BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

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 yang dilakukan Jalal (2016) menghasilkan temuan bahwa pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Penelitian Kassim dan Ndegwa (2017) menghasilkan temuan bahwa Teknik pelatihan dan pengembangan, pelatihan dan pengembangan yang memerlukan asesmen, hambatan-hambatan dalam pelatihan dan pengembangan, serta evaluasi pelatihan dan pengembangan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada NGO’s.

Penelitian Rodriguez dan Walters (2017) menghasilkan simpulan bahwa pelatihan dan pengembangan yang mencakup dimensi-dimensi komitmen pelatihan, pengukuran kebutuhan pelatihan, materi pelatihan, pendekatan metode pelatihan yang digunakan, dan evaluasi pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen kerja, kepuasan

kerja, dan kinerja karyawan. Sandamali dkk. (2018) menghasilkan temuan bahwa pelatihan dan pengembangan berpengaruh signifikan terhadap kinerja para karyawan tingkatan eksekutif.

Penelitian yang dilakukan oleh Samwel (2018), pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan pengeboran di Geita, Shinyanga dan Mara Region di Tanzania. Pengaruh dari pelatihan terhadap kinerja perusahaan dimungkinkan karena dengan adanya pelatihan, maka karyawan akan semakin kompeten dan termotivasi, karyawan semakin berkomitmen pada perusahaan, karyawan yang terlatih mampu meningkatkan kemampuan bersaing perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Maheshwari dan Vosa (2018) menunjukkan akan adanya hubungan dan pola yang mengarah pada munculnya tujuh proposisi, empat tema dan sepuluh kategori yang menggambarkan peran praktik pelatihan dan pengembangan dalam mengimplementasikan perubahan. Peran praktik pelatihan dan pengembangan dapat digambarkan dengan strategi, desain yang diadopsi, proses yang diterapkan, dan efektivitasnya.

Penelitian yang dilakukan oleh Karim dkk., (2019), pelatihan dan pengembangan berkorelasi positif dan signifikan dengan kinerja karyawan. Adapun penelitian yang dilakukan oleh Mahadevan dan Yap (2019), menghasilkan temuan bahwa pelatihan dan pengembangan akan merangsang perilaku karyawan dan kemampuan mereka untuk melakukan pekerjaan secara efisien dan produktif.

Hasil penelitian yang dilakukan Paposa dan Kumar (2019) menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan berkorelasi positif dengan kepuasan kerja. Adanya korelasi antara pelatihan dan pengembangan dengan kepuasan kerja adalah bahwa program pengembangan yang dilakukan suatu organisasi merupakan cara membantu individu untuk memperoleh kesempatan memegang peranan dan tanggungjawab yang lebih besar di dalam organisasi. Hal ini pada gilirannya akan menumbuhkan rasa puas pada individu tersebut. Dengan demikian, pelatihan dan pengembangan berkorelasi positif dengan kepuasan kerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Kanapathipillai dan Azam (2020) menghasilkan temuan bahwa kinerja seorang karyawan sangat tergantung pada pelatihan yang diperolehnya. Dengan demikian, maka pelatihan dan pengembangan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Alnawfleh (2020), menghasilkan temuan bahwa adanya program pelatihan yang efektif menunjukkan bahwa manajemen telah memberikan informasi yang tepat dan mengkomunikasikan tujuan pelatihan untuk memastikan bahwa pelatihan yang diberikan relevan dengan karir karyawan mereka, sehingga menjadikan karir karyawan berkembang.

Penelitian yang dilakukan oleh Mungai dan Brigitte (2021), menghasilkan temuan bahwa pelatihan manajerial berkorelasi positif dengan kinerja organisasi NGO di Kenya. Peneliti lain, Alshalan (2021), dalam penelitiannya juga menemukan bahwa pelatihan dan pengembangan

berkorelasi positif dengan kinerja organisasi NGO di Tunisia.

Penelitian yang dilakukan oleh Osewe dan Gindicha, (2021) pelatihan dan pengembangan berkorelasi positif dengan kepuasan karyawan. Selanjutnya, kebutuhan pelatihan, relevansi pelatihan, pekerjaan pelatihan terkait, dan jumlah pelatihan berkorelasi positif terhadap kepuasan karyawan. Semua penelitian yang sudah dipaparkan di atas mengkaji keterkaitan antara pelatihan dengan kepuasan kerja atau pelatihan dengan kinerja. Penelitian-penelitian tersebut belum mengungkapkan tentang keterkaitan antara praktek pelatihan dengan kepuasan kerja serta dampaknya terhadap kinerja karyawan.

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. Dalam hal ini, peneliti ingin mengisi kesenjangan penelitian yang ada dengan menempatkan kepuasan kerja sebagai *moderating variable*.

Kepuasaan kerja pegawai berhubungan erat dengan kinerja pegawai. Seseorang yang puas akan memiliki motivasi, komitmen pada organisasi dan partisipasi kerja yang tinggi, yang pada akhirnya akan terus memperbaiki kinerja mereka. Demikian juga sebaliknya kinerja pegawai yang tinggi akan mempengaruhi kepuasaan kerjanya. Kepuasaan kerja akan berhubungan keterikatan pegawai pada organisasi. Jika kepuasaan kerja tidak terjaga besar kemungkinan berakibat pada tingginya keluar masuk (*turn over*) pegawai dari organisasi. Selain itu, ketidakpuasan pegawai dapat diidentifikasi dari rendanya produktivitas pegawai, tingginya kemangkiran dalam pekerjaan, dan rendahnya komitmen organisasi (Sinambela, 2012).

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.

Pemberian pelatihan dan pengembangan yang memadai akan

berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Adanya program pelatihan dan pengembangan juga akan memberikan dampak yang positif bagi karyawan. Karyawan akan merasa termotivasi dan bersemangat dalam menyelesaikan tugas yang diberikan serta akan muncul dorongan karyawan untuk berprestasi. 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.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan tersebut di atas, permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut ini:

1. Apakah praktik pelatihan dan pengembangan berpengaruh terhadap kinerja?
2. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja?
3. Apakah praktik pelatihan dan pengembangan berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
4. Apakah praktik pelatihan dan pengembangan berpengaruh berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pada karyawan Lazis Muhammadiyah di Solo Raya?

C. Tujuan Penelitian

Merujuk pada perumusan masalah yang sudah dipaparkan pada bagian sebelumnya, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut ini:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh praktik pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh praktik pelatihan dan pengembangan terhadap kepuasan kerja.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh tidak langsung praktik pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja pada karyawan Lazis Muhammadiyah di Solo Raya.

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara praktis, teoritis maupun empiris. Manfaat tersebut adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat untuk menambah wawasan ilmu manajemen, khususnya manajemen sumber daya manusia kaitannya dengan pembinaan sumber daya manusia di lembaga swadaya masyarakat (LSM) yang ada di Indonesia khususnya.

2. Manfaat Praktis

Manfaat praktis yang diharapkan dari penelitian ini adalah mampu memberikan manfaat serta masukan kepada lembaga Lazis Muhammadiyah di Solo Raya dalam melakukan pembinaan terhadap karyawan yang dimiliki, sehingga dapat ditemukan pola dan sistem pelatihan untuk karyawan lembaga filantropi.

3. Manfaat Empiris

Hasil penelitian ini secara empiris dapat memberikan manfaat untuk memperkaya khazanah penelitian mengenai efek mediasi kepuasan kerja dalam pengaruh praktik pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan pada lembaga swadaya masyarakat (LSM).