REPOSITORI STAIN KUDUS

BAB II
LANDASAN TEORI

A. Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan serangkaian proses kegiatan dalam mengatur atau mengelola sumber daya, meliputi semua orang yang melakukan aktivitas untuk untuk menccapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.[1] Adapun pengertian lain mengenai manajemen sumber daya manusia adalah bagian dari ilmu manajemen yang membahas tentang penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan individu maupun organisasi.[2]

Manajemen sumber daya manusia merupakan penerapan konsep dan sistem manajemen secara tepat dan efektif oleh sebuah organisasi untuk mencapai tingkat pendayagunaan sumber daya manusia yang optimal dalam mencapai tujuan organisasi.[3]

2. Lingkungan Sumber Daya Manusia

Departemen sumber daya manusia tidak terlepas dari pengaruh lingkungan, yang meliputi lingkungan internal maupun eksternal organisasi.

a. Lingkungan internal organisasi

1) Faktor karakteristik organisasi merupakan karakteristik organisasi yang membedakan antara satu organisasi dengan organisasi lain (ciri khusus sebuah organisasi).

2) Faktor serikat karyawan merupakan perkumpulan dari karyawan, serta sebagai wadah menampung aspirasi karyawan serta membela hak-hak para karyawan.

---

[1]Faustino Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia,* CV Andi Offset, Yogyakarta, 1995, hlm. 1.

[2]Wahibur Rokhman, *Manajemen Sumber Daya Manusia,* Nora Media Interprise, Kudus, 2011, hlm. 2.

[3]Achmad Ruky, *Menjadi Eksekutif Manajemen SDM Profesional,* CV Andi Offset, Yogyakarta, 2014, hlm. 13.

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

3) Faktor sistem informasi manajemen sumber daya manusia merupakan database yang berisi hal yang berkaitan dengan karyawan, tugas-tugas, dan tanggung jawab setiap jabatan yang ada dalam organisasi.
4) Faktor konflik internal merupakan perselisiahan yang melibatkan antar individu maupun antar kelompok.

b. Lingkungan eksternal organisasi
1) Faktor teknologi

Perubahan teknologi yang cepat menjadikan perusahaan harus selalu melakukan adaptasi karena teknologi merupakan salah satu penentu persaingan.

2) Faktor ekonomi

Ketika pertumbuhan tumbuh cepat akan berpengaruh pada pertumbuhan perusahaan semakin tinggi, hal ini di dukung oleh meningkatnya permintaan akan produk atau jasa yang dihasilkan.

3) Faktor sosial budaya

Perbedaan tradisi dan budaya sumber daya manusia akan berdampak ada pola kerja dan kebiasaan karyawan.[4]

3. Ruang Lingkup Manajemen Sumber daya Manusia

Tugas manajemen sumber daya manusia berkisar pada upaya mengelola unsur manusia dengan segala posisi yang dimilikinya seefektif mungkin sehingga dapat di peroleh sumber daya manusia yang puas dan memuaskan bagi organisasi. Lingkup manajemen sumber daya meliputi semua aktivitas yang berhubungan dengan sumber daya manusia dalam organisasi, meliputi rancangan organisasi, *staffing*, sistem *reward*, tunjangan-tunjangan, manajemen performasi, pengembangan pekerja, komunikasi dan hubungan masyarakat.[5]

[4] Wahibur Rokhman, *Op. Cit.*, hlm 3-8.
[5] Faustino Cardoso Gomes, *Op. Cit.*, hlm. 4.

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

4. Tujuan Manajen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia memiliki beberapa tujuan antara lain:

a. Tujuan organizational

Tujuannya berkaitan dengan tanggung jawab manajemen sumber daya manusia terhadap pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi.

b. Tujuan sosial

Tujuannya berkaitan pemanfaatan tenaga sosial untuk mengisi lowongan kerja (kesejahteraan sosial).

c. Tujuan fungsional

Tujuannya berkaitan dengan kontribusi departemen sumber daya manusia pada setiap departemen yang ada dalam organisasi.

d. Tujuan personal

Tujuan yang berkaitan kepentingan individu melalui aktivitasnya dalam organisasi.[6]

5. Fungsi Mnajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia memiliki beberapa fungsi penting yang sangat mempengaruhi efektifitas organisasi antara lain :

a. Fungsi perencanaan

Fungsi ini terkait dengan memperkirakan kebutuhan sumber daya manusia baik secara kualitas maupun kuantitas sesuai dengan strategi organisasi dimasa yang akan datang.

b. Fungsi pengadaan

Fungsi ini terkait pada proses mengadakan sumber daya manusia untuk memenuhi kebutuhan organisasi. (rekruitmen dan seleksi, sampai penempatan karyawan sesuai keahlian yang dimiliki).

c. Fungsi pelatihan dan pengembangan

Fungsi ini terkait dengan peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam menghadapi berbagai tantangan dan perubahan yang dihadapi organisasi.

[6] Wahibur Rokhman, *Op. Cit.*, hlm. 9-10.

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

d. Fungsi kompensasi

Fungsi yang berkaitan dengan timbal balik *(feedback)* yang diberikan karyawan dalam upaya pengembangan organisasi.

e. Fungsi *maintenance*

Fungsi ini berkaitan untuk memelihara karyawan supaya tetap tinggal dalam organisasi. Fungsi ini juga menyediakan fasilitas pemeliharaan pada kondisi fisik dan mental pekerja.[7]

B. Gaya Kepemimpinan yang Efektif

1. Pengertian Gaya Kepemimpinan yang Efektif

Dalam suatu organisasi peran pemimpin sangatlah penting dalam menggerakkan suatu organisasi guna mencapai tujuan yang akan dicapai, karena kepemimpinan memiliki kekuatan aspirasional dan moral dalam mempengaruhi bawahan untuk merubah sikap maupun tingkah laku menjadi searah dalam mencapai tujuan bersama dengan kemauan dan aspirasi pemimpin terhadap anak buahnya.[8]

Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara atau pola perilaku yang dibentuk untuk mempengaruhi, mengarahkan, memotivasi, dan mengendalikan bawahannya dengan cara tertentu, sehingga bawahan dapat menyelesaikan tugas pekerjaannya secara efektif dan efisien.

Dalam dunia bisnis, penerapan gaya kepemimpinan (*leadership style*) seseorang akan dapat mempengaruhi sikap dan perilaku bawahan (para karyawan) dalam melakukkan pekerjaan mereka untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.[9]

Gaya kepemimpinan yang efektif merupakan pemimpin yang disesuaikan dengan situasi dan kondisi dari orang orang yang di pimpin.[10]

---

[7] *Ibid.*, hlm. 3-5.

[8] Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2005, hlm. 9.

[9] Djoko Purwanto, *Komunikasi Bisnis Edisi Keempat*, Erlangga, Jakarta, 2001, hlm. 29.

[10] Eddy Mardiono, Budhi Stiawan, *Peran Gaya Kepemimpinan yang Efektif dalam Upaya Meningkatkan Semangat dan Gairah Kerja Karyawan di Toserba Sinar Mas Sidoarjo*, Jurnal Manajemen dan kewirausahaan , 2000, Vol. 2, No.2, hlm. 29.

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

Gaya kepemimpinan yang efektif merupakan gaya kepemimpinan yang tidak hanya bekerja sendiri tanpa melibatkan siapapun melainkan mampu memanfaatkan berbagai potensi yang mengelilinginya. Gaya kepemimpinan efektif bukan hanya sekedar pusat kedudukan, kekuatan akan tetapi merupakan interaksi aktif antar komponen yang efektif.

2. Fungsi gaya kepemimpinan yang efektif

a. Membantu mencapai sasaran organisasi
b. Menggerakkan anggota dalam mencapai sasaran organisasi
c. Mewujudkan interaksi dan keterikatan antara individu
d. Memelihara kekuatan dan kohesi anggota.[11]

3. Ciri-ciri gaya kepemimpinan yang efektif yakni :

Gaya kepemimpinan yang efektif merupakan gaya kepemimpinan yang mampu memanfaatkan berbagai potensi yang yang ada disekitarnya sehingga dapat menghasilkan hasil yang efektif. Gaya kepemimpinan yang efektif merupakan pengembangan dari gaya dasar yakni :

a. Eksekutif

Gaya kepemimpinan yang banyak memberikan perhatian pada tugas-tugas pekerjaan motivasi dan hubungan kerja tim dalam manajemen.

b. Pencinta pengembangan (*Developer*)

Gaya kepemimpinan yang memberikan perhatian maksimum pada hubungan kerja dan memberikan pehatian minimum pada tugas-tugas pekerjaan.

c. Otokrasi yang baik (*Benevolrnt autocrat*)

Gaya kepemimpinan yang memberikan perhatian yang maksimum terhadap tugas dan minimum pada hubungan kerja. Gaya kepemimpinan ini mengetahui secara tepat memperoleh keinginan tanpa menyebabkan ketidak seganan dari pihak lain.

[11] File:///c:user/kepemimpinanefektif _ Stpakambon's blog.htm, di akses pada tanggal 24 Juni 2016 jam 13.00 .

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

d. Birokrat

Gaya kepemimpinan yang memberikan perhatian dalam hubungan kerja dan tugas sangat minimum. Gaya kepemimpinan ini tertarik pada peraturan-peraturan serta menginginkan peraturan itu ditepati dan melakukan kontrol situasi secara teliti.[12]

C. Motivasi Spiritual

1. Pengertian Motivasi Spiritual

Istilah motivasi (*motivation*) berasal dari bahasa latin, yakni *movere*, yang berarti " menggerakkan" (*to move*). Dalam upaya pencapaian sasaran keorganisasian para manager perlu memahami proses psikologi jika ingin membina atau menggerakkan karyawannya untuk berhasil. Motivasi merupakan cara untuk mengarahkan potensi bawahan agar mau bekerja produktif sehingga berhasil dalam pencapaian tujuan.

Definisi lain mengenai motivasi ialah hasil sebuah proses yang bersifat internal maupun eksternal bagi seorang individu, sehingga muncul sikap entusiasme dalam melaksanakan kegiatan tertentu. Sedangkan menurut R.Schermerhorn Jr. C.s., motivasi untuk bekerja merupakan sebuah istilah yang digunakan dalam bidang prilaku keorganisasian (Organizational Behavior = OB), guna menerangkan kekuatan kekuatan yang terdapat pada diri seorang individu, yang menjadi penyebab timbulnya tingkat, arah, dan persistensi upaya yang dilaksanakan dalam hal bekerja.[13]

Motivasi adalah upaya pemberian dorongan aktif terhadap karyawan dalam membangkitkan dan mengarahkan karyawan disertai alasan-alasan penting untuk pencapaian tujuan bagi para karyawan yang sejalan dengan kepentingan organisasi.[14]

---

[12] Miftah Thoha, *Kepemimpinan dan Manajemen,* PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2012, hlm. 57-58.

[13] J. Winardi, *Motivasi dan Pemotivasi dalam Manajemen*, Rajawali Pers, Jakarta, 2011, hlm. 1-2.

[14] Suhendra, *Manajemen dan Organisasi dalam Realita Hidup,* CV Mandar Maju, Bandung, 2008, hlm. 53.

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

Abraham Maslow mengembangkan *Hierarchy of Need Theory* dan mengelompokkan motivasi dalam lima tingkat yang disebut sebagai kebutuhan: *physiological (*phisiologis), *safety* (rasa aman), *sosial* (hubungansosial), *esteem* (penghargaan), dan *self-actualization* (aktualisasi diri) dan dicapai secara berjenjang. Hirearki Maslow terutama relevan ditempat pekerjaan karena individual tidak hanya perlu uang atau rewerd, tetapi juga kehormatan dan interaksi.[15]

Maslow, mengakui bahwa potensi karyawan yang sangat besar dapat dibangkitkan melalui motivasi. Motivasi dibagi 2 klasifikasi yakni motivasi primer dan motivasi spiritual, motivasi spiritual merupakan kebutuhan yang fitri dimana pemenuhannya tergantung pada kesempurnaan manusia dan kematangan individu. Sehingga ada kontribusi yang besar tentang pentingnya spiritual seseorang pada kinerja. [16]

Dimensi spiritual dimaksudkan adalah sisi jiwa yang memiliki sifat-sifat *ilahiyah* (ketuhanan) dan memiliki daya untuk menarik atau mendorong dimensi-dimensi lainnya untuk mewujudkan sifat-sifat tuhan dalam dirinya. Pemilikan sifat-sifat tuhan bermakna memiliki potensi-potensi luhur batin. Potensi-potensi itu melekat pada dimensi-dimensi psikis manusia dan memerlukan aktualisasi.[17] Berkaitan sifat *ilahiyah*, nilai-nilai spiritual sudah ada dalam diri manusia sejak lahir, semakin terasa setelah menginjak usia dewasa yang berupa kasih sayang kejujuran dan kreatifitas. Setiap manusia memiliki nilai spiritual tergantung pada usaha untuk mengembangkan potensi dalam dirinya.[18]

Dalam rangka mewujudkan harmonisasi kepentingan individu dan sosial, individu harus dipersiapkan sedemikian rupa sehingga mengakui bahwa melayani kepentingan sosial pada hakikatnya melayani kepentingan diri sendiri, ini adalah pendekatan Islam. Islam tidak melarang individu

---

[15] *Ibid.*, hlm. 379-380.

[16] Muafi, *Pengaruh Motivasi Spiritual Karyawan terhadap Kinerja Religius: Studi Empiris di Kawasan Industri Rungkut Surabaya (SIER),* Jurnal Siasat Bisnis, 2003,Vol. 1, No. 8, hlm. 2.

[17] Bahruddin, *Paradigma Psikologi Islam,* Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 2004, hlm. 135-136.

[18] Dakir dan Sardimi, *Pendidikan Islam dan Emotional Spiritual Quotient*, Rasail Media Group, Semarang, 2011, hlm. 72.

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

memenuhi kepentingan sendiri (*self interest*) dimensi spiritual dan berjangka panjang yang menembus wilayah kehidupan ini. Gagasan mengenai pertanggung jawaban di depan Allah dapat berfungsi sebagai kekuatan yang memberikan motivasi kuat bagi individu untuk mematuhi nilai-nilai moral dan mencegah mereka untuk mengikuti hawa nafsu melebihi batas-batas norma sosial dan kesejahteraan.[19] Sehingga memiliki potensi baik untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas semua bentuk kerja organisasional. Dan sesorang yang percaya bahwa kerja merupakan bagian dari ibadah, jelas akan memperlihatkan tingkat dedikasih dan keterlibatan kerja sangat tinggi.[20]

Dalam aspek pemenuhan kebutuhan manusia dalam Islam, kebutuhan manusia itu dibagi menjadi kebutuhan jasmani (*lahiriyah*) dan kebutuhan Rohani (*bathiniyah*), maka tingkah laku manusia tidak hanya dimotivasi untuk memenuhi kebutuhan jasmani, tetapi juga tingkah laku manusia dimotivasi untuk memenuhi kebutuhan rohani atau spiritual. Dorongan-dorongan yang memotivasi tingkah laku manusia untuk memenuhi kebutuhan rohani inilah yang kemudian disebut dengan motivasi spiritual.[21]

Motivasi spiritual (*quwwah ruhiyah*) adalah motivasi yang berupa kesadaran seseorang bahwa ia memiliki hubungan dengan Allah SWT. Dzat yang meminta pertanggung jawaban manusia atas segala perbuatannya di dunia. Motivasi ini termasuk motivasi yang sahih dan kuat untuk mendorong manusia dalam mewujudkan aktivitas kehidupannya serta seseorang akan terpacu untuk berikhtiar secara terus menerus dengan tawakal dan tanpa putus harapan hingga akhirnya meraih keberhasilan dengan izin Allah SWT.[22]

---

[19] M. Umer Chapra, *Islam dan Pembangunan Ekonomi*, Gema Insani Pers, Jakarta, 2000, hlm. 81-82.

[20] Suharsono, *Bisnis Islam*, Ak Group, Yogyakarta, 2005, hlm. 146.

[21] Yoiz Shofwa, *Pengaruh Motivasi Spiritual dan Kepemimpinan Spiritual terhadap Kinerja Religius Dosen dan Karyawan STAIN Purwokerto*, Jurnal Pro Bisnis, 2013, Vol. 6, No.1, hlm. 7.

[22] Muhammad Ismail Yusanto dan Muhammad Karebet Widjajakusuma, *Pengantar Managemen Syari'at*, Khairul Bayan, Jakarta, 2003, hlm. 187-188.

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

Kesadaran spiritual diperlukan untuk memberikan orientasi baru dalam pengelolaan perusahaan atau organisasi. Terutama untuk mengatasi efek destruktif tehadap lingkungan alam dan kehidupan manusia dari semangat kapitalisme yang mendasari pengelolaan perusahaan dan bisnis. Serta kesadaran spiritual membantu perusahaan atau organisasi membangun orientasi baru bisnis yang ditegakkan di atas mentalitas berkelimpahan (*abundance mentality)*. Berupa kelapangan dada, kelimpahan jiwa, keluwasan cakrawala pandangan, kearifan dan cinta sesama manusia, serta kemenyatuan manusia dengan alam. Tiga faktor pendorong tumbuhnya kesadaran spiritual ditempat kerja yakni:

a. Sebagai kecenderungan di mana orang mulai mencari makna hidup yang lebih holistik(*wholeness)* dan membangun keselarasan dan keharmonisan dengan realitas alam semesta yang lebih besar dan lebih tinggi.
b. *Coping mechanism* (kepala dingin) dalam menghadapikrisis-krisis besar di dalam kehidupan kerja.
c. Kecenderungan evolusi dari perkebangan kepribadian yang menuju pengalaman puncak manusia.[23]

2. Macam-macam Motivasi Spiritual

Motivasi spiritual seseorang muslim terbagi menjadi tiga macam yaitu:

a. Motivasi akidah

   Motivasi akidah adalah keyakinan hidup, yaitu pengikraran yang bertolak dari hati, jadi motivasi akidah dapat ditafsirkan sebagai motivasi dari dalam yang muncul akibat kekuatan akidah tersebut. Dalam motivasi akidah terdapat tiga indikator yakni iman kepada Allah, Iman kepada kitab Allah dan iman kepada Rasul Allah. Firman Allah SWT dalah surah An-Nahl : 97 yakni :

[23] Sanerya Hendrawan, *Spiritual Management*, PT Mizan Pustaka, Bandung, 2009, hlm. 10-12.

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

مَنْ عَمِلَ صَٰلِحًا مِّن ذَكَرٍ أَوْ أُنثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهُۥ حَيَوٰةً طَيِّبَةً ۖ وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُم بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا۟ يَعْمَلُونَ ﴿٩٧﴾

Artinya: *Barang siapa mengerjakan kebajikan, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, maka pasti akan kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan akan kami beri balasan dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan.*[24]

b. Motivasi ibadah adalah motivasi yang tidak pernah dilakukan oleh orang yang tidak memiliki agama, seperti sholat, puasa dan doa.

Ibadah merupakan tata aturan illahi yang mengatur ritual langsung antara hamba Allah dengan Tuhannya yang tata caranya ditentukan secara rinci dalam Al-Qur'an dan Sunnah Rasul. Dalam motivasi ibadah terdapat tiga indikator yakni tingkat pengamalan doa, sholat dan puasa. Adapun firman Allah SWT dalam surah Al-Jumu'ah:10 yakni:

فَإِذَا قُضِيَتِ ٱلصَّلَوٰةُ فَٱنتَشِرُوا۟ فِى ٱلْأَرْضِ وَٱبْتَغُوا۟ مِن فَضْلِ ٱللَّهِ وَٱذْكُرُوا۟ ٱللَّهَ كَثِيرًا لَّعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ﴿١٠﴾

Artinya*: Apabila sholat telah dilaksanakan, maka bertebaranlah kamu di bumi, carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak agar kamu beruntung.*[25]

c. Motivasi muamalat adalah motivasi yang mengatur kebutuhan manusia seperti : kebutuhan primer (kebutuhan pokok), sekunder (kesenangan) dengan kewajiban untuk dapat meningkatkan kinerja dan kebutuhan primer (kemewahan) yang dilarang oleh Islam.

Muamalat adalah tata aturan ilahi yang mengatur hubungan manusia dengan sesama manusia dan manusia dengan benda atau materi. Dalam motivasi muamalt terdapat tiga indikator yakni: kebutuhan primer,

[24] Al-Qur'an Surat An-Nahl ayat 97, *Al-Qur'an dan Terjemahnya,* Departemen Agama RI, Mekar Surabaya, Surabaya, 2002, hlm. 378-379.

[25] *Ibid,* Al-Qur'an Surat Al- Jumu'ah ayat 10, hlm 809.

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

kebutuhan sekunder, dan kebutuhan kerja atau kebutuhan berproduksi. [26] Firman Allah SWT dalam surah Al-Baqarah:168 yakni:

يَٰٓأَيُّهَا ٱلنَّاسُ كُلُواْ مِمَّا فِي ٱلۡأَرۡضِ حَلَٰلٗا طَيِّبٗا وَلَا تَتَّبِعُواْ خُطُوَٰتِ ٱلشَّيۡطَٰنِۚ إِنَّهُۥ لَكُمۡ عَدُوّٞ مُّبِينٌ ١٦٨

Artinya*: Wahai manusia! Makanlah dari (makanan)yang halal dan baik yang terdapat dibumi, dan janganlah kamu mengikuti langkah setan. Sungguh, setan itu musuh yang nyata bagimu.*[27]

D. Pelatihan dan Pengembangan Kerja

1. Pengertian Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan merupakan upaya peningkatan kemampuan sumberdaya manusia yang berkaitan dengan jabatan untuk meningkatkan kinerja pada posisinya sekarang.[28]Sedangkan pengembangan merupakan suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melaluli pendidikan dan latihan.[29]

Pelatihan dan pengembangan atau pendidikan merupakan suatu bentuk program terencana yang dilakukan untuk penguasaan skill, pengetahuan dan sikap-sikap pegawai atau anggota organisasi.[30] Definisi lain, pelatihan dan pengembangan merupakan program penting yang digunakan organisasi untuk mempertahankan, menjaga, memelihara dan meningkatkan keahlian pegawai sehingga dapat meningkatkan produktivitas.[31]

---

[26] Yoiz Shofwa, *Op. Cit.,* 8.

[27] Al-Qur'an Surat Al-Baqarah ayat 168, *Al-Qur'an dan Terjemahnya,* Departemen Agama RI, Mekar Surabaya, Surabaya, 2002, hlm. 32.

[28] Wahibur Rakhman, *Op. Cit.*, hlm. 54.

[29] Malayu S.P.Hasbuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia,* Bumi Aksara, Jakarta, 2000, hlm. 69.

[30] Suharnomo, *Pengaruh Pembinaan, Pelatihan dan Pengembangan, pemberdayaan dan Partisipasi Terhadap Kinerja Karyawan,* Jurnal Studi Manajemen dan Organisasi, 2013, Vol. 10, No.2, hlm. 143.

[31] Ambar T. Sulistiyani, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*, Graha Ilmu, Yogyakarta, 2003, hlm. 175.

perpustakaan.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

Pelatihan dan pengembangan dalam organisasi dimulai ketika seorang bergabung dengan suatu organisasi dan berkelanjutan selama karirnya di dalam organisasi tersebut. Program pelatihan dan pengembangan harus merespon perubahan pekerjaan dan mengintegrasikan rencana jangka panjang dengan strategi organisasi untuk memastikan penggunaan sumber daya secara efektif dan efisien.[32]

2. Tujuan Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan diterapkan guna mengajarkan sejumlah ketrampilan, pengetahuan, dan sikap yang dibutuhkan karyawan untuk meningkatkan kemampuan dalam menjalankan pekerjaannya. Pengembangan lebih bertujuan pada penyiapan seseorang karyawan untuk menghadapi tantangan-tantangan yang baru dan lebih besar serta lebih memfokuskan pada orientasi masa depan.[33]

Adapun tujuan pelatihan dan pengembangan menurut Henry Simamora, meliputi:

a. Memperbaiki kinerja
b. Mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru supaya, menjadi kompeten dalam pegawai
c. Membantu memecahkan persoalan operasional
d. Mempersiapkan karyawan untuk promosi
e. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan pertumbuhan pribadi.[34]

Pelatihan dan pengembangan ditujukan untuk mempertahankan dan meningkatkan prestasi kerja para karyawan. Pelatihan ditujukan untuk meningkatkan prestasi saat ini dan masa datang. Pelatihan diarahkan untuk membantu karyawan melaksanakan pekerjaan saat ini secara baik. Pelatihan merupakan wadah lingkungan bagi karyawan, di mana mereka

[32] Kaswan, *Pelatihan dan Pengembangan untuk Meningkatkan Kinerja SDM*, Alfabeta, Bandung, 2011, hlm.2.
[33] Yusanto, M.I. dan M.K.Widjajakusuma, *Menggagas Bisnis Islami*, Gema Insani Press, Jakarta, 2002, hlm.197.
[34] Ambar T. Sulistiyani, *Op. Cit.*, hlm. 176.

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahilan, pengetahuan, dan perilaku spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan.[35]

3. Prinsip Pelatihan dan Pengembangan

Dalam melaksanakan program pelatihan, organisasi hendaknya memperhatikan prinsip-prnsip dalam pelatihan sehingga tujuan dan sasaran pelatihan dapat dicapai dengan baik. Menurut Werther dan Davis (1996) ada beberapa prinsip penting dalam usaha untuk meningkatkan efektiftas pelatihan:

a. Partisipasi (*participation*): untuk mencapai pelatihan yang efektif, peserta pelatihan harus aktif berkontribusi terhadap proses pelatihan. Partisipasi aktif dapat meningkatkan pemahaman serta penyerapan terhadap materi pelatihan.
b. Pengulangan (*repetition*). Melakukan dan mengatakan berulang-ulang supaya peserta pelatihan selalu teringat dengan materi pelatihan.
c. Relevan (*relevance*): Jenis pelatihan hendaknya relevan dengan kebutuhan organisasi saat ini sehingga pelatihan memiliki manfaat bagi seseorang melaksanakan suatu pekerjaan.
d. *Transference*: pelatihan hendaknya mudah diterapkan di dunia kerja, sehingga model pelatihan hendaknya mendekati dengan praktek di dunia kerja.
e. *Feedback*: pelatihan yangs selalu dibutuhkan adanya timbale balik pada prestasi yang dicapai setelah dilakukan *training*.[36]

Menurut Dale Yoder, terdapat 9 prinsip pelatihan dan pengembangan yaitu

a. Individual defferences
b. Ralation to job analysis
c. Motivation
d. Active participation
e. Selection of trainees
f. Selection of trainer

[35] Ike Kusdyah Rachmawati, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, CV Andi Offset, Yogyakarta, 2008, hlm. 110.
[36]Wahibur Rokhman, *Op. Cit.*, hlm. 57-58.

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

g. *Trainer training*

h. *Training methods*

i. *Principles of learning*.

Perbedaan perseorangan baik latar belakang, pendidikan maupun pengalaman bagi calon peserta latihan dan pendidikan perlu di perhatikan, sehingga pelaksanaan pelatihan dan pengembangan atau pendidikan hasilnya lebih efektif.[37]

4. Metode dalam Pelatihan dan Pengembangan

Dalam melaksanakan pelatihan ada beberapa metode yang bisa digunakan berdasarkan kebutuhan dan fasilitas yang dimiliki perusahaan. Menurut Werther dan Davis (1996) ada dua jenis pelatihan yaitu: pelatihan di dalam lingkungan kerja (*on the job training*) dan pelatihan diluar lingkungan kerja (*off the job training*). Adapun jenis pelatihan dalam lingkungan kerja antara lain:

a. *Job Instruction training* (latihan intruksi kerja). Karyawan yang dilatih diberikan petunjuk-petunjuk secara langsung bagaimana melakukan pekerjaan dilakukan. Pelatihan ini biasanya digunakan untuk melatih para karyawan tentang cara melaksanakan pekerjaan mereka sekarang

b. *Job rotation* (rotasi jabatan). Pelatihan ini dilakukan dengan cara memindahkan karyawan dari satu pekerjaan atau jabatan ke posisi lain dengan tujuan untuk memberikan pengetahuan tentang berbagai kegiatan yang berbeda dalam organisasi sehingga ketika ada kekosongan jabatan bisa dengan mudah digantikan.

c. *Apprenticeship* (magang). Pelatihan in dilakukan dengan cara seorang karyawan belajar kepada senior atau orang yang sudah berpengalaman. Dengan melihat dan memperhatikan yang dilakukan senor maka seorang karyawan akan belajar bagaimana melakukan suatu pekerjaan dengan baik.

[37] Susilo Martoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, BPFE Yogyakarta, Yogyakarta, 2007, hlm. 65.

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

d. *Coaching* (bimbingan). Pelatihan dengan cara atasan memberi bimbingan dan pengarahan kepada karyawan tentang tata cara pelaksanaan suatu pekerjaan.

Pelatihan juga bisa di lakukan di luar lingkungan kerja atau biasanya disebut *off the job training*. Adapun bentuk-bentuk pelatihan diluar lingkungan kerja antara lain:

a. *Lecture* (ceramah atau perkuliahan) dalam metode ini melibatkan trainer berkomunikasi melalui kata-kata lisan dengan peserta pelatihan.
b. *Vidio presentation* (presentasi video) metode dimana peserta pelatihan menjai penerima informasi pasif. Informasi ini meliputi fakta, proses dan metode pemecahan masalah.
c. *Role Playing* (permainan peran) metode pesilangan antara studi kasus dan program pengembangan sikap. Setiap orang diberi peran dalam suatu situasi dan diminta memainkan peran dan bereaksi terhadap rangsangan yang dikehendaki seseorang.[38]

Disamping pelatihan karyawan juga harus melakukkan pengembangan terhadap seluruh karyawan yang diutamakan untuk karyawan lama dalam rangka meningkatan karir dan penentuan kompensasi yang bersangkutan. Adapun program pengembangan pegawai dapat dilakukkan melalui :

a. Paket-paket khusus yang diberikan oleh lembaga pendidikan.
b. Transfer antar bagian.
c. Promosi suatu jabatan.[39]

Menurut Susilo Martono, teknik latihan dan pengembangan, program-program pelatihan dan pengembangann tersebut diatas pada dasarnya dirancang untuk meningkatkan prestasi kerja, mengurangi absensi dan pemutaran, serta memperbaiki kepuasan kerja. Ada dua kategori pokok program pelatihan dan pengembangan:

a. Metode praktis (*on the job training*)

[38] Wahibur Rokhman, *Op. Cit.*, hlm. 58-60.
[39] Kasmir, *Manajemen Perbankan*, PT Raja Grafindo, Jakarta, 2002, hlm. 145.

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

b. Teknik presentasi informasi dan metode simulasi (*of the job training*).

Setelah teknik latihan dan pengembangan dilakukan, selanjutnya ialah evaluasi pelatihan dan pendidikan (pengembangan), sebab implementasi program latihan dan pengembangan berfungsi sebagai trasformasi, yang perlu ditelaah hasil pencapaiannya agar karyawan memiliki kemampuan untuk melaksanakan tanggung jawab yang besar.[40]

5. Tahapan utama pelatihan dan pengembangan

Terdapat tiga tahapan utama dalam pelatihan dan pengembangan yakni :

a. Penentuan kebutuhan pelatihan (*Assessing Training Needs*)

Penentuan kebutuhan pelatihan bertujuan untuk mengumpulkan informasi yang relevan guna mengetahui perlu atau tidak pelatihan dalam organisasi. Terdapat tiga macam akan kebutuhan.

1) *General treatment need* yaitu pelatihan yang dilakukan sesuai kebutuhan kerja.
2) *Observable performance discrepancies* yaitu pelatihan yang didasarkan pada hasil pengamatan terhadap berbagai permasalahan, wawancara, daftar pertanyaan, dan evaluasi kerja.
3) *Future human resources needs* yaitu pelatihan yang didasarkan pada keperluan SDM untuk waktu yang akan datang.

b. Mendesain program pelatihan (*Designing a training program*)

1) Metode pelatihan yakni metode pelatihan yang berorientasi pada peserta, metode yang dipakai berupa kuliah, presentasi atau audio visual.
2) Prinsip umum bagi metode pelatihan yakni memotivasi, ketrampilan baru, partisipasi aktif, feedback, dan efektif dari segi biaya.

[40] Susilo Martono, *Op. Cit.,* hlm. 61-63.

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

c. Evaluasi efektifitas program pelatihan yakni untuk menguji apakah pelatihan tersebut efektif didalam sasaran yang telah ditetapkan.[41]

6. Indikator dalam pelatihan dan pengembangan

Program pelatihan dan pengembangan merupakan program yang digunakan untuk membantu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan, serta membantu dalam meningkatkan karier karyawan baik di masa sekarang maupun masa yang akan datang. Adapun indikator yang ada dalam pelatihan dan pengembangan yaitu :

a. Kesesuaian materi pelatihan
b. Menyampaikan materi
c. Lama waktu pelaksanaan pelatihan
d. Fasilitas pendukung [42]

E. Kinerja Karyawan

1. Pengertian kinerja karyawan

Kinerja karyawan adalah fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi.[43] Kinerja karyawan merupakan perbandingan antara hasil kerja dengan standar kerja yang telah ditetapkan perusahaan.[44] Jika perusahaan ingin membangun kemampuan bersaing melalui sumber daya manusia sebagai keunggulan kompetitif, sistem penelitian kinerja orang-orang dalam organisasi harus memiliki daya pembeda mana karyawan yang berprestasi dan mana karyawan yang tidak berprestasi.[45]kinerja pada dasarnya merupakan apa yang dilakukkan karyawan sehingga

[41] Faustino Cordoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, C.V Andi Offset, Yogyakarta, 2003, hlm, 204-212.
[42] Erlin Emilia Kandou, *Pengaruh Pelatihan dan PengembanganKaryawan Terhadap Produktivitas kerja Karyawan*, hlm. 7.
[43] Stephen P Robbins, *Prilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, dan Aplikasi*, Alih bahasa Hadyana Pujaatmaka, Penerbit Prenhallindo, Jakarta, 1996, hlm. 65.
[44] Susilo Toto Raharjo dan Durrotun Nafisah, *Op. Cit.*, hlm. 70.
[45] Syafaruddin Alwi, *Manajemen Sumber Daya Manusia" Starategi Keunggulan Kompetitif"*, BPFE Yogyakarta, Yogyakarta, 2001, hlm. 177.

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi.[46]

Sedangkan penilaian kinerja adalah proses mengukur kinerja karyawan yang dilakukkan managemen untuk menilai kinerja tenaga kerja dengan cara membandingkan kinerja dalam suatu periode tertentu biasanya setiap akhir tahun.[47]

2. Aspek aspek dalam kinerja karyawan

Dari pandangan tersebut, kinerja mempunyai empat aspek yaitu:

a. Kemampuan
b. Penerimaan tujuan perusahaan
c. Tingkat tujuan yang dicapai
d. Interaksi antara tujuan dan kemampuan para pegawai dalam perusahaan, di mana masing-masing elemen tersebut berpengaruh dterhadap kinerja seseorang. Seorang karyawan tidak mampu bekerja dengan baik jika tidak memiliki kemampuan untuk mengerjakan pekerjaan tersebut.[48]

3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja (*job performance*) karyawan, untuk itu setiap perusahaan akan berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Budaya organisasi yang terpelihara dengan baik dan kemampuan pemimpin dalam menggerakkan dan memberdayakan karyawan akan memengaruhi kerja. Menurut Syafruddin kinerja dipengaruhi oleh :

a. Kualitas dan kemampuan pegawai, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan pendidikan/pelatihan, etos kerja, motivasi kerja, sikap mental dan kondisi fisik pegawai.

---

[46] Robert L. Mathis and John H. Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Buku 2, Salemba Empat, 2000, hlm. 78.

[47] Siswanto, *Pengantar Manajemen*, Bumi Aksara, Jakarta, 2005, hlm. 55.

[48] Veithzal Rivai, *Performance Appraisal (Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan)*, Rajagrafinda Persada, Jakarta, 2005, hlm. 17.

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

b. Sarana pendukung, yaitu hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja (keselamatan kerja, kesehatan kerja, sarana produksi, teknologi) dan hal hal yang berhubungan dengan kesejahteraan pegawai (upah/gaji, jaminan sosial, keamanan kerja)
c. Supra sarana yaitu hal-hal yang berhubungan dengan kebijaksanaan pemerintah dan hubungan industrial manajemen.[49]

Adapun menurut Armstrong dan Baron, pendapat lain tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

a. *Personal factor*, ditunjukkan oleh tingkat ketrampilan, kompetensi yang yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu.
b. *Leadership factor*, ditentukkan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukkan manajer dan team leader.
c. *Team factor*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja.
d. *System factor*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.
e. *Contextual/situational factor*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.[50]

4. Klasifikasi ukuran kinerja

Ukuran kinerja harus relevan, signifikan dan kompreherensif. Ada banyak faktor pengukuran kinerja, antara lain :

a. Produktifitas merupakanPerbandingan antara jumlah output dengan sumber daya yang dikonsumsi.
b. Kualitas (hasil dari produktifitas)
c. Ketepatan waktu (presentase tepat dalam pelaksanaan tugas)
d. *Cycle time* (jumlah waktu yang diperlukan)
e. Pemanfaatan sumber daya (pengukuran sumber daya yang digunakan lawan sumber daya yang tersedia)
f. Biaya (kalkulasi biaya secara menyeluruh)

[49] Syafruddin Alwi, *Op. Cit.*, hlm. 180.
[50] Suhendra, *Op. Cit.*, hlm. 100.

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

Klasifikasi lain dalam pengukuran kinerja ialah yang bersifat pelayanan antara lain :

a. *Productivity indicators* yaitu indikator yang memfokuskan pada produktivitas.
b. *Utilization rates,* yaitu indikator yang menunjukkan jasa yang tersedia.
c. *Time target,* yaitu indikator yang menunjukkan rata-rata waktu yang diperlukan.
d. *Volume of services,*yaitu jumlah jasa yang dilakukkan.
e. *Demand / service provision* yaitu indikator yang menunjukkan seperti jumlah sekolah perawat dibandingkan jumlah penduduk anak-anak.[51]

Pengukuran kinerja berdasarkan result yang dilakukan manajer berbasis MBO (*Mnagement By Objective*) antara lain :

a. Kinerja yang berorientasi pada input: pengukuran yang menekankan pada ciri-ciri kepribadian karyawan.
b. Kinerja yang berorientasi pada proses: pengukuran yang melihat prilaku karyawan dalam proses melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.
c. Kinerja yang berorientasi pada output: pengukuran kinerja yang berbasis pencapaian sasaran kerja individu.[52]

F. Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian Sigit Prasetyo Riswantoro, Pengaruh Kompetensi dan Independensi serta Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Auditor (Survai pada Kantor Akuntan Publik di Kota Bandung), dapat ditarik kesimpulan bahwa secara parsial variabel kompetensi memberikan pengaruh terhadap kinerja auditor. Gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja auditor pada Kantor Akuntan Publik di Kota Bandung. Koefisien regresi yang diperoleh variabell independensi bernilai positif. Hal ini menunjukan apabila gaya kepemimpinan memberikan bukti empiris bahwa

[51] *Ibid.*, hlm. 237-238.
[52] Abu Fahmi, Agus siswanto, *HRD Syari'ah: Teori dan Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Syariah,* Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2014, hlm. 181.

http://repository.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

makin sesuai gaya kepemimpinan meningkat maka akan meningkatkan kinerja auditor pada Kanto Akuntan Publik di Kota Bandung.[53]

Penelitian Slamet Riyadi, Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur, dapat ditarik kesimpulan bahwa dalam penelitian ini menggunakan 110 responden yang berasal dari manajer menengah di perusahaan, hasil penelitian bahwa kompensasi tidak mempengaruhi motivasi dan kinerja, gaya kepemimpinan mempengaruhi motivasi dan kinerja sedangkan motivasi juga mempengaruhi kinerja.[54]

Penelitian Susilo Toto Raharjo dan Durrotun Nafisah, Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Keputusan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan (Studi Empiris pada Departemen Agama Kabupaten Kendal dan Departemen Agama Kota Semarang. berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan bab sebelumnya, dapat menarik kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang besar terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kinerja karyawan. Dengan menggunakan sampel 112 karyawan untuk departen agama kota semarang , dan departemen agama kota kendal menggunakan sampel yang berjumlah 52 karyawan.[55]

Peneliti Eddy Madiono Sutanto, Budhi Strawan, Peran Gaya Kepemimpinan Yang Efektif dalam Upaya Meningkatkan Semangat dan Kegairahan Kinerja Karyawan di Toserba Sinar Mas Sidoarjo, dapat di tarik kesimpulan dari dua perhitungan scor menunjukan manajen yang diterapkan cenderung pada bentuk sistem dua, serta dalam penelitian ini menunjukkan

---

[53] Sigit Prasetyo Riswantoro, *Pengaruh Kompetensi dan Idependensi serta Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Auditor (Survay pada Kantor Akuntan Publik di Kota Bandung)*, Jurnal Prosiding Penelitian SPeSIA. 2015. hlm. 95-96.

[54] Slamet Riyadi, *Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur,* jurnal manajemen dan kewirausahaan, 2011, Vol. 13, No. 1, hlm. 44.

[55] Susilo Toto Raharjo dan Durrotun Nafisah, *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan (Studi Empiris pada Departemen Agama Kabupaten Kendal dan Departemen Agama Kota Semarang)*, Jurnal Studi Mnagemen & Organisasi, 2006, Vol.3, No. 2. hlm. 74-77.

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

kesenjangan diantara gaya kepemimpinan yang diterapkan pada perusahaan yang diharapkan karyawan penyebaran koesioner pada 24 responden.[56]

Penelitian La Ode Bahana Adam, Pengaruh Motivasi Spiritual Agamis terhadap Organizational Citizenship Beahavior (OCB) dan Kinerja Dosen (Studi Pada Dosen Universitas Haluoleo Kendari) dapat ditarik kesimpulan bahwa motivasi aqidah dapat mendorong kinerja dosen pada Universitas Haluoleo Kendari. Dosen akan meningkat kinerjanya ketika dosen yang bersangkutan dapat meningkatkan motivasi aqidahnya, yaitu dengan cara memahami secara mendalam nilai-nilai yang terkandung didalam rukun iman yang enam dalam islam dan diimplementasikan dalam segala aktivitas mereka, baik secara individual maupun dalam kehidupan organisasi didalam mereka bekerja.

Penelitian Yosi Shofa, Penagruh Motivasi Spiritual dan Kepemimpinan Spiritual terhadap Kinerja *Religius* Dosen dan Karyawan STAIN Purwokert dapat ditarik kesimpulan bahwa variabel motivasi spiritual secara parsial berpengaruh terdapat variabel kinerja religius.[57]

Muafi, Pengaruh Motivasi Spiritual Karyawan terhadap Kinerja Religius: Studi Empiris di Kawasan Industri Rungkut Surabaya (SIER), dapat ditarik kesimpulan bahwa berdasarkan analisis regresi berganda motivasi ibadah, motivasi akidah dan motivasi muamalah secara serempak berpengaruh terhadap kinerja.[58]

Penelitian Fendy Levy Kambey dan Suharnomo, Pengaruh Pembinaan, Pelatihan dan Pengembangan, Pemberdayaan dan Partisipasi terhadap Kinerja Karyawan (*Studi pada PT. Njonja Meneer Semarang*), hasil penelitian menunjukkan bahwa pembinaan, pelatihan dan pengembangan, pemberdayaan dan partisipasi mmpengaruhi karyawan diatas lima persen. Analisis regresi

[56] Eddy Madiono Sutanto, Budhi Strawan, *Peran Gaya Kepemimpinan Yang Efektif dalam Upaya Meningkatkan Semangat dan Kegairahan Kinerja Karyawan di Toserba Sinar Mas Sidoarjo*, Jurnal managemen dan kewirausahaan, 2000, Vol. 2, No. 2, hlm. 41.

[57] Yoiz Shofwa, *Pengaruh Motivasi Spiritual dan Kepemimpinan Spiritual terhadap Kinerja Religius Dosen dan Karyawan STAIN Purwokerto*, Jurnal Pro Bisnis, 2013, Vol. 6, No.1, hlm. 16.

[58] Muafi, *Pengaruh Motivasi Spiritual Karyawan terhadap Kinerja Religius: Studi Empiris di Kawasan Industri Rungkut Surabaya* (*SIER*), Jurnal Siasat Bisnis, 2003, Vol. 1, No. 8, hlm. 11.

http://repository.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

menunjukkan bahwa pembinaan, pelatihan dan pengembangan memiliki penngaruh yang sangat besar, sedangkan pemberdayaan dan partisipasi memiliki pengaruh yang kecil terhadap kinerja karyawan.[59]

Penelitian S. Pantja Djati, Pengaruh Kinerja Karyawan terhadap Kepuasan, Kepercayaan, dan Kesetiaan Pelanggan, hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan pelanggan. Selanjutnya kepuasan pelanggan berpengaruh secara signifikan terhadap kepercayaan pelanggan, dan kemudian kepercayaan pelanggan berpengaruh secara signifikan terhadap kesetian pelanggan.[60]

Berdasarkan penelitian terdahulu di atas, maka terdapat perbedaan dan persamaan dengan penelitian yang peneliti lakukan. Adapun perbedaan dan persamaannya adalah

1. Penelitian Sigit Prasetyo Riswantoro, Pengaruh Kompetensi dan Independensi serta Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Auditor (Survay pada Kantor Akuntan Publik di Kota Bandung), terdapat perbedaan yakni dalam pembahasan pada variabel kompetensi dan independensi, dalam metode penelitian yang digunakan adalah metode verifikasi, sedangkan peneliti yang akan dilakukan dengan penelitian lapangan, dengan menggunakan pendekatan kuantitatif yakni metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme. Pada sampel penelitian menggunakan metode *convenience*, sedangkan pada penelitian saat ini sampel menggunakan metode proposional.

   Adapun persamaan yang ada antara penelitian terdahulu dengan penelitian saat yakni sama-sama membahas mengenai variabel gaya kepemimpinan, pada teknik pengumpulan data sama-sama menggunakan teknik koesioner atau angket, serta alat uji yang digunakan untuk menganalisis data sama-sama menggunakan program SPSS.

[59]Fendy Levy Kambey dan Suharnomo, *Pengaruh Pembinaan, Pelatihan dan Pengembangan, Pemberdayaan dan Partisipasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Njonja Meneer Semarang),* Jurnal Studi Manajemen dan Organisasi, 2013, Vol. 10, No. 2, hlm. 149.

[60]S. Pantji Djati, *Pengaruh Kinerja Karyawan terhadap Kepuasan, Kepercayaan, dan Kesetiaan Pelanggan,* Jurnal Manajemen & Kewirausahaan, 2005, Vol. 7. No. 1, hlm. 57.

perpustakaan.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

2. Penelitian Slamet Riyadi, Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur, brdasarkan hasil penelitian diatas terdapat persamaan dan perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan. Perbedaannya dalam penelitian terdahulu menggunakan 110 sampel sedangkan penelitian yang akan dilakukkan menggunakan 100 sampel. Penelitian terdahulu menggunakan sampel slovin sedangkan penelitian yang akan dilakukkan menggunkan sampel strata.

   Adapun persamaan yang ada antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan yakni sama-sama akan membahas mengenai gaya kepemimpinan yang berpengaruh pada kinerja karyawan, sama-sama menggunkan progran SPSS sebagai alat uji analisis data dan sama-sama menggunakan skala likert.
3. Penelitian Eddy Madiono Sutanto, Budhi Strawan, Peran Gaya Kepemimpinan Yang Efektif dalam Upaya Meningkatkan Semangat dan Kegairahan Kinerja Karyawan di Toserba Sinar Mas Sidoarjo,perbedaan penelitian pada variabel bebas lainnya, sampel 24 responden, studi lapangan, adanya wawancara, dan melalui daftar pertanyaan.

   Adapun persamaan sama-sama observasi langsung, menggunakan pendekatan kuantitatif, serta membahas gaya kepemimpinan yang efektif.
4. Penelitian Susilo Toto Raharjo dan Durrotun Nafisah, Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Keputusan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan (Studi Empiris pada Departemen Agama Kabupaten Kendal dan Departemen Agama Kota Semarang. berdasarkan hasil penelitian terdapat perbedaan dan persamaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan. Adapun perbedaannya adalah pada penelitian terdahulu dalam pengumpulan data menggunakan wawancara dan koesioner sedangkan penelitian yang akan dilakukan pengumpulan data menggunakan koesioner. Pada studi kasus penelitian terdahulu

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

menggunakan dua tempat sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan satu objek penelitian.

Persamaan antara penelitian terdahulu dan penelitian yang akan dilakukan sama-sama menggunakan data kuantitatif dan teknik analisis sama-sama menggunakan analisis regresi berganda.

5. Penelitian La Ode Bahana Adam, Pengaruh Motivasi Spiritual Agamis terhadap Organizational Citizenship Beahavior (OCB) dan Kinerja Dosen (Studi Pada Dosen Universitas Haluoleo Kendari) berdasarkan hasil penelitian diatas terdapat perbedaan dan persamaan antar penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukkan, terdapat perbedaan yakni dalam penelitian terdahulu analisis data menggunakan PLS *(Partial Least Square)*, sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan Koefisien determinasi, Uji-t, dan Uji-f, jenis penelitian menggunakan eksplanatori sedangkan penelitian yang akan dilakukkan menggunakan jenis penelitian *field research*, adapun alat uji analisis data menggunakan *Software Smart PLS* sedangkan dalam penelitian yang akan dilakukan menggunakan alat uji SPSS.

   Adapun persamaannya yakni sama-sama akan membahas mengenai pengaruh motivasi spiritual terhadap kinerja, dan dalam pengambilan sampel sama-sama menggunakan teknik proposional.

6. Penelitian Yosi Shofa, Penagruh Motivasi Spiritual dan Kepemimpinan Spiritual terhadap Kinerja Religius Dosen dan Karyawan STAIN Purwokerto berdasarkan hasil penelitian diatas terdapat perbedaan dan persamaan antar penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukkan, terdapat perbedaan yakni dalam penelitian terdahulu pengambilan sampling mengunakan teknik *stratified random sampling* sedangkan dalam penelitian yang akan dilakukan saat ini menggunakan teknik proposional.

   Adapun persamaannya yakni sama-sama membahas mengenai variabel motivasi spiritual, dalam teknik pengumpulan data sama-sama menggunakan teknik (*koesioner*) angket.

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

7. Muafi, Pengaruh Motivasi Spiritual Karyawan terhadap Kinerja Religius: Studi Empiris di Kawasan Industri Rungkut Surabaya (SIER), dapat ditarik persamaan dan perbedaan antara penelitian tedahulu dengan penelitian yang akan dilakukan. Berbedaannya penelitian terdahulu hanya membahas mengenai motivasi siritual saja sedangkan penelitian yang akan dilakukan terdapat X1 gaya kepemimpinan dan X3 yakni pelatihan dan pengembangan, dalam metode terdahulu penarikan sampel menggunakan metode non probabiliti dengan purposive samping sedangkan penelitin yang akan dilakukan menggunakan metode strata. Perbedaan pada jumlah sampel yakni penelitian terdahulu sampel berjumlah 110 orang sedangkan penelitian yang akan dilakukan berjumlah 100 sampel,

   Adapun persamaannya dalam penelitian ini sama-sama menggunakan variabel terikatnya adalah kinerja karyawan, sama-sama menggunakan data kuantitatif, sama-sama menggunakan regresi berganda, sama-sama menggunakan skala likert.
8. Penelitian Fendy Levy Kambey dan Suharnomo, Pengaruh Pembinaan, Pelatihan dan Pengembangan, Pemberdayaan dan Partisipasi terhadap Kinerja Karyawan (*Studi pada PT. Njonja Meneer Semarang*), hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat persamaan dan perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan, adapun perbedaannya dalam penelitian terdahulu sampel hanya 80 orang sedangkan pada penelitian yang akan dilakukan menggunakan 100 sampel, dalam penelitian terdahulu menggunakan analisis grafik sedangkan penelitian yang akan dilakukkan tidak menggunakan analisis grafik.

   Adapun persamaan nya adalah sama sama menggunakan data kuantitatif, sama-sama membahas pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja, sama-sama menggunakan program SPSS, sama-sama menggunakan koesioner dalam pengumpulan data.
9. Penelitian S. Pantja Djati, Pengaruh Kinerja Karyawan terhadap Kepuasan, Kepercayaan, dan Kesetiaan Pelanggan, hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja karyawan, berdasarkan hasil penelitian diatas

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

terdapat perbedaan dan persamaan antar penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukkan, terdapat perbedaan yakni dalam penelitian terdahulu teknik analisis data adalah *Structural Equation Model* (SEM), *sofware* yang digunakan adalah AMOS 4.01, dan dibantu *sofwere* SPSS 11, sedangkan dalam penelitian yang akan dilakukan menggunakan SPSS saja, sedangkan dalam pengambilan sampel dengan *multistage purposive sampling* dan dalam penelitian yang akan dilakukan menggunakan teknik proposional, yang dijadikan responden dalam penelitian terdahulu yakni konsumen sedangkan dalam penelitian yang akan dilakukan respondennya adalah para karyawan yang ada di BMT Fastabiq Pati.

Persamaannya sama-sama membahas mengenai kinerja karyawan, teknik pengambilan data menggunakan koesioner, dan sama-sama menggunakan *sofware* SPSS.

G. Kerangka Berpikir

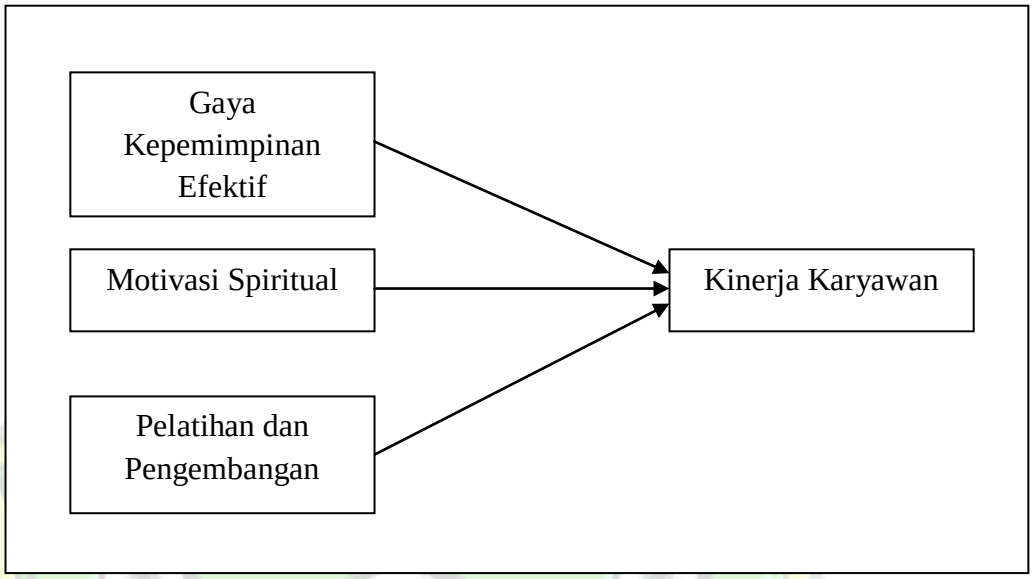
Kinerja karyawan yang baik secara kualitas dan kuantitas sangat diperlukan untuk mendukung tercapainnya tujuan perusahaan. Ada beberapa faktor yang didukung untuk mencapai tujuan perusahaan yaitu Pertama gaya kepemimpinan, dalam setiap organisasi gaya kepemimpinan yang efektif memiliki peranan yang sangat penting untuk mendukung kinerja karyawan sehingga mendorong untuk berprestasi dalam kinerjanya. Gaya kepemimpinan merupakan suatu sikap dan tindakan yang didukung pemimpin dalam menghadapi bawahan. Kedua, motivasi spiritual adalah motivasi yang berupa kesadaran seseorang bahwa ia memiliki hubungan dengan Allah SWT. Ketiga, Pelatihan dan pegembangan merupakan proses yang ditujukan untuk mempertahankan dan meningkatkan prestasi kerja para karyawan. Kinerja karyawan merupakan sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi.

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

Gambar 2.1

Kerangka Berpikir



H. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap masalah yang kebenarannya masih perlu dibuktikan. Agar penelitian yang menggunakan data statistik dapat terarah maka perumusan hipotesis sangat perlu ditempuh. Dengan penelitian lain hipotesis dapat diartikan sebagai dugaan yang memungkinkan benar atau salah, akan ditolak bila salah dan akan diterima bila fakta-fakta membenarkannya. Oleh karena itu dalam penelitian ini diajukan hipotesis sebagai berikut :

1. **Pengaruh Gaya Kepemimpinan yang efektif Terhadap Kinerja Karyawan**

   Gaya kepemimpinan yang efektif merupakan gaya kepemimpinan yang tidak hanya bekerja sendiri tanpa melibatkan siapapun melainkan mampu memanfaatkan berbagai potensi yang mengelilinginya. Gaya kepemimpinan efektif bukan hanya sekedar pusat kedudukan, kekuatan akan tetapi merupakan interaksi aktif antar komponen yang efektif.

   Berdasarkan penjelasan di atas dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

H_1 : Terdapat pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan yang efektif ke kinerja karyawan di KSPPS Fastabiq Pati.

2. Pengaruh Motivasi Spiritual Terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi dapat dipastikan memengaruhi kinerja, walaupun bukan satu-satunya faktor yang membentuk kinerja. Kesimpulan ini menunjukkan bahwa masalah kinerja tergantung pada kombinasi masukan individu, faktor konteks pekerjan, motivasi, dan prilaku termotivasi yang tepat.[61]

Sedangkan dimensi spiritual adalah sisi jiwa yang memiliki sifat-sifat *ilahiyah* (ketuhanan) dan memiliki daya untuk menarik dan mendorong dimensi-dimensi lainnya untuk mewujudkan sifat- sifat tuhan dalam dirinya.[62]Berdasarkan penjelasan di atas dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2 : Terdapat pengaruh signifikan dari motivasi spiritual ke kinerja karyawan di KSPPS Fastabiq Pati.

3. Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan terhadap Kinerja Karyawan

Faktor pelatihan dan pengembangan karyawan sangatlah penting bagi suatu perusahaan dalam meningkatkan produktivitas kerja, karena dengan meningkatkan produktivitas karyawan otomatis akan meningkatkan produktivitas perusahaan. [63]

Berdasarkn penjelasan di atas dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H3 : Terdapat pengaruh signifikan dari pelatihan dan pengembangan ke kinerja karyawan di KSPPS Fastabiq Pati.

[61] Suhendra, *Op.Cit.*, hlm. 389-391.
[62] Baharuddin, *Op. Cit.*, hlm. 135-136.
[63] Ambar Teguh Sulistiyani & Rosidah, *Op. Cit.*, hlm. 175.

http://eprints.stainkudus.ac.id