapat beberapa metode pengembangan sumber daya manusia yang biasa digunakan, dua di antaranya adalah metode pelatihan dan metode prestasi kerja, yaitu sebagai berikut:

a. Metode Latihan

(1) Metode latihan bagi karyawan non managerial:

- (a) *On the job method* (dalam pekerjaan)

- (b) *On the job*(dalam pekerjaan)
- (c) *Apprenticeship* (magang)
- (d) *off the job method* (di luar pekerjaan)

(2) Metode latihan bagi karyawan managerial:

- (a) *On the job method* (dalam pekerjaan)
- (b) Belajar dari pengalaman
- (c) *Coaching* (pelatihan)
- (d) *Understudy* (magang)
- (e) *Position rotation/Tour of duty*
- (f) Proyek khusus dan *task force* (kekuatan khusus)
- (g) Penugasan dalam bentuk panitia
- (h) Bacaan selektif

(3) *Off the job method* (di luar pekerjaan)

- (a) Kursus
- (b) *Role playing* (bermain peran)
- (c) Simulasi
- (d) *Activity training* (latihan kerja)
- (e) Latihan
- (f) *Special meeting* (pertemuan khusus)
- (g) *Multiple management* (manajememen penggandaan)

b. Metode Prestasi Kerja

Proses penilaian prestasi kerja menghasilkan evaluasi atas prestasi kerja karyawan pada waktu y.a.d. Bagian kritis proses penilaian adalah wawancara evaluasi. Wawancara evaluasi adalah periode peninjauan kembali prestasi kerja yang memberi kepada karyawan umpan balik tentang prestasi kerja pada masa lalu dan potensi mereka. Penilai bisa memberi umpan balik melalui beberapa pendekatan (Sedarmayanti, 2017, hlm.14).

- 1) *Tell-end-sell approach* Mereview prestasi kerja karyawan dan mencoba meyakinkan karyawan untuk berprestasi lebih baik. Pendekatan ini paling baik digunakan untuk karyawan baru.
- 2) *Tell-and-listen approach* Memungkinkan karyawan menjelaskan berbagai alasan, latar belakang dan perasaan defensive mengenai prestasi kerja. Ini untuk mengatasi reaksi dengan konseling tentang bagaimana cara berprestasi lebih baik.
- 3) *Problem solving approach* Mengidentifikasi masalah yang mengganggu prestasi kerja karyawan. Kemudian melalui latihan, *coaching* atau konseling, upaya dilakukan untuk memecahkan penyimpangan (sering diikuti dengan penetapan sasaran prestasi kerja di waktu y.a.d).

5. Deskripsi Hasil Wawancara

Berdasarkan hasil riset penelitian yang dilakukan peneliti melalui wawancara secara langsung dengan direktur dan karyawan PT. Pegadaian Syariah Cabang Kebun Bunga Banjarmasin. Adapun jumlah karyawan PT. Pegadaian Syariah Cabang Kebun Bunga Banjarmasin yang menjadi responden dalam penelitian ini berjumlah tiga orang dan satu orang pimpinan cabang sebagai informan.

a. Informan Pertama

Nama : Muhammad Ichlas
Tempat Tanggal Lahir : Negara, 22 Juli 1969
Pendidikan Terakhir : D3
Jabatan : Pimpinan Cabang

Wawancara dilaksanakan pada pukul 15.00-16.30 WITA, hari Senin, tanggal 10 Juli 2023, di kantor PT. Pegadaian Syariah Cabang Kebun Bunga Banjarmasin. Berdasarkan hasil wawancara terkait pengembangan sumber daya manusia di PT. Pegadaian Syariah Cabang Kebun Bunga Banjarmasin yaitu disampaikan oleh Bapak Muhammad Ichlas bahwa PT. Pegadaian Syariah Cabang Kebun Bunga Banjarmasin dalam pengembangan sumber daya manusia memang dilakukan dengan serius dan terstruktur karena sumber daya manusia memiliki peranan penting dalam menggerakkan sebuah

lembaga ke arah tujuan yang diinginkan dan untuk menciptakan SDM yang professional, berintegritas dan kompeten di bidangnya

Beliau menuturkan bahwa sebelum memulai pengembangan banyak hal yang harus dilakukan seperti analisis kebutuhan karyawan, dalam hal ini beliau merumuskan beberapa konsep dalam bentuk lembar penilaian observasi. Lembar observasi ini bertujuan untuk mengetahui apa yang harus dikembangkan dan diperhatikan. Kalau sudah menemukan apa yang dibutuhkan, selanjutnya akan ditetapkan rumusan pengembangan.

Salah satu hal paling mendasar yang beliau sampaikan adalah bahwa ketika sebuah perusahaan tidak melakukan gerakan perkembangan seperti ini, maka bukan tidak mungkin para pegawai yang dimiliki tidak memiliki kemampuan yang harus dikembangkan dan akhirnya perusahaan tersebut akan jalan di tempat dan tidak mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan serta kemajuan teknologi di era informasi.

Pada saat pelaksanaan beliau menjelaskan sebisa mungkin terus memantau segala yang sudah dipersiapkan agar hasil yang didapatkan sesuai dengan rumusan masalah yang telah ditetapkan dalam menciptakan budaya manusia yang diinginkan perusahaan dan hal tersebut sangat disesuaikan dengan perkembangan di era digital.

Kemudian dalam pelaksanaannya banyak hal yang dipertimbangkan, mulai dari tahap perencanaan, rencana dan metode. Tiga hal tersebut haruslah benar-benar memiliki standar kegunaan yang telah ditetapkan guna mendapatkan hasil yang sesuai dengan tujuan diadakannya model perkembangan. Hal tersebut sangat membantu menumbuhkan semangat berkembang para karyawan.

Beliau menjelaskan tujuan pengembangan itu sendiri adalah bahwa PT. Pegadaian Syariah memiliki tujuan jangka panjang, kompeten dan milenial agar bisa mengikuti perkembangan di era globalisasi, sementara pada tujuan jangka pendek mampu menjadikan SDM yang sudah berumur agar bisa mengikuti anak milenial untuk transaksi digital.

Hal yang paling mendasar dalam pengembangan sumber daya manusia adalah agar para karyawan mampu mengembangkan kemampuan pribadinya dengan mengikuti serangkaian kegiatan yang telah direncanakan oleh perusahaan. Hal tersebut bertujuan agar para karyawan berkembang menjadi lebih baik dan tentu saja hal tersebut juga menjadikan perusahaan lebih baik dan mampu bersaing dengan perusahaan lain. Terdapat beberapa tahapan dalam pengembangan sumber daya manusia yang dilakukan PT. Pegadaian Syariah Cabang Kebun Bunga Banjarmasin yaitu sebagai berikut:

1) Analisis

Pada proses pengembangan sumber daya manusia hal pertama yang dilakukan adalah analisis kemampuan karyawan yang bertujuan untuk membantu kinerja karyawan agar mampu bekerja sesuai dengan tujuan perusahaan. Kinerja yang tinggi dari karyawan merupakan sesuatu yang sangat diharapkan, dengan kinerja yang tinggi pula perusahaan dapat merencanakan berbagai kebijaksanaan untuk pencapaian sasaran perusahaan. Kinerja merupakan aspek penting dalam upaya pencapaian tujuan suatu perusahaan. Analisis kemampuan karyawan adalah langkah awal untuk merumuskan metode pengembangan seperti apa yang nantinya akan digunakan sesuai dengan porsi yang dibutuhkan.

Teknik yang paling nyata dan terang-terangan dalam analisis pekerjaan adalah mengobservasi orang-orang yang melaksanakan pekerjaan. Sangat mungkin mempelajari banyak hal yang berkaitan dengan apa yang dituntut pekerjaan dari pemegang jabatan dengan mengamati secara cermat individu yang melaksanakan tugas yang tercakup dalam pekerjaannya. Observasi sesungguhnya adalah teknik yang berguna untuk analisis pekerjaan dan membentuk bagian yang terpadu dari beberapa program analisis pekerjaan.

2) *Desain*

Langkah selanjutnya setelah menganalisis kemampuan karyawan yaitu merumuskan desain yang nantinya akan membantu dalam implementasi metode pengembangan sumber daya manusia yang dipilih yang sesuai dengan hasil yang didapat pada proses pertama.

3) **Pengembangan**

Pada proses ini, desain yang sudah disusun dan siap untuk diimplementasikan akan tetap dikembangkan, baik dari segi materi maupun metode yang digunakan, hal ini bertujuan untuk mengoptimalkan setiap rancangan yang telah disusun untuk mengembangkan sumber daya manusia.

4) **Implementasi**

Pada tahap ini merupakan tahap inti dari proses pengembangan yang mana untuk saat ini perusahaan telah merumuskan dua metode dalam pengembangan sumber daya manusia yaitu metode pelatihan dan metode prestasi kerja. Tahapan di mana perencanaan dan desain sudah matang dan siap untuk dijalankan, implementasi merupakan proses Panjang yang nantinya akan membuahkan hasil yang tentu saja belum dapat dipastikan berhasil. Namun keberhasilan dari suatu perencanaan bisa saja terlihat dari proses

antara progress dan regress yang selalu dipantau oleh tim yang ditugaskan memantau hal tersebut.

5) Evaluasi

Evaluasi merupakan tahap terakhir dari proses pengembangan yang mana akan terlihat apakah metode yang digunakan sudah efektif atau masih perlu perbaikan lainnya. Apakah metode yang digunakan sudah efektif atau masih perlu perbaikan lainnya. Penilaian selalu menjadi tolak ukur, apakah hasil yang didapatkan perlu dilakukan perbaikan atau bahkan perlu dilakukan pengurangan kebijakan, sebab hasil yang didapatkan tidak atau belum sesuai dengan rencana awal yang dirumuskan.

Beliau juga menjelaskan tujuan dan manfaat pengembangan sumber daya manusia bagi perusahaan. Beliau memaparkan bahwa pengembangan sumber daya manusia sangat memberikan efek yang positif bagi para karyawan dan perusahaan. Kinerja karyawan semakin bagus dan perusahaan semakin produktif sehingga mamou bersaing dengan perusahaan yang lain. Beberapa manfaat pengembangan sumber daya manusia antara lain adalah sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan produktifitas kerja par karyawan
- 2) Memperkuat hubungan antar rekan kerja sesame karyawan
- 3) Menambah semangat kerja para karyawan
- 4) Memperdalam rasa tanggungjawab para karyawan.

b. Informan Kedua

Nama : Ayu Ariani
Tempat Tanggal Lahir : Banjarmasin, 15 Desember 1990
Pendidikan Terakhir : S1
Jabatan : Bagian Penyimpan

Wawancara dilaksanakan pada pukul 15.00-16.30 WITA, hari Senin, tanggal 10 Juli 2023, di kantor PT. Pegadaian Syariah Cabang Kebun Bunga Banjarmasin. Berdasarkan hasil wawancara terkait pengembangan sumber daya manusia di PT. Pegadaian Syariah Cabang Kebun Bunga Banjarmasin yaitu disampaikan oleh Ibu Ayu Ariani bahwa PT. Pegadaian Syariah Cabang Kebun Bunga Banjarmasin dalam pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia langkah pertama yang dilakukan adalah mengembangkan karakter para karyawan agar memiliki integritas yang tinggi serta memegang teguh komitmen organisasi.

1) Memiliki Integritas yang Tinggi

Meningkatkan integritas suatu perusahaan menurut ibu Ayu sangat penting untuk dilakukan, dengan integritas karyawan yang selalu ditanamkan akan berdampak positif bagi suatu perusahaan dari segi apapun. Karena nilai dari integritas itu sendiri yang mampu membawa sikap seorang karyawan bagaimana cara dia

bekerja yang baik dan benar agar perusahaan tempat dia bekerja bisa terus berkembang dan bersaing secara global.

Menurut penuturan ibu Ayu bahwa memiliki integritas yang tinggi merupakan dasar utama dalam menjalankan apa yang telah diamanahkan oleh perusahaan dan sebagai kode etik dalam menjalani kehidupan serta agar mampu menjadi kepercayaan siapa saja. Hal tersebut tentunya merupakan sifat dasar yang harus benar-benar dibudayakan oleh setiap karyawan.

Beliau juga menambahkan bahwa integritas yang tinggi dalam diri karyawan harus diciptakan dan ditanamkan, itu merupakan salah satu tujuan dilaksanakannya kegiatan pengembangan sumber daya manusia. Integritas yang diharapkan perusahaan ialah kejujuran, amanah, komitmen, konsisten dan bertanggungjawab.

2) Komitmen Terhadap Organisasi

Komitmen terhadap organisasi yang tinggi dapat memberi dampak positif bagi organisasi, yaitu dapat meningkatkan produktivitas. Pekerja yang komit mempunyai perasaan bahwa maksud mereka dan yang mereka kerjakan, tidak di bawah tekanan, tetapi justru merupakan investasi bagi mereka. keterlibatan pekerja sebagai salah satu wujud dari komitmen organisasi, akan berperanserta dalam menghadapi masalah-

masalah organisasi dengan memberikan saran-saran inovatif dan upaya-upaya produktif yang belum biasa dilakukan oleh organisasi. Budaya keterbukaan dan partisipatif sering digunakan untuk meningkatkan moral dan kepuasan pekerja.

Ibu Ayu juga menambahkan bahwa penanaman kesadaran terkait komitmen terhadap perusahaan telah dibentuk sejak pertama kali bekerja di perusahaan. Komitmen terhadap perusahaan menjadi dasar penting yang harus selalu dijunjung tinggi serta setiap karyawan diharuskan saling mengingatkan tentang hal tersebut.

c. Informan Ketiga

Nama : Rully Yasuwendi
Tempat Tanggal Lahir : Banjarmasin, 23 Maret 1990
Pendidikan Terakhir : S1
Jabatan : Penaksir

Wawancara dilaksanakan pada pukul 15.00-16.30 WITA, hari Selasa, tanggal 11 Juli 2023, di kantor PT. Pegadaian Syariah Cabang Kebun Bunga Banjarmasin. Berdasarkan hasil wawancara terkait pengembangan sumber daya manusia di PT. Pegadaian Syariah Cabang Kebun Bunga Banjarmasin yaitu disampaikan oleh Bapak Rully Yasuwendi bahwa PT. Pegadaian Syariah Cabang Kebun Bunga Banjarmasin dalam pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia

menggunakan dua metode pengembangan yaitu metode pelatihan dan metode prestasi kerja.

1) Metode Pelatihan

Metode pelatihan digunakan untuk para karyawan yang sudah memiliki jabatan atau kedudukan di perusahaan, pelatihan biasanya dilakukan dengan mengadakan diklat yang dilaksanakan sesuai bidang SDM masing-masing, mengasah kemampuan SDM pertriwulan serta mengikuti studi ilmu *online* yang diadakan sebulan dua kali. Kemudian mengadakan *games* atau *challenge* bulanan yang apabila mampu memcapai target maka akan mendapatkan *reward* dan apresiasi.

Jenis pelatihan yang dilaksanakan antara lain pelatihan kompetensi (*skill training*). Pelatihan kompetensi (*skill training*) merupakan pelatihan yang dilakukan untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan di dalam perusahaan. Pelatihan sejenis ini dilaksanakan setiap tiga bulan sekali.

Jenis pelatihan selanjutnya adalah pelatihan teknologi (*technology training*). Pelatihan ini melibatkan pengenalan dan pelatihan teknologi dalam operasional perusahaan. Pada pelatihan ini karyawan diajarkan materi teknologi terkini seperti Teknologi SD-WAN dengan harapan perusahaan dapat memberikan pelayanan yang lebih baik terhadap masyarakat.

Selanjutnya ada pelatihan kepemimpinan (Leadership Training). Pelatihan ini umumnya diperuntukkan bagi karyawan yang memiliki potensi menjadi pemimpin dalam perusahaan. Pada pelatihan ini karyawan akan diajarkan terkait pelatihan kepemimpinan seperti kemampuan mengambil inisiatif, memotivasi tim, mengelola konflik dan mengambil keputusan strategis. Pelatihan kepemimpinan ini penting untuk mengembangkan calon-calon pemimpin yang kompeten.

Terdapat empat tahapan atau proses pelatihan guna mewujudkan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas antara lain:

a) *Assesment* (Penilaian)

Assesment atau penilaian adalah suatu metode yang paling umum digunakan dalam penilaian kompetensi SDM. Penerapannya dilakukan untuk mengidentifikasi dan menjangking karyawan, yang dinilai mempunyai potensi dari sisi manajerial untuk menduduki posisi tertentu di kemudian hari.

b) *Design* (Rancangan)

Design atau rancangan merupakan langkah-langkah penting yang harus diambil untuk memastikan manajemen akan memiliki produk pelatihan yang dirancang secara professional yang bisa memenuhi kebutuhan organisasi.

c) *Delivery* (Pengiriman)

Delivery atau pengiriman merupakan hal yang dilakukan untuk memberikan kemampuan penugasan materi kepada para *trainer* agar para trainer bisa memberikan pelatihan terhadap suatu obyek. Tujuannya yaitu agar peserta pelatihan mampu melatih.

d) *Evaluation* (Evaluasi)

Evaluation atau evaluasi adalah suatu proses untuk menentukan kemajuan suatu program pelatihan dibandingkan dengan tujuan yang ingin dicapai.

Beliau juga menjelaskan setiap kegiatan yang berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia para karyawan akan diawasi langsung oleh *corporate unversity* sebagai penanggungjawab. *Sharing* dan *e-learning* bulanan akan dipantau per triwulan dan kemudian akan dilakukan evaluasi terkait target yang sudah dan belum tercapai. Pengawasan dilakukan dengan berbagai cara di antaranya:

a) Inspeksi Langsung

Inspeksi langsung adalah pengawasan yang dilakukan secara langsung atau pemeriksaan mendadak oleh atasan terhadap bawahan pada saat kegiatan sedang dilakukan. Inspeksi juga dilakukan menggunakan web aplikasi yang

bernama *i-Lead*, hal ini menjadikan manajemen dengan mudah untuk melakukan *monitoring*, yaitu selalu mengecek, mengontrol dan mengorganisir jalannya pelatihan.

Terdapat keterkaitan antara metode pelatihan dan metode prestasi kerja, yaitu berkaitan dengan proses dan hasil. Pada metode pelatihan, para karyawan berproses agar menjadi lebih baik dan sudah pasti hal tersebut berdampak pada kinerja yang nantinya akan menghasilkan prestasi kerja. Hal tersebut kemudian dijadikan ajang untuk berkompetisi agar kinerja semakin membaik dan memberikan dampak baik bagi perusahaan.

b) Observasi di tempat (*On-the-spot-observation*)

Observasi di tempat adalah pengawasan yang dilakukan oleh atasan terhadap bawahan sebelum kegiatan dilakukan. Observasi ini melibatkan direksi yang diwakilkan ke department HRD.

c) Laporan di tempat (*on-the-spot-report*)

Laporan di tempat adalah laporan yang disampaikan bawahan secara langsung kepada atasan saat mengadakan inspeksi langsung pada saat kegiatan sedang dilaksanakan.

2) Metode Prestasi Kerja

Prestasi kerja adalah salah satu metode yang digunakan perusahaan untuk mengembangkan sumber daya manusia, salah satu upaya yang diharapkan agar dapat meningkatkan prestasi kerja pegawai adalah melalui program pengembangan pegawai. Pengembangan pegawai adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai sesuai kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan, promosi dan pemindahan pegawai.

Terdapat keterkaitan antara metode pelatihan dan metode prestasi kerja, yaitu berkaitan dengan proses dan hasil. Pada metode pelatihan, para karyawan berproses agar menjadi lebih baik dan sudah pasti hal tersebut berdampak pada kinerja yang nantinya akan menghasilkan prestasi kerja. Hal tersebut kemudian dijadikan ajang untuk berkompetisi agar kinerja semakin membaik dan memberikan dampak baik bagi perusahaan.

Beliau juga menambahkan bahwa target kinerja harus mencapai 100% lebih dengan bobot KPI harus di atas poin 100. Bila tercapai lebih dari 120% maka SDM akan masuk namanya ke *challenge box* yang nantinya akan mempengaruhi kenaikan jabatan.

Dengan adanya perhatian organisasi terhadap pengembangan karyawan dengan menggunakan metode prestasi kerja, maka diharapkan para karyawan akan dengan sukarela melaksanakan kewajiban dengan sebaik-baiknya, memiliki kesadaran untuk menaati peraturan yang berlaku. karyawan turut membina hubungan kerjasama yang serasi antar pihak, berperan aktif dalam menjalankan tanggung jawab serta mampu menjadi pendorong dan penggerak organisasi.

d. Informan Keempat

Nama : Ilsa Marhamah
Tempat Tanggal Lahir : Banjarmasin, 12 Januari 1992
Pendidikan Terakhir : S1
Jabatan : CRO

Wawancara dilaksanakan pada pukul 15.00-16.30 WITA, hari Selasa, tanggal 11 Juli 2023, di kantor PT. Pegadaian Syariah Cabang Kebun Bunga Banjarmasin. Berdasarkan hasil wawancara terkait pengembangan sumber daya manusia di PT. Pegadaian Syariah Cabang Kebun Bunga Banjarmasin yaitu disampaikan oleh Ibu Ilsa Marhamah bahwa PT. Pegadaian Syariah Cabang Kebun Bunga Banjarmasin dalam pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia terdapat faktor pendukung serta penghambat.

1) Faktor Pendukung

a) Fasilitas

Fasilitas kerja yang disediakan oleh kantor merupakan sarana dan prasarana untuk memudahkan pekerjaan. Fasilitas kerja yang memadai dengan kondisi yang layak pakai dan terpelihara dengan baik sangat membantu kelancaran proses kerja dalam perusahaan.

Beliau juga menambahkan bahwa fasilitas yang sudah tersedia dijaga dan dipelihara dengan baik. Setiap karyawan diminta untuk selalu berusaha saling mengingatkan pentingnya menjaga fasilitas atau sarana dan prasarana yang telah disediakan.

Tabel 4.1
Jenis Fasilitas Perusahaan

No	Fasilitas
1	Ruang Shalat
2	Perangkat Komputer
3	Motor Perusahaan
4	Tunjangan Transportasi

b) Teknologi

Penguasaan teknologi baik itu teknologi informasi maupun komunikasi sangat berperan penting terhadap kinerja karyawan, terlebih lagi di era digital seperti ini. Perusahaan seperti ini harus benar-benar menguasai literasi digital agar mampu bersaing dengan perusahaan lain, hal tersebut yang saat ini sedang diusahakan oleh perusahaan.

Beliau juga menjelaskan bahwa ketika era digital 4.0 telah berganti menjadi era society 5.0 maka keberadaan teknologi seharusnya bukan menjadi hal yang baru lagi di dunia kerja. Sudah menjadi tugas kita untuk tetap melekat teknologi agar segala bentuk pekerjaan menjadi lebih mudah.

Tunjangan teknologi seperti ini sangat memudahkan pekerjaan, terutama bagi pekerjaan yang memang harus dilakukan sesegera mungkin, namun terdapat berbagai kendala dalam menyusun pertemuan, hal tersebut bisa dilakukan dengan menjalankan pertemuan online menggunakan aplikasi yang sudah tersedia.

c) *Reward* dari Perusahaan

Adanya apresiasi berupa *reward* saat mencapai target yang telah ditentukan merupakan salah satu yang menjadi faktor pendukung pengembangan SDM. Beliau menjelaskan

bahwa *reward* dari perusahaan berkaitan dengan prestasi kerja yang diraih melalui *challenge* yang diadakan perusahaan setiap bulannya.

2) **Faktor Penghambat**

a) **Kemajuan Teknologi**

Kemajuan teknologi selain menjadi faktor pendukung, juga bisa menjadi faktor penghambat, hal tersebut terjadi karena adanya *culture shock* terhadap karyawan yang masuk katagori sudah berumur. Namun untuk menghadapi hal tersebut, perusahaan tidak tinggal diam. Perusahaan tetap melakukan pelatihan teknologi yang berlaku untuk semua karyawan dan tidak terbatas pada karyawan yang sudah berumur.

b) **Kurangnya *Monitoring***

Kurangnya *monitoring* terhadap dalam kegiatan pelatihan menjadi salah satu faktor penghambat dalam proses pengembangan sumber daya manusia. Pada metode pelatihan, hal yang sangat penting agar pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia berjalan sesuai dengan rancangan awal adalah adanya pengawasan rutin yang mencatat setiap proses pelaksanaan yang dilakukan.

4.2 Faktor Pendukung dan Penghambat Pengembangan SDM

No	Pengembangan Sumber Daya Manusia	
	Faktor Pendukung	Faktor Penghambat
1	Fasilitas perusahaan yang lengkap	Kemajuan teknologi yang tidak dibarengi dengan pengetahuan pengoperasian teknologi
2	Kemajuan teknologi	Kurangnya monitoring
3	<i>Reward</i> dari perusahaan	

B. Analisis Data

Berdasarkan analisis data riset penelitian yang dilakukan peneliti melalui wawancara secara langsung, maka peneliti mendapatkan 3 (tiga) orang responden yaitu Ibu Ayu Ariani, Bapak Rully Yasuwendi, dan Ibu Ilsa Marhamah serta satu orang informan dari pimpinan cabang yaitu Bapak Muhammad Ichlas dari PT. Pegadaian Syariah Cabang Kebun Bungan Banjarmasin. Adapun hasil analisis data dari wawancara dalam penelitian telah diuraikan sebagai berikut:

1. Pengembangan Sumber Daya Manusia PT. Pegadaian Syariah Cabang Kebun Bunga Banjarmasin.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pimpinan cabang di PT. Pegadaian Syariah Cabang Kebun Bunga Banjarmasin, terkait pengembangan sumber daya manusia di PT. Pegadaian Syariah Cabang Kebun Bunga Banjarmasin, beliau menjelaskan terdapat beberapa tahapan sebelum menerapkan metode apa yang digunakan agar proses

pengembangan berjalan sesuai dengan tujuan perusahaan. Adapun tahapan tersebut sesuai dengan beberapa teori yang dijabarkan dalam beberapa buku di bawah ini dalam pengembangan sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

a. Analisis

Beliau menyebutkan pada proses pengembangan sumber daya manusia hal pertama yang dilakukan adalah analisis kemampuan karyawan yang bertujuan untuk membantu kinerja karyawan agar mampu bekerja sesuai dengan tujuan perusahaan. Kinerja yang tinggi dari karyawan merupakan sesuatu yang sangat diharapkan, dengan kinerja yang tinggi pula perusahaan dapat merencanakan berbagai kebijaksanaan untuk pencapaian sasaran perusahaan. Kinerja merupakan aspek penting dalam upaya pencapaian tujuan suatu perusahaan. Analisis kemampuan karyawan adalah langkah awal untuk merumuskan metode pengembangan seperti apa yang nantinya akan digunakan sesuai dengan porsi yang dibutuhkan

Hal ini sesuai dengan teori yang disampaikan Benjamin Bukit dalam buku *Pengembangan Sumber Daya Manusia* bahwa analisis kemampuan karyawan bertujuan untuk membantu kinerja karyawan agar mampu bekerja sesuai dengan tujuan perusahaan. kKgiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan

kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan (Benjamin Bukit, 2017, h.13).

b. Desain

Narasumber menyebutkan bahwa langkah selanjutnya setelah menganalisis kemampuan karyawan yaitu merumuskan desain yang nantinya akan membantu dalam implementasi metode pengembangan sumber daya manusia yang dipilih yang sesuai dengan hasil yang didapat pada proses pertama.

Langkah-langkah penting yang harus diambil untuk memastikan manajemen akan memiliki produk pelatihan yang dirancang secara profesional yang bisa memenuhi kebutuhan organisasi. Hal ini sesuai dengan teori yang disampaikan oleh Benjamin Bukit dalam buku *Pengembangan Sumber Daya Manusia* yaitu Kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi (Benjamin Bukit, 2017, h.13).

c. Pengembangan

Pada proses ini, narasumber menyebutkan bahwa desain yang sudah disusun dan siap untuk diimplementasikan akan tetap dikembangkan, baik dari segi materi maupun metode yang digunakan, hal ini bertujuan untuk mengoptimalkan setiap rancangan yang telah

disusun untuk mengembangkan sumber daya manusia. Senada dengan hal tersebut Benjamin Bukit dalam buku *Pengembangan Sumber Daya Manusia* juga menjabarkan hal yang sama yaitu Merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan (Benjamin Bukit, 2017, hlm.13).

d. Implementasi

Pada tahap ini merupakan tahap inti dari proses pengembangan yang mana untuk saat ini perusahaan telah merumuskan dua metode dalam pengembangan sumber daya manusia yaitu metode pelatihan dan metode prestasi kerja.

Hal ini sedana dengan teori yang ada dalam buku Adi E. Yusuf yaitu pada tahap implementasi kita melaksanakan program pelatihan dan menyampaikan apa yang telah dirancang untuk peserta. Pelaksanaan pelatihan merupakan proses yang paling kritis bagi para peserta dan penyelenggara pelatihan. Masalah yang sering kali muncul dalam pelaksanaan pelatihan dan perlu dipertimbangkan antara lain kredibilitas, pengalaman pribadi, pembelajar bermasalah, partisipasi, pertanyaan, umpan balik, fasilitas dan media, pembukaan serta penutupan pelatihan (Adie E. Yusuf, 2014, hlm.22).

e. Evaluasi

Berdasarkan teori yang ada di buku Adie E. Yusuf yaitu setelah mengadakan proses pelatihan yang sebelumnya dimulai dengan analisis, desain, pengembangan, dan implementasi, maka selanjutnya ialah proses evaluasi. Dalam tahap evaluasi kita mengevaluasi pelatihan yang telah kita laksanakan. Apakah hasilnya sudah efektif sesuai dengan yang kita inginkan atau belum. Jika sudah, untuk selanjutnya kita rancang pelatihan yang lebih baik lagi. Jika belum, maka kita harus mengadakan perbaikan ataupun peningkatan untuk program pelatihan tersebut (Adie E. Yusuf, 2014, hlm.22).

2. Metode Pengembangan Sumber Daya Manusia di PT. Pegadaian Syariah Cabang Kebun Bunga Banjarmasin

Berdasarkan hasil wawancara dengan salah satu karyawan PT. Pegadaian Syariah Cabang Kebun Bunga Banjarmasin, Pengembangan sumber daya manusia di PT. Pegadaian Syariah Cabang Kebun Bunga Banjarmasin menggunakan dua metode yaitu metode pelatihan dan metode prestasi kerja. Hal tersebut senada dengan teori dalam buku yang mengemukakan tentang metode pengembangan sumber daya manusia, sebagai berikut:

a. Metode Pelatihan

Berdasarkan hasil wawancara yang peneliti lakukan PT. Pegadaian Syariah Cabang Kebun Bunga Banjarmasin menggunakan

metode pelatihan untuk mengembangkan sumber daya manusia. Hal ini senada dengan teori yang dikemukakan Masran dalam buku *Manajemen Sumber Daya Manusia* yaitu pelatihan adalah upaya mengembangkan sumber daya manusia terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia. Pendidikan dan pelatihan adalah proses belajar dalam rangka meningkatkan kemampuan sumber daya manusia dalam melaksanakan tugasnya. Pelatihan yang dimaksud adalah upaya untuk mentransfer keterampilan dan pengetahuan kepada para peserta pelatihan pada saat melaksanakan pekerjaan (Masran, 2015, hlm.109).

Pendapat serupa juga dikemukakan oleh Esti Monalis dalam jurnal *Productivity* dengan judul *Pengembangan Sumber Daya Manusia Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*. Ia mengemukakan bahwa pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu usaha meningkatkan kemampuan dari karyawan sehingga memiliki pengetahuan, keahlian serta sikap yang dibutuhkan dalam menghadapi pekerjaan saat ini maupun akan datang. Manfaat diadakan pengembangan sumber daya manusia salah satunya adalah untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan, sikap, dan tanggung jawab karyawan sehingga lebih efektif dan efisien dalam mencapai sasaran program serta tujuan organisasi. Banyak istilah yang

dipergunakan untuk menggambarkan pengertian pengembangan sumber daya manusia.

b. Tujuan Metode Pelatihan

Tujuan utama pelatihan pada intinya adalah :

- 1) Memperbaiki kinerja
- 2) Memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi
- 3) Mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru supaya menjadi kompeten dalam pekerjaan.
- 4) Membantu memecahkan permasalahan organisasional.
- 5) Mempersiapkan karyawan untuk promosi.
- 6) Mengorientasikan karyawan terhadap organisasi.
- 7) Memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi.

Adapun manfaat nyata yang diperoleh dengan adanya pelatihan dan pengembangan adalah:

- 1) Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas.
- 2) Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan agar mencapai standar kinerja yang dapat diterima.
- 3) Menciptakan sikap, loyalitas dan kerja sama yang lebih menguntungkan.
- 4) Memenuhi kebutuhan perencanaan SDM.
- 5) Mengurangi jumlah dan biaya kecelakaan kerja.

Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi (Masran, 2015, hlm.111).

c. Metode Penilaian Kerja

Penilaian kinerja hanya merupakan salah satu bagian dari proses manajemen kinerja secara luas. Manajemen kinerja didefinisikan sebagai suatu proses di mana manajer yakin bahwa aktivitas dan *output* karyawan telah sesuai dengan sasaran organisasi. Prestasi kerja diterapkan dengan pendekatan berikut ini:

- d. *Tell-end-sell approach* Mereview prestasi kerja karyawan dan mencoba meyakinkan karyawan untuk berprestasi lebih baik. Pendekatan ini paling baik digunakan untuk karyawan baru.
- e. *Tell-and-listen approach* Memungkinkan karyawan menjelaskan berbagai alasan, latar belakang dan perasaan defensive mengenai prestasi kerja. Ini untuk mengatasi reaksi dengan konseling tentang bagaimana cara berprestasi lebih baik.
- f. *Problem solving approach* Mengidentifikasi masalah yang mengganggu prestasi kerja karyawan. Kemudian melalui latihan, *coaching* atau konseling, upaya dilakukan untuk memecahkan penyimpangan.

Adapun Teknik yang dilakukan dalam menerapkan metode prestasi kerja sesuai dengan teori yang disampaikan oleh Masram dalam buku *Pengembangan Sumber Daya Manusia* yaitu

1) *Rating Scales* (Skala Penilaian)

Menilai kinerja pegawai dengan menggunakan skala untuk mengukur faktor-faktor kinerja (*performance factor*). Misalnya dalam mengukur tingkat inisiatif dan tanggung jawab pegawai. Skala yang digunakan adalah 1 sampai 5, yaitu 1 adalah yang terburuk dan 5 adalah yang terbaik. Jika tingkat inisiatif dan tanggung jawab pegawai tersebut biasa saja, maka ia diberi nilai 3 atau 4 dan begitu seterusnya untuk menilai faktor-faktor kinerja lainnya.

2) *Critical Incidents Evaluator* (Penilaian Insiden Kritis)

Mencatat mengenai apa saja perilaku/ pencapaian terbaik dan terburuk (*extremely good or bad behaviour*) pegawai. Dalam metode ini, penilai harus menyimpan catatan tertulis tentang tindakan-tindakan atau perilaku kerja yang sangat positif (*high favorable*) dan perilaku kerja yang sangat negatif (*high unfavorable*) selama periode penilaian.

3) *Ranking* (Peringkat)

Penilai menempatkan seluruh pekerja dalam satu kelompok sesuai dengan peringkat yang disusun berdasarkan kinerja secara keseluruhan. Contohnya, pekerja terbaik dalam satu bagian diberi peringkat paling tinggi dan pekerja yang paling buruk prestasinya diletakkan di peringkat paling bawah. Kesulitan terjadi bila pekerja

menunjukkan prestasi yang hampir sama atau sebanding (Masram, 2015, hlm.121).

3. Faktor Pendukung dan Penghambat Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia di PT. Pegadaian Syariah Cabang Kebun Bunga Banjarmasin.

a. Faktor Pendukung

1) Fasilitas

Fasilitas kerja merupakan perangkat untuk bekerja atau sumber daya peralatan kerja meliputi peralatan kerja, bahan, dan sarana prasarana yang bisa mempengaruhi pelaksanaan kerja, dengan memperhatikan pengguna fasilitas kerja atau kualitas fisiknya serta intelektualnya (Priyono dan Marnis, 2008, hlm.60).

2) Teknologi

Teknologi tidak hanya memiliki efek positif pada operasi internal organisasi, tetapi juga mengubah cara kerja manajemen sumber daya manusia. Sistem Informasi Sumber Daya Manusia (HRIS) memungkinkan profesional HRM untuk memfasilitasi rencana sumber daya manusia dengan lebih baik, membuat keputusan lebih cepat, mendefinisikan pekerjaan dengan jelas, mengevaluasi kinerja, dan memberikan manfaat hemat biaya yang diinginkan karyawan. Demikian juga, ini membantu memperkuat komunikasi dengan komunitas eksternal dan karyawan.

Teknologi juga secara dramatis mengubah cara manajer sumber daya manusia mengarahkan, melatih, dan mengembangkan karyawan serta membantu mereka mengelola karier mereka. Teknologi telekonferensi memungkinkan karyawan untuk melatih dan berkolaborasi dalam kelompok terlepas dari lokasi mereka (Kepler Sinaga, 2022, hlm.42).

3) Penghargaan dari Perusahaan

Penghargaan merupakan imbalan yang diberikan oleh perusahaan terhadap karyawannya atas pekerjaan yang telah dilakukannya, baik penghargaan yang bersifat intrinsik ataupun ekstrinsik. Dengan adanya penghargaan yang baik diharapkan pegawai mampu meningkatkan kinerja serta lebih memiliki keinginan yang tinggi untuk unggul dalam melakukan pekerjaan dan memiliki kemampuan untuk berkompetisi sehingga tercapai keseimbangan antara tujuan pribadi dan organisasi. Karena di lain sisi, penghargaan yang baik pun juga bisa menjadi motivasi tersendiri bagi karyawan tersebut untuk mencapai kinerja yang baik kedepannya (Prabu dan Wijayanti, 2015, hlm.105).

b. Faktor Penghambat

1) Kemajuan Teknologi

Pada hasil wawancara dikatakan bahwa kemajuan teknologi selain menjadi faktor pendukung, juga bisa menjadi faktor

penghambat, hal tersebut terjadi karena adanya *culture shock* terhadap karyawan yang masuk katagori sudah berumur. Namun untuk menghadapi hal tersebut, perusahaan tidak tinggal diam. Perusahaan tetap melakukan pelatihan teknologi yang berlaku untuk semua karyawan dan tidak terbatas pada karyawan yang sudah berumur.

Hal ini senada teori Iwan Perwira dalam buku yang berjudul *Peran Sumber Daya Manusia Dalam Menciptakan Sumber Daya Manusia* bahwa Kemajuan teknologi juga dapat menjadi faktor penghambat pengembangan sumber daya manusia, antara lain disebabkan hal sebagai berikut:

- 5) Pemanfaatan teknologi informasi dalam pelaksanaan tugas harian/pekerjaan menyita banyak waktu
- 6) Bekerja dengan teknologi informasi itu sangat rumit sehingga sulit untuk mengerti dan memahami cara pemanfaatannya.
- 7) Membutuhkan waktu yang lama bagaimana memanfaatkan teknologi informasi (Iwan Perwira, 2021, hlm.14).

2) **Kurangnya *Monitoring*.**

Monitoring atau proses pengawasan merupakan suatu yang harus ada dan dilaksanakan dalam setiap penyelenggaraan kegiatan. *Monitoring* berfungsi untuk meneliti dan memeriksa apakah tugas-tugas pemeriksaan semua benar-benar sudah

dikerjakan. Hal ini juga digunakan untuk mengetahui apakah telah terjadi penyimpangan, penyalahgunaan, serta kekurangan dalam menjalankan tugas-tugas. Kurangnya monitoring dapat menjadikan proses kegiatan tidak terawasi dengan benar (Taufeni Taufiq, 2011, hlm.20).