PRAKTIK PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN UNTUK MENINGKATKAN KINERJA DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI *MEDIATING VARIABLE* PADA KARYAWAN ORGANISASI NIRLABA LAZISMU SOLO RAYA

Disusun sebagai salah satu syarat menyelesaikan Program Studi Strata II pada Jurusan Magister Manajemen

Oleh:

MUHAMMAD ABYAN NUGRAHA
P. 100200023

PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA
2022

HALAMAN PERSETUJUAN

PRAKTIK PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN UNTUK MENINGKATKAN KINERJA DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI MEDIATING VARIABLE PADA KARYAWAN ORGANISASI NIRLABA LAZISMU SOLORAYA

PUBLIKASI ILMIAH

Oleh :

MUHAMMAD ABYAN NUGRAHA

P 100200023

Telah diperiksa dan disetujui untuk diuji oleh :

Pembimbing I

Kussudyarsana, S.E., M.Si., Ph.D

Pembimbing II

Dr. Edy Purwo Saputro, S.E., M.Si

HALAMAN PENGESAHAN

PRAKTIK PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN UNTUK MENINGKATKAN KINERJA DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI *MEDIATING VARIABLE* PADA KARYAWAN ORGANISASI NIRLABA LAZISMU SOLO RAYA

Oleh:

MUHAMMAD ABYAN NUGRAHA
P 100200023

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji
Sekolah Pascasarjana
Universitas Muhammadiyah Surakarta
Pada hari Sabtu, 26 Maret 2022
dan dinyatakan telah memenuhi syarat

Dewan Penguji :

1. Dr. Moechamad Nasir, SE, MM (.....)
   (Ketua Dewan Penguji)
2. Kussudyarsana, S.E., M.Si., Ph.D (.....)
   (Anggota I Dewan Penguji)
3. Dr. Edy Purwo Saputro, S.E., M.Si (.....)
   (Anggota II Dewan Penguji)

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SEKOLAH PASCA SARJANA SURAKARTA

Direktur,

Drs. Farid Wajdi, M.M., Ph.D

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam publikasi ilmiah ini tidak terdapat karya yang pernah dilakukan untuk memperoleh gelar magister di suatu perguruan tinggi dan sepanjang pengetahuan saya tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan orang lain kecuali tertulis diacuan naskah dan tertuang dalam daftar pustaka. Apabila terdapat ketidakbenaran pernyataan saya diatas, maka saya akan pertanggungjawabkan sepenuhnya.

Surakarta, 26 Maret 2022

Penulis

Muhammad Abyan Nugraha

PRAKTIK PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN UNTUK MENINGKATKAN KINERJA DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI MEDIATING VARIABLE PADA KARYAWAN ORGANISASI NIRLABA LAZISMU SOLO RAYA

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis: (1) pengaruh praktik pelatihan dan pengembangan serta kepuasan kerja terhadap kinerja; (2) pengaruh praktik pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja, (3) pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja, (4) pengaruh praktik pelatihan dan pengembangan terhadap kepuasan kerja, dan (5) pengaruh tidak langsung praktik pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Jenis penelitian adalah penelitian kuantitatif dengan menggunakan desain survai. Penelitian dilakukan di LazisMu Solo Raya dengan populasi sebanyak 69 orang karyawan. Teknik sampling menggunakan sampling jenuh. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan teknik observasi, kuesioner, dan dokumen. Analisis data dilakukan dengan menggunakan model analisis jalur. Berdasarkan hasil analisis, penelitian menghasilkan kesimpulan bahwa: (1) Praktik pelatihan dan pengembangan serta kepuasan kerja secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, (2) Praktik pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, (3) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, (4) Praktik pelatihan dan pengembangan berpengaruh terhadap kepuasan kerja, dan (5) Praktik pelatihan dan pengembangan berpengruh tidak langsung terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Pengaruh mediasi dari kepuasan kerja terhadap pengaruh praktik pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja adalah mediasi parsial.

Kata kunci: *Praktik pelatihan dan pengembangan, kepuasan kerja, kinerja, analisis jalur*

Abstract

This study aims to determine and analyze: (1) the effect of training and development practices and job satisfaction on performance; (2) the effect of training and development practices on performance, (3) the effect of job satisfaction on performance, (4) the effect of training and development practices on job satisfaction, and (5) the indirect effect of training and development practices on performance through job satisfaction. This type of research is quantitative research using a survey design. The research was conducted in LazisMu Solo Raya with a population of 69 employees. The sampling technique uses saturated sampling. Data was collected using observation techniques, questionnaires, and documents. Data analysis was performed using a path analysis model. Based on the results of the analysis, the research

concludes that: (1) Training and development practices and job satisfaction together have a positive and significant effect on employee performance, (2) Training and development practices have a positive and significant effect on employee performance, (3) Satisfaction work has a positive and significant effect on employee performance, (4) training and development practices have an effect on job satisfaction, and (5) training and development practices have an indirect effect on performance through job satisfaction. The mediating effect of job satisfaction on the effect of training and development practices on performance is partial mediation.
Keywords: Training and development practice, job satisfaction, performance, path analysis

1. PENDAHULUAN

Program pelatihan dan pengembangan mempunyai dampak positif yang signifikan terhadap tujuan karyawan dan organisasi (Tabassum, 2021). Perlunya program pelatihan dan pengembangan akan semakin meningkat untuk meningkatkan kinerja karyawan dan organisasi ketika organisasi mengalami perubahan yang diperlukan. Beberapa penelitian menunjukkan bukti empiris bahwa program pelatihan dan pengembangan yang inventif dan modern sangat diperlukan agar organisasi mampu beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungan mereka Naranjo-Valencia dkk, 2018).

Penelitian yang dilakukan McDonald (1998) sebagaimana dikutip oleh Tabassum, menyimpulkan bahwa tingkat pelatihan yang lebih rendah meningkatkan pergantian tertinggi dan bahwa penyediaan pelatihan yang lebih baik memiliki hasil yang signifikan pada retensi karyawan (Tabassum, 2021). Penelitian yang dilakukan Chaudary dan Bhaskar (2016) menunjukkan bahwa agar dapat mencapai keunggulan kompetitif dan mendapatkan hasil terbaik, organisasi harus menyediakan sarana terbaik yang dapat mereka lakukan untuk meningkatkan kapasitas karyawan dengan cara menyelenggarakan program pelatihan dan pengembangan, yang tidak hanya meningkatkan keterampilan karyawan tetapi juga meningkatkan kinerja, motivasi dan memberikan rasa kepuasan kerja bagi mereka.

Penelitian terbaru menunjukkan bahwa sumber daya yang paling terkenal dari investasi sumber daya manusia dalam teori human capital adalah pelatihan (Wuttaphan, 2020). Hal ini dilandasi alasan bahwa pelatihan dapat meningkatkan kepuasan kerja dan potensi kreativitas karyawan. Pelatihan juga dapat meningkatkan keterampilan dalam menghadapi persaingan bisnis. Oleh karena

itulah, maka pelatihan dan pengembangan karyawan di saat ini mempunyai arti yang sangat penting dibandingkan masa sebelumnya.

Pentingnya pelatihan dan pengembangan karyawan bagi perkembangan organisasi ditunjukkan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Schelke pada tahun 2016 yang menghasilkan temuan bahwa 90% dari perusahaan yang tercantum dalam perusahaan fortune 500 telah mempraktekkan pelatihan yang efektif (Mungai dan Brigitte, 2021). Pelatihan korporasi sudah diadopsi dan diterapkan oleh organisasi-organisasi besar yang ingin meningkatkan kinerja manajemen mereka melalui kemitraan stratejik. Hal ini mengindikasikan bahwa bagi perusahaan yang ingin berkembang, mereka perlu meningkatkan pelatihan karyawan mereka, mempertahankan sumber daya manusia terbaik yang sudah diberi pelatihan, dan bersama-sama menjalankan pengembangan manajemen ke arah pertumbuhan organisasi.

Praktik pelatihan dan Pengembangan sangat diperlukan dalam suatu organisasi. Hal ini dikarenakan bahwa adanya program pelatihan dan pengembangan akan mampu meningkatkan ketrampilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Selain untuk meningkatkan ketrampilan, praktik pelatihan dan pengembangan juga sangat berpengaruh besar terhadap variabel-variabel yang bersifat psikologis, seperti motivasi kerja, komitmen organisasi, dan keinginan untuk mencari pekerjaan lain yang lebih sesuai (Truitt dalam Paposa dan Kumar, 2019).

Pelatihan dan pengembangan karyawan terbukti berkorelasi positif dengan kinerja organisasi. Hal ini ditunjukkan dengan hasil-hasil penelitian yang dilakukan beberapa peneliti seperti Jalal (2016), Kassim dan Ndegwa (2017), Rodriguez dan Walters (2017), Sandamali dkk. (2018), Samwel (2018), Maheshwari dan Vosa (2018), Karim dkk., (2019), Mahadevan dan Yap (2019), Paposa dan Kumar (2019), Kanapathipillai dan Azam (2020) Alnawfleh (2020), Mungai dan Brigitte (2021), Alshalan (2021) dan Osewe dan Gindicha, (2021).

Penelitian-penelitian yang dilakukan oleh McDonald (1998), Truitt (2015), Jalal (2016), Chaudary dan Bhaskar (2016), Paposa dan Kumar (2019), Kanapathipillai dan Azam (2020), Wuttaphan (2020) mengkaji keterkaitan antara praktik pelatihan dan pengembangan dengan kepuasan kerja. Adapun penelitian-penelitian yang dilakukan oleh Kassim dan Ndegwa (2017), Rodriguez dan

Walters (2017), Sandamali dkk. (2018), Samwel (2018), Maheshwari dan Vosa (2018), Karim dkk., (2019), Mahadevan dan Yap (2019), Alnawfleh (2020), Mungai dan Brigitte (2021), Alshalan (2021) dan Osewe dan Gindicha, (2021), serta Mungai dan Brigitte (2021) mengkaji keterkaitan antara praktik pelatihan dan pengembangan dengan kepuasan kerja dengan kinerja. Berangkat dari kesenjangan tersebut, penelitian ini berupaya untuk menutupi kesenjangan yang ada sehingga akan terlihat secara empirik mengenai keterkaitan antara praktek pelatihan dengan kepuasan kerja serta dampaknya terhadap kinerja karyawan. Korelasi antara pelatihan dan pengembangan dengan kinerja organisasi selain dikarenakan adanya ketrampilan yang meningkat dengan adanya program pelatihan dan pengembangan, juga berkaitan dengan unsur kepuasan kerja pada karyawan yang sudah mengikuti pelatihan. Kepuasan kerja di sisi lain dipandang sebagai hal yang positif keadaan emosional yang dihasilkan dari kesenangan yang diperoleh pekerja dari pekerjaan, keadaan di mana kebutuhan seseorang dan hasil seseorang cocok dengan baik dan dikonseptualisasikan dalam hal kepuasan dengan pekerjaan, keterlibatan dalam pekerjaan dan komitmen untuk bekerja.

Adanya kepuasan kerja yang tinggi akan mendorong karyawan untuk berkinerja dengan lebih baik. Hal ini pada gilirannya akan meningkatkan kinerja organisasi tersebut. Dengan cara seperti ini, organisasi akan mendapatkan keuntungan ganda melalui pelatihan dan pengembangan yang mereka lakukan. Keuntungan tersebut berupa semakin berkembangnya organisasi karena kinerja manajemen meningkat dan kepuasan karyawan yang meningkat dengan adanya program pelatihan dan pengembangan.

Salah satu organisasi nirlaba besar yang bergerak di bidang filantropi di Indoesia adalah Lazis Muhammadiyah. Lazismu merupakan lembaga Zakat berskala nasional, *kedua,* Lazismu memiliki struktur organisasi serta jaringan yang baik, *ketiga*, memiliki kemampuan penghipunan dana dengan nominal besar. Sebagai contoh total donasi yang dikumpulkan Lazis Muhammadiyah untuk sumbangan Palestina per 4 juni 2021 sebesar 32 milyar lebih dari seluruh Indonesia. Secara lebih terinci, Lazis Muhammadiyah Provinsi Jawa Tengah mampu menggalang donasi sebesar 8 milyar rupiah, sedangkan Lazis Muhammadiyah Kota Surakarta menyumbang sekitar 312 juta rupiah. Hal ini menandakan lembaga sosial swadaya masyarakat mampu memainkan peran

sebagai penggalang, penggerak, pendorong komunitasnya untuk melakukan tindakan berderma untuk sesama.

Upaya mengembangkan profesionalisme karyawan di lembaga Lazis Muhammadiyah dilakukan melalui program pelatihan dan pengembangan. Program tersebut selain bertujuan meningkatkan kompetensi karyawan, juga bertujuan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk lebih berperan dan memegang tanggungjawab yang lebih besar dalam organisasi. Dengan cara seperti ini, tingkat *turn over* karyawan di lembaga Lazis Muhammadiyah relatif kecil selain kinerja organisasi semakin meningkat.

Berdasarkan latar belakang tersebut di atas, penelitian ini akan mengambil lembaga Zakat, Infaq, Sedekah Muhammadiyah (Lazismu) di Solo Raya. Hal ini dimaksudkan untuk mengkaji bagaimana manajemen sumber daya manusia yang telah dilakukan selama ini, sehingga organisasi ini berkembang sangat pesat dibandingkan organisasi-organisasi sejenis yang ada di Solo Raya

Tujuan penelitian ini secara umum adalah untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh praktik pelatihan dan pengembangan serta kepuasan kerja terhadap kinerja. Adapun tujuan khusus yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis: (1) pengaruh praktik pelatihan dan pengembangan serta kepuasan kerja terhadap kinerja; (2) pengaruh praktik pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja, (3) pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja, (4) pengaruh praktik pelatihan dan pengembangan terhadap kepuasan kerja, dan (5) pengaruh tidak langsung praktik pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja.

2. METODE

Jenis penelitian ini merupakan jenis penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif, menurut Creswell (2012: 18) disebutkan bahwa pengertian kuantitatif sebagai upaya menyelidiki masalah. Dimana masalah tersebutlah yang mendasari peneliti mengambil data, menentukan variabel dan yang kemudian diukur dengan angka agar bisa dilakukan analisa sesuai dengan prosedur statistik yang berlaku.

Desain dalam penelitian ini menggunakan desain penelitian survai. Metode survei merupakan metode penelitian yang menggunakan kuesioner sebagai alat pokok dalam mengumpulkan data dan informasi dari responden (Singarimbun

dan Effendi, 2009). Survai oleh Malhotra dan Birks dikatakan sebagai suatu peneltian yang melibatkan wawancara dengan rseponden yang banyak dengan menggunakan kuesioner yang sudah disusun terlebih dahulu (Malhotra dan Birks, 2012: 108).

Penelitian ini dilakukan di Lazis Muhammadiyah di Solo Raya yang meliputi Lazis Muhammadiyah yang ada di Kota Surakarta, Kabupaten Sukoharjo, Boyolali, Klaten, Karanganyar, Sragen, dan Wonogiri. Penelitian dilaksanakan selama 6 (enam) bulan.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Lazis Muhammadiyah se Solo Raya yang meliputi 69 orang karyawan. Adapun sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Lazis Muhammadiyah se Solo Raya yang meliputi 69 orang. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik pengambilan sampel *nonprobability sampling*. Menurut Sugiyono (2018: 84) "*Nonprobability Sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang/kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasiuntuk dipilih menjadi sampel". Dalam menentukan sampel dalam penelitian ini, peneliti menggunakan sampling jenuh (sensus).

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi teknik observasi, dokumen dan kuesioner. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Penulis menggunakan analisis jalur (*path analysis*) karena untuk mengetahui hubungan sebab akibat, dengan tujuan menerangkan pengaruh langsung atau tidak langsung antar variabel eksogen dengan variabel endogen.

Analisis jalur adalah bagian dari model regresi yang dapat digunakan untuk menganalisis hubungan akibat antar satu variabel dengan variabel lainnya. Dalam analisis jalur pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dapat berupa pengaruh langsung dan tidak langsung (*direct and indirect effect*), atau dengan kata lain analisis jalur memperhitungkan adanya pengaruh langsung dan tidak langsung (Ghozali, 2018: 17). Model *path analysis* dalam penelitian ini adalah model analisis jalur sederhana.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil uji asumsi menunjukkan bahwa model terbebas dari asumsi-asumsi

regresi yang harus dipenuhi agar estimasi yang diperoleh bersifat BLUE (*Best, Linear, Unbiased, Estimator*). Asumsi-sumsi yang dipenuhi meliputi: a) model regresi merupakan hubungan linear dalam parameter, b) tidak ada multikolinearitas, c) variabel X harus memiliki variabilitas, d) homoskedastisitas. Berdasarkan hasil tersebut, maka analisis berikutnya untuk menguji hipotesis dapat dilakukan.

Uji hipotesis dilakukan dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*) dengan dua jalur. Analisis jalur (*path analysis*) dengan dua jalur yang digunakan dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan program SPSS 25. Analisis jalur dengan SPSS dilakukan dengan dua kali analisis regresi, yaitu regresi linier berganda dengan satu prediktor dan regresi linier berganda dengan dua prediktor. Hasil-hasil analisis dapat diringkaskan ke dalam tabel berikut ini.

Tabel 1. Ringkasan Hasil Analisis Regresi Model I

	Model	Unstandardized β	Standardized β	t	ρ
a.	Konstanta	4.720		3.992	0.000
b.	Praktik Pelthn dan Pengembangan	0.360	0.419	5.069	0.000
c.	Kepuasan Kerja	0.553	0.565	6.841	0.000
R	: 0.965	$R^2 = 0.931$			
F	: 445.947				
ρ	: 0.000				

Sumber: Hasil Analisis SPSS

Tabel 2. Ringkasan Hasil Analisis Regresi Model II

	Model	Unstandardized β	Standardized β	t	ρ
a.	Konstanta	8.040		5.387	0.000
b.	Praktik Pelthn dan Pengembangan	0.809	0.920	19.270	0.000
R	: 0.920	$R^2 = 0.847$			
F	: 371.349				
ρ	: 0.000				

Sumber: Hasil Analisis SPSS

Tabel 3. Ringkasan Nilai β Hasil Analisis Regresi

No.	Pengujian	Nilai β	Signifikansi	Keterangan
1.	Praktik Pelatihan dan Pengembangan Kinerja Karyawan	0.419	0.000 < 0.05	Signifikan
2.	Kepuasan Kerja Kinerja Karyawan	0.565	0.000 < 0.05	Signifikan
3.	Praktik Pelatihan dan Pengembangan Kepuasan Kerja	0.920	0.000 < 0.05	Signifikan
4.	Praktik Pelatihan dan Pengembangan Kinerja Karyawan	0.419	0.000 < 0.05	Signifikan
	Kepuasan Kerja Kinerja Karyawan	0.565	0.000 < 0.05	Signifikan

3.1 Pengaruh Praktik Pelatihan dan Pengembangan serta Kepuasan Kerja terhadap Kinerja

Hipotesis pertama yang menyebutkan bahwa "praktik pelatihan dan pengembangan serta kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan Lazis Muhammadiyah di Solo Raya" terbukti kebenarannya. Hal ini ditunjukkan dengan hasil uji F statistik sebesar F statistik yang dihasilkan sebesar 371.349 dan p-value sebesar 0.000. Mengingat nilai p-value < 0.05, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, dengan demikian variabel Praktik pelatihan dan Pengembangan (X) berpengaruh langsung terhadap Kepuasan Kerja (Y).

Besarnya pengaruh variabel Praktik pelatihan dan Pengembangan (X) dan Kepuasan Kerja (Y) secara bersama-sama terhadap Kinerja (Z) diketahui dari nilai koefisien determinasi (R^2) yang dihasilkan, yaitu dengan nilai R^2 R^2 sebesar 0.931. Dengan demikian maka pengaruh yang diberikan oleh Praktik pelatihan dan Pengembangan (X) dan Kepuasan Kerja (Y) secara bersama-sama terhadap Kinerja (Z) adalah sebesar 93.10%. Sisanya sebesar 6.90% ditentukan oleh variabel lain di luar model ini.

Pelatihan dan pengembangan merupakan suatu proses yang dianggap paling baik yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan karyawan maupun sistem yang ada di dalam organisasi [Mozael, 2017; Sri Dhurgah dkk., 2018; Maheshwari dan Vosa, 2018; Huang, 2019; Alnawfleh, 2020]. Engetou, (2017) menjelaskan bahwa pelatihan dan pengembangan akan

dapat meningkatkan produktivitas dan keselamatan di dalam operasi-operasi yang dilakukan organisasi (Katz, 2020). Menurut Tzafrir (2016), Alnawfleh (2020) pelatihan dan pengembangan perupakan suatu intervensi yang terencana untuk meningkatkan kinerja karyawan, yang dapat diartikan pula untuk meningkatkan produktivitas kerja individu yang pada gilirannya akan menciptakan efektivitas organisasi.

Temuan bahwa Praktik pelatihan dan Pengembangan (X) dan Kepuasan Kerja (Y) berpengaruh terhadap Kinerja (Z) mendukung hasil-hasil penelitian yang dilakukan oleh Kassim dan Ndegwa, (2017); Rodriguez dan Walters, (2017); Sandamali dkk., (2018); Samwel, (2018); Maheshwari dan Vosa, (2018); Karim dkk., (2019); Mahadevan dan Yap, (2019); Asgarova, (2019); Kanapathipillai dan Azam, (2020); Alnawfleh, (2020); Kanapathipillai dan Azam, (2020); dan Osewe dan Gindicha, (2021). Hasil-hasil penelitian mereka menghasilkan simpulan bahwa praktik pelatihan dan pengembangan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan dan pada gilirannya kepuasan kerja mempengaruhi kinerja karyawan

3.2 Pengaruh Praktik Pelatihan dan Pengembangan terhadap Kinerja.

Hipotesis kedua menyatakan bahwa “praktik pelatihan dan pengembangan berpengaruh terhadap kinerja karyawan” terbukti kebenarannya. Hal ini ditunjukkan dengan hasil uji *t* statistik sebesar 5.069 dan p-value sebesar 0.000. Mengingat nilai p-value < 0.05, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, dengan demikian praktik pelatihan dan pengembangan (X) berpengaruh terhadap kinerja. Arah dan besarnya pengaruh praktik pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja diketahui dari nilai koefisien β yang dihasilkan, yaitu dengan nilai β sebesar 0.419. Nilai β yang dihasilkan adalah positif. Dengan demikian maka pengaruh yang diberikan oleh praktik pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja adalah positif dengan besar pengaruh sebsar 0.419.

Menurut beberapa penelitian sebelumnya, diketahui bahwa kinerja seorang karyawan sangat tergantung pada pelatihan yang diperolehnya [Jalal, 2016; Kassim & Ndegwa, 2017; Rodriguez & Walters, 2017; Sandamali et al., 2018; Samwel, 2018; Maheshwari & Vosa, 2018; Karim et al., 2019; Mahadevan & Yap, 2019; Kanapathipillai & Azam, 2020; Alnawfleh, 2020; Kanapathipillai

& Azam, 2020 dan Osewe & Gindicha, 2021]. Dengan demikian, maka pelatihan dan pengembangan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

3.3 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja.

Hipotesis ketiga menyatakan bahwa "kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan" terbukti kebenarannya. Hal ini ditunjukkan dengan hasil uji t statistik sebesar 6.841 dan p-value sebesar 0.000. Mengingat nilai p-value < 0.05, maka H_0 ditolak dan H_a diterima, dengan demikian kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Arah dan besarnya pengaruh variabel kepuasan kerja terhadap kinerja diketahui dari nilai koefisien β yang dihasilkan, yaitu dengan nilai β sebesar
0.565. Nilai β yang dihasilkan adalah positif. Dengan demikian maka pengaruh yang diberikan oleh kepuasan kerja terhadap kinerja adalah positif dengan besar pengaruh sebsar 0.565.

Kepuasan kerja, menurut Varshney (Kanapathipillai & Azam, 2020) merujuk pada emosi yang diinginkan atau tidak diinginkan yang dimiliki seorang karyawan tentang pekerjaan. Kepuasan kerja merupakan respon afektif atau emosional terhadap berbagai segi atau aspek pekerjaan seseorang sehingga kepuasan kerja bukan merupakan konsep tunggal [Jalal, 2016; Kassim & Ndegwa, 2017; Samwel, 2018; Maheshwari & Vosa, 2018; Kanapathipillai & Azam, 2020; dan Osewe & Gindicha, 2021].

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan LazisMu di Solo Raya termasuk agak rendah. Hal ini diindikasikan dengan mean data yang sedikit lebih rendah dibandingkan dengan median datanya, yaitu 36.49 < 37.00. Adapun hasil pengukuran terhadap kinerja juga menunjukkan bahwa kinerja karyawan termasuk kurang optimal, yang ditunjukkan dengan mean data yang sedikit lebih rendah dibandingkan dengan median datanya, yaitu 37.57 < 38.00.

Kurang optimalnya kepuasan kerja pada karyawan dimungkinkan karena berkaitan dengan sistem pengupahan. Standar gaji yang ditetapkan LazisMu yang setara dengan UMK menjadi salah satu penyebab kurang optimalnya kepuasan kerja tersebut. Dengan demikian maka cukup beralasan bahwa kinerja karyawan juga termasuk kurang optimal.

Temuan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja yang diperoleh dalam penelitian ini mendukung hasil-hasil penelitian sebelumnya.

Hasil-hasil penelitian yang sebelumnya menunjukkan bahwa karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaan mereka secara otomatis kinerjanya akan meningkat, dan hal ini pada akhirnya akan bermuara pada peningkatan produktivitas organisasi secara keseluruhan [Kassim & Ndegwa, 2017; Rodriguez & Walters, 2017; Sandamali et al., 2018; Samwel, 2018; Maheshwari & Vosa, 2018; Karim et al., 2019; Mahadevan & Yap, 2019; Asgarova, 2019; Kanapathipillai & Azam, 2020; Alnawfleh, 2020; Kanapathipillai & Azam, 2020; dan Osewe & Gindicha, 2021].

3.4 Pengaruh Praktik Pelatihan dan Pengembangan terhadap Kepuasan Kerja.

Hipotesis keempat menyatakan bahwa "praktik pelatihan dan pengembangan berpengaruh terhadap kepuasan kerja" terbukti kebenarannya. Hal ini ditunjukkan dengan hasil uji F statistik sebesar 371.349 dengan signifikansi $p = 0.000$. Mengingat nilai signifikansi $p < 0.05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima sehingga disimpulkan bahwa praktik pelatihan dan pengembangan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada karyawan LazisMu di Solo Raya.

Pelatihan menurut Gosh (Paposa & Kumar, 2019: 3) dimaknai sebagai upaya membantu dalam meningkatkan sikap ketrampilan, dan pengetahuan karyawan untuk melaksanakan tugas-tugas tertentu. Pelatihan dapat membantu dalam peningkatan bakat-bakat lama dan mengembangkan ketrampilan-ketrampilan baru. Adapun pengembangan menurut Aquinas (Paposa & Kumar, 2019: 3) disebutkan sebagai sesuatu yang mengacu pada hal-hal yang berhubungan dengan usaha-usaha berencana yang dilaksanakan untuk mencapai penguasaan keterampilan, pengetahuan, dan sikap karyawan atau anggota organisasi.

Pelatihan dan pengembangan merupakan suatu proses yang dianggap paling baik yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan karyawan maupun sistem yang ada di dalam organisasi [Mozael, 2017; Sri Dhurgah et al., 2018; Maheshwari & Vosa, 2018; Huang, 2019; Alnawfleh, 2020]. Engetou, (2017) menjelaskan bahwa pelatihan dan pengembangan akan dapat meningkatkan produktivitas dan keselamatan di dalam operasi-operasi yang dilakukan organisasi (Katz, 2020).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi karyawan LazisMu di Solo Raya terhadap praktik pelatihan dan pengembangan di lembaga tempat mereka bekerja adalah termasuk cukup baik. Hal ini diindikasikan dengan mean data yang lebih tinggi dibandingkan dengan median datanya, yaitu 35.16 > 35.00.

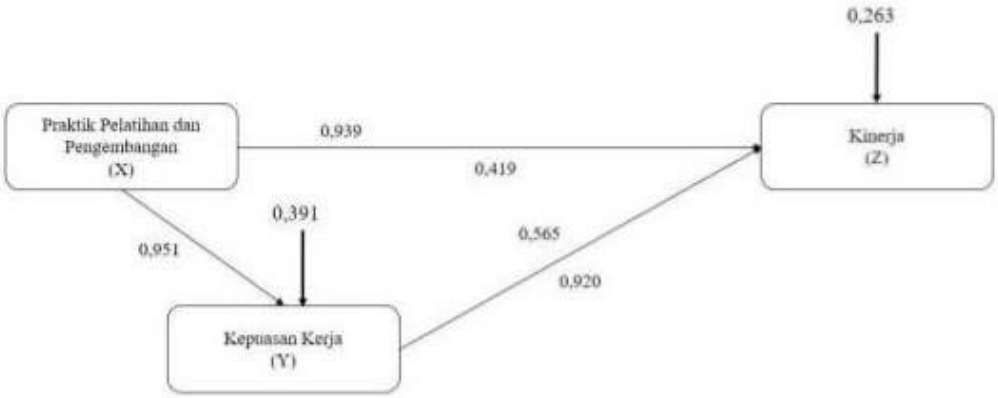
Tingginya persepsi karyawan Lazismu di Solo Raya terhadap praktik pelatihan dan pengembangan di lembaga tempat mereka bekerja tersebut tidak terlepas dari adanya beberapa pelatihan yang diberikan kepada mereka sebagai sarana pengembangan diri mereka untuk peningkatan karir mereka. Hasil wawancara dengan Bapak Muh. Arifin Noor, pimpinan di LazisMu Boyolali, menunjukkan bahwa ada berbagai pelatihan yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan profesionalisme mereka. Pelatihan tersebut antara lain meliputi pelatihan mengenai *Financial accounting* & *Administration Training, fundraising*, pengambilan foto dan narasi, pengambilan video dan data, digital fundraising, serta praktik lapangan.

Adanya berbagai pelatihan dan pengembangan yang diberikan lembaga kepada karyawan akan meningkatkan daya saing jangka panjang mereka (Osewe & Gindicha, 2021). Hal ini, pada gilirannya akan menjadikan karyawan mereka merasa puas dengan pekerjaan mereka. Karyawan yang merasa puas secara otomatis kinerjanya akan meningkat, dan hal ini pada akhirnya akan bermuara pada peningkatan produktivitas organisasi secara keseluruhan [Kassim & Ndegwa, 2017; Rodriguez & Walters, 2017; Sandamali et al., 2018; Samwel, 2018; Maheshwari & Vosa, 2018' Karim et al., 2019; Mahadevan & Yap, 2019; Asgarova, 2019; Kanapathipillai & Azam, 2020; Alnawfleh, 2020; Kanapathipillai & Azam, 2020; dan Osewe & Gindicha, 2021].

3.5 Pengaruh Tidak Langsung Praktik Pelatihan dan Pengembangan terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja.

Hipotesis kelima yang menyatakan bahwa "praktik pelatihan dan pengembangan berpengruh tidak langsung terhadap kinerja melalui kepuasan kerja karyawan" terbukti kebenarannya. Hal ini ditunjukkan dengan hasil uji perkalian koefisien jalur yang dihasilkan masing-masing variabel, yaitu dengan perolehan sebesar 0.875. Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh praktik pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan.

Merujuk pada nilai-nilai β *standardized* yang dihasilkan dan perhitungan nilai ε, serta hasil analisis korelasi parsial, maka model struktural yang dihasilkan dapat disajikan ke dalam diagram berikut ini.



Gambar 1. Model Diagram Jalur Struktural

Pelatihan dan pengembangan akan dapat meningkatkan produktivitas dan efisiensi di dalam operasi-operasi yang dilakukan organisasi. Organisasi akan semakin efisien bila organisasi tersebut mampu mengadaptasikan karyawan mereka terhadap perubahan-perubahan tersebut.

Pemberian program pelatihan dan pengembangan bagi karyawan pada gilirannya akan menjadikan karyawan mereka merasa puas dengan pekerjaan mereka. Karyawan yang merasa puas secara otomatis kinerjanya akan meningkat, dan hal ini pada akhirnya akan bermuara pada peningkatan produktivitas organisasi secara keseluruhan. Temuan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh praktik pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan mendukung hasil-hasil penelitian yang dilakukan Kassim & Ndegwa (2017); Rodriguez & Walters (2017); Mahadevan & Yap (2019); Asgarova (2019); Kanapathipillai & Azam (2020); Alnawfleh (2020); Kanapathipillai & Azam (2020); dan Osewe & Gindicha (2021).

4. PENUTUP

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, selanjutnya dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut. 1) Praktik pelatihan dan pengembangan serta kepuasan kerja secara bersama- sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan Lazis Muhammadiyah di Solo Raya. Hal ini ditunjukkan dengan hasil uji F statistik sebesar 371.349 dan p- value sebesar 0.000. Besarnya pengaruh variabel Praktik pelatihan dan Pengembangan (X) dan Kepuasan Kerja (Y) secara bersama-sama terhadap Kinerja (Z) diketahui dari nilai koefisien determinasi (R^2) yang dihasilkan, yaitu dengan nilai R^2 R^2 sebesar 0.931. Dengan demikian maka pengaruh yang diberikan oleh Praktik pelatihan dan Pengembangan (X) dan Kepuasan Kerja (Y) secara bersama-sama terhadap Kinerja (Z) adalah sebesar 93.10%. Sisanya sebesar 6.90% ditentukan oleh variabel lain di luar model ini. 2) Praktik pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan hasil uji *t* statistik sebesar 5.069 dan p-value sebesar 0.000. Nilai β yang dihasilkan sebesar 0.419 bernilai positif, dengan demikian maka pengaruh yang diberikan oleh praktik pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja adalah positif dengan besar pengaruh sebsar 0.419. 3) Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan hasil uji t statistik sebesar 6.841 dan p-value sebesar 0.000. 4) Praktik pelatihan dan pengembangan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal ini ditunjukkan dengan hasil uji *F* statistik sebesar 371.349 dengan signifikansi p = 0.000. 5) Praktik pelatihan dan pengembangan berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pada karyawan Lazis Muhammadiyah di Solo Raya. Hal ini ditunjukkan dengan hasil perkalian koefisien jalur yang dihasilkan masing-masing variabel, yaitu dengan perolehan sebesar 0.875. Dengan demikian maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh praktik pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan.

Mengingat bahwa pengaruh variabel dependen praktik pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja juga signifikan secara statistik, maka pengaruh mediasi dari kepuasan kerja terhadap pengaruh praktik pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja adalah mediasi parsial.

Implikasi yang didapat bahwa praktik pelatihan dan pengembangan berpengaruh terhadap kinerja baik secara langsung maupun tidak langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja. Hasil ini membawa implikasi baik yang bersifat teoretis maupun praktis sebagai berikut: 1) Agar kepuasan kerja semakin meningkat, maka praktik pelatihan dan pengembangan harus diberikan sebagai upaya peningkatan kompetensi maupun penghargaan kepada karyawan yang berkinerja baik. 2) Agar kinerja karyawan meningkat, maka kepuasan kerja karyawan harusditingkatkan.

Berdasarkan simpulan yang diperoleh dari penelitian, maka selanjutnya dapat disampaikan saran sebagai berikut ini. 1) Berdasarkan hasil penelitian, diketahui bahwa Praktik pelatihan dan pengembangan berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada karyawan. Untuk itu disarankan kepada para pengambil keputusan untuk dapat memberikan berbagai pelatihan dan pengembangan kepada para karyawan mereka. 2) Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada karyawan. Untuk itu disarankan kepada para pengambil keputusan untuk memperhatikan aspek-aspek yang menjadi kepuasan kerja pada karyawan sehingga kinerja karyawan semakin meningkat.

DAFTAR PUSTAKA

Adan, A. H., & Muathe, Stephen M. A. (2018). “Strategic Change Management and Performance of Non-Governmental Organizations in Mandera County, Kenya.” *International Journal for Innovation Education and Research, Vol:-6 No-06, 2018*.

Alshalam, Z. (2021). “The Role of Human Resource Management in Development of NGOs.” *Journal of Management & Organization* (2021), page 1 of 18 doi:10.1017/jmo.2021.15.

Carvalho, A., Solange Melo and Ana Paula Ferreira (2016). Training in Portuguese non-profit organizations: the quest towards professionalization. *International Journal of Training and Development 20:1*

Deskhar, R. G. (2020). “A study of Contribution of NGOs in Human Resource

Development." *International Journal of Economics, Business and Human Behaviour* Volume 1, Issue 3, 2020-10-13, page: 30-48.

Dorcas, T., Oparanma, A., & Ejo-Orusa, H. (2020). "Training and Employee Motivation of Non-Governmental Medical Organizations in Port Harcourt, Nigeria." *International Journal of Business & Law Research 8(1):128-135, Jan –Mar., 2020*.

Engetou, E. (2017). The Impact of Training and Development on Organisational Performance. Thesis. Centria University of Applied Sciences

Ghozali, Imam. 2018. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Undip.

Jalal, H. & Tahir, P. R. 2016. "Examining the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on organizational commitment." Procedia-Social and Behavioral Sciences 229 (2016): 298-306

Karim, M. M., Choudhury, M. M., & Latif, W. B. (2019). The Impact of Training and Development on Employees' Performance: An Analysis of Quantitative Data. Nobel International Journal of Business and Management Research, 3(2): 26-31.

Kassim, M. & Ndegwa, P. (2017). "Training and Development Factors and Employees' Performance in Non-Governmental Organizations Operating in Mandera County, Kenya." *International Journal of Current Aspects in Human Resource Management (IJCAHRM),* Volume 1, Issue I, December 2017, PP 141-152.

Katz, E. (2020). What is Workplace Safety Training and Why Do We Need It?

Kerei, Beatrice Katimua K. (2018). "Staff Training: Projects Implementation in Non-Governmental Organizations." *Saudi J. Bus. Manag. Stud., Vol-3, Iss-8* (Aug, 2018): 977-982.

Kunle Akingbola (2006) Strategy and HRM in nonprofit organizations: evidence from Canada, *The International Journal of Human Resource Management*, 17:10, 1707-1725, DOI: 10.1080/0958519060096435.

Mahadevan, A., & Yap, M. H. (2019). Impact of Training Methods on Employee Performance in a Direct Selling Organization, Malaysia. IOSR Journal of Business and Management, 21(10): 7-14

Maheshwari, S. and Vohra, V. (2018), "Role of training and development practices in implementing change", *International Journal of Learning and Change*, Vol. 10 No. 2, pp. 131-162.

Mikolajczyk, K. (2021). "Changes in the approach to employee development in organisations as a result of the COVID-19 pandemic." *European Journal of Training and Development Emerald Publishing Limited 2046-901*.

Mohajan, H. K. (2017). "The Roles of Knowledge Management for the Development of Organizations." *Journal of Scientific Achievements*, February 2017, Vol. 2 , No. 2, Page: 1–27.

Mozael, B. M. (2017). Impact of Training and Development Programs on Employee Performance. International Journal of Scientific and Research Publications, 5(11): 38-41

Mungai, H., & Brigitte, W.O. (2021). "Effect of Corporate Training on Performance of International Non-Governmental Organisations In Kenya." International *Journal of Non-Governmental Organizations (NGOs) and Essays*, Vol.4, No 1, pp. 5-31, 2021.

Naranjo-Valencia, J.C., Raquel Sanz Valle., Daniel Jimenez. 2018. "Organizational Culture as Determinant of Product Innovation." *European Journal of Innovation Management* 13(4):466-480.

Nguyen, C., & Duong, A. The Impact of Training and Development, Job Satisfaction and Job Performance on Young Employee Retention. International *Journal of Future Generation Communication and Networking*, vol. 13, No. 3, 2020, pp. 373 – 386.

Oluwaseun, O.O. (2018). "EMPLOYEE TRAINING AND DEVELOPMENT AS A MODEL FOR ORGANIZATIONAL SUCCESS." *International Journal of Engineering Technologies and Management Research*, 5(3), 181-189. DOI: https://doi.org/10.29121/ijetmr.v5.i3.2018.190.

Omolo, N. A. (2019). "Determinants of employee performance in humanitarian international non-governmental organizations based in Kenya." *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration, 3*(7), 57-82

Paposa, K. K., & Kumar, Y. M. (2019). "Impact of Training and Development Practices on Job Satisfaction: A Study on Faculty Members of Technical Education Institutes." *Management and Labour Studies 1–15*.

Rahman, Ataur Md. (2018). “Effect of Strategic Human Resources Management (HRM) Practices on Perceived Financial Performance of Non-Governmental Organizations: Empirical Evidence from RDRS Bangladesh.” *European Journal of Business and Management, Vol.10, No.33, 2018*.

Robbins, P. S., & Judge, A. T. 2015. *Perilaku Organisasi*. (16th ed). Jakarta: Salemba Empat

Rodriguez, J., & Walters, K. (2017). The Importance of Training and Development in Employee Performance and Evaluation. World Wide Journal of Multidisciplinary Research and Development, 3(10): 206-212

Saleh, Jasim Mohammed, et al. " Training Requirements of Agricultural Extension Officers Using Borich Needs Assessment Model." International Journal of Scientific and Research Publications 6.2 (2016): 147-152

Samwel, Janes O. (2018). “Impact of Employee Training on Organizational Performance – Case Study of Drilling Companies in Geita, Shinyanga and Mara Regions in Tanzania.” *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR), Volume 6, Issue 1, January 2018, PP 36-41*.

Sandamali, J. G. P., Padmasiri Dinithi, M. K., Mahalekamge, W. G. S., & Mendis, M. V. S. (2018). The Relationship Between Training and Development and Employee Performance of Executive Level Employees in Apparel Organisations. International Inventions of Scientific Journal, 2(1): 12-16

Sri Dhurgah, D. V. G., Hassan, A., Shashveena, T. V. G., Baker, R., Yunus, W., & Norazman, I. (2018). The Effect of Training on Job Satisfaction: *A Review Paper*. Management Faculty, University Teknology Malaysia, ISBN 978-967-15950: 137- 140.

Sugiyono. 2013. *Metoda Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.

Tabassum, S. 2021. “Impact Of Training And Development On Job Satisfaction Among University Staff Pakistan.” *Palarch’s Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology 18(4)*, 4008-4034. ISSN 1567-214x.

Wuttaphan, N. 2020. “Factors Affecting Faculty Engagement: A Review Literature.” *HROD Journal Vol. 8 No. 6*, July – December, 2020.

Zbuchea, A., Ivan, L., Stan, S.O., & Damasaru, C. (2019). “Mapping Challenges of the Romanian NGOs. A Focus on Human Resources.” *Management Dynamics in the Knowledge Economy* Vol.7 (2019) no.1, pp.9-27; DOI 10.25019/MDKE/7.1.01.