

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kepemimpinan Transformasional

Dalam kenyataannya pemimpin dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat organisasi suatu organisasi. Para pemimpin juga memainkan peranan kritis dalam membantu kelompok, organisasi atau masyarakat untuk mencapai tujuan mereka. Bagaimanapun juga, kemampuan dan ketrampilan kepemimpinan dalam pengarahan adalah faktor penting efektifitas manajer. Bila organisasi dapat mengidentifikasi kualitas-kualitas yang berhubungan dengan kepemimpinan, kemampuan untuk menyeleksi pemimpin-pemimpin efektif akan meningkat. Dan bila organisasi dapat mengidentifikasi perilaku dan teknik-teknik kepemimpinan efektif, organisasi barangkali akan dapat mempelajari berbagai perilaku dan teknik tersebut. Oleh karena itu akan dicapai pengembangan efektifitas personalia dan organisasi.¹

1. Pengertian kepemimpinan transformasional

Secara sederhana, kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai seni memotivasi atau menginspirasi sekelompok orang untuk bertindak dalam mencapai tujuan bersama. Seorang pemimpin adalah orang dalam kelompok yang memiliki kombinasi kepribadian dan ketrampilan yang membuat orang lain ingin mengikuti arah mereka.²

Kepemimpinan berarti melibatkan orang lain, yaitu bawahan atau karyawan yang akan dipimpin. Kepemimpinan juga melibatkan pembagian kekuasaan (*power*). Pemimpin mempunyai *power* yang lebih besar dibandingkan dengan yang dipimpin. *Power* tersebut datang dari berbagai sumber, yaitu:

¹ Hani handoko, *Manajemen edisi 2*, BPFE, Yogyakarta, 2003, Hal., 293

² Sutarno, *Serba-serbi Manajemen Bisnis*, Graha Ilmu, Yogyakarta, Hal., 80

a. Kekuasaan balasan (*Reward Power*)

Kekuasaan ini datang dari kemampuan seseorang memberikan balasan kepada orang lain yang melakukan pekerjaan tertentu. Manajer dapat menggaji karyawannya agar karyawan menjalankan tugas yang diperintahkan. Balasan akan lebih baik digunakan untuk mendorong perilaku yang diinginkan karyawan, bukan sebagai alat “sogok” terhadap karyawan.

b. Kekuasaan Paksaan (*Coercive Power*)

Kekuasaan ini datang dari kemampuan seseorang menghukum orang lain, jika orang tersebut tidak dapat mengerjakan sesuatu. Kekuasaan ini merupakan sisi negatif dari dari kekuasaan balasan. Hukuman dapat berupa hukuman yang ringan seperti peringatan, sampai ke hukuman yang paling berat yaitu pemberhentian kerja. Kekuasaan hukuman biasanya digunakan untuk menjaga standar prestasi minimal atau menjaga kepatuhan terhadap organisasi.

c. Kekuasaan legitimasi (*Legitimate Power*)

Kekuasaan ini datang jika seseorang mempunyai "hak" atau secara hukum "diperbolehkan" mempengaruhi orang lain dalam wilayah tertentu. Dalam organisasi, kekuasaan semacam ini disebut juga sebagai wewenang formal (resmi). Manajer mempunyai wewenang resmi memerintah bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. Bawahan secara implisit mempunyai kewajiban untuk menerima dan menjalankan perintah tersebut.

d. Kekuasaan referensi (*Referent Power*)

Kekuasaan ini datang karena seseorang atau satu kelompok ingin meniru atau mengidentifikasi dirinya sebagai orang tertentu. Manajer yang populer akan mempunyai kekuasaan referensi, karena bawahan akan berusaha meniru perilaku manajer tersebut.

e. Kekuasaan kepakaran (*Expert Power*)

Kekuasaan ini datang dari kepakaran atau keahlian seseorang. Orang tertentu dipercaya mempunyai keahlian dalam bidang tertentu,

dan dapat mempengaruhi orang lain yang tidak mempunyai keahlian dibidang tersebut.³

Pemimpin akan menggunakan *power* atau kekuasaannya untuk mempengaruhi yang dipimpin. Biasanya pemimpin mempunyai banyak cara untuk menggunakan kekuasaan tersebut. Tingkat penggunaan kekuasaan tersebut juga sangat berbeda dari satu pemimpin ke pemimpin yang lainnya. Ada pemimpin yang dapat menggunakan kekuasaannya dengan sepenuhnya, sementara ada pemimpin lain yang tidak menggunakan kekuasaan tersebut dengan sepenuhnya.⁴

Bernard M Bass mendefinisikan pemimpin transformasional sebagai pemimpin yang memotivasi bawahan untuk mengerjakan lebih dari yang diharapkan semula dengan meningkatkan rasa pentingnya bawahan dan nilai pentingnya pekerjaan. Pemimpin ini mampu membuat bawahan menyadari perspektif yang lebih luas, sehingga kepentingan individu akan disubordinasikan terhadap kepentingan tim, organisasi, atau kepentingan lain yang lebih luas. Pemimpin semacam itu juga mampu meningkatkan kebutuhan bawahan menuju kebutuhan yang paling tinggi yaitu kebutuhan aktualisasi diri.⁵ Dalam kepemimpinan transformasional para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan penghormatan kepada pemimpin serta termotivasi untuk melakukan sesuatu yang lebih dari pada yang awalnya diharapkan dari mereka.

Pemimpin transformasioanal adalah orang yang membantu perusahaan dan orang lain untuk membuat perubahan positif dalam aktifitas mereka. Perubahan itu sering kali berskala besar dan dramatis. Setelah menetapkan arah baru yang menarik bagi perusahaan atau

³ Mamduh M Hanafi, *Manajemen Edisi Revisi*, YKPN, Yogyakarta, 2003, Hal., 328-329.

⁴ *Ibid.*, Hal., 329.

⁵ Mamduh M Hanafi, *Op. Cit*, Hal., 346.

menciptakan masa depan, pemimpin biasanya memilih salah satu dari enam metode yang berada untuk melahirkan perubahan, yaitu:⁶

a. Mengubah kultur organisasi

Tindakan paling luas yang dilakukan pemimpin transformasional adalah mengubah kultur organisasi. Ini berarti bahwa nilai, sikap, dan bahkan atmosfer organisasi diubah. Perubahan paling umum adalah mengubah kultur dari kultur birokratis, kaku dan sedikit mengambil resiko menjadi kultur di mana orang bisa lebih bergerak dan tidak terlalu dibatasi oleh aturan dan regulasi.

b. Meningkatkan kesadaran orang tentang imbalan

Pemimpin transformasional membuat anggota kelompok sadar akan arti penting imbalan tertentu dan bagaimana cara mendapatkannya. Dia mungkin menyebutkan kebanggaan yang akan dirasakan karyawan jika perusahaan menjadi nomor satu dibidangnya.

c. Membantu orang tidak sekedar mengejar kepentingan diri

Pemimpin transformasional membantu anggota kelompok untuk melihat pada gambaran yang lebih besar demi kebaikan tim dan organisasi. Sedikit demi sedikit pemimpin membuat pekerja menyadari bahwa tindakan mereka memberi kontribusi pada tujuan yang lebih luas ketimbang sekedar memenuhi kepentingan diri sendiri.

d. Membantu orang mencari pemenuhan diri

Pemimpin transformasional membantu orang lain untuk tidak sekedar berfokus pada kesuksesan kecil-kecilan, tetapi juga pada usaha mencari pemenuhan diri.

e. Memberi pemahaman kepada orang lain tentang keadaan urgen

Untuk menciptakan transformasi, pemimpin mengumpulkan para manajer kritis dan karyawan lainnya dan melibatkan mereka dalam diskusi urgensi perubahan.

⁶Andrew J Dubrin, *The complete Ideals Leadership ed.2*, Prenada Media, Jakarta, 2005, Hal., 143-145

f. Mengejar kejayaan

Tindakan transformasional tertinggi adalah membuat orang lain bersemangat untuk melakukan kerja keras demi kebesaran dan kejayaan organisasi.

Pendekatan kepemimpinan transformasional secara esensial menekankan untuk menjunjung tinggi atau menghargai tujuan individu bawahan sehingga nantinya para bawahan itu akan memiliki keyakinan bahwa kinerja aktual akan melampaui harapan kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional memiliki tiga dimensi perilaku karismatik, dimensi pertimbangan, dan dimensi rangsangan intelektual.⁷

2. Karakteristik Kepemimpinan Transformasional

Menurut Robbins dan Judge bahwa pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang menginspirasi para pengikut untuk mengesampingkan kepentingan pribadi demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri pengikutnya.⁸

a. *Charismatic leadership*

Pemimpin transformasional memiliki suatu karisma yang dikagumi dan dihormati, sehingga dengan pengaruh dan kekuatan karisma tersebut pemimpin mudah untuk mengkomunikasikan visi atau misi organisasi kepada pengikut. Melalui karisma yang dimiliki tersebut pemimpin dapat membentuk dan memperbanyak anggotanya melalui keyakinan, ambisi, energi, jeli melihat dan memanfaatkan peluang yang ada. Di samping itu melalui karismanya, pemimpin dapat mengilhami loyalitas, ketekunan, menanamkan kebanggaan dan kesetiaan, serta membangkitkan rasa hormat.

b. *Inspirational leadership*

Pemimpin transformasional mampu untuk membangkitkan semangat pengikutnya yang merasa ragu-ragu atau tidak mampu dalam menyelesaikan suatu tugas. Pemimpin dapat memberikan inspirasi,

⁷ Gugup Kismono, *Pengantar Bisnis*, BPFE, Yogyakarta, 2001, Hal., 235.

⁸ Danang Sunyoto, *Perilaku Organisasional*, CAPS, Yogyakarta, 2011, Hal., 108.

secara emosional membangkitkan, menggerakkan, dan menyemarakkan kondisi yang sudah tidak lagi menggairahkan.

c. *Belief*

Pemimpin transformasional memiliki *insting* atau naluri yang kuat, dapat melihat dan membuat keputusan-keputusan tepat yang berdampak positif bagi organisasi, sehingga mampu bertindak dengan penuh keyakinan dan menanamkan kepercayaan kepada para pengikutnya.

d. *Intellectualstimulation*

Pemimpin transformasional mampu memberikan dan melakukan stimuli-stimuli intelektual kepada para pengikutnya, mampu mendorong para pengikutnya untuk bertindak secara kreatif, mengajak bawahan untuk berpikir dengan cara-cara baru, berani memunculkan ide-ide dan berpikir rasional dalam menyelesaikan suatu masalah tidak berdasarkan opini atau dugaan saja.

e. *Individualized consideration*

Ciri ini berkaitan dengan tanggung jawab dan kemampuan pemimpin dalam memberikan kepuasan dan meningkatkan produktifitas para pengikutnya. Pemimpin transformasional cenderung bersikap membaaur menjadi satu dengan pengikutnya sebagaimana layaknya individu dengan kebutuhan masing-masing. Pemimpin memperhatikan faktor-faktor individual, karena adanya perbedaan, kepentingan, dan pengembangan diri yang berbeda antara satu dengan yang lainnya.⁹

3. Kepemimpinan Transformasional menurut Pandangan Islam

Kepemimpinan yang baik dapat menggerakkan manusia ke arah perubahan jangka panjang yang benar-benar merupakan kepentingan terbaik. Kepemimpinan juga dapat diartikan sebagai suatu peranan dan merupakan suatu proses untuk memengaruhi orang lain. Pemimpin adalah suatu anggota dari perkumpulan yang diberi kedudukan atau amanah yang

⁹*Ibid.*, Hal., 110-111.

diharapkan dapat bertindak sesuai dengan kedudukannya.¹⁰ Seperti firman Allah SWT:

عَلِيمٌ وَسِعُ وَاللَّهُ يَشَاءُ مَنْ مَلَكَهُ رِيُّوتِي وَاللَّهُ

Artinya: "... Allah memberikan-Nya kepada siapa yang Dia kehendaki, dan Allah Maha luas, Maha Mengetahui." (QS. Al-Baqarah:247)¹¹

Umat manusia disuruh dan dituntut untuk selalu berusaha dan bekerja. "Bekerjalah kamu untuk duniamu seolah-olah kamu hidup selamanya." disamping itu, manusia disuruh untuk memakmurkan dan memanfaatkan sumber daya alam.¹² Sebagaimana firman Allah SWT dalam QS Al-Hadid: 25

بِوَرُسُلِهِ يَنْصُرُهُ مَنْ اللَّهُ وَلِيَعْلَمَ لِلنَّاسِ وَمَنْفَعٌ شَدِيدٌ بَأْسٌ فِيهِ الْحَدِيدَ وَأَنْزَلْنَا
عَزِيزٌ قَوِيٌّ اللَّهُ إِنْ بِالْغِي

Artinya: "dan kami menciptakan besi yang mempunyai kekuatan hebat dan banyak manfaat bagi manusia, dan agar Allah mengetahui siapa yang menolong (agama)-Nya dan rasul-rasul-Nya walaupun (Allah) tidak dilihatnya. Sesungguhnya Allah Maha kuat, Maha perkasa."¹³

Suatu pekerjaan dan kegiatan akan berhasil dengan baik apabila ditata, dikelola, diatur dan diorganisasikan dengan memanfaatkan berbagai sumber daya, baik yang bersifat fisik maupun nonfisik. Kecakapan dan kecermatan mengelola, mengatur, menata, serta mengorganisasikan semua kegiatan ini sangat dituntut untuk dilaksanakan dan diaplikasikan oleh

¹⁰ Undang Ahmad Kamaludin dan Muhammad Alfian, *Etika Manajemen Islam*, Pustaka Setia, Bandung, 2010, Hal., 146.

¹¹ Al-Qur'an Surat Al Baqarah Ayat 247, *Al-Quran dan Terjemahnya*, Departemen Agama RI, Mekar Surabaya, Surabaya, 2002, Hal., 40.

¹² Undang Ahmad Kamaludin dan Muhammad Alfian, *Op. Cit*, Hal., 159.

¹³ Al-Qur'an Surat Al hadid Ayat 25, *Al-Quran dan Terjemahnya*, Departemen Agama RI, Mekar Surabaya, Surabaya, 2002, Hal., 451.

pelaksana dan pelaku kegiatan yang sekarang ini dikenal dengan manajemen.¹⁴

Ada beberapa istilah yang merujuk pada pengertian pemimpin. Kata umara yang sering disebut juga dengan amir. Hal itu dikatakan dalam Al-Quran surat An-Nisa':59

ءِ فِي تَنْزَعْتُمْ فِإِنَّ مِنْكُمْ أَلْمُرُؤِ إِلَى الرَّسُولِ وَأَطِيعُوا اللَّهَ أَطِيعُوا الَّذِينَ يَتَأْتِيهَا
وَأَحْسَنُ حَيْرٌ ذَلِكَ الْآخِرُ وَالْيَوْمِ بِاللَّهِ تَوَمِّنُونَ كُنْتُمْ إِنْ وَالرَّسُولِ اللَّهُ إِلَى فَرُدُّوهُ شَيْ
تَأْوِيلًا

Artinya: " Wahai orang-orang yang beriman! Taatilah Allah dan taatilah Rasul (Muhammad), dan Ulil Amri (pemegang kekuasaan) di antara kamu. Kemudian, jika kamu berbeda pendapat tentang sesuatu, maka kembalikanlah kepada Allah (Al-Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu beriman kepada Allah dan hari kemudian. yang demikian itu, lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya." (QS. An-Nisa':59)¹⁵

Dalam ayat ini dikatakan bahwa ulil amri atau pejabat adalah orang yang mendapat amanah untuk mengurus urusan orang lain. Dengan kata lain, pemimpin adalah orang yang mendapat amanah untuk mengurus urusan rakyat. Jika ada pemimpin yang tidak mengurus kepentingan rakyat, ia bukanlah pemimpin. Dalam suatu perusahaan, jika ada direktur yang tidak mengurus kepentingan perusahaannya, ia bukanlah seorang direktur.¹⁶ Selain dicintai, pemimpin yang baik juga dapat menerima kritik dari bawahannya, bahkan dikatakan dalam sebuah hadits dikatakan:

وعن عائشة رضي الله عنها قالت: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم إذا أراد الله بالأمير
خيرًا جعل له وزير صدق إن نسي ذكره وإن ذكره أعانه. وإذا أراد به غير ذلك جعل له

¹⁴Undang Ahmad Kamaludin dan Muhammad Alfian, *Op. Cit.*, Hal., 160.

¹⁵Al-Qur'an Surat An Nisa' Ayat 59, *Al-Quran dan Terjemahnya*, Departemen Agama RI, Mekar Surabaya, Surabaya, 2002, Hal., 87.

¹⁶ Nana Herdiana Abdurrahman, *Manajemen Bisnis Syariah dan Kewirausahaan*, Pustaka Setia, Bandung, 2013., Hal., 103.

وَزَيْرٌ سَوْءٌ إِنْ نَسِيَ لَمْ يُذَكَّرْهُ. وَإِنْ ذَكَرَ لَمْ يُعْنَهُ. رواه ابو داود باسناد جيد على شرط مسلم

Artinya: "Dan dari Aisyah RA Dia berkata : Rasulullah SAW bersabda : Jika Allah bermaksud menjadikan seorang pemimpin yang berhasil maka Allah akan menjadikan para pembantunya itu orang-orang yang baik. Ketika dia lupa maka pembantunya mengingatkannya. Dan jika dia ingat maka pembantu itu memberikan pertolongannya. Dan apabila Allah menjadikan pemimpin yang selain itu (pemimpin yang jelek) maka Allah akan menjadikan pembantunya orang yang jelek pula, ketika dia lupa maka pembantunya tidak akan mengingatkannya. Dan ketika dia ingat maka pembantunya tidak akan memberikan pertolongannya." (HR. Abu dawud dengan sanad yang baik menurut syaratnya Imam Muslim)¹⁷

Para pembantunya adalah orang-orang yang baik, jika pemimpin itu melakukan sesuatu yang baik, bawahan akan mendukungnya. Akan tetapi, jika seorang pemimpin melakukan tindakan yang tidak baik, bawahan akan mengoreksinya. Disanalah pentingnya mekanisme tausiyah, mekanisme saling mengoreksi dan saling menasihati.¹⁸

B. Pelatihan

Pelatihan merupakan upaya peningkatan kemampuan dan keahlian sumberdaya manusia yang berkaitan dengan jabatan untuk meningkatkan kinerja pada posisinya sekarang.¹⁹ Pelatihan tenaga kerja bagi suatu organisasi atau perusahaan merupakan aktivitas yang cukup penting dilakukan, dimana hal ini akan dapat mempengaruhi tingkat produktivitas kerja dan prestasi kerja bagi tenaga itu sendiri dan organisasi atau perusahaan dimana tenaga kerja tersebut bekerja. Pelatihan sering dianggap sebagai aktivitas yang paling dapat dilihat dan paling umum dari semua aktivitas kepegawaian. Para pekerja menyukai pelatihan karena pelatihan membebaskan dari pekerjaan mereka

¹⁷Imam Al-Hafidz Al-Faqih Abi Zakaria Muhyidin Yahya An Nawawi, *Riyadus Sholihin*, Darul Ilmi, Surabaya, Hal., 324.

¹⁸*Ibid.*, Hal., 105.

¹⁹Wahibur Rokhman, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Nora Media Interprise, Kudus, 2011, Hal., 54.

atau meningkatkan kecakapan yang bisa digunakan untuk menguasai kedudukan yang sedang mereka duduki atau yang akan mereka duduki.²⁰

1. Pengertian Pelatihan

Dunia bisnis relatif lebih menonjol kemampuannya untuk merancang pelatihan yang sesuai dengan dunianya. Hal ini sangat dimungkinkan karena kebutuhan karyawan yang begitu jelas dan nyata, baik permintaan ketrampilan maupun keahlian yang dibutuhkan. Dengan posisi sebagai elemen penting dalam manajemen strategis, eksistensi pelatihan mendapat semacam nilai tambah khususnya berkenaan dengan persepsi manajer.²¹ Sebagaimana yang dikemukakan Richardson dalam Budi W Soetjipto (2002) bahwa perencanaan strategi yang melibatkan pelatihan meliputi berbagai komponen yaitu:

- a. Menentukan tingkat *skill* karyawan saat ini
- b. Menyeleksi tempat yang paling *feasible* dan menjadwalkan program
- c. Memilih metode pelatihan yang paling tepat
- d. Mengumpulkan dan mengembangkan materi pelatihan
- e. Mengevaluasi pelatihan.²²

Pelatihan merupakan upaya untuk mentrasfer ketrampilan dan pengetahuan kepada para peserta sedemikian rupa sehingga para peserta pelatihan menerima dan melakukan pelatihan pada saat melaksanakan pekerjaan. Pengetahuan dan ketrampilan yang dikembangkan haruslah yang spesifik dan latihan harus diarahkan pada perubahan perilaku yang diidentifikasi. Pelatihan juga harus mempelajari ketrampilan atau teknik khusus yang dapat didemonstrasikan dan diobservasi ditempat tugasnya.²³

Pelatihan adalah suatu proses peningkatan dan usaha untuk menyempurnakan bakat, ketrampilan, kecakapan, kemampuan dan

²⁰Danang Sunyoto, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, CAPS, Yogyakarta, 2013, Hal., 137.

²¹Budi W Soetjipto, *Paradigma Manajemen Sumber Daya Manusia*, Amara Books, 2002, Hal., 160.

²²*Ibid.*, 161.

²³Abdurrahman Fathoni, *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*, Rineka Cipta, Jakarta, 2006, Hal., 147.

keahlian karyawan dalam menjalankan tugas pekerjaannya serta guna mewujudkan tujuan perusahaan.²⁴

2. Metode-metode Pelatihan

Ada banyak metode yang dapat digunakan bagi pengembangan karyawan. Tetapi pada umumnya metode pelatihan yang digunakan adalah:

a. Metode *On the job training*

On the job training adalah pelatihan pada karyawan untuk mempelajari bidang pekerjaannya sambil benar-benar mengerjakannya. Beberapa bentuk pelatihan *On the job training* yaitu:

- 1) *Job instruction training* (latihan instruksi kerja) yaitu karyawan yang dilatih diberikan petunjuk-petunjuk secara langsung bagaimana melakukan pekerjaan dilakukan.
- 2) *Job rotation* (rotasi jabatan) yakni pelatihan yang dilakukan dengan cara memindahkan karyawan dari satu pekerjaan atau jabatan keposisi lain dengan tujuan untuk memberikan pengetahuan tentang berbagai kegiatan yang berbeda dalam organisasi sehingga ketika ada kekosongan jabatan bisa dengan mudah digantikan.
- 3) *Apprenticeship* (magang) merupakan pelatihan yang dilakukan dengan cara seorang karyawan belajar kepada senior atau orang yang sudah berpengalaman. Dengan melihat dan memperhatikan yang dilakukan senior maka seorang karyawan akan belajar bagaimana melakukan suatu pekerjaan dengan baik.²⁵
- 4) *Coaching*, yaitu pelatihan yang terjadi ketika seorang yang berpengalaman memberikan saran teknis spesifik kepada orang lainnya. Cara ini dapat terjadi secara lebih informal dalam bentuk bantuan secara spontan diberikan dalam tim. Teknik ini dapat

²⁴Fatmasari Edayani dkk, *Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap kemampuan kerja dan kinerja karyawan (Studi pada PT. BPRS Bumi Rinjani Kepanjen)*, JAB, 2015, Hal., 2.

²⁵Wahibur Rokhman, Op. Cit, Hal., 58-59.

diterapkan apabila jumlah karyawan yang dilatih relatif sedikit dan karyawan yang dilatih telah memiliki cukup pengetahuan.²⁶

b. Metode *Off the job training*

Off the job training merupakan Metode pelatihan yang dilakukan di luar tempat kerja Beberapa bentuk pelatihan *Off the job training* yaitu:

- 1) *Lecture* merupakan tehnik seperti kuliah dengan presentasi atau ceramah yang diberikan penyelia atau pengajar pada kelompok karyawan.
- 2) Presentasi dengan video, tehnik ini menggunakan video, film, atau televisi sebagai sarana presentasi tentang pengetahuan atau bagaimana melakukan suatu pekerjaan.
- 3) *Vestibule training* merupakan pelatihan yang dilakukan seperti ditempat kerja yang sesungguhnya dan dilengkapi fasilitas peralatan yang sama dengan pekerjaan yang sesungguhnya.
- 4) Bermain peran merupakan tehnik yang dilakukan seperti simulasi dimana peserta memerankan jabatan atau posisi tertentu untuk bertindak dalam situasi yang khusus.
- 5) Studi kasus merupakan tehnik yang dilakukan dengan memberikan sebuah atau beberapa kasus manajemen untuk dipecahkan dan didiskusikan dikelompok atau tim.
- 6) *Self study* merupakan tehnik pembelajaran sendiri oleh peserta dimana peserta dituntut untuk proaktif melalui media bacaan, materi, kaset, video, kaset dan lain-lain.
- 7) Program pembelajaran merupakan tehnik dimana peserta diharuskan membuat rangkaian pertanyaan dan jawaban dalam materi sehingga dalam pertemuan selanjutnya rangkaian pertanyaan tadi dapat disampaikan pada penyelia atau pengajar untuk dinberikan umpan balik.

²⁶ Sri Budi Cantika Yuli, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, UMM Press, Malang, 2005, Hal., 82.

- 8) *Laboratory training* merupakan latihan untuk meningkatkan kemampuan melalui berbagi pengalaman, perasaan, pandangan dan perilaku di antara para peserta.
- 9) *Action learning* merupakan tehnik yang dilakukan dengan membentuk kelompok atau tim kecil dengan memecahkan permasalahan dan dibantu oleh seorang ahli bisnis dari dalam perusahaan atau luar perusahaan.²⁷

3. Evaluasi Pelatihan

Tujuan evaluasi program pelatihan adalah untuk menguji apakah pelatihan tersebut efektif di dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Supaya efektif, pelatihan harus merupakan suatu solusi yang tepat bagi permasalahan organisasi, yaitu bahwa pelatihan harus dimaksudkan untuk memperbaiki kekurangan ketrampilan. Untuk meningkatkan pembelajaran, maka pekerja harus menyadari perlunya perolehan informasi baru atau mempelajari ketrampilan-ketrampilan baru dan keinginan untuk belajar harus dipertahankan.²⁸

Evaluasi harus menjadi bagian integral dari program pelatihan menyeluruh. Organisasi perlu menerima umpan balik tentang pelatihan dan memutuskan apakah pelatihan harus dilanjutkan dalam bentuknya seperti sekarang, dimodifikasi atau dihilangkan sama sekali. Teknik evaluasi yang tidak dikembangkan ketika sasaran ditetapkan biasanya akan memberikan sedikit nilai bagi organisasi. Keputusan tentang bagaimana mengevaluasi pelatihan harus dilakukan pada waktu bersamaan dengan ditetapkannya sasaran. Evaluasi dilakukan pada empat tingkatan, yaitu:

a. *Reaction* (Reaksi)

Pada tingkat ini merupakan evaluasi tahap awal yang digunakan untuk mengetahui reaksi awal dari peserta setelah mengikuti program pelatihan. Evaluasi ingin mengukur apakah peserta pelatihan menyukai program, pelatih, dan fasilitas pelatihan. Apakah menurut mereka

²⁷ Ikke Kusdyah Rachmawati, *Op. Cit.*, Hal., 115-117.

²⁸ Danang Sunyoto dan Burhanudin, *Perilaku Organisasional*, CAPS, Yogyakarta, 2011, Hal., 142.

pelatihan berguna dan perbaikan apa yang mereka usulkan. Dari evaluasi awal ini dapat dilihat tingkat kepuasan karyawan atau peserta pelatihan terhadap program pelatihan yang dijalankan. Akhirnya, dari evaluasi awal ini dapat memperoleh informasi yang berharga bagi pelaksanaan pelatihan di masa yang akan datang.²⁹

b. *Learning* (Pembelajaran)

Pada tingkat ini dilakukan evaluasi seberapa jauh peserta pelatihan mempunyai ketrampilan dan pengetahuan lebih tinggi dari sebelumnya, setelah mengikuti program pelatihan. Evaluasi ini dilakukan setelah pelatihan selesai dilakukan untuk menentukan apa yang diperoleh peserta pelatihan dari *training* yang diadakan.³⁰

c. *Behavior* (Perilaku)

Pada tingkat ini mengevaluasi apakah peserta pelatihan berperilaku berbeda dipekerjaan setelah pelatihan. Apakah mereka menggunakan ketrampilan dan pengetahuan yang mereka pelajari dari pelatihan. Proses evaluasi yang ketiga ini dengan tujuan akhir ingin mengetahui apakah pelatihan ini meningkatkan kinerja secara keseluruhan atau tidak.

d. *Result* (Hasil)

Pada tingkat ini dilakukan evaluasi apakah organisasi atau unit kerja menjadi lebih baik kinerjanya karena pelatihan. Evaluasi ini terkait dengan produk atau output yang dihasilkan dari pelatihan seperti: peningkatan kualitas kerja, penurunan tingkat absensi, peningkatan produktifitas, efisiensi biaya produksi, penurunan biaya perputaran karyawan, peningkatan penjualan dan berkurangnya kecelakaan kerja.³¹

Kebutuhan pelatihan menetapkan apa yang perlu diketahui dan kemampuan yang dibutuhkan seseorang untuk mengelola atau mengoperasikan secara efektif sistem, peralatan, prosedur, dan proses yang

²⁹Wahibur Rokhman, *Op. Cit*, Hal., 6263.

³⁰*Ibid.*, Hal., 63.

³¹Wibowo, *Manajemen kinerja*, Rajagrafindo Persada, Jakarta, 2013, Hal., 449-450.

baru atau secara umum mampu mengadaptasikan diri mereka sendiri kepada tuntutan baru. Kenutuhan pelatihan kelompok atau kolektif dapat diidentifikasi dengan menganalisis kebutuhan umum yang timbul dari evaluasi tim atau individu.³²

Hasil yang ditimbulkan oleh pelatihan yang dihubungkan dengan kinerja ini harus selalu dapat diukur sehingga keefektifannya dapat dievaluasi. Sebuah hasil yang dapat diukur akan berupa peningkatan tertentu pada keahlian atau penambahan pada kompetensi atau suatu perubahan yang berarti dan dapat diamati pada perilaku atau pencapaian tingkat kinerja yang lebih tinggi sebagaimana diindikasikan dengan tercapainya atau terlewatinya sasaran yang dapat dihitung secara kuantitatif dalam hal target, tingkat pemberian layanan dan seterusnya.³³

4. Tujuan Pelatihan

Pelatihan sumberdaya manusia dalam perusahaan sangat menentukan kemampuan perusahaan dalam menghadapi berbagai persaingan. Pelatihan adalah suatu usaha untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan berbagai pekerjaan yang dibebankan kepadanya.³⁴ Tujuan-tujuan utama pelatihan pada intinya dapat dikelompokkan dalam enam bidang utama, yaitu:

a. Memperbaiki Kinerja

Bagi karyawan yang bekerja secara tidak memuaskan karena kekurangan ketrampilan maka diikutkan pelatihan dapat memungkinkan memperbaiki kinerjanya. Kendatipun pelatihan tidak dapat memecahkan semua permasalahan kinerja, tetapi program yang baik seringkali dapat meminimalkan permasalahan tersebut.³⁵

³²Surya Dharma, *Manajemen Kinerja Falsafah Teori dan Penerapannya*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 2005, Hal., 289.

³³*Ibid.*, 290.

³⁴Wakhibur Rakhman, *Op. Cit*, Hal., 56.

³⁵Meldona, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif Integratif*, UMP, Malang, 2009, Hal., 234.

b. Membangun ketrampilan pekerja

Melalui pelatihan dan pengembangan, pelatih memastikan bahwa karyawan dapat secara efektif menggunakan teknologi-teknologi baru. Perubahan teknologi pada gilirannya menjadikan pekerjaan menjadi sering berubah dan keahlian serta kemampuan karyawan haruslah dimuktakhirkan melalui pelatihan sehingga kemajuan teknologi tersebut secara sukses dapat diintegrasikan ke dalam organisasi.

c. Meningkatkan produktifitas

Peningkatan pengetahuan dan efektifitas yang lebih besar dapat diperoleh melalui pelatihan dan orang akan bekerja dengan lebih cerdas. Orang yang bekerja dengan lebih efektif, produktifitasnya akan meningkat. Sebagai dampaknya, semua unit kerja akan bekerja lebih baik dan lebih efektif sehingga produktifitasnya meningkat.³⁶

d. Menyiapkan bawahan yang dapat dipromosi

Manajer yang mempersiapkan bawahan untuk mengambil peran lebih besar dalam organisasi akan mengangkat citra dirinya di dalam organisasi. Kesiapan manajer dalam melakukan kaderisasi calon penggantinya menunjukkan isyarat bahwa dirinya sudah siap untuk menerima promosi dan tanggung jawab yang lebih besar di tempat lainya.

e. Memperbaiki ikatan

Pelatihan dapat membantu mengurangi pergantian pekerja, terutama terhadap orang yang ingin tetap dipertahankan dalam organisasi. Orang akan lebih loyal dan termotivasi apabila atasannya menyediakan waktu untuk memperbaiki keterampilan mereka. *Coaching* sebagai aktivitas sukarela dan kerjasama dapat membangun kepercayaan antara manajer dan bawahannya. Kepercayaan pada gilirannya akan menghasilkan loyalitas bawahan kepada atasan.

³⁶Wibowo, Op. Cit, Hal., 457.

f. Memperkuat budaya kerja positif

Coaching yang baik akan menghasilkan kepuasan kerja lebih besar dan motivasi lebih tinggi bagi bawahan. Mungkin juga memperbaiki hubungan kerja antara atasan dengan bawahan sehingga membuat pekerjaan sebagai manajer sangat lebih mudah. Sebagian pekerjaan manajer dapat dipercayakan kepada bawahan dan bawahannya, dan bawahan merasakan mendapatkan tanggung jawab lebih besar. Kondisi kerja demikian ini akan dapat meningkatkan budaya kerja positif sehingga akan meningkatkan pula kinerja organisasi.³⁷

5. Pelatihan menurut pandangan islam

Islam memandang bahwa ilmu merupakan dasar penentuan martabat dan derajat seseorang dalam kehidupan. Allah memerintahkan kepada Rasul-Nya untuk meminta tambahan ilmu. Dengan bertambahnya ilmu, akan meningkatkan pengetahuan seorang muslim terhadap berbagai dimensi kehidupan baik urusan dunia atau agama. Sehingga, ia akan mendekatkan diri dan mengenal Allah serta meningkatkan kemampuan dan kompetensinya dalam menjalankan tugas pekerjaan yang dibebankan kepadanya.³⁸

Islam mendorong untuk melakukan pelatihan terhadap para karyawan dengan tujuan mengembangkan kompetensi dan kemampuan teknis karyawan dalam menunaikan tanggung jawab pekerjaannya. Rasulullah memberikan pelatihan terhadap orang yang diangkat untuk mengurus persoalan kaum muslimin, dan membekalinya dengan nasihat-nasihat dan petunjuk.

Diriwayatkan dari Ali r.a., Ia berkata: "Rasulullah mengutusku ke Yaman untuk menjadi hakim, kemudian saya berkata: "Ya Rasulullah, engkau mengutusku, sedang aku masih muda belia, dan saya tidak memiliki pengalaman (ilmu) tentang peradilan?" Rasulullah menjawab: "Sesungguhnya Allah akan memberikan hidayah kepadamu, dan

³⁷*Ibid*, Hal., 456.

³⁸Ahmad Ibrahim Abu Sinn, *Manajemen Syariah*, Rajagrafindo Persada, Jakarta, 2006, Hal., 116.

menetapkan lisanmu. Ketika datang ke hadapanmu dua orang yang sedang berseteru, maka janganlah engkau menetapkan keputusan, sampai engkau mendengarkan perkataan pihak kedua, sebagaimana engkau mendengarkan perkataan pihak pertama. Hal ini akan lebih berhati-hati dan bersih bagimu untuk menjelaskan keputusan peradilan". Ali r.a. berkata: "setelah itu, tidak ada keraguan bagiku dalam memberikan keputusan".³⁹

Pada manajemen *training syariah*, di samping *soft skill* dan *hard skill* juga terdapat satu faktor penting yang perlu terus di jaga dan dikembangkan, yaitu *syariah skill* atau dapat juga dipahami *syariah competence*. *Syariah competence* lebih dimaknai sebagai suatu kompetensi yang dibutuhkan bagi para karyawan di industri syariah. Pada praktiknya, hal tersebut diwujudkan sebagai suatu rangkaian program pelatihan dan workshop mengenai: Tauhid (Akidah), Syariah, dan muamalah sebagai suatu kesatuan, jadi bukan memfokuskan diri pada materi Fikih Muamalah saja sebagaimana yang sering terjadi pada program-program pelatihan dan pengembangan karyawan di lembaga-lembaga Syariah.⁴⁰

C. Motivasi Kerja

Motivasi merupakan sebuah ciri psikologikal manusia yang memberikan kontribusi kepada tingkat komitmen seseorang. Ia mencakup faktor-faktor yang menyebabkan, meyalurkan, dan mempertahankan perilaku manusia menuju ke suatu arah tertentu terhadap apa manusia mereka dirinya terikat untuk melakukannya.⁴¹

Dari segi psikologis kenyataan menunjukkan bahwa bergairah atau bersemangat dan sebaliknya tidak bergairah atau bersemangat dan sebaliknya seorang pekerja dalam melaksanakan pekerjaannya, sangat dipengaruhi oleh motivasi kerja yang mendorongnya. Dengan kata lain setiap pekerja

³⁹ *Ibid.*, Hal., 117.

⁴⁰ Abu Fahmi dkk, *HRD Syariah Teori dan Implementasi*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2014, Hal., 175.

⁴¹ Winardi, *Motivasi dan Pemoivasian dalam Manajemen*, Rajagrafindo Persada, 2001, Jakarta, Hal., 66.

memerlukan motivasi yang kuat agar bersedia melaksanakan pekerjaan secara bersemangat, bergairah dan berdedikasi.⁴²

1. Pengertian motivasi kerja

Motivasi adalah proses yang dimulai dengan defisiensi fisiologis atau psikologis yang menggerakkan perilaku atau dorongan yang ditujukan untuk tujuan atau insentif. Dalam konteks sistem, motivasi mencakup tiga elemen yang berinteraksi dan saling tergantung yaitu kebutuhan, dorongan dan insentif. Dimensi dari proses motivasi dasar tersebut akan menjadi titik awal untuk teori mengenai isi dan proses dari motivasi kerja.⁴³ Motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja, beberapa faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja adalah atasan, rekan, sarana fisik, kebijaksanaan dan peraturan, imbalan jasa uang dan non uang, jenis pekerjaan dan tantangan.⁴⁴

Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan ketrampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Tingkah laku seseorang dipengaruhi serta dirangsang oleh keinginan, kebutuhan, tujuan dan keputusannya. Rangsangan timbul dari diri sendiri dan dari luar. Rangsangan ini akan menciptakan motif dan motivasi yang mendorong orang bekerja untuk memperoleh kebutuhan dan kepuasan dari hasil kerjanya.⁴⁵

Ada berbagai macam dorongan dalam upayanya untuk memperluas pegawai yang mempengaruhi efisiensi dan kualitas dari operasi pemerintah seringkali menjadi pusat perbaikan produktifitas. Analisis yang lebih mengkonsentrasikan pada kinerja pegawai akan lebih memberikan penekanan dua faktor utama, yaitu:

⁴² Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Gajah Mada University Pers, Yogyakarta, 2011, Hal., 351.

⁴³ Freds Luthans, *Perilaku organisasi*, Andi, Yogyakarta, 2006, Hal., 270.

⁴⁴ Susilo Martoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia ed.4*, BPFE, Yogyakarta, 2000, Hal., 165.

⁴⁵ Danang Sunyoto, *Op.Cit*, Hal., 191.

- a. Keinginan atau motivasi dari pegawai untuk bekerja yang kemudian akan menghasilkan usaha-usaha pegawai tersebut.
- b. Kemampuan dari pegawai untuk bekerja.⁴⁶

Sebagaimana dinyatakan George dan Jones dalam Leonardo Agusta dan Eddy Madiono Sutanto (2013) yang mendefinisikan Motivasi sebagai suatu dorongan secara psikologis kepada seorang yang menentukan arah dari perilaku (*direction of behavior*) seseorang dalam organisasi, tingkatusaha (*level of effort*), dan tingkat kegigihan atau ketahanan di dalam menghadapi suatu halangan atau masalah (*level of persistence*).⁴⁷

2. Membangun motivasi kerja

Tekhnik memotivasi harus dapat memastikan bahwa lingkungan dimana mereka bekerja memenuhi sejumlah kebutuhan manusia yang penting. Beberapa cara yang dapat dilakukan untuk membangun motivasi yaitu:

- a. Menilai sikap

Adalah penting bagi manajer untuk memahami sikap mereka terhadap bawahannya. Pikiran mereka dipengaruhi oleh pengalaman mereka dan akan membentuk cara bagaimana berperilaku terhadap semua orang yang dijumpai.

- b. Menjadi manajer yang baik

Seorang manajer yang baik mempunyai karakteristik mempunyai komitmen untuk bekerja, melakukan kolaborasi dengan bawahan, memercayai orang, loyal pada teman sekerja, dan menghindari politik kantor.

- c. Memperbaiki komunikasi

Sistem manajemen terbuka memfasilitasi pertukaran informasi dan pandangan di antara anggota tim, memungkinkan manajer dan bawahan bekerja bersama secara efektif. Bawahan perlu dijaga agar

⁴⁶Ambar T Sulistiyani dan Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Graha Ilmu, Yogyakarta, 2003, Hal., 189.

⁴⁷Leonardo Agusta dan Eddy Madiono Sutanto, *Pengaruh Pelatihan dan Motivasi kerja terhadap kinerja karyawan CV HARAGON SURABAYA*, ANGORA, No. 3, 2013, Hal., 2.

selalu mendapat informasi, karena tanpa informasi dirasakan sebagai ketidakpastian yang pada gilirannya membuat demotivasi.

d. Menciptakan budaya tidak menyalahkan

Pelajaran dari kegagalan adalah sangat berharga, tidak hanya bagi individu yang terlibat tetapi juga bagi organisasi. Mengambil sikap konstruktif dan simpatik pada kegagalan akan memotivasi dan mendorong bawahan. Menghukum kegagalan atau memotivasi berdasar ketakutan, tidak akan menciptakan keberhasilan jangka panjang.

e. Memenangkan kerjasama

Memberikan insentif yang murah atau mudah adalah cara yang sederhana dan penting untuk menenangkan dan memelihara kerjasama. Hal tersebut dapat dilakukan cara menyampaikan pengakuan di depan publik, memberi penghargaan tertulis, dan melalui pertemuan yang meningkatkan moral.

f. Mendorong inisiatif

Tanda yang pasti untuk motivasi tinggi adalah banyaknya inisiatif. Kemampuan mengambil inisiatif tergantung pada pemberdayaan dan lingkungan yang mengenal kontribusi. Untuk itu orang perlu diberi kesempatan menggunakan inisiatifnya sendiri apabila mungkin. Semua bawahan perlu diberi dorongan untuk mencapainya dengan menetapkan target tinggi tetapi realistik.⁴⁸

3. Teori motivasi terkait dengan kinerja

Kaitannya dengan kinerja, motivasi dapat diartikan sebagai “kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja”. Dari batasan tersebut, untuk meningkatkan motivasi kerja para pegawai diperlukan adanya suatu pengondisian dari lembaga (pimpinan) dalam bentuk pengarahan dan pemeliharaan kondisi kerja yang dapat menstimulasi

⁴⁸Wibowo, *Op. Cit.*, Hal., 381-385.

peningkatan kinerja.⁴⁹ Sebagaimana yang dikemukakan Robert Kreitner dan Angelo Kinicki dalam Wibowo (2013) mengatakan bahwa motivasi dapat diperoleh melalui:

a. *Needs* (kebutuhan)

Kebutuhan menunjukkan adanya kekurangan fisiologis atau psikologis yang menimbulkan perilaku. Teori motivasi berdasarkan hierarki kebutuhan yang dikemukakan Abraham Maslow dalam Wibowo (2013) yang menyatakan bahwa kebutuhan manusia berjenjang dari *physiological, safety, social, esteem, dan self actualization*. Implikasi dari adanya teori Maslow menunjukkan bahwa kebutuhan yang terpenuhi dapat menghilangkan potensi motivasi. Karenanya manajer disarankan memotivasi pekerja dengan memecah program atau pelaksanaan, dimaksudkan untuk memuaskan kebutuhan yang baru muncul atau tidak terpenuhi. Dalam menghadapi *downsizing* atau pemberhentian yang menyebabkan stres dan ketidakamanan kerja, organisasi dapat menjalankan program dukungan dan pemotongan upah untuk membantu pekerja mengatasi perasaan, emosi dan kepentingan finansial.

Sedangkan teori kebutuhan yang diungkapkan Mc. Clelland dalam Wibowo (2013) menunjukkan adanya tiga kebutuhan, yaitu *the needs for achievement* (kebutuhan untuk berprestasi), *the needs for affiliation* (kebutuhan akan afiliasi), dan *the needs for power* (kebutuhan akan kekuasaan). Orang dengan kebutuhan berprestasi tinggi lebih tertarik pada perusahaan yang mempunyai lingkungan dimana pembayaran diberikan berdasarkan kinerja. Akhirnya, manajer harus menciptakan tugas atau tujuan menantang karena kebutuhan akan prestasi berhubungan secara positif dengan komitmen pada tujuan, yang pada gilirannya mempengaruhi kinerja.

⁴⁹ Undang Ahmad Kamaludin dan Muhammad Alfian, *Op.Cit*, Hal., 125.

b. *Jobdesign* (desain pekerjaan)

Job design adalah mengubah konten atau proses pekerjaan spesifik untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja. Metode yang dipergunakan untuk desain kerja adalah *scientific management* (manajemen saintifik), *job enlargement* (perluasan kerja), *job rotation* (rotasi kerja), dan *job enrichment* (pengkayaan kerja). Daripada memberi pekerja tambahan tugas dengan kesulitan sama (*horizotal loading*), *vertical loading* memberi pekerja tanggung jawab lebih banyak.

c. *Satisfaction* (kepuasan)

Motivasi kerja individual berhubungan dengan kepuasan kerja. Kepuasan kerja adalah respon bersifat memengaruhi terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang. Definisi ini mengandung pengertian bahwa kepuasan kerja bukanlah konsep kesatuan. Orang yang relatif puas dengan satu atau lebih aspek lainnya. Terdapat lima model utama kepuasan kerja yang menunjukkan penyebab kepuasan kerja, yaitu *need fulfillment* (pemuahan kebutuhan), *discrepancies* (ketidaksesuaian), *value attainment* (pencapaian nilai), *equity* (keadilan), dan *dispositional* atau *genetic components* (komponen watak atau genetik). Sedangkan konsekuensi kepuasan kerja ditunjukkan oleh korelasinya dengan motivasi, pelibatan kerja, *organizational citizenship behavior*, komitmen organisasional, ketidakhadiran, pergantian, perasaan stress dan kinerja.

Kepuasan atau ketidakpuasan secara individual pegawai secara subyektif berasal dari kesimpulan yang berdasarkan pada perbandingan antara apa yang diterima pegawai dari pegawai dibandingkan dengan apa yang diharapkan, diinginkan atau dipikirkan oleh seseorang. Kepuasan kerja tampaknya dapat mempengaruhi kehadiran seseorang dalam dunia kerja, yang selanjutnya juga berpengaruh terhadap kemauan untuk bekerja. Keinginan pegawai atau motivasi untuk

bekerja biasanya ditunjukkan dengan dukungan aktivitas yang mengarah pada tujuan.⁵⁰

Sebagaimana yang dikemukakan Model Porter dan Lawyer dalam menjelaskan bahwa Buchari Alma (2004) bahwa teori motivasi merupakan upaya (kekuatan dari motivasi dan *energy* yang dicurahkan) tergantung pada nilai imbalan serta probabilitas untuk memperoleh imbalan itu. Persepsi upaya dan probabilitas imbalan itu sebaliknya dipengaruhi juga oleh hasil penampilan sesungguhnya (*actual performance*). Penampilan sesungguhnya dalam suatu pekerjaan ditentukan oleh upaya yang dicurahkan serta dipengaruhi oleh kemampuan untuk melaksanakan dan persepsinya tentang tugas. Penampilan, sebaiknya dilihat dari imbalan intrinsik (seperti rasa keberhasilan dan aktualisasi diri) dan imbalan ekstrinsik (seperti kondisi kerja dan status). Setelah imbalan dianggap seimbang, maka terjadilah kepuasan.⁵¹

d. *Equity* (keadilan)

Equity theory adalah model motivasi yang menjelaskan bagaimana orang mengejar kejujuran dan keadilan dalam pertukaran sosial atau hubungan memberi dan menerima. Komponen utama terkait dalam pertukaran antara *employee employer* adalah *inputs dan outcomes*. Sebagai input adalah pekerja, untuk mana mereka mengharapkan hasil, termasuk pendidikan, pengalaman, ketrampilan dan usaha. Disisi *outcomes* dari pertukaran, organisasi mengusahakan pembayaran, tunjangan tambahan dan rekognisi. *Outcomes* ini bervariasi sangat luas tergantung pada organisasi dan tingkatannya.

Teori keadilan (*equity theory*) membantu untuk memahami bagaimana seorang pegawai mencapai kesimpulan bahwa ia diperlakukan dengan adil atau tidak adil. Perasaan bahwa ia diperlakukan adil dan tidak adil merupakan pemikiran yang subyektif

⁵⁰ *Ibid.*, Hal., 190-191.

⁵¹ Buchari Alma, *Kewirausahaan*, Alfabeta, Bandung, 2004, Hal., 71.

tentang apa yang telah ia berikan kepada pegawainya dan apa yang ia peroleh dari pegawainya itu. Perasaan subyektif inilah yang akan mempengaruhi motivasi kerja. Beberapa cara untuk mengetahui hal-hal yang berkaitan dengan perasaan perlakuan yang tidak adil dari pegawai, yaitu:

- 1) Supervisor harus bisa mengenal kesimpulan yang mengarah bahwa seseorang yang telah diperlakukan secara tidak *fair* adalah sebuah produk dari proses logika internal yang unik dari seseorang yang dikendalikan oleh beberapa hal dengan perasaan yang mengganggu ketidakadilan.
- 2) Resolusi sederhana yang mengganggu isu-isu ketidakadilan yang yang memudahkan manusia mengalami distorsi secara kognitif terhadap *input* atau *output*.
- 3) Supervisor hendaknya mengenal klaim-klaim ketidakadilan yang meliputi persepsi mengenai perasaan seseorang bisa menerima kewajaran terhadap *reward*nya yang telah diterima, persepsi mengenai apakah individu bisa menerima penghasilan dari kontribusinya.
- 4) Supervisor harus bisa mencegah klaim-klaim ketidakadilan dengan memperjelas apa yang sebenarnya mereka rasakan mengenai kewajaran *organizational reward* dan selanjutnya secara konsisten menerapkan *organizational reward* dan hukuman serta menspesifikasikan alasan-alasan dibalik tindakan pegawai.⁵²

e. *Expectation* (harapan)

Expectancy theory berpandangan bahwa orang berperilaku termotivasi dengan cara menghasilkan manfaat yang dihargai. Dalam *expectancy theory*, persepsi memegang peran sentral karena menekankan kemampuan kognitif untuk mengantisipasi kemungkinan konsekuensi perilaku. Biasanya *expectancy theory* dapat dipergunakan

⁵² Ambar T Sulistiyani dan Rosidah, *Op.Cit*, Hal., 192.

untuk memprediksi perilaku dalam situasi dimana pilihan antara dua alternatif atau lebih harus dilakukan.

Teori ini berpegang pada prinsip yang mengatakan bahwa terdapat hubungan yang erat antara pengertian seseorang mengenai suatu tingkah laku, dengan hasil yang ingin diperolehnya sebagai harapan. Dengan demikian harapan merupakan energi penggerak untuk melakukan suatu kegiatan, yang terarah untuk mencapai sesuatu yang diinginkan disebut usaha. Usaha dilingkungan para pekerja dilakukan berupa kegiatan yang disebut bekerja, pada dasarnya didorong oleh harapan tertentu.⁵³ Sebagaimana teori ekspektasi (harapan) dari Vroom yang diungkapkan dalam Buchari Alma (2004) mendasarkan pemikirannya pada asumsi berikut:

- 1) Manusia biasanya meletakkan nilai kepada sesuatu yang diharapkan dari hasil karyanya, oleh karena itu ia mempunyai urutan kesenangan (*preference*) diantara sekian banyak hasil yang ia harapkan. Artinya ada sesuatu yang dia harapkan.
- 2) Selain mempertimbangkan hasil yang dicapai, juga mempertimbangkan keyakinan orang tersebut bahwa yang dikerjakannya itu akan memberikan sumbangan terhadap tercapainya tujuan yang diharapkan.⁵⁴

Berdasarkan asumsi-asumsi diatas, sebagaimana yang diungkapkan Vroom dalam Buchari Alma (2004) yang mengusulkan suatu teori tentang motivasi “motif seseorang untuk melakukan sesuatu pekerjaan adalah fungsi nilai dan kegunaan dari setiap hasil yang mungkin dapat dicapai atau eksepektasi dengan persepsi kegunaan suatu perbuatan dalam usaha tercapainya hasil tersebut.”⁵⁵

f. *Goal setting* (penetapan tujuan)

Dalam bekerja tujuan bukan harapan. Dalam kenyataannya harapan bersifat subyektif dan berbeda-beda antara setiap individu,

⁵³ Hadari Nawawi, *Op.Cit*, Hal., 356.

⁵⁴ Buchari Alma, *Op.Cit*, Hal.,69.

⁵⁵ *Ibid*, Hal., 70

meskipun bekerja pada unit kerja atau perusahaan yang sama. Tujuan bersumber dari rencana strategik dan rencana operasional organisasi atau perusahaan yang tidak dipengaruhi individu dan tidak mudah berubah-ubah. Oleh karena itu tujuan bersifat obyektif.

Setiap pekerja yang memahami dan menerima tujuan organisasi atau perusahaan atau unit kerjanya dan merasa sesuai dengan dirinya akan merasa ikut bertanggungjawab dalam mewujudkannya. Dalam keadaan seperti ini tujuan akan berfungsi sebagai motivasi dalam bekerja yang mendorong para pekerja memilih alternatif cara bekerja yang terbaik atau yang paling efektif dan efisien.⁵⁶ Tujuan adalah apa yang diusahakan untuk dicapai individu, merupakan objek atau tujuan dari suatu tindakan. Menurut Locke, goal setting mempunyai empat mekanisme motivasional, yaitu:

- 1) *Goal direct attention*. Tujuan yang secara pribadi bermakna cenderung memfokus pada satu perhatian pada apa yang relevan dan penting
- 2) *Goals regulate effort*. Tidak hanya tujuan membuat kita mengerti secara selektif, mereka juga memotivasi kita untuk bertindak. Deadline penyelesaian proyek memaksa kita menyelesaikannya. Tingkat usaha dikeluarkan secara proporsional dengan kesulitan tujuan.
- 3) *Goal increase persistene*, ketekunan merupakan usaha yang dikeluarkan pada tugas selama perpanjangan periode waktu. Orang yang tekun cenderung melihat hambatan sebagai tantangan yang harus diatasi daripada alasan untuk gagal.
- 4) *Goals foster strategies and action plans*. Tujuan dapat membantu karena tujuan mendorong orang mengembangkan strategi dan rencana aksi yang memungkinkan mencapai tujuan mereka.⁵⁷

⁵⁶ Hadari Nawawi, *Op.Cit.*, Hal., 357.

⁵⁷ Wibowo, *Op. Cit*, Hal., 391-399.

4. Motivasi menurut Pandangan islam

Sebagai seorang muslim, kita dituntut agar tidak hanya mementingkan akhirat saja tetapi ditengah-tengah antara keduanya. Ditengah-tengah disini artinya jangan sampai dilalaikan oleh pekerjaan mencari harta saja tapi berusaha dan selalulah dekat kepada Allah SWT⁵⁸. Allah SWT berfirman dalam QS Al Qashas ayat 77:

وَأَحْسِنِ الدُّنْيَا مِمَّنْ نَّصِيبَكَ تَنْسَ وَلَا الْأَخْرَةَ الدَّارَ اللَّهُءَاتَنَّاكَ فِيمَا وَأَبْتَغِ
 ۞ الْمُفْسِدِينَ تَحِبُّ لَا اللَّهُ إِنَّ الْأَرْضِ فِي الْفَسَادِ تَبْغِ وَلَا إِلَيْكَ اللَّهُ أَحْسَنَ كَمَا

Artinya: *”Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagian) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagiamu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik kepadamu dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Seaungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan(Qs. Al Qashas ayat 77).⁵⁹*

Oleh karena itu, individu di dorong untuk bekerja keras, untuk selanjutnya mengusahakan kemampuan terbaiknya, dan berjuang melawan frustrasi dan putus asa. Teori ini memandang kerja sebagai kewajiban kepada setiap orang laki-laki dan perempuan yang memiliki kemampuan. Mereka di dorong untuk bekerja dan di larang mencari bantuan orang lain tanpa usaha nyata atau kebutuhan mendesak.⁶⁰

Menyia-nyiakan orang yang berada dibawah tanggungannya berarti tidak memenuhi kebutuhan hidup anak istrinya, sesuai dengan kemampuan usaha yang ia lakukan. Ajaran-ajaran ini akan menggugah seorang muslim, agar mau bekerja keras dalam segala bidang kehidupan, tidak hanya menyerah kepada nasib. Sebelum nasib tiba, kita harus berusaha lebih dulu

⁵⁸ Buchari Alma dan Donni Junni Priansi, *Manajemen Bisnis Syariah*, Alfabeta, Bandung, 2009, Hal.,158.

⁵⁹ Al Al-Qur’an Surat Al-Qashas Ayat 77, *Al-Quran dan Terjemahnya*, Departemen Agama RI, Mekar Surabaya, Surabaya, 2002, Hal., 394.

⁶⁰ Taha Jabir Al-Alwani, *Bisnis Islam*, AK Group, Yogyakarta, 2005, Hal., 129.

dengan penuh tawakal kepada Allah SWT. Allah SWT tidak akan merubah nasib seseorang, apabila orang tersebut tidak berusaha dan tidak mau merubah nasibnya sendiri. Jadi intinya adalah inisiatif, motivasi, kreatif dan akhirnya akan meningkatkan produktivitas guna perbaikan kehidupan.⁶¹ Sesuai dengan firman Allah SWT dalam QS Al Ahqaf Ayat 35 berikut ini:

وَمَا يَرُونَ يَوْمَ كَأَنَّهُمْ هُمْ تَسْتَعْجِلُ وَلَا أَلرُّسُلِ مِنَ الْعَزْمِ أُولُو أَصْبِرَ كَمَا فَاصْبِرْ
 ۞ أَلْفَسِ قُونَ أَلْقَوْمِ إِلَّا يَهْلِكُ فَهَلْ بَلَّغَ نَهَارٍ مِّنْ سَاعَةٍ إِلَّا يَلْبَثُونَ أَلْمِ يُوْعَدُ

Artinya: “maka bersabarlah kamu seperti orang-orang yang mempunyai keteguhan hati dari Rasul-Rasul telah bersabar dan janganlah kamu meminta disegerakan (azab) bagi mereka. Pada hari mereka melihat azab yang diancamkan kepada mereka (merasa) seilah-olah tidak tinggal (di dunia) melainkan sesaat pada siang hari. (Inilah) suatu pelajaran yang cukup, maka tidak dibinasakan melainkan kaum yang fasik”(Qs. Al Ahqaf ayat 35).⁶²

Islam menciptakan motivasi petunjuk diri batiniah yang nyata dalam diri seorang manusia. Muslim sejati melaksanakan semua bentuk tugas termasuk kerja organisasional dan produktif, dengan niat dasar untuk mencari keridhaan Allah. Muslim sejati percaya bahwa pada hari pembalasan dimana manusia akan dimintai pertanggungjawaban di hadapan Tuhan-penciptanya, atas semua perbuatan di kehidupan duniawi. Dengan cara ini Islam menanamkan satu motivasi dan arah diri manusia. Motivasi dan arah diri tidak hanya terbatas pada aspek sosial dan moral namun relevan dan dapat diaplikasikan pada aktivitas ekonomi dan juga produksi.⁶³

⁶¹Buchari Alma dan Donni Junni Priansi, *Op. Cit*, Hal., 159.

⁶²Al-Qur'an Surat Al-Ahqaf Ayat 35, *Al-Quran dan Terjemahnya*, Departemen Agama RI, Mekar Surabaya, Surabaya, 2002, Hal., 505.

⁶³Taha Jabir Al-Alwani, *Op. Cit*, Hal., 144

Oleh Karena itu, dengan setting keridhaan Tuhan sebagai tujuan akhir setiap manusia, islam memberi motivasi yang paling memungkinkan bagi peningkatan perilaku manusia. Ia menanamkan kehendak ikhlas untuk melakukan semua yang baik dan menghindari semua yang buruk.⁶⁴

D. Kinerja Karyawan

1. Pengertian kinerja karyawan

Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan padanya atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.⁶⁵ Kinerja merupakan hasil pekerjaan mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Dengan demikian, kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.⁶⁶

Kinerja merupakan hasil kerja baik itu secara kualitas maupun kuantitas yang telah dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan. Penilaian kinerja dapat diukur melalui indikator : kuantitas hasil kerja, kualitas hasil kerja, dan ketepatan waktu.⁶⁷

2. Metode penilaian kinerja

Ada sejumlah metode yang dapat digunakan untuk penilaian kinerja karyawan. Pemilihan metode penilaian kinerja ini didasarkan pada kebutuhan dan kondisi perusahaan. Efektifitas penggunaan metode penilaian ini tergantung pada implementasi di lapangan saat pelaksanaan penilaian. Ada beberapa metode penilaian kinerja antara lain:

⁶⁴*Ibid*, Hal., 145

⁶⁵Sukirman dkk, *Prosiding Seminar Dan Konferensi Nasional Manajemen Bisnis*, Universitas Muria Kudus, Kudus, 2012, Hal., 87.

⁶⁶Wibowo, *Op.Cit.*, Hal., 7.

⁶⁷Fatmasariendayani dkk, *Pengaruh Pelatihan kerja terhadap Kemampuan kerja dan Kinerja karyawan (studi pada PT. BPRS BUMI RINJANI Kepanjen)*, JAB, Vol. 25, 2005, Hal., 3.

- a. *Rating scales*, metode ini merupakan teknik penilaian yang banyak digunakan. Penilaian yang digunakan. Penilaian yang dilakukan oleh atasan terhadap bawahannya berdasarkan sifat dan karakteristiknya. Atasan menilai berdasarkan standar tertentu.
- b. *Cheklis*, metode penilaian karyawan yang dilakukan dengan cara memilih kalimat-kalimat atau kata-kata yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik karyawan.
- c. *Comparison*, metode penilaian yang dilakukan dengan cara membandingkan satu pegawai dengan pegawai lain, sehingga nilai kinerja pegawai akan dikategorikan berdasarkan urutan dari yang tertinggi sampai yang terendah.
- d. *Critical incident*, penilaian pegawai berdasarkan catatan kejadian penting yang dapat diselesaikan oleh pegawai. Kriterianya antara lain: kemampuan merencanakan, kemampuan mengambil keputusan, kesediaan mendelegasikan wewenang, pembuatan laporan dan lain-lain.
- e. *Essay evaluation*, Penilaian berdasarkan kemampuan pegawai dalam membuat laporan atau karya tulis yang menggambarkan kelebihan dan kekurangan serta saran-saran terhadap pengembangan organisasi ke depan.
- f. *Management by objective*, penilaian dengan metode ini berdasarkan prestasi yang diraih oleh karyawan. Output dari metode ini adalah orang-orang yang berpengalaman dan berkinerja tinggi yang dapat mengembangkan strategi mereka sendiri. Atasan dan bawahan akan sama-sama melakukan evaluasi atas kegagalan yang mungkin terjadi dan kemudian memutuskan sasaran-sasaran baru yang dimungkinkan bagi sasaran yang belum tercapai sebelumnya.⁶⁸

⁶⁸ Wahiburrahman, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Nora Media Enterprise, Kudus, 2011, Hal.,73-74.

3. Ukuran-ukuran Kinerja Karyawan

Meskipun kriteria individu berbeda dengan kriteria yang digunakan untuk mengevaluasi sistem manajemen kinerja.ada lima kriteria ukuran kinerja yang menonjol yaitu:

- a. Kesesuaian strategis mengukur sejauh apa sistem manajemen kinerja menampilkan kinerja yang sejalan dengan strategi, sasaran dan budaya organisasi. Kesesuaian strategis menekankan pentingnya sistem manajemen kinerja untuk menuntun para karyawan agar dapat berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi.
- b. Keabsahan adalah sejauh apa ukuran kinerja menilai seluruh dan hanya aspek-aspek kinerja yang penting. Kekurangan ukuran kinerja terjadi jika ukuran kinerja tidak mengukur seluruh aspek kinerja. Ukuran kinerja harus berupaya memperkecil pencemaran tetapi penghapusannya secara sempurna jarang terjadi.
- c. Keandalan mengacu pada keadaan ukuran kinerja yang tidak berubah-ubah. Selain itu, ukuran harus dapat diandalkan sepanjang waktu. Ukuran yang mengakibatkan pemberian peringkat yang berbeda-beda secara drastis terjadi jika ukuran-ukuran yang diambil memiliki kekurangan keadalan tes dan tes ulang.
- d. Penerimaan mengacu pada apakah individu yang menggunakan ukuran kinerja akan dapat menerimanya. Penerimaan dipengaruhi oleh sejauh apa para karyawan yakin bahwa sistem manajemen kinerjanya adil.
- e. Kekhususan merupakan sejauh apa ukuran kinerja memberitahukan kepada para karyawan tentang hal-hal yang diharapkan dan cara memebuhi hal-hal itu.jika ukuran tidak menentukan hal-hal yang harus dilakukan karyawan agar dapat membantu perusahaan dalam mencapai sasaran-sasaran strategisnya, perusahaan tidak dapat mencapai tujuan strategisnya.⁶⁹

⁶⁹Raymond A Noe dkk, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Salemba Empat, Jakarta, 2010, Hal. 461-465

4. Kinerja Menurut Pandangan Islam

Kinerja merupakan persoalan krusial dalam hubungan antara atasan dan bawahan pada suatu organisasi tertentu. Allah SWT memberikan dorongan untuk orang yang mampu memberikan kinerja optimal (baik).⁷⁰ Sebagaimana Firman Allah dalam QS An-Nahl:97

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيٰوةً طَيِّبَةً

وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُم بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ ﴿١٧﴾

Artinya:

“Barangsiapa yang mengerjakan amal saleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam Keadaan beriman, Maka Sesungguhnya akan Kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan Sesungguhnya akan Kami beri Balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan.”⁷¹

Dalam ayat lain, Allah Swt berfirman dalam QS Al Kahfi : 30

إِنَّ الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا ﴿٣٠﴾

Artinya:

“Sesungguhnya mereka yang beriman dan beramal saleh, tentulah Kami tidak akan menyia-nyiakan pahala orang-orang yang mengerjakan amalan(nya) dengan yang baik.”⁷²

Islam mendorong umatnya untuk memberikan semangat dan motivasi bagi pegawai dalam menjalankan tugas mereka. Kinerja dan upaya mereka harus diakui dan mereka harus dimuliakan jika memang bekerja dengan baik. Pegawai yang menunjukkan kinerja baik, bisa diberi bonus atau insentif guna menghargai dan memuliakan prestasi yang telah dicapainya. Rasulullah Saw juga memberikan pembelajaran bahwa para

⁷⁰Meldona, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perspektif integratif*, UMP, Malang, 2009, Hal., 353

⁷¹Al-Qur’an Surat An Nahl Ayat 97, *Al-Quran dan Terjemahnya*, Departemen Agama RI, Mekar Surabaya, Surabaya, 2002, Hal., 417.

⁷²Al-Qur’an Surat An Nahl Ayat 97, *Al-Quran dan Terjemahnya*, Departemen Agama RI, Mekar Surabaya, Surabaya, 2002, Hal., 448.

pejabat dan pegawai harus senantiasa dipantau dan dikoreksi, mereka harus di tunjukkan kesalahan yang mungkin mereka lakukan. Akan tetapi, cara mengingatkannya harus bijaksana, tidak bisa dilakukan di hadapan khalayak ramai untuk menjaga kehormatan dan harga diri mereka.⁷³

E. Penelitian Terdahulu

Berdasarkan pada teori dan riset sebelumnya, pada penelitian kali ini, mencoba secara spesifik menguji seberapa besarpengaruh Kepemimpinan Transformasional, pelatihan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan (Studi Kasus pada Konveksi Pakaian di Desa Suwaduk Kecamatan wedarijaksa Kabupaten Pati).Sebagai bahan perbandingan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan beberapa peneliti yaitu:

1. Penelitian Tria Mondiani yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. PLN (PERSERO) UPJ SEMARANG, Hasil dari penelitiannya dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif terhadap variabel kinerja kinerja karyawan sebesar 14,5%, variabel kompensasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dan variabel kepemimpinan transformasional dan kompensasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan dengan koefisien determinasi sebesar 29,7%. Persamaan penelitian dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu menggunakan tehnik pengambilan sampel dan variabel terikat yang sama serta perbedaannya yaitu variabel bebas yang digunakan dan jenis penelitian.⁷⁴
2. Penelitian yang dilakukan Maulizar Dkk yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Dan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang BANDA yang menyatakan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transaksional

⁷³Meldona, *Op. Cit*, Hal., 353-354.

⁷⁴Tria Mondiani, "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (PERSERO)", *Jurnal Administrasi Bisnis*, 2012, No 1, Vol 1, Hal., 49-51.

dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan Bank Mandiri Syariah Cabang Banda Aceh. Artinya hipotesis alternative (H_a) diterima dan H_0 ditolak berdasarkan hasil pengolahan data dari nilai signifikansi sebesar 0.000 atau probabilitas jauh di bawah 0.05. Persamaan dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu teknik pengambilan sampel serta perbedaannya analisis data dimana dalam penelitian ini hanya menggunakan analisis regresi linear berganda.⁷⁵

3. Penelitian yang dilakukan Fatmasari Endayani dan kawan-kawan yang berjudul Pengaruh Pelatihan kerja terhadap Kemampuan kerja dan Kinerja karyawan (Studi pada PT. BPRS Bumi Rinjani Kepanjen). Dari penelitian yang telah dilakukan maka dapat ditarik kesimpulan bahwa variabel bebas pelatihan kerja yang terdiri dari metode pelatihan dan materi pelatihan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kemampuan kerja dan kinerja karyawan. Dari ke dua variabel bebas yang mempunyai pengaruh paling dominan terhadap kemampuan kerja dan kinerja karyawan adalah metode pelatihan karena memiliki koefisien beta dan t hitung paling besar. Persamaan Penelitian dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu jenis penelitian dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dan teknik pengambilan sampel jenuh serta hal yang menjadi Pembeda adalah jenis penelitian yang digunakan yaitu jenis penelitian *explanatory research* (penjelasan) serta adanya variabel moderating.⁷⁶
4. Penelitian yang dilakukan Leonardo Agusta dan Eddy Madiono Sutanto yang berjudul Pengaruh Pelatihan dan Motivasi kerja terhadap Kinerja Karyawan CV Haragon Surabaya. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa dari jawaban angket yang disebar kepada karyawan CV Haragon Surabaya yang bekerja sebagai operator alat berat menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

⁷⁵Maulizar Dkk, "Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Dan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang BANDA", *Jurnal Manajemen*, Vol 1, No 1, 2012, Hal., 63.

⁷⁶Fatmasari Edayani dkk, "Pengaruh Pelatihan Kerja terhadap kemampuan kerja dan kinerja karyawan (Studi pada PT. BPRS Bumi Rinjani Kepanjen)", *JAB*, Vol 8, 2015, Hal., 7.

Sementara itu variabel pelatihan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan bersama-sama terhadap kinerja karyawan operator alat berat cv haragon Surabaya. Adanya persamaan penelitian dengan penelitian yang akan dilakukan yaitu tehnik pengambilan sampel yang digunakan sama yaitu sampling jenuh serta variabel bebas (pelatihan dan motivasi kerja) dan variabel terikat (kinerja karyawan). Perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti adalah sumber data sekunder. Dimana sumber data sekunder dalam penelitian terdahulu didapat dari *job description* karyawan, sejarah atau latar belakang perusahaan, dan struktur organisasi CV Haragon Surabaya sedangkan dalam sumber data sekunder yang diperoleh peneliti dari jurnal, buku, serta internet yang terkait dengan permasalahan yang akan diteliti.⁷⁷

5. Penelitian Erlinda Ragawanti dan kawan-kawan yang berjudul pengaruh *On the job training* dan *Off the job training* terhadap Kinerja karyawan (studi pada karyawan tetap PR. Sejahtera abadi), Hasil dari penelitiannya menunjukkan bahwa hasil analisis deskriptif yang diperoleh menunjukkan rata-rata responden menilai bahwa *on the job training* dan *off the job training* yang dilakukan perusahaan mempunyai frekuensi pelaksanaan yang cukup dan kinerja karyawan yang cukup baik. Hasil analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa secara parsial *on the job training* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, serta secara simultan variabel *on the job training* dan *off the job training* mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian dengan penelitian yang akan dilakukan adalah pendekatan penelitian yang digunakan yaitu pendekatan kuantitatif serta variabel bebas dan variabel terikat yang digunakan sedangkan Perbedaan dengan penelitian yang akan dilakukan adalah Teknik pengambilan

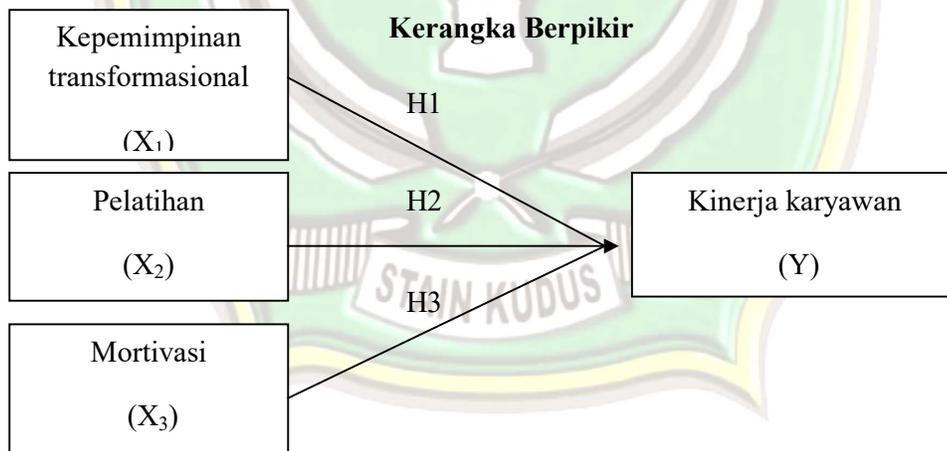
⁷⁷Leonardo Agusta dan Eddy Madiono Sutanto, "Pengaruh Pelatihan dan Motivasi kerja terhadap kinerja karyawan CV HARAGON SURABAYA", *ANGORA*, No. 3, 2013, Hal., 7.

sampel yang digunakan adalah tehnik proportional sampling dan jenis penelitian yang digunakan yaitu *explanatory research*.⁷⁸

F. Kerangka Berpikir

Kinerja karyawan merupakan penentu utama keberlangsungan suatu perusahaan, perannya dalam kemajuan perusahaan merupakan hal yang sangat penting sehingga diperlukan cara agar dapat terus meningkatkan serta mempertahankan kinerja masing-masing karyawannya. Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, pertama yaitu kepemimpinan transformasional merupakan cara atau sikap seorang pemimpin dalam mendorong serta mengarahkan karyawan karyawan untuk mencapai tujuan tertentu. Kedua, pelatihan merupakan cara yang digunakan perusahaan dalam rangka meningkatkan keahlian karyawan baru maupun lama sehingga kinerja yang akan dihasilkan sesuai target. Ketiga, motivasi merupakan dorongan atau semangat seseorang dalam bekerja yang bertujuan untuk mendapatkan sesuatu.

Gambar 2.1
Kerangka Berpikir



G. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam

⁷⁸Erlinda Ragawanti dkk, “Pengaruh On The Job Training dan Off the Job Training Terhadap Kinerja Karyawan (studi pada karyawan tetap PR. Sejahtera Abadi), *JAB*, No 8, 2014, Hal., 8.

bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik.⁷⁹

Untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh gaya kepemimpinan, pelatihan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu dari beberapa jurnal penelitian yang telah dikemukakan sebelumnya, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

1. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

Pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang menginspirasi para pengikut untuk mengesampingkan kepentingan pribadi demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri pengikutnya. Berdasarkan penjelasan diatas dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: Di duga Terdapat pengaruh signifikan dari Kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja karyawan



2. Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja karyawan

Pelatihan adalah proses mengajarkan karyawan baru atau yang ada sekarang, ketrampilan dasar yang karyawan butuhkan untuk menjalankan kegiatannya. Pelatihan merupakan salah satu usaha dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam dunia kerja. Karyawan baik yang baru ataupun yang sudah bekerja perlu mengikuti pelatihan karena adanya tuntutan pekerjaan yang dapat berubah akibat perubahan lingkungan kerja, strategi, dan lain sebagainya. Berdasarkan penjelasan diatas dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

⁷⁹Sugiyono, *Metode Penelitian Bisnis*, Alfabeta, Bandung, 2010, Hal., 93.

H2 :di duga terdapat pengaruh signifikan dari pelatihan terhadap kinerja karyawan



3. Pengaruh Motivasi terhadap kinerja karyawan

Motivasi merupakan dorongan secara psikologis kepada seorang yang menentukan arah dari perilaku seseorang dalam organisasi, tingkat usaha, tingkat ketahanan atau kegigihan di dalam menghadapi suatu halangan atau masalah. Berdasarkan penjelasan diatas dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H3: Di duga terdapat pengaruh signifikan dari motivasi terhadap kinerja karyawan

