

BAB II

LANDASAN TEORI

A. PELATIHAN

1. Pengertian pelatihan

Pelatihan (*training*) adalah proses sistematis perubahan tingkah laku para karyawan dalam suatu arah untuk meningkatkan upaya pencapaian tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini, memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya.¹⁸ Pelatihan merupakan proses guna mengubah tingkah laku pegawai demi melaksanakan tugas pekerjaannya.

Pelatihan ini sangat membantu sekali bagi karyawan yang kurang mengerti ataupun belum mempunyai skill yang handal.¹⁹ Pelatihan (*training*) dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai ketrampilan dan teknik pelaksanaan tertentu, terinci dan rutin. Kegiatan pelatihan merupakan tanggung jawab manajemen sumber daya manusia.²⁰ Pelatihan dapat disimpulkan sebagai suatu proses yang didalamnya terdapat suatu kegiatan yang bertujuan untuk pengembangan serta perbaikan kinerja para peserta pelatihan dalam meningkatkan tujuan-tujuan organisasi yang bersangkutan.

¹⁸ Meldona dan Siswanto, *Perencanaan Tenaga Kerja Tinjauan Integratif*, (Malang: UIN-Maliki Press, 2012), hal.217

¹⁹ Henik khoirul mufidah, pengaruh pelatihan, penempatan, dan pemindahan kerja terhadap prestasi kerja karyawan di koperasi simpan pinjam pembiayaan syariah Baitut Maal wat Tamwil Muhammadiyah Surya Madinah Tulungagung, IAIN Tulungagung (2018)

²⁰ T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: BPFE Yogyakarta, 2008), 103.

Pelatihan diciptakan suatu lingkungan dimana para karyawan dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaannya. Pelatihan biasanya berfokus pada penyediaan ketrampilan khusus bagi karyawan sehingga langsung terpakai untuk pelaksanaan pekerjaannya dan membantu mereka mengoreksi kelemahan dalam kinerja mereka. Pelatihan mempunyai berbagai manfaat karir jangka panjang bagi karyawan. Program pelatihan tidak hanya penting bagi individu tetapi juga organisasi dan hubungan sosial dalam kelompok kerja.²¹

Tujuan dan Manfaat serta Sasaran Pelatihan

Pelatihan berdampak pada bidang utama seperti sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan moral karyawan. Pelatihan membantu karyawan untuk mendapatkan keamanan kerja dan kepuasan kerja. Semakin puas karyawan tersebut dan semakin besar moralnya, semakin dia akan memberikan kontribusi bagi keberhasilan organisasi dan lebih rendahakan absensi dan perpindahan karyawan.
- 2) Pengawasan kurang. Seorang karyawan terlatih akan kenal baik dengan pekerjaan dan akan perlu waktu kurang pengawasan, dengan demikian akan ada lebih sedikit pembeorosan waktu dan upaya.
- 3) Kecelakaan yang lebih sedikit. Kesalahan yang mungkin terjadi jika karyawan tidak memiliki pengetahuan dan ketrampilan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan tertentu, semakin dilatih

²¹ Moekijat, *Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Bandung: Mandar Maju, 2007), hal.8

karyawan semakin sedikit yang kemungkinan melakukan kecelakaan dalam pekerjaan dan karyawan menjadi lebih mahir.

- 4) Kemungkinan promosi. Karyawan memperoleh ketrampilan dan efisiensi selama pelatihan. Mereka menjadi lebih memenuhi syarat untuk promosi, mereka menjadi aset bagi organisasi.
- 5) Peningkatan produktivitas. Pelatihan meningkatkan efisiensi dan produktivitas karyawan. Karyawan yang terlatih menunjukkan kuantitas dan kualitas kinerja. pemborosan waktu, uang dan sumber daya jika karyawan terlatih.²²

2. Indikator Pelatihan

Pelatihan kerja dimaksudkan untuk mendapatkan tenaga kerja yang memiliki pengetahuan, ketrampilan yang baik, kemampuan dan sikap yang baik untuk mengisi jabatan pekerjaan yang tersedia dengan produktivitas kerja yang tinggi, yang menghasilkan hasil kerja yang baik. Kebutuhan untuk setiap pekerja sangat beragam, untuk itu pelatihan kerja perlu dipersiapkan dan dilaksanakan sesuai dengan bidang pekerjaannya, dengan demikian pekerjaan yang dihadapi akan dapat dikerjakan dengan lancar sesuai dengan prosedur yang benar.

1) Pengetahuan

Pengetahuan merupakan hasil proses dari usaha manusia. Pengetahuan yang cukup akan membantu pekerjaan yang dilakukan cepat selesai dan dengan hasil yang baik.

²² Safitri indriyani, *pengaruh pelatihan kerja dan disiplin kerja terhadap produktivitas kerja karyawan pada pt. paradise island furniture*, jurnal ekonomi/volume 1 no.2 /oktober 2015.

2) Kemampuan Berpikir

Kemampuan berpikir merupakan kegiatan penalaran yang reflektif, kritis, dan kreatif, yang berorientasi pada suatu proses intelektual yang melibatkan pembentukan konsep (*conceptualizing*), aplikasi, analisis, menilai informasi yang terkumpul (sintesis) atau dihasilkan melalui pengamatan, pengalaman, refleksi, komunikasi sebagai landasan kepada keyakinan (kepercayaan) dan tindakan.

3) Sikap

Sikap (*attitude*) adalah sebagai pernyataan evaluatif, baik yang menyenangkan maupun tidak menyenangkan terhadap objek, individu, atau peristiwa. Hal ini mencerminkan bagaimana perasaan seseorang tentang sesuatu.

4) Kecakapan

Kecakapan adalah suatu ketrampilan yang memungkinkan seseorang untuk mendapatkan pekerjaan atau untuk dapat tetap bekerja, meliputi *personal skills, interpersonal skills, attitudes, habits* dan *behaviors*. Kecakapan yang dimiliki seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya akan berpengaruh pada hasil yang didapatnya nanti.²³

3. Dasar hukum tentang pelatihan

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَايِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ
وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ ﴿٩٠﴾

Artinya : Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi kepada kaum kerabat, dan Allah melarang dari perbuatan keji, kemungkaran dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran.

²³ Ibid.. hal. 27

B. PENGEMBANGAN

1. Pengertian Pengembangan

Pengembangan pegawai adalah setiap usaha untuk memperbaiki pelaksanaan pekerjaan yang sekarang maupun yang akan datang dengan memberikan informasi, mempengaruhi sikap atau menambah kecakapan. Pengembangan pegawai adalah setiap kegiatan yang dimaksudkan untuk mengubah perilaku orang yang terdiri dari pengetahuan kecakapan dan sikap. Pengembangan karyawan diutamakan untuk karyawan lama dalam rangka menyegarkan kembali dan untuk meningkatkan kemampuannya, disamping itu yang terpenting dalam pengembangan karyawan yang dilakukan adalah untuk meningkatkan karir dan penentu kompensasi karyawan yang bersangkutan.²⁴

Pengembangan pegawai sebagai kegiatan yang berkaitan dengan peningkatan kecakapan pegawai guna pertumbuhan yang berkesinambungan didalam organisasi. Pengembangan pegawai adalah suatu usaha yang ditujukan untuk memajukan pegawai baik dari segi karir, pengetahuan maupun kemampuan pengembangan pegawai adalah usaha untuk memperbaiki atau meningkatkan pengetahuan umum bagi pegawai agar pelaksanaan tujuan lebih efektif dan efisien.²⁵

Pengembangan biasanya berhubungan dengan peningkatan kemampuan intelektual atau emosional yang diperlukan untuk menunaikan

²⁴ Moekijat, *Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Bandung: Mandar Maju, 2007), hal. 8

²⁵ Heldjrachman dan Suad Husnan, *Manajemen Personalia* (Yogyakarta: BPFE Yogyakarta, 2009), hal. 74

pekerjaan yang lebih baik. Pengembangan sumber daya manusia berpijak pada fakta bahwa individu pegawai membutuhkan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan yang berkembang supaya ia bekerja dengan baik. Pengembangan sumber daya manusia dapat diwujudkan melalui pengembangan karir, pendidikan maupun pelatihan. Melalui pengembangan sumber daya manusia yang tepat, maka ketergantungan organisasi terhadap rekrutmen sumber daya manusia akan berkurang.²⁶

Beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa pengembangan pegawai adalah suatu usaha yang bertujuan untuk memajukan pegawai sehingga dapat mengubah perilaku pegawai terhadap pekerjaannya, baik dari segi sikap, pengetahuan maupun kemampuan.

2. Tujuan pengembangan karyawan

Tujuan utama pengembangan karyawan pada intinya dikelompokkan dalam enam bidang utama, yaitu:²⁷

- a. Memperbaiki kinerja. Bagi karyawan yang bekerja secara tidak memuaskan karena kekurangan ketrampilan maka diikutkan pelatihan dapat memungkinkan memperbaiki kinerja karyawan. Kendatipun pelatihan tidak dapat memecahkan semua permasalahan kinerja, tetapi program yang baik seringkali dapat meminimalkan permasalahan tersebut.
- b. Memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi. Melalui pelatihan dan pengembangan, pelatih (trainer)

²⁶ Hevi prima yunita, *Analisis strategi Pengembangan Sumber daya manusia berbasis kompetensi dalam meningkatkan kinerja karyawan di Baitul Maal wat Tamwil Pahlawan Tulungagung*, IAIN Tulungagung (2018)

²⁷ Meldona dan Siswanto, *Perencanaan Tenaga Kerja Tinjauan Integratif* (Malang: UINMaliki Press, 2012), hal.218-221.

memastikan bahwa para karyawan dapat secara efektif menggunakan teknologi-teknologi baru. Perubahan teknologi pada gilirannya, berarti bahwa pekerjaan menjadi sering berubah dan keahlian serta kemampuan karyawan pasti haruslah dimuktahirkan melalui pelatihan, sehingga kemajuan teknologi tersebut secara sukses dapat diintegrasikan kedalam organisasi.

- c. Mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru supaya menjadi kompeten dalam pekerjaannya. Sering seorang karyawan belum memiliki keahlian dan kemampuan yang dibutuhkan untuk menjadi “*job Competent*”, yaitu mampu mencapai tingkat output dan standar kualitas yang diharapkan. Penyebabnya adalah : pertama, sistem seleksi karyawan tidaklah sempurna, artinya meskipun hasil tes, wawancara dan data lainnya mungkin menunjukkan bahwa seorang karyawan mempunyai probabilitas yang tinggi akan kesuksesan pekerjaan, namun terdapat saat-saat tertentu bahwa prediksi tersebut tidaklah valid. Pelatihan seringkali digunakan untuk mengisi gap antara kinerja karyawan baru yang diprediksikan dengan kinerja aktualnya. Kedua, manajemen sengaja mengangkat karyawan yang membutuhkan pelatihan agar bekerjapada tingkat standar. Kondisi ini memungkinkan apabila jumlah lowongan melebihi jumlah pelamar. Ketiga, seringkali manajemen mengangkat karyawan yang memiliki bakat untuk mempelajari berbagai pekerjaan rendah atau semi ahli, daripada karyawan ahli dalam satu bidang pekerjaan. Karyawan yang bersangkutan diikutkan pada program pelatihan

yang diselenggarakan perusahaan untuk mendapatkan keahlian khusus tersebut.

- d. Membantu memecahkan permasalahan operasional. Para manajer harus mencapai tujuan-tujuan operasional yang menantang kendatipun menghadapi berbagai kelangkaan sumber daya dan berbagai hambatan operasional seperti konflik antarpribadi, standar dan kebijakan yang kabur, penundaan jadwal, kekurangan persediaan, tingkat ketidakhadiran dan perputaran karyawan yang tinggi, serta berbagai faktor kendala lainnya. Pelatihan adalah salah satu cara penting yang dapat dilakukan, selain juga dapat dengan memanfaatkan jasa konsultan luar untuk memecahkan permasalahan tersebut. Tujuan spesifik hal menyelesaikan permasalahan operasional antara lain:
- 1) Untuk meningkatkan kuantitas output
 - 2) Untuk meningkatkan kualitas output
 - 3) Untuk menurunkan biaya limbah dan perawatan
 - 4) Untuk menurunkan jumlah dan biaya terjadinya kecelakaan.
 - 5) Untuk mencegah timbulnya antipati karyawan.
 - 6) Untuk menurunkan *turnover*, ketidakhadiran kerja serta meningkatkan kepuasan kerja.
- e. Memenuhi kebutuhan perkembangan pribadi. Bagi sebagian besar manajer yang berorientasi pencapaian dan membuthkan tantangan baru pada pekerjaannya, maka pelatihan dan pengembangan dapat memainkan peran ganda dengan menyediakan aktifitas yang

membuahkan efektifitas organisasional yang lebih besar dan meeningkatkan pertumbuhan pribadi bagi semua karyawan.

- f. Mempersiapkan karyawan untuk promosi. Salah satu cara untuk menarik, mempertahankan dan memotivasi karyawan adalah dengan melalui program pengembangan karir yang sistematis. Pelatihan dan pengembangan memungkinkan karyawan menguasai keahlian yang dibutuhkan untuk pekerjaan berikutnya di jenjang organisasi yang lebih tinggi dan memudahkan transisi dari pekerjaan karyawan saat ini ke posisi pekerjaan yang melibatkan tanggungjawab yang lebih besar. Cara mengembangkan dan mempromosikan karyawan yang ada melalui pelatihan dan pengembangan, manajemen dapat menikmati karyawan yang berbobot, termotivasi dan memuaskan. Karena jika tidak, laryawan yang berorientasi pencapaian (*achievement oriented*) akan memilih keluar dan mencari perusahaan lain yang memberikan kesempatan promosi bagi kemajuan karir mereka.

3. Indikator pengembangan

Pengembangan karyawan adalah pelaksanaan setiap aktivitas yang mengarah pada pembelajaran berkesinambungan dan pengembangan diri dan yang berkontribusi mewujudkan tujuan-tujuan individu dan organisasi. Ini adalah proses pembelajaran berkesinambungan yang memperdalam pemahaman seorang karyawan tentang nilai, minat, ketrampilan, bakat, atribut personal, dan kekuatan kompetensi yang dimilikinya.²⁸

²⁸ Nurwansyah, *sumber daya manusia*, (bandung: alfabeta,2009) hal.155

4. Prinsip serta Metode Pengembangan Karyawan

a. Motivasi

Semakin tinggi motivasi karyawan maka akan semakin cepat dan sungguh-sungguh ia akan mempelajari suatu ketrampilan atau pengetahuan baru.

b. Peneguhan

Suatu ketrampilan yang dipelajari hasilnya hendaknya diperkuat dengan cara penghargaan dan hukuman. Promosi, kenaikan gaji dan pujian merupakan suatu peneguhan.

c. Keseluruhan utuh versi pembagian

Pelatihan biasanya beranjak dari yang telah diketahui kepada yang belum diketahui, dari yang mudah kepada yang sulit menciptakan motivasi peserta pelatihan, Semakin lama dan kompleks suatu pekerjaan, semakin tepat untuk mengerjakannya bagian perbagian.

d. Perbedaan individual

Hakekat karyawan pada dasarnya berbeda antara yang satu dengan yang lain. Pelatihan yang efektif hendaknya menyesuaikan kecepatan dan kerumitan dengan kemampuan masing-masing individu.

e. Laporan kemajuan

Laporan kemajuan diperlukan untuk mengetahui seberapa jauh seorang karyawan memahami pengetahuan yang baru.

f. Praktek

Praktek merupakan hal yang sangat penting, metode yang dapat digunakan bagi pelatihan dan pengembangan karyawan. Metode yang dipilih hendaklah disesuaikan dengan jenis pelatihan yang akan dilaksanakan dan yang dapat dikembangkan oleh suatu perusahaan. Beberapa metode yang dapat digunakan untuk pelatihan dan pengembangan, antara lain:²⁹

a). *On the Job Training*

On the Job Training (OJT) disebut juga dengan pelatihan dengan instruksi pekerjaan yaitu dengan cara pekerja atau calon pekerja ditempatkan dalam kondisi pekerjaan riil, dibawah bimbingan atau arahan yang berpengalaman atau supervisor.

b). Rotasi Pekerjaan

Pelatihan silang (*cross-train*) bagi karyawan agar mendapatkan variasi kerja, para pengajar memindahkan para peserta pelatihan dari tempat kerja satu ke lainnya. Setiap perpindahan biasanya didahului pemberian instruksi kerja.

c). Magang

Magang melibatkan pembelajaran dari pekerja yang lebih berpengalaman dan dapat ditambah pada teknik *off the job training*. Asistensi dan kerja sambilan disamakan dengan magang karena menggunakan partisipasi tingkat tinggi dari

²⁹ *Ibid.*, hal. 238-242.

peserta dan memiliki tingkat transfer pengetahuan dan ketrampilan yang tinggi tentang pekerjaan.

d). Ceramah Kelas dan Presentasi Video

Ceramah dan teknik lain dalam *off the job training* dengan mengandalkan komunikasi daripada memberi model. Ceramah adalah pendekatan terkenal karena menawarkan sisi ekonomis dan material organisasi, tetapi partisipasi, umpan balik, transfer dan repetisi sangat rendah. Umpan balik dan partisipasi dapat meningkat dengan adanya diskusi selama ceramah.

e). Pelatihan *Vestibule*

Agar pembelajaran tidak mengganggu operasional rutin, beberapa perusahaan menggunakan pelatihan *vestibule*. Wilayah atau *vestibule* terpisah dibuat dengan peralatan yang sama dengan yang digunakan dalam pekerjaan. Cara ini memungkinkan adanya transfer, repetisi dan partisipasi serta material perusahaan bermakna dan umpan balik.

f). Permainan Peran dan Model Perilaku

permainan peran adalah alat yang mendorong peserta untuk membayangkan identitas lain. Pengalaman ini menciptakan empati dan toleransi lebih besar terhadap perbedaan individual dan karenanya cara ini cocok untuk pelatihan dan keanekaragaman yang bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja kondusif bagi keanekaragaman tenaga kerja.

g). *Case Study*

Metode kasus adalah metode pelatihan yang menggunakan deskripsi tertulis dari suatu permasalahan riil yang dihadapi oleh perusahaan atau perusahaan lain. Manajemen diminta mempelajari kasus untuk mengidentifikasi, menganalisis masalah, mengajukan solusi, memilih solusi terbaik dan mengimplementasikan solusi tersebut. Peranan instruktur adalah sebagai katalis dan fasilitator.

h). Simulasi

Permainan simulasi dapat dibagi menjadi dua macam. Pertama, simulasi yang melibatkan simulator yang bersifat mekanik (mesin) yang mengandalkan aspek utama dalam suatu situasi kerja. Kedua, simulasi komputer Teknik ini umumnya digunakan untuk melatih para manajer yang mungkin tidak boleh menggunakan metode *trial and error* untuk mempelajari pembuatan keputusan.

i). Belajar Mandiri dan Proses Belajar Terprogram

Materi instruksional yang direncanakan secara tepat dapat digunakan untuk melatih dan mengembangkan para karyawan. Teknik belajar mandiri berkisar pada cara manual sampai kaset rekaman atau video. Beberapa prinsip belajar tercakup dalam tipe pelatihan ini.

j). Praktik Laboratorium

Pelatihan ini dirancang untuk meningkatkan ketrampilan interpersonal. Bentuk populer dari pelatihan ini adalah pelatihan kepekaan yang mencoba meningkatkan kepekaan seseorang terhadap perasaan orang lain.

k). Pelatihan Tindakan (*Action Learning*)

Pelatihan ini terjadi dalam kelompok kecil yang berusaha mencari solusi masalah nyata yang dihadapi oleh perusahaan, dibantu oleh fasilitator (dari luar atau dalam perusahaan).

l). *Role Playing*

Metode pelatihan yang memadukan metode kasus dan proses pengembangan sikap.

m). *In Basket Technique*

Metode ini memberikan para peserta materi yang berisikan berbagai informasi, seperti email khusus dari manajer dan daftar telepon.

n). *Management Games*

Pengembangan kemampuan *problem-solving* yang ditekankan. Keuntungan dari simulasi ini adalah timbulnya integrasi atas berbagai interaksi keputusan, kemampuan bereksperimen melalui keputusan yang diambil, umpan balik dari keputusan dan persyaratan bahwa keputusan dibuat dengan data-data yang tidak cukup.

o). *Behavior Modeling*

Salah satu proses yang bersifat psikologis mendasar dimana pola baru dari suatu perilaku dapat diperoleh sedangkan pola yang sudah ada dapat diubah.

p). *Outdoor Oriented Program*

Program ini biasanya dilakukan disuatu wilayah terpencil dengan melakukan kombinasi antara kemampuan diluar kantor dengan kemampuan diruang kelas.

5. Manfaat Pengembangan Karyawan

Pelatihan dan pengembangan dapat memberikan manfaat baik kepada karyawan, perusahaan serta manfaat dalam hubungan dengan departemen SDM, intra dan antar organisasi.³⁰

a. Manfaat untuk karyawan, antara lain:

- a) Membantu karyawan dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah yang efektif.
- b) Melalui pelatihan dan pengembangan, variabel pengenalan pencapaian prestasi, pertumbuhan, tanggung jawab dan kemajuan dapat diinternalisasi dan dilaksanakan.
- c) Mendorong pencapaian pengembangan diri dan percaya diri.
- d) Membantu karyawan mengatasi stress, frustrasi, dan konflik.
- e) Memberikan informasi tentang meningkatnya pengetahuan kepemimpinan, ketrampilan komunikasi dan sikap.
- f) Meningkatkan kepuasan kerja dan pengakuan.

³⁰ Ibid., hal. 222.

- g) Membantu karyawan mendekati tujuan pribadi sementara meningkatkan ketrampilan interaksi.
- h) Memenuhi kebutuhan personal peserta dan pelatih.
- i) Memberikan nasihat dan jalan untuk pertumbuhan masa depan.
- j) Membangun rasa pertumbuhan dalam pelatihan.
- k) Membantu pengembangan ketrampilan mendengar, bicara dan menulis dengan latihan.
- l) Membantu menghilangkan rasa takut melaksanakan tugas baru.

b. Manfaat untuk perusahaan, meliputi:

- a) Mengarahkan untuk meningkatkan profitabilitas atau sikap yang lebih positif terhadap orientasi profit.
- b) Memperbaiki pengetahuan kerja dan keahlian pada semua level.
- c) Memperbaiki moral SDM.
- d) Membantu karyawan untuk mengetahui tujuan perusahaan.
- e) Membantu menciptakan image perusahaan yang lebih baik.
- f) Mendukung otentisitas, keterbukaan dan kepercayaan.
- g) Meningkatkan hubungan antara batasan atasan dan bawahan.
- h) Membantu pengembangan perusahaan.
- i) Membantu persiapan dan pelaksanaan kebijakan perusahaan.
- j) Memberikan informasi kebutuhan perusahaan di masa depan.
- k) Perusahaan dapat membuat keputusan dan memecahkan masalah yang lebih efektif.

- l) Membantu pengembangan ketrampilan kepemimpinan, motivasi, kesetiaan, sikap dan aspek lain yang biasanya diperlihatkan pekerja.
- m) Membantu meningkatkan efisiensi, efektivitas, produktivitas dan kualitas kerja.

c. Manfaat dalam hubungan SDM, intra dan antargrup serta pelaksanaan kebijakan, yaitu:

- a) Meningkatkan komunikasi antargrup dan individual.
- b) Membantu dalam orientasi bagi karyawan baru dan karyawan transfer atau promosi.
- c) Memberikan informasi kesamaan kesempatan dan aksi afirmatif.
- d) Memberikan informasi tentang hukum pemerintah dari kebijakan internasional.
- e) Meningkatkan ketrampilan interpersonal.
- f) Membuat kebijakan perusahaan, aturan dan regulasi.
- g) Meningkatkan kualitas moral.
- h) Memberikan iklim yang baik untuk belajar, tumbuh dan koordinasi.

6. Dasar hukum pengembangan karyawan

وَأَبْتِغِ فِيْمَا آتَاكَ اللهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ ۖ وَلَا تَنْسَ نَصِيْبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِنَ كَمَا أَحْسَنَ اللهُ إِلَيْكَ ۖ وَلَا تَبْغِ الْفَسَادَ فِي الْأَرْضِ ۗ إِنَّ اللهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ ﴿٧٧﴾

Artinya : Dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik, kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan.

7. Faktor-faktor yang mempengaruhi Pelatihan dan Pengembangan Karyawan

Sejumlah faktor yang mempengaruhi sekaligus dipengaruhi oleh pelatihan dan pengembangan.³¹

a. Dukungan manajemen puncak

Program pelatihan dan pengembangan berhasil, dibutuhkan dukungan kepemimpinan dari atas. Tanpa dukungan manajemen puncak, program pelatihan dan pengembangan tidak akan berhasil. Cara paling efektif untuk mencapai kesuksesan adalah para eksekutif harus aktif mengambil bagian dalam pelatihan dan memberikan sumber daya yang dibutuhkan.

b. Komitmen para spesialis dan generalis

Seluruh manajer baik itu spesialis ataupun generalis, harus berkomitmen dan terlibat dalam proses pelatihan dan pengembangan. Tanggungjawab utama untuk pelatihan dan pengembangan melekat pada para manajer lini, dari mulai presiden dan *chairman of the board* ke bawah. Para profesional pelatihan dan pengembangan semata-mata hanya memberikan keahlian teknis.

c. Kemajuan teknologi

Teknologi adalah faktor yang memberi pengaruh lebih besar pada pelatihan dan pengembangan. Teknologi telah memainkan peran besar dalam mengubah cara pengetahuan yang disampaikan kepada para karyawan, dan perubahan ini terus berlanjut.

³¹ R. Wayne Mondy oleh Bayu Airlangga, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Penerbit Erlangga, 2008), hal.212.

d. Kompleksitas organisasi

Perubahan yang semakin cepat dalam teknologi, produk, sistem, dan metode telah memberikan pengaruh signifikan pada persyaratan kerja. Para karyawan sukses secara terus menerus meningkatkan ketrampilan mereka dan mengembangkan sikap yang memungkinkan mereka tidak hanya beradaptasi terhadap perubahan, namun juga menerima bahkan mencari perubahan tersebut. Banyak organisasi telah berubah secara dramatis sebagai akibat perampingan, inovasi teknologi dan permintaan pelanggan akan produk dan jasa baru yang lebih baik. Para supervisor dan karyawan yang bekerja dalam tim-tim yang mengarahkan diri mereka sendiri (*self directed teams*) mengambil alih banyak beban kerja yang diwariskan tingkatan manajemen menengah yang telah dihapuskan. Seluruh perubahan ini diterjemahkan menjadi kebutuhan yang lebih besar akan pelatihan dan pengembangan. Manfaat Pengembangan Sumber Daya Manusia:

1. Peningkatan produktivitas kerja organisasi: tidak terjadinya pemborosan, karena kecermatan melaksanakan tugas, tumbuh subur nya kerjasama antara berbagai satuan kerja yang melaksanakan kegiatan yang berbeda dan bahkan spesialisik, meningkatkan tekad mencapai sasaran yang ditetapkan serta lancarnya koordinasi sehingga organisasi bergerak sebagai suatu kesatuan yang utuh.
2. Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dengan bawahan: adanya pendelegasian wewenang, interaksi yang

didasarkan pada sikap dewasa baik secara teknikal maupun intelektual, saling menghargai dan adanya kesempatan bagi bawahan untuk berpikir dan bertindak secara inovatif.

3. Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat: dimana dalam hal ini melibatkann para pegawai yang bertanggungjawab menyelenggarakan kegiatan operasional dan tidak hanya sekedar diperintahkan oleh para manajer.
4. Meningkatkan semangat kerja seluruh tenaga kerja.
5. Mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui penerapan gaya manajerial yang partisipatif.
6. Mempelancar jalannya komunikasi yang efektif: dimana dalam hal ini dapat memperlancar proses perumusan kebijaksanaan organisasi dan operasionalisasinya.
7. Penyelesaian konflik secara fungsional: dalam hal ini memiliki dampak tumbuh suburnya rasa persatuan dan suasana kekeluargaan di kalangan para anggota organisasinya.

Manfaat Pengembangan Bagi Para Karyawan:

1. Membantu para karyawan membuat keputusan dengan lebih baik.
2. Meningkatkan kemampuan para pekerja dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi.
3. Terjadinya internalisasi dan operasional faktor-faktor motivasi.
4. Timbulnya dorongan dalam diri para pekerja untuk meningkatkan kemampuannya.

5. Peningkatan kemampuan karyawan untuk mengatasi stress dan konflik.
6. Tersedianya informasi tentang berbagai program yang dapat dimanfaatkan oleh para pegawai dalam rangka pertumbuhan teknikal dan intelektual.
7. Meningkatnya kepuasan kerja.
8. Semakin besarnya pengakuan atas kemampuan seseorang.
9. Besarnya tekak pekerja untuk lebih mandiri
10. Mengurangi ketakutan menghadapi tugas baru dimasa depan.

C. SUMBER DAYA MANUSIA

1. Konsep sumber daya manusia

Faktor manusia merupakan sumber daya sebagai titik sentral berpikir, perencanaan, perencana, perancang bangunan dan pelaksana ataupun penyelenggara pembangunan dan atau pelaku pembangunan. Kata “Sumber Daya” menurut Poerwadarminta, menjelaskan bahwa dari sudut pandang etimologis kata “sumber” diberi arti “asal” sedangkan kata “daya” berarti “kekuatan” atau “kemampuan”. Dengan demikian sumber daya artinya “kemampuan”, atau “asal kekuatan”.

Pendapat lain mengatakan bahwa Sumber Daya diartikan sebagai alat untuk mencapai tujuan atau kemampuan memperoleh keuntungan dari kesempatan-kesempatan tertentu, atau meloloskan diri dari kesukaran sehingga perkataan sumber daya tidak menunjukkan suatu benda.

Sumber daya dapat berperan dalam suatu proses atau operasi yakni suatu fungsi operasional untuk mencapai tujuan tertentu seperti memenuhi kepuasan. Dengan kata lain sumber daya manusia merupakan suatu abstraksi yang mencerminkan aspirasi manusia dan berhubungan dengan suatu fungsi atau operasi.

2. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu elemen yang penting untuk diperhatikan. Karena manajemen sumber daya manusia merupakan bidang yang sangat strategis dalam organisasi. Organisasi apapun namanya, dan sekuat apapun programnya, kalau sumber daya manusianya tidak berkualitas, maka organisasi itu akan menjadi organisasi yang tidak tumbuh berkembang dan tidak akan maju. Karena organisasi yang besar, serta program yang berjalan itu sangat ditentukan oleh sumber daya manusianya dan kinerja yang baik.

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah *“part of management that deals with people working in an organization. It takes of the well-being of these people so that they can work effectively as a group and contribute of the succes of organization”*. Menurut definisi ini bahwa ada beberapa hal yang perlu digaris bawahi yakni: Pertama, Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan bagian dari manajemen. Kedua, Manajemen Sumber Daya Manusia menangani orang, karyawan, pekerja atau staf yang bekerja dalam suatu organisasi. Ketiga, Manajemen Sumber Daya Manusia menaruh perhatian kesejahteraan orang yang ada di dalam organisasi.

Keempat, karyawan, pekerja atau staf yang sejahtera diharapkan bekerja secara efektif sebagai satu kelompok atau tim dan berkontribusi terhadap kesuksesan organisasi. Menurut Bernardin dan Russel menyatakan Manajemen Sumber Daya Manusia berhubungan dengan rekrutmen, seleksi, pengembangan, kompensasi, retensi, evaluasi dan promosi pegawai dalam suatu organisasi. Jadi dari pengertian ini, dapat dipahami bahwa fokus Manajemen Sumber Daya Manusia adalah terletak pada wilayah pengelolaan, artinya sebuah upaya untuk mengelola Sumber Daya Manusia di dalam dinamika interaksi antara organisasi pekerja yang sering kali memiliki kepentingan berbeda.

Kepentingan di dalam organisasi itu sangat berbahaya dan akan meruntuhkan kemajuan organisasi apabila kepentingan yang berbeda itu tidak dikelola dengan baik. Oleh karena itu Manajemen Sumber Daya Manusia juga pemahamannya bisa diarahkan pada wilayah kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan Sumber Daya Manusia untuk mencapai tujuan bersama yang telah dirumuskan dan telah menjadi target individu atau bersama. Manajemen sumber daya manusia dalam hal ini menitik tekankan pada unsur manusia atau mempunyai tugas untuk mengelola unsur manusia secara baik sehingga mencapai tujuan yang diinginkan bersama.

manajemen sumber daya manusia pendidikan Islam dapat diartikan sebagai proses mengelola dan mewujudkan akan manusia dan masyarakat muslim untuk benar-benar beriman dan bertakwa

kepada Allah serta diharapkan dapat memikul tugas penuh tanggung jawab, melakukan reproduksi ulama yang mempunyai kualitas keIslaman, keimanan, keilmua, dan akhlak mulia demi membangun dirinya dan masyarakatnya.

Tujuan dalam manajemen sumber daya manusia pendidikan Islam adalah terwujudnya generasi muda yang mempunyai kualitas tinggi, tidak hanya pada wilayah aspek kognitif, akan tetapi juga pada aspek afektif dan psikomotorik . sumber daya manusia pendidikan Islam, dalam hal ini diarahkan agar mereka mampu menguasai dengan mendalam akan ilmu agama Islam serta mampu mengamalkannya dalam kehidupan sehari-sehari.

3. Fungsi Manajemen SDM

1. *Planning dan Actuating*

Planning adalah kegiatan awal dari sebuah pekerjaan dalam bentuk memikirkan hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan agar mendapat hasil yang optimal. Hal yang perlu diperhatikan dalam melakukan perencanaan adalah sebagai berikut:

- a. Hasil yang ingin dicapai
- b. Orang yang akan melakukan
- c. Waktu dan skala prioritas
- d. Dana atau modal

Perencanaan dibuat berdasarkan data yang terperinci dan angka yang kongkret, pengetahuan yang lengkap tentang realitas di lapangan, lalu memahami prioritas program dan sejauh mana

kepentingannya. Al-Quran telah menyebutkan sebuah contoh dari perencanaan yang memakai waktu selama lima belas tahun, sebagaimana yang dilakukan Nabi Yusuf AS yang meliputi peningkatan produktivitas, penyimpanan dan pendistribusian bahan makanan dalam menghadapi krisis kelaparan dan kekeringan yang terjadi di Mesir dan sekitarnya. Al-quran juga menerangkan surat Al-Hasyr ayat:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ
 اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿١٨﴾

Artinya: " Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui apa yang kamu kerjakan "

ولتتنظر نفس عما قدمت adalah hendaknya masing-masing individu memerhatikan amal-amal saleh apa yang diperbuat untuk menghadapi hari Kiamat. Ayat ini memberi pesan kepada orang-orang yang beriman untuk memikirkan masa depan. Pemikiran masa depan yang dituangkan dalam konsep dan sistematis ini disebut perencanaan (*planning*). Perencanaan ini menjadi sangat penting karena berfungsi sebagai pengarah bagi kegiatan, target-target, dan hasilhasilnya di masa depan sehingga apapun kegiatan yang dilakukan dapat berjalan dengan tertib.³²

³² Mujamil Qomar. *Manajemen Pendidikan Islam* (Surabaya : Erlangga,2012),hal. 30

2. Pengorganisasian/ organizing

Bukhori:

حَدَّثَنَا عَبْدُ أَنْ أَخْبَرََنَا عَبْدُ اللَّهِ أَخْبَرََنَا يُوسُفُ بْنُ الزُّهْرِيِّ قَالَ
لَنَا حَدَّثَنَا أَبُو سَلَمَةَ عَنْ أَبِي سَعِيدٍ الْخُدْرِيِّ عَنْ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ
عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ مَا اسْتُخْلِفَ خَلِيفَةً إِلَّا لَهُ بَطَانَتَانِ بَطَانَةٌ تَأْمُرُهُ
بِالْخَيْرِ وَتَحْضُهُ عَلَيْهِ وَبَطَانَةٌ تَأْمُرُهُ بِالشَّرِّ وَتَحْضُهُ عَلَيْهِ وَ
الْمَعْصُومُ مَنْ عَصَمَ اللَّهُ

Nabi SAW bersabda: “seseorang tidak diutus sebagai khalifah kecuali memiliki dua niat, yaitu memerintahkan dan mendorong pada kebaikan dan memerintahkan dan mendorong pada kejelekan. Orang yang menjaga (dari kejelekan) adalah yang dijaga oleh Allah”.

Seorang muslim harus mampu menegakkan fungsi sebagai khalifah dan semangat kerja sama antar manusia. Fungsi khalifah adalah menggalang kebaikan dan mencegah kejelekan. Jika dikaitkan dengan pengorganisasian, hadis ini mendorong umatnya untuk melakukan segala sesuatu secara terorganisir dengan rapi, seperti perkataan Ali Bin Abi Thalib r.a:

الحق بلا نظام يغلبه الباطل بالنظام

“kebenaran atau hak yang tidak terorganisir dengan rapi, bisa dikalahkan oleh kebatilan yang lebih terorganisir dengan rapi”.

Qawl ini mengingatkan kita pada urgensi berorganisasi dan ancaman pada kebenaran yang tidak diorganisasi melalui langkah-langkah yang konkret dan strategi-strategi yang mantap. Maka, perkumpulan apapun yang menggunakan identitas Islam-meski memenangi pertandingan, persaingan, maupun perlawanan-tidak memiliki garansi jika tidak diorganisasi dengan baik.

Pengorganisasian sangatlah urgen, bahkan kebatilan dapat mengalahkan suatu kebenaran yang tidak terorganisir. Kesungguhan dan keseriusan dalam hal ini termasuk kesungguhan dan keseriusan mengorganisasi suatu kegiatan. Dengan demikian, organisasi dalam pandangan Islam bukan semata-mata wadah, melainkan lebih menekankan pada bagaimana sebuah pekerjaan dilakukan dengan rapi.

3. *Controlling*/Pengawasan

وَالْعَصْرِ ①

إِنَّ الْإِنْسَانَ لِفِي خُسْرٍ ②

إِلَّا الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَّصَوْا بِالْحَقِّ وَتَوَّصَوْا بِالصَّبْرِ ③

Artinya:

1. Demi masa
2. Sesungguhnya manusia itu benar-benar dalam kerugian
3. kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal saleh dan nasehat menasehati supaya mentaati kebenaran dan nasehat menasehati supaya menepati kesabaran.

Pengawasan dalam pandangan Islam adalah untuk meluruskan yang tidak lurus, mengoreksi yang salah dan membenarkan yang hak. Oleh alQuran menganjurkan untuk saling menasihati satu sama lain, sebagai upaya mengingatkan jika terjadi kesalahan atau kealpaan sebagai manusia.³³ Dari surat al asr ayat 1-3, dapat dipahami bahwa pengawasan (kontrol) paling tidak terbagi menjadi dua hal.

1. Kontrol yang berasal dari diri sendiri yang bersumber dari tauhid dan keimanan kepada Allah SWT. Seseorang yakin bahwa Allah

³³ Departemen agama “Al-qur’an dan Terjemahnya jus 1-30 Edisi Terbaru” (surabaya Danakarya,2007), hal.378

SWT pasti mengawasi hamba-Nya, maka ia akan bertindak hati-hati. Ini adalah hadis yang paling efektif yang berasal dari dalam diri sendiri.

2. Sebuah pengawasan akan lebih efektif jika sistem pengawasan tersebut dilakukan dari luar sendiri. Sistem pengawasan itu dapat terdiri dari luar mekanisme pengawasan dari pemimpin yang berkaitan dengan penyelesaian tugas yang telah didelegasikan, kesesuaian antara penyelesaian dan perencanaan tugas, dan lain-lain. Pengawasan yang baik adalah pengawasan yang telah built-in ketika menyusun sebuah program. Menyusun sebuah program, harus sudah ada unsur kontrol di dalamnya. Tujuannya adalah agar seseorang yang melakukan sebuah pekerjaan merasa bahwa pekerjaan itu diperhatikan oleh atasan atau juga bawahan, bukan pekerjaan yang diacuhkan atau dianggap enteng. Atasan dan bawahan harus saling mengawasi.

Sistem pengawasan yang baik tidak terlepas dari pemberian *punishment* (hukuman) *reward* (imbalan). Jika seseorang karyawan melakukan pekerjaannya dengan baik, maka karyawan tersebut diberi reward. Bentuk *reward* itu tidak mesti materi, namun dapat pula dalam bentuk pujian, penghargaan yang diutarakan dihadapan karyawan yang lain, atau bahkan promosi. Allah juga memberi reward atau pahala bagi bawahan yang mampu memberi nasihat pada atasannya, sebagaimana hadis tersebut di atas.

D. SEMANGAT KERJA

1. Pengertian semangat kerja

Semangat kerja adalah melakukan pekerjaan secara lebih semangat sehingga pekerjaan akan dapat diharapkan lebih cepat dan lebih baik.³⁴ Menurut Nitisemito semangat kerja dan gairah kerja sulit dipisahkan meski semangat kerja memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap kinerja pegawai. Semangat kerja adalah suatu perasaan yang berhubungan dengan jiwa semangat kelompok pekerja yang menunjukkan iklim dan suasana kerja .

Semangat kerja adalah keinginan dan kesungguhan seseorang mengerjakan pekerjaan dengan baik serta disiplin untuk mencapai produktivitas yang maksimal. Menurut Tohardi, semangat kerja adalah kemampuan sekelompok orang-orang untuk bekerja sama dengan giat dan konsekuen dalam mengejar tujuan bersama. Menurut Harley dalam Arwani dan Ashari menyatakan bahwa semangat kerja atau moral kerja adalah sikap kesediaan perasaan yang memungkinkan seorang karyawan untuk menghasilkan kerja yang lebih banyak.

Semangat kerja atau moril kerja adalah kemampuan sekelompok orang untuk bekerja sama dengan giat dan konsekuen dalam mengejar tujuan bersama. Semangat kerja adalah sikap dari individu ataupun sekelompok orang terhadap kesukarelaannya untuk bekerjasama agar dapat mencurahkan kemampuannya secara menyeluruh. Menurut Johan

³⁴ Nurwansyah, *sumber daya manusia*, bandung: alfabeta ,2009 ,hal.155

menyatakan bahwa semangat kerja mempunyai arti penting dalam proses membina, mengembangkan dan mendorong seseorang bekerja lebih baik untuk kemajuan dan keberhasilan instansi.

2. Faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya semangat kerja

- a. Minat seseorang terhadap pekerjaannya
- b. Faktor gaji atau upah yang tinggi.
- c. Status sosial pekerjaan.
- d. Suasana kerja dan hubungan dalam pekerjaan.
- e. Tujuan pekerjaan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi semangat kerja seorang karyawan untuk bekerja yaitu :

1. Faktor Individu terdiri dari :
 - a. Kebutuhan.
 - b. Tujuan.
 - c. Sikap dan
 - d. Kemampuan pegawai tersebut.
2. Faktor Organisasi terdiri dari :
 - a. Pembayaran atau gaji.
 - b. Keamanan dalam bekerja.
 - c. Hubungan sesama pegawai.
 - d. Pengawasan.
 - e. Pujian dan
 - f. Pekerjaan itu sendiri.

Sedangkan menurut Moekijat faktor-faktor yang dapat mempengaruhi semangat kerja pegawai adalah :

1. Memberikan kompensasi kepada pegawai secara adil dan wajar.
2. Menciptakan kondisi fisik pekerjaan yang menggairahkan kepada semua pihak.
3. Adanya motivasi dari pimpinan supaya pegawainya mempunyai minat yang besar terhadap pekerjaannya.
4. Pimpinan menempatkan kepentingannya dalam organisasi secara keseluruhan.
5. Memberikan perhatian dan penghargaan kepada pegawai yang berprestasi.
6. Kesempatan bagi pegawai untuk memberikan saran atau aspirasinya pada organisasi.
7. Hubungan yang harmonis antara pegawai dengan pegawai lainnya maupun masyarakat.

3. Indikator Semangat Kerja

Menurut Nurmansyah, indikator semangat kerja antara lain :³⁵

1). Produktivitas kerja

Salah satu indikasi turunnya semangat kerja ditunjukkan dari turunnya produktivitas kerja, ini dapat terjadi karena karyawan cenderung malas dalam melaksanakan tugas dan sengaja menunda-nunda pekerjaan dapat diukur atau dibandingkan dengan waktu sebelumnya.

³⁵Nurmansyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia Suatu Pengantar* (Pekanbaru: Unilak Press, 2011), hal. 152

2). Absensi kerja

Tingkat absensi yang naik juga merupakan indikator turunnya kegairahan kerja, maka perlu dilakukan penelitian bila ada gejala absensi naik. Pada umumnya bila kegairahan kerja turun, maka pegawai akan malas untuk setiap hari datang bekerja dan setiap ada kesempatan untuk tidak bekerja akan mereka pergunakan, apabila ada waktu luang akan digunakan untuk mendapatkan hasil yang lebih tinggi meskipun ada hal-hal lain.

3). *Labour Turn-Over* (perputaran kerja)

Suatu instansi tidak jarang terjadi perubahan dari sumber daya manusia yang ada, karena ada yang keluar akibat pindah, meninggal, dipecat, pensiun, pengurangan terpaksa, ketidakpuasan mereka bekerja di instansi tersebut. Tingkat keluar masuk yang tinggi selain dapat menurunkan produktivitas kerja juga dapat menghambat kelangsungan hidup instansi.

4). Kegelisahan / keluhan dalam bekerja.

Kegelisahan yang timbul dapat berwujud ketidaktenangan dalam bekerja, perasaan tidak aman menghadapi masa depan serta hal-hal lainnya. Kegelisahan pada tingkat terbatas dengan dibiarkan begitu saja pada tingkat tertentu bukanlah tindakan yang bijaksana karena akan merugikan instansi dengan segala akibatnya.

5). Tuntutan dalam bekerja.

Tuntutan yang sering terjadi pada instansi merupakan perwujudan dari ketidakpuasan para karyawannya, dimana sering terjadi tuntutan merupakan indikasi yang kuat adanya kegairahan kerja yang menurun dari karyawannya.

4. Dasar Hukum Semangat kerja

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِن فَضْلِ اللَّهِ وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَّعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ﴿١٠﴾

Artinya: Apabila telah ditunaikan shalat, maka bertebaranlah kamu di muka bumi; dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak supaya kamu beruntung.

Ayat-ayat diatas menjelaskan bahwa tujuan seorang muslim bekerja adalah untuk mencari keridhaan Allah SWT dan mendapatkan keutamaan (kualitas dan hikmah) dari hasil yang diperoleh. Kalau kedua hal itu telah menjadi landasan kerja seseorang, maka akan tercipta kinerja yang baik.

E. KINERJA KARYAWAN

1. Pengertian kinerja karyawan

Mathis dan Jackson menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai dalam mengemban pekerjaannya. Rivai dan Sagala menyatakan bahwa kinerja adalah perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan

perannya dalam organisasi.³⁶ Benardin dan Russel menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil yang diproduksi oleh fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan-kegiatan pada pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu.

Kinerja adalah tingkat dimana pegawai melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan syarat-syarat yang telah ditentukan. As'ad menyimpulkan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Menurut Mangkunegara “Kinerja Karyawan (Prestasi Kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang).³⁷ Kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Kinerja karyawan tidak hanya sekedar informasi untuk dapat dilakukannya promosi atau penetapan gaji bagi perusahaan. Akan tetapi bagaimana perusahaan dapat memotivasi karyawan dan mengembangkan satu rencana untuk memperbaiki kemerosotan kinerja dapat dihindari.

³⁶ Rivai Veithzal & Sagala, E.J., *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, (Jakarta : Rajagrafindo Persada, 2009) hal. 175

³⁷ Debita rahma, Pengaruh Kompensasi Finansial, Kompetensi Karyawan dan Budaya Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di BMT Surya Madinah Tulungagung, IAIN Tulungagung (2017)

Kinerja karyawan perlu adanya penilaian dengan maksud untuk memberikan satu peluang yang baik kepada karyawan atas rencana karier mereka dilihat dari kekuatan dan kelemahan, sehingga perusahaan dapat menetapkan pemberian gaji, memberikan promosi, dan dapat melihat perilaku karyawan. Penilaian kinerja dikenal dengan istilah “*performance rating*” atau “*performance appraisal*”. Menurut Munandar penilaian kinerja adalah proses penilaian ciri-ciri kepribadian, perilaku kerja, dan hasil kerja seseorang tenaga kerja atau karyawan (pekerja dan manajer), yang dianggap menunjang unjuk kerjanya, yang digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk pengambilan keputusan tentang tindakan terhadap bidang ketenagakerjaan.

Job performance adalah hasil dari pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi, efisiensi dan kinerja keefektifan kinerja lainnya. Sementara menurut Ilyas, kinerja adalah penampilan hasil kerja personil maupun dalam suatu organisasi. Penampilan hasil karya tidak terbatas kepada personil yang memegang jabatan fungsional maupun struktural tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personil di dalam organisasi. Bernardin dan Russel (memberikan pengertian atau kinerja sebagai berikut : “*performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during time period*”. Prestasi atau kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu.

2. Faktor- faktor yang mempengaruhi kinerja

Ivancevich dan Donnely menyatakan bahwa faktor faktor yang mempengaruhi kinerja adalah :

- a. Variabel Individu : meliputi kemampuan dan keterampilan baik fisik maupun mental, latar belakang, seperti keluarga, tingkat social dan pengalaman, demografi, menyangkut umur, asal-usul dan jenis kelamin.
- b. Variabel psikologis : meliputi persepsi, sikap, keribadian, belajar, motivasi.
- c. Variabel organisasi : meliputi sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan design pekerjaan.

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

- a. Kualitas kerja, yaitu kerapian, ketelitian, dan keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Dengan adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan serta produktivitas kerja yang dihasilkan dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.
- b. Kuantitas Kerja, yaitu volume kerja yang dihasilkan dibawah kondisi normal. Kuantitas kerja menunjukkan banyaknya jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

- c. Tanggung jawab, yaitu menunjukkan seberapa besar karyawan dapat mempertanggungjawabkan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakan serta perilaku kerjanya.
- d. Inisiatif, yaitu menunjukkan seberapa besar kemampuan karyawan untuk menganalisis, menilai, menciptakan dan membuat keputusan terhadap penyelesaian masalah yang dihadapinya.
- e. Kerja sama, yaitu merupakan kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lain secara vertical atau horizontal didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan semakin baik.
- f. Ketaatan, yaitu merupakan kesediaan karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepada karyawan. Menurut Mathis dan Jackson indikator kinerja adalah :
 - a). Kuantitas, diukur dari persepsi karyawan terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.
 - b). Kualitas, dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan karyawan. Hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut.
 - c). Ketepatan waktu, diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan dari awal waktu sampai

menjadi output. Dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain.

- d). Efektifitas, pemanfaatan secara maksimal sumber daya dan waktu yang ada pada organisasi untuk meningkatkan keuntungan dan mengurangi kerugian. Kehadiran, tingkat kehadiran karyawan dalam perusahaan dapat menentukan kinerja karyawan.

3. Indikator kinerja

- a. Konsisten
- b. Tepat
- c. Menantang
- d. Dapat diukur
- e. Dapat dicapai
- f. Disepakati
- g. Dihubungkan dengan waktu
- h. Berorientasikan kerja kelompok.³⁸

4. Dampak kinerja

Dampak hasil kinerja dapat bersifat positif bagi organisasi, misalnya karena keberhasilan seseorang meningkatkan prestasinya berdampak meningkatkan motivasi sehingga meningkatkan kinerja organisasi. Tetapi dampak keberhasilan seseorang dapat bersifat negatif, jika karena keberhasilan ia menjadi sombong yang akan

³⁸ Surya Dharma, *Manajemen Kinerja Falsafah Teori dan Penerapannya*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2012), hal. 83

membuat suasana kerja menjadi kondusif. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan tertentu.

Tujuan organisasi dapat berupa perbaikan pelayanan pelanggan, pemenuhan permintaan pasar, peningkatan kualitas produk atau jasa, meningkatnya daya saing, dan meningkatnya kinerja organisasi. Setiap organisasi, tim, atau individu dapat menentukan tujuannya sendiri. Pencapaian tujuan organisasi menunjukkan hasil kerja atau prestasi kerja organisasi, dan juga menunjukkan sebagai kinerja atau performa organisasi. Hasil kerja organisasi diperoleh dari serangkaian aktivitas yang dijalankan organisasi.

Aktivitas organisasi dapat berupa pengelolaan sumber daya organisasi, termasuk sumber daya manusianya, maupun proses pelaksanaan kerja yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja organisasi merupakan sesuatu yang kompleks dan terdiri atas beberapa variabel yang saling berhubungan. Salah satunya adalah kinerja individu setiap anggota organisasi.

Kinerja individu dipengaruhi oleh enam faktor; yaitu (1) Harapan mengenai imbalan, (2) dorongan, (3) kemampuan, kebutuhan dan sifat, (4) Persepsi terhadap tugas, (5) imbalan internal dan eksternal, dan (6) Persepsi tentang tingkat imbalan dan kepuasan kerja. Hubungan antara kinerja dengan faktor-faktor yang mempengaruhinya dalam bentuk Model Satelit. Model Satelit, kinerja organisasi diperoleh dari terjadinya integrasi dari faktor-faktor

pengetahuan, sumber daya bukan manusia, posisi strategis, proses sumber daya manusia, dan struktur.

Kinerja dilihat sebagai pencapaian tujuan dan tanggung jawab bisnis dan sosial dari perspektif pihak yang mempertimbangkan. Faktor pengetahuan meliputi masalah-masalah teknis, administratif, proses kemanusiaan dan sistem. Sumber daya non-manusia meliputi peralatan, pabrik, lingkungan kerja, teknologi, kapital, dan dana yang dapat dipergunakan. Posisi strategis meliputi masalah bisnis atau pasar, kebijakan sosial, sumber daya manusia dan perubahan lingkungan. Proses kemanusiaan terdiri dari masalah nilai, sikap, norma, dan interaksi.

Struktur mencakup masalah organisasi, sistem manajemen, sistem informasi, dan fleksibilitas. Hersey, Blanchard, dan Johnson kemudian merumuskan adanya tujuh faktor mempengaruhi kinerja dan dirumuskan dengan singkatan *ACHIEVE*.

A - *Ability* (pengetahuan dan keterampilan)

C - *Clarity* (pemahaman dan persepsi peran)

H - *Help* (dukungan organisasi)

I - *Incentive* (motivasi dan kerelaan)

E - *Evaluation* (pembinaan dan umpan balik kinerja)

V - *Validity* (praktik personel yang valid dan syah)

E - *Environment* (kesesuaian dengan lingkungan)

Pelaksanaan kinerja akan sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor baik yang bersumber dari pekerja sendiri maupun yang

bersumber dari organisasi. Pekerja sangat dipengaruhi oleh kemampuan atau kompetensinya. Sementara itu, dari segi organisasi dipengaruhi oleh seberapa baik pemimpin memberdayakan pekerjanya; bagaimana mereka memberikan penghargaan pada pekerja; dan bagaimana mereka membantu meningkatkan kemampuan kinerja pekerja melalui *coaching*, *mentoring*, dan *counselling*.

Di sisi lain, Armstrong dan Baron mengemukakan faktor-faktor yang tak kasat mata dari sisi sumber daya manusia yang mempengaruhi kinerja, yaitu sebagai berikut.

5. Dasar Hukum Kinerja

مُحَمَّدٌ رَسُولُ اللَّهِ وَالَّذِينَ مَعَهُ أَشِدَّاءُ عَلَى الْكُفَّارِ رُحَمَاءُ بَيْنَهُمْ تَرَاهُمْ رُكَّعًا سُجَّدًا يَبْتَغُونَ فَضْلًا مِّنَ اللَّهِ وَرِضْوَانًا سِيمَاهُمْ فِي وُجُوهِهِمْ مِّنْ أَثَرِ السُّجُودِ ذَلِكَ مَثَلُهُمْ فِي التَّوْرَةِ وَمَثَلُهُمْ فِي الْإِنْجِيلِ كَزَرْعٍ أَخْرَجَ شَطْئَهُ فَعَازَرَهُ فَاسْتَغْلَظَ فَاسْتَوَى عَلَى سُوقِهِ يُعْجِبُ الزُّرَّاعَ لِيُغَيِّظَ بِهِمُ الْكُفَّارَ وَعَدَّ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ مِنْهُمْ مَغْفِرَةً وَأَجْرًا عَظِيمًا ﴿٢٩﴾

Artinya : Muhammad itu adalah utusan Allah dan orang-orang yang bersama dengan dia adalah keras terhadap orang-orang kafir, tetapi berkasih sayang sesama mereka. Kamu lihat mereka ruku' dan sujud mencari karunia Allah dan keridhaan-Nya, tanda-tanda mereka tampak pada muka mereka dari bekas sujud. Demikianlah sifat-sifat mereka dalam Taurat dan sifat-sifat mereka dalam Injil, yaitu seperti tanaman yang mengeluarkan tunasnya maka tunas itu menjadikan tanaman itu kuat lalu menjadi besarlah dia dan tegak lurus di atas pokoknya; tanaman itu menyenangkan hati penanam-penanamnya karena Allah hendak menjengkelkan hati orang-orang kafir (dengan kekuatan orang-orang mukmin). Allah menjanjikan kepada orang-orang yang beriman dan mengerjakan amal yang saleh di antara mereka ampunan dan pahala yang besar.

F. KAJIAN PENELITIAN TERDAHULU

Penulis memaparkan penelitian terdahulu yang relevan dalam penelitian ini dengan permasalahan yang akan diteliti tentang “faktor-faktor pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan semangat kerja dan kinerja karyawan di *Baitul Maal wa Tamwil* pahlawan Tulungagung”.

Penelitian yang diteliti oleh Rafdan Rahinnaya³⁹ yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh signifikansi pelatihan dan pengembangan ,kompensasi serta kompetensi terhadap kinerja karyawan pada tahun 2016 yaitu berjudul “analisis pengaruh pelatihan dan pengembangan, kompensasi serta kompetensi terhadap kinerja karyawan”. Hasil dari penelitian ini adalah variabel internal karyawan, internal BMT dan informasi akuntansi pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

sedangkan perbedaan dengan penelitian ini yaitu penelitian ini berfokus pada pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan semangat kerja dan kinerja karyawan.

Penelitian dengan judul “pengaruh pelatihan, pengembangan, kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan” (studi kasus pada karyawan administrasi universitas sanata dharma yogyakarta) yang diteliti oleh Felisita yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh signifikansi pelatihan, pengembangan, kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan tahun 2016.⁴⁰ Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian lapangan dan pendekatan statistiknya menggunakan

³⁹ Rafdan rahinnaya, analisis pengaruh pelatihan dan pengembangan, kompensasi serta kompetensi terhadap kinerja karyawan, universitas diponegoro (2016)

⁴⁰ Felisita, pengaruh pelatihan, pengembangan, kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan,(Yogyakarta:Skripsi tidak diterbitkan,2016)

regresi linier berganda. Hasil dari penelitian ini yaitu terdapat pengaruh yang signifikan antara pelatihan, pengembangan, kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan.

Persamaan dari penelitian ini sama-sama menjelaskan tentang pelatihan dan pengembangan terhadap semangat kerja dan kinerja karyawan, sedangkan perbedaan dengan penelitian ini adalah penelitian ini berfokus pada pelatihan, pengembangan, kompensasi dan motivasi terhadap karyawan sedangkan dalam penelitian yang diteliti oleh Rafdan Rahinaya berfokus pada pelatihan dan pengembangan, kompensasi serta kompetensi kinerja karyawan.

Penelitian yang diteliti oleh Amelia Damayanti Putri.⁴¹ yang berjudul “analisis peningkatan kinerja karyawan melalui pelatihan dan pengembangan pada bank tabungan negara syariah cabang tegal jawa tengah”. Penelitian dalam skripsi ini dilatarbelakangi oleh penerapan analisis peningkatan kinerja karyawan melalui pelatihan dan pengembangan pada bank tabungan negara syariah cabang tegal jawa tengah”. Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu menggunakan uji reabilitas, uji validitas, uji normalitas data, uji regresi linier berganda, uji hipotesis dan uji koefisien determinasi.

Hasil penelitian ini terdapat hubungan yang linier atau mempunyai nilai signifikan antara analisis peningkatan kinerja karyawan melalui pelatihan dan pengembangan pada bank tabungan negara syariah cabang tegal jawa tengah. Persamaan penelitian ini sama-sama membahas tentang

⁴¹ Amelia Damayanti Putri, *analisis peningkatan kinerja karyawan melalui pelatihan dan pengembangan pada bank tabungan negara syariah cabang tegal jawa tengah*, (Purwokerto: skripsi tidak diterbitkan, 2016)

pelatihan dan pengembangan sedangkan perbedaannya dengan penelitian ini terletak pada variabel (x). Pada penelitian yang dilakukan oleh Amelia Damayanti Putri ini variabel dependen (Y) pelatihan dan pengembangan, sedangkan pada penelitian ini variabel (Y) yaitu meningkatkan semangat kerja dan kinerja karyawan.

Penelitian yang diteliti oleh Donie Cristo⁴² yang bertujuan untuk mengetahui signifikansi pengaruh pelatihan dan pengembangan sdm terhadap kinerja karyawan pada strategy & finance division pt bank bni syariah pada tahun 2014. Metode yang digunakan dalam penelitian ini dimulai dari menentukan sampling yang diambil dari populasi untuk diteliti dengan menggunakan rumus Slovin. Data yang telah diperoleh dari kuesioner, selanjutnya dikuantifikasikan dengan skala likert dan diolah dengan rumus Korelasi Spearman dan Regresi Linier. Hasil penelitian dari jurnal ini adalah pengaruh pelatihan dan pengembangan sdm mempunyai nilai signifikan terhadap kinerja karyawan pada strategy & finance division pt bank bni syariah.

Persamaan dengan penelitian ini adalah sama-sama menguji pelatihan dan pengembangan Sumber daya manusia, sedangkan perbedaannya terletak pada variabel dependen (Y), pada penelitian yang dilakukan oleh Donie Cristo variabel dependen (Y) yaitu kinerja karyawan pada strategy & finance division, sedangkan pada penelitian saat ini yaitu meningkatkan semangat kerja dan kinerja karyawan.

⁴² Donie Cristo, *pengaruh pelatihan dan pengembangan sdm terhadap kinerja karyawan pada strategy & finance division pt bank bni syariah*, (Jakarta: skripsi tidak dipublikasikan, 2014)

Penelitian yang diteliti oleh Novita marlia⁴³ yang bertujuan untuk mengetahui signifikansi pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan pada cv alamprima komputer bandar lampung pada tahun 2010. Metode penelitian yang digunakan yaitu jenis penelitian kuantitatif. Hasil penelitian ini adalah pengaruh kerja karyawan terhadap kinerja karyawan adalah positif dan signifikan. Persamaan dengan penelitian ini terletak pada variabelnya yaitu kinerja karyawan sedangkan perbedaannya adalah penelitian ini membahas tentang kepuasan kerja.

Penelitian yang diteliti oleh Aldo Herlambang Gardjito, Mochammad Al Musadieg dan Gunawan Eko Nurtjahjono yang bertujuan untuk mengetahui signifikansi pengaruh Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Bagian Produksi PT. Karmand Mitra Andalan Surabaya) pada tahun 2014⁴⁴ yang berjudul “Pengaruh Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Bagian Produksi PT. Karmand Mitra Andalan Surabaya)”. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linier berganda. Hasil penelitian ini adalah Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

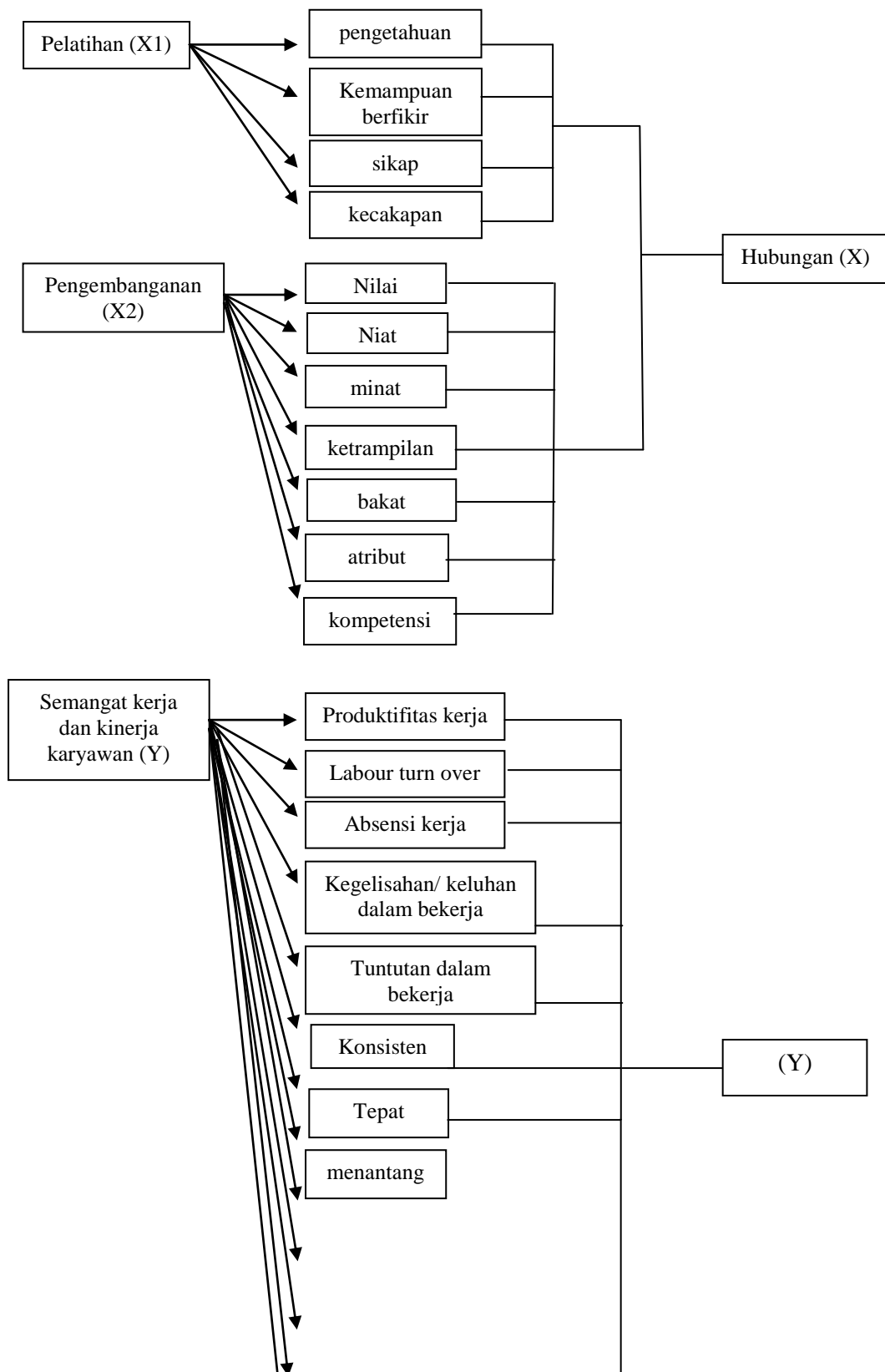
H. KERANGKA KONSEPTUAL

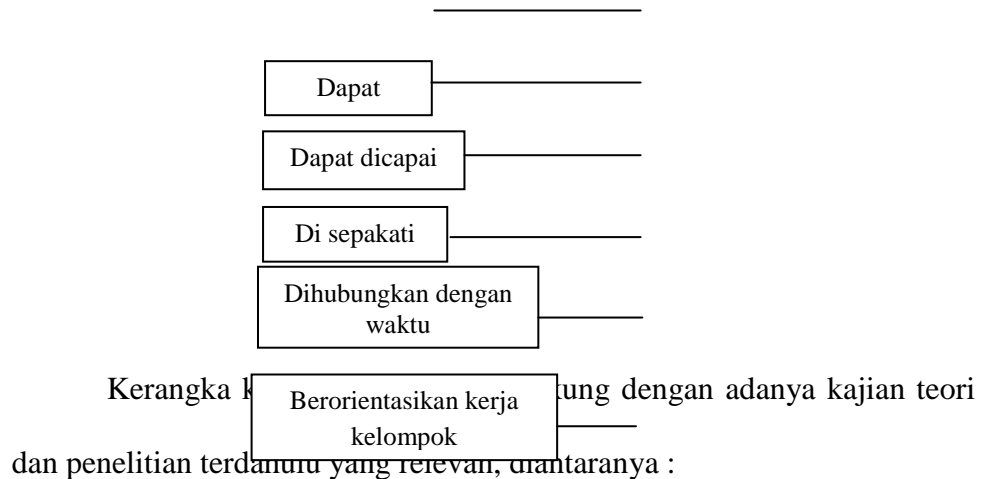
⁴³ novita marlia, *pengaruh kepuasan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan pada cv alamprima komputer bandar lampung*, (Lampung: Skripsi tidak diterbitkan, 2010).

⁴⁴ Aldo Herlambang Gardjito, Mochammad Al Musadieg dan Gunawan Eko Nurtjahjono, *Pengaruh Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan* , (Surabaya: Skripsi tidak Diterbitkan, 2014), hal. 38

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif. Persamaan penelitian ini adalah sama-sama membahas tentang pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan semangat kerja dan kinerja karyawan. Kerangka konseptual merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Kerangka berfikir berguna untuk mempermudah di dalam memahami persoalan yang sedang diteliti serta mengarahkan penelitian pada pemecahan masalah yang dihadapi. Penulis membuat suatu kerangka pemikiran yaitu sebagai berikut:

Skema 1.1
KERANGKA KONSEPTUAL





1. Pelatihan (X1) : Siagian⁴⁵,serta dalam kajian penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rafdan rahinnaya⁴⁶ , felisita⁴⁷ ,amelia damayanti putri⁴⁸ .
2. Pengembangan (X2) : Nurwansyah⁴⁹ , Nurmansyah⁵⁰ , Surya dharma⁵¹ serta dalam kajian penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Novita marlia⁵² .
3. Semangat kerja dan kinerja karyawan (Y) : Nurmansyah⁵³ Donie cristo⁵⁴

I. HIPOTESIS PENELITIAN

Hipotesis adalah idea ataupun andaian yang dibuat untuk diuji, apabila penyelidikan hanya tertumpu pada pengumpulan fakta-fakta, pengetahuan tidak dapat dimaksimumkan, tanpa idea pengawalan atau sesuatu yang hendak dibuktikan, eksperimen tidak membawa hasil karena tidak di tetapkan apa yang patut atau tidak untuk diujikan.⁵⁵ Hipotesis merupakan proporsi atau hubungan antara dua atau lebih konsep atau variable (generalisasi konsep) yang harus diuji

⁴⁵ siagian, *Manajemen Edisi 2...*, hal. 359-361

⁴⁶ Rafdan rahinnaya, *analisis pengaruh pelatihan...*

⁴⁷ Felisita, *pengaruh pelatihan, pengembangan...*

⁴⁸ Amelia Damayanti Putri, *analisis peningkatan kinerja ...*

⁴⁹ Nurwansyah, *sumber daya manusia...*, hal.151

⁵⁰ Nurmansyah, *Manajemen Sumber Daya...*, hal. 152

⁵¹ Surya Dharma, *Manajemen Kinerja Falsafah ...*, hal. 83

⁵² novita marlia, *pengaruh kepuasan kerja ...*

⁵³ Nurmansyah, *Manajemen Sumber Daya...*

⁵⁴ Donie Cristo, *pengaruh pelatihan...*

⁵⁵ Azizi yahya, *Menguasai Penyelidikan dalam Pendidikan*, (Kuala Lumpur: PTS. Profesional Publishing, 2007), hal.114

kebenarannya melalui penelitian empiris.⁵⁶ Hipotesis terbagi atas dua, diantaranya adalah⁵⁷:

- a. Hipotesis awal biasanya memuat tanda sama dengan. Pernyataan dari hipotesis awal ini selalu kontradiksi atau negasi dari permasalahan penelitian.
- b. Hipotesis alternatif biasanya memuat tanda tidak sama dengan. Pernyataan dari hipotesis alternatif ini kebalikan dari hipotesis awal atau sesuai dengan permasalahan penelitian.

Hipotesis dalam penelitian ini yang berdasarkan rumusan masalah penelitian yaitu sebagai berikut :

1. Hubungan pelatihan dalam meningkatkan semangat kerja dan kinerja karyawan di *Baitul Maal wa Tamwil* Pahlawan Tulungagung.
2. Hubungan pengembangan dalam meningkatkan semangat kerja dan kinerja karyawan di *Baitul Maal wa Tamwil* Tulungagung.
3. Hubungan semangat kerja dan kinerja karyawan di *Baitul Maal wa Tamwil* Pahlawan Tulungagung.

⁵⁶ Puguh Suharso, *Metode Penelitian Kuantitatif untuk Bisnis: Pendekatan dan Praktis*, (Jakarta: PT.Indeks, 2009), hal. 46

⁵⁷ Sarini Abdullah dan Taufik Edy Susanto, *Statistika Tanpa Stres*, (Jakarta: Transmedia Pustaka, 2015), hal. 9