

THE ROLE OF EMPLOYEE DEVELOPMENT AND TRAINING ON EMPLOYEE PERFORMANCE :A CASE STUDY OF PRIVATE HIGHER EDUCATION IN SEMARANG, CENTRAL JAVA, INDONESIA

Suparjo¹, Endang Sri Sunarsih²

- 1) Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis UNTAG Semarang/ suparjo_ws@yahoo.com
- 2) Fakultas Kedokteran Universitas Diponegoro/ ends2007@yahoo.co.id

ABSTRACT

This study is purposed to identify the impact of employee development, training, and employee job satisfaction towards employee performance in Private Higher Education in Semarang, Central Java, Indonesia. Two-step approach to structural equation modeling was used to test the proposed model. The sample used in this study is 200 respondents. It was taken by applying proportional random sampling.

There are several findings from this study: (1) the first hypothesis is accepted, which means that there is a significant and positive influence between employee development towards employee job satisfaction ; (2) the second hypothesis is accepted indicating that there is a significant and positive influence between training towards organizational commitment; (3) the third hypothesis is accepted which shows that there is a significant and positive influence between employee development towards employee performance; (4) the fourth hypothesis is accepted meaning that there is a significant and positive influence between training towards employee performance; and (5) the fifth hypothesis is accepted, which means that there is a significant and positive influence between employee job satisfaction towards employee performance.

Keywords: employee development, training, employee job satisfaction employee performance.

1. PENDAHULUAN

Tujuan utama dari setiap organisasi adalah untuk meningkatkan kinerjanya, namun tujuan ini akan sulit direalisasikan tanpa adanya kinerja karyawan yang efisien. Dalam kaitan ini maka sistem manajemen kinerja diperlukan sebagai reformasi manajemen untuk mengatasi dan memperbaiki masalah kinerja organisasi (Sharif, 2002). Kinerja direalisasikan pada tingkat organisasi, proses dan individu, hubungan timbal balik di antara ketiganya akan menentukan titik yang menguntungkan organisasi. Dalam hubungannya dengan kontribusi pada tujuan keseluruhan organisasi, pelatihan dan proses pengembangan perlu dilaksanakan karena bermanfaat tidak hanya bagi organisasi tetapi juga individu yang membentuk organisasi itu. Untuk organisasi, pelatihan dan pengembangan mengarah pada peningkatan profitabilitas dan sikap yang lebih positif terhadap orientasi laba. Bagi individu, pelatihan

dan pengembangan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan tentang pekerjaan serta dapat membantu mengidentifikasi tujuan organisasi.

Pelatihan dan pengembangan didefinisikan sebagai pengalaman belajar terencana yang mengajarkan karyawan bagaimana melakukan pekerjaan saat ini dan masa depan (Neelam Tahir at al., 2014). Pada hakekatnya sasaran akhir kegiatan program ini adalah peningkatan kinerja individu yang berpartisipasi dalam kegiatan pelatihan dan pengembangan. Pelatihan dan pengembangan yang dapat diterjemahkan sebagai upaya agar karyawan dapat memperoleh, menyimpulkan, dan memanfaatkan sumber daya dengan baik dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Ketika karyawan dapat menerapkan kombinasi kompetensi dan keahlian yang diperoleh melalui pelatihan dan pengembangan, maka kinerja karyawan berkontribusi pada pertumbuhan organisasi.

Pelatihan dan Pengembangan pada dasarnya berkaitan dengan perolehan pemahaman, keterampilan, teknik, dan praktik. Pelatihan dan pengembangan merupakan salah satu keharusan manajemen sumber daya manusia untuk dapat meningkatkan kinerja di tingkat individu, kolegal dan organisasi. Upaya peningkatkan kapasitas dan kompetensi seseorang untuk untuk berperan serta dalam tindakan dalam proses pengembangan secara kolektif, bagi suatu organisasi dapat dicapai melalui kegiatan pembelajaran organisasi. Pembelajaran organisasi, di sisi lain mengacu pada prosedur yang efisien untuk memproses, menafsirkan dan menanggapi informasi internal dan eksternal yang bersifat eksplisit.

Menurut Easterby-Smith (1999), kemunculan konsep pembelajaran organisasi sampai sekarang adalah sentral pada gagasan dibanding waktu sebelumnya yang cenderung kurang informasi empiris mengenai proses pembelajaran. Secara strategis, pembelajaran organisasi yang memanfaatkan pelatihan dan pengembangan sebagai salah satu dari beberapa respons, berkaitan dengan perolehan pemahaman, keterampilan, teknik, dan praktik. Intangible intelektual ini dapat diterjemahkan ke dalam sumber daya organisasi melalui orang-orang yang memperoleh, menyimpulkan, dan memanfaatkannya untuk pencapaian pelatihan dan pengembangan di seluruh organisasi (Armstrong, 2006).

Pelatihan dan pengembangan adalah pengalaman belajar terencana yang mengajarkan karyawan bagaimana melakukan pekerjaan saat ini dan masa depan secara lebih efektif. Sims (2002) menekankan bahwa pelatihan berfokus pada pekerjaan saat ini sementara pengembangan mempersiapkan karyawan untuk kemungkinan pekerjaan

di masa depan. Menutup kesenjangan keterampilan sekarang menjadi area kritis pengembangan sumber daya manusia bagi organisasi untuk terus menembus pasar. Kesenjangan keterampilan pada dasarnya mengancam produktivitas dan daya saing baik di tingkat organisasi maupun operasional. Ini mensyaratkan bahwa profesional manajemen sumber daya manusia harus memulai budidaya tenaga kerja dari periode perekrutan. Namun, ini tidak mudah mengingat bahwa ada pekerjaan khusus yang memerlukan penyesuaian keterampilan dan bahwa tidak semua karyawan yang baru direkrut memperoleh keterampilan sosial selain dari keterampilan dasar. Dalam menanggapi tantangan kesenjangan keterampilan dan kekurangan keterampilan, profesional SDM harus mengembangkan program yang akan mengatasi masalah (Sims, 2006).

Membangun organisasi karenanya merupakan keharusan bagi keberadaan dan kelangsungan hidup organisasi modern. Secara konsisten, perusahaan berinvestasi pada pelanggan atau karyawan internal sehingga menguntungkan dari sisi manajemen sumber daya manusia. Rasa kepemilikan juga penting, yang membutuhkan profesional SDM untuk mengembangkan strategi yang akan memastikan pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman unggul bagi tenaga kerja.

Kegiatan pembelajaran pada intinya harus menempatkan tugas peningkatan dan pengembangan keterampilan serta pemberdayaan dan pengembangan karir. Ini adalah pembelajaran seumur hidup yang memandu organisasi khususnya departemen sumber daya manusia untuk melakukan investasi berkelanjutan dengan anggota organisasi dan membantu membangun kompetensi mereka (Sims, 2006). Tujuan belajar dari

perspektif karyawan pada dasarnya adalah untuk memperoleh keterampilan dan pengetahuan untuk melakukan pekerjaan dan untuk mendapatkan promosi jabatan dan memajukan karier. Dalam memfasilitasi perubahan karir, pelatihan dan pengembangan juga termasuk di dalamnya perkembangan pribadi dan profesional karyawan. Belajar dapat didefinisikan sebagai memperoleh pengetahuan dengan belajar mandiri, pengalaman, atau keduanya; seni memperoleh pengetahuan, keterampilan, kompetensi, sikap, dan gagasan yang dipertahankan dan digunakan; atau perubahan perilaku melalui pengalaman (Maycunich, 2000). Senge (1990) percaya bahwa belajar tidak ada hubungannya dengan menerima informasi; melainkan merupakan proses yang meningkatkan kapasitas. Belajar adalah tentang membangun kapasitas untuk menciptakan sesuatu yang sebelumnya tidak dapat diciptakan. Terlepas dari perbedaan individu dan apakah peserta pelatihan mempelajari keterampilan baru untuk memperoleh pengetahuan tentang topik yang diberikan, orang tersebut harus diberi kesempatan untuk mempraktikkan apa yang diajarkan.

Praktek juga penting setelah individu berhasil dilatih (Sims, 2000). Ada dua aspek praktik - praktik aktif dan pembelajaran berlebihan. Pembelajaran aktif memungkinkan peserta untuk melakukan tugas tersebut berulang kali atau menggunakan pengetahuan yang dipelajari. Pembelajaran berlebihan terjadi ketika peserta pelatihan diberi kesempatan untuk berlatih jauh melampaui titik di mana tugas menjadi hal kedua . Hal paling penting dari semua yang akan memberi kehidupan adalah aplikasi karena pelatihan tidak berguna kecuali pembelajaran dapat diterapkan. Dengan demikian, pelatihan

dan pengembangan bermanfaat tidak hanya bagi organisasi itu sendiri tetapi juga bagi karyawan individu. Di satu sisi, pelatihan dan pengembangan mengarah pada peningkatan profitabilitas dan / atau lebih banyak sikap positif terhadap orientasi laba, meningkatkan pengetahuan dan keterampilan kerja di semua tingkatan organisasi, meningkatkan moral tenaga kerja dan membantu karyawan mengidentifikasi dengan tujuan organisasi (Sims, 2000). Di sisi lain, pelatihan dan pengembangan memberi manfaat bagi masing-masing karyawan dengan membantu mereka membuat keputusan yang lebih baik dan penyelesaian masalah yang efektif, membantu dalam mendorong dan mencapai pengembangan diri dan kepercayaan diri, membantu karyawan mengatasi stres, ketegangan, frustrasi, dan konflik, meningkatkan kepuasan kerja dan pengakuan serta menggerakkan orang ke arah tujuan pribadi sambil meningkatkan keterampilan interaksi (Sims, 2006).

2. TELAAH PUSTAKA

2.1. Pengembangan Karyawan

Pengembangan Karyawan adalah salah satu fungsi terpenting dari Manajemen Sumber Daya Manusia. Pengembangan karyawan berarti mengembangkan kemampuan karyawan dan organisasi secara keseluruhan, maka pengembangan karyawan terdiri dari individu karyawan dan pertumbuhan keseluruhan karyawan, melalui kegiatan ini organisasi akan lebih berkembang dan kinerja karyawan akan meningkat (Elena P., 2000). Oleh karena itu, ada hubungan langsung antara pengembangan karyawan dan kinerja karyawan. Ketika karyawan dapat lebih berkembang, mereka akan lebih puas dengan pekerjaan, lebih berkomitmen

dengan pekerjaan dan kinerja akan meningkat. Ketika kinerja karyawan meningkat, ini akan mengarah pada efektivitas organisasi (Champathes, 2006).

Kegiatan pengembangan karyawan sangat penting bagi karyawan, karena kegiatan dilakukan, itu menunjukkan bahwa organisasi peduli dengan karyawan mereka dan ingin mereka berkembang (Elena P., 2000). Banyak organisasi berinvestasi dalam pengembangan karyawan. Ketika organisasi berkontribusi terhadap kegiatan pengembangan karyawan, karyawan bekerja keras; memanfaatkan keterampilan dan upaya penuh mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Ada banyak aliran pemikiran, salah satu aliran pemikiran mengatakan bahwa pengembangan karyawan fokus pada: a) pengembangan diri, dan b) belajar mengarahkan diri.

Konsep ini menunjukkan bahwa pengembangan karyawan harus diikuti oleh karyawan yang ingin belajar atau yang mau belajar. Ketika karyawan mau belajar, mereka menunjukkan minat mereka dalam kegiatan pengembangan, sebagai akibatnya mereka lebih puas dengan pekerjaan yang akan mengarah pada peningkatan kinerja karyawan (Elena P., 2000). Pengembangan karyawan juga tergantung pada masing-masing karyawan, seberapa besar rasa ingin tahu yang harus dipelajari. Seperti ketika karyawan individu ingin belajar, ia akan belajar lebih banyak dan lebih banyak lagi, ia akan berpartisipasi dalam banyak kegiatan lain seperti menghadiri seminar, lokakarya dan sesi pelatihan lainnya, baik di tempat kerja atau di luar pekerjaan. Ini memang akan mengarah pada pengembangan karyawan, dan pengembangan karyawan akan mengarah pada peningkatan kinerja karyawan.

Tidak peduli seberapa banyak keahlian yang dimiliki seseorang, tidak peduli berapa banyak sumber daya yang diberikan kepada karyawan, jika orang atau karyawan itu sendiri tidak mau berkembang maka tidak akan ada hasilnya. Jadi pengembangan karyawan juga merupakan tanggung jawab pribadi karyawan. Karyawan di semua level terlibat dalam kegiatan pengembangan baik karyawan level atas, karyawan level menengah atau bawah (Antonacopoulou 1996). Dengan demikian pengembangan karyawan sesungguhnya merupakan tantangan bagi karyawan karena pengembangan karyawan tergantung pada masing-masing karyawan, apakah karyawan mau berpartisipasi atau tidak. Pengembangan karyawan juga tergantung pada budaya organisasi, sikap manajemen puncak, dan peluang promosi yang terbatas. (Elena P., 2000).

Berdasar uraian sebelumnya maka dengan adanya pengembangan karyawan yang baik akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kinerja karyawan berarti produktivitas dan output karyawan sebagai hasil dari pengembangan karyawan. Kinerja karyawan pada akhirnya akan mempengaruhi efektivitas organisasi. Efektivitas organisasi mengacu pada pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan (Milkovich et al, 2004).

2.2. Pelatihan

Menurut Cole (2002), pelatihan adalah kegiatan belajar yang diarahkan menuju perolehan pengetahuan dan keterampilan khusus untuk tujuan pekerjaan atau tugas. Fokus pelatihan adalah pekerjaan atau tugas misalnya, kebutuhan untuk memiliki efisiensi dan keselamatan dalam pengoperasian mesin atau peralatan tertentu, atau perlunya tenaga penjualan yang efektif.

Untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang diinginkan karyawan, dan untuk melakukan pekerjaan dengan baik, dibutuhkan program pelatihan yang efektif yang juga dapat mempengaruhi motivasi dan komitmen karyawan . Karyawan dapat menghasilkan atau menghancurkan reputasi dan profitabilitas organisasi mereka. Karyawan juga bertanggung jawab atas sebagian besar kegiatan yang dapat mempengaruhi kepuasan klien, kualitas produk.

Menurut Berge et al. (2002) pelatihan adalah modifikasi terencana dan sistematis dari perilaku melalui acara pembelajaran, kegiatan dan program yang menghasilkan peserta mencapai level pengetahuan, keterampilan, kompetensi dan kemampuan untuk melakukan pekerjaan mereka secara efektif. Program pelatihan formal adalah upaya oleh pemberi kerja untuk memberikan kesempatan bagi karyawan untuk memperoleh keterampilan, sikap yang terkait dengan pekerjaan dan pengetahuan . Ini berarti bagi organisasi manapun untuk berhasil dalam mencapai tujuan pelatihannya program, desain dan implementasi harus direncanakan dan sistematis, dirancang untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas. Sebagian besar organisasi telah lama mengakui pentingnya pelatihan bagi perkembangannya. Seiring dengan berkembangnya teknologi baru, membuat pekerjaan dan keterampilan tertentu menjadi sesuatu yang harus ada, suatu penekanan yang meningkat ditempatkan pada kebutuhan untuk tenaga kerja yang terampil dan sangat terlatih. Banyak pekerjaan yang digantikan oleh mesin, dan ini menekankan perlunya pendidikan tinggi dan keterampilan bagi mereka yang ingin mendapatkan pekerjaan di masa depan. Menurut penelitian Blain

(2009) menunjukkan bahwa di Eropa, 44% karyawan menerima pelatihan keterampilan teknis terkait pekerjaan dan 33% menerima pelatihan keterampilan teknologi informasi (TI). Sebanyak 18% dari karyawan telah melakukan pelatihan terkait penjualan pada tahun lalu, sementara 25% telah melakukan pengembangan personel pelatihan keterampilan, 21% pelatihan keterampilan manajemen dan 15% pengembangan keterampilan kepemimpinan .

2.3. Kepuasan Kerja Karyawan

Salah satu hal paling sulit yang hidup bersama orang-orang di dunia kerja saat ini adalah perasaan terus-menerus perlu menjual diri sendiri tanpa waktu untuk mencapai tujuan pribadi atau profesional (Musa, 1999). Program pengembangan karyawan dapat membuat perbedaan besar dalam mengurangi perasaan seperti itu. Karyawan memiliki kesulitan membantu perusahaan jika mereka tidak percaya perusahaan peduli tentang mereka (Garger, 1999). Menurut Carole Jurkiewicz,(2000) dua faktor yang mempengaruhi kepuasan dan komitmen karyawan adalah, "perasaan bahwa organisasi dapat diandalkan untuk melaksanakan komitmennya kepada karyawannya dan perasaan bahwa individu itu sangat penting bagi organisasi". Tidak hanya organisasi yang membutuhkan karyawan mereka untuk membantu mereka menjadi sukses, karyawan perlu merasa seperti mereka membuat perbedaan dalam mencapai tujuan bisnis (Gerbman, 2000). Perusahaan yang menggunakan program pengembangan karyawan memperoleh kepuasan karyawan yang lebih tinggi dengan tingkat turnover yang lebih rendah (Wagner, 2000). Menurut Rosenwald, (2000) pelatihan

membangun loyalitas perusahaan karena karyawan tahu organisasi berinvestasi dalam masa depan mereka.

Loyalitas perusahaan tidak selalu dapat diukur, tetapi ini penting untuk penghargaan intrinsik yang dirasakan karyawan. Ketika orang merasa seolah-olah membantu *bottom line* perusahaan, mereka merasa baik dan ingin tetap di sana untuk terus memberikan kontribusi (Logan, 2000). Orang-orang menikmati perasaan bahwa pekerjaan mereka memiliki tujuan dan kegiatan mereka penting bagi perusahaan (Moses, 2000). Performa terbaik umumnya tidak meninggalkan pekerjaan karena uang. Seringkali karena pekerjaan mereka tidak mengikat tujuan mereka dan hal-hal yang membuat mereka bahagia (Melymuka, 2000). Meskipun gaji dan tunjangan memainkan peran dalam merekrut dan mempertahankan karyawan, orang-orang juga mencari peluang untuk mempelajari hal-hal baru, tantangan tanggung jawab baru, dan prospek pertumbuhan pribadi dan profesional (Wagner, 2000). Memuaskan kebutuhan intrinsik ini membantu membangun kepercayaan, moral, kesetiaan, dan kepuasan keseluruhan pada karyawan (Nunn, 2000).

Ketidakpuasan kerja dapat menyebabkan karyawan pergi begitu mereka telah mencapai keputusan tentang keinginan untuk bergerak dan persepsi tentang kemudahan bergerak (March dan Simon, 1985). Sebelum meninggalkan organisasi, individu yang mengalami ketidakpuasan kerja mengeksplorasi alternatif pekerjaan dan mengevaluasi hal-hal ini sesuai dengan utilitas yang diharapkan.

Menurut Rosenwald, (2000). alasan utama orang berganti pekerjaan adalah untuk mencari tantangan dan peluang baru untuk pengembangan. Perusahaan dapat memanfaatkan proses perencanaan

karier untuk menjadi lebih mahir dalam bidang ini. O'Herron dan Simonsen, (1995) menemukan bahwa mendukung karyawan melalui perencanaan dan pengembangan karir telah membuat tenaga kerja mereka lebih termotivasi dan diinvestasikan dalam perusahaan untuk mencapai tujuan bisnisnya.

Wagner (2000) mengemukakan bahwa kepuasan dan retensi karyawan tinggi ketika perusahaan bersedia untuk melatih para pekerjanya . Tiga alasan utama karyawan meninggalkan perusahaan adalah, “persepsi yang dirasakan kurang dari penghargaan finansial, pengakuan, dan pengembangan karir” . Karyawan yang puas mengarah ke pelanggan yang puas, yang jelas merupakan keuntungan finansial bagi organisasi (Logan, 2000).

2.4. Kinerja

Dalam konteks organisasi, kinerja didefinisikan sebagai sejauh mana anggota organisasi berkontribusi untuk mencapai tujuan organisasi. Karyawan adalah sumber utama keunggulan kompetitif dalam organisasi yang berorientasi layanan (Pfeffer, 1994). Selain itu, pendekatan komitmen kinerja memandang karyawan sebagai sumber daya atau aset, dan menghargai suara mereka. Kinerja karyawan memainkan peran penting untuk kinerja organisasi. Kinerja karyawan pada awalnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja karyawan dapat meliputi: kuantitas output, kualitas output, ketepatan waktu output, kehadiran di tempat kerja, kerja sama. Macky dan Johnson Güngör, (2011). menunjukkan bahwa peningkatan kinerja karyawan individu dapat meningkatkan kinerja organisasi juga. Deadrick dan Gardner (1997), kinerja karyawan dapat didefinisikan sebagai catatan hasil yang dicapai, untuk setiap fungsi pekerjaan, selama periode waktu tertentu. Jika

dilihat dengan cara ini, kinerja direpresentasikan sebagai distribusi hasil yang dicapai, dan kinerja dapat diukur dengan menggunakan berbagai parameter yang menggambarkan paten kinerja karyawan dari waktu ke waktu. Darden dan Babin (1994) mengatakan kinerja karyawan adalah sistem penilaian yang digunakan di banyak perusahaan untuk memutuskan kemampuan dan output seorang karyawan.. Untuk menyimpulkan, kinerja karyawan dapat dipahami hanya sebagai kegiatan terkait yang diharapkan dari seorang pekerja dan seberapa baik kegiatan itu dilaksanakan.

2.5. Hipotesis penelitian

1. Pengembangan karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja Karyawan.
2. Pelatihan karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan
3. Pengembangan karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan
4. Pelatihan karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan
5. Kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan

3. METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini termasuk *Explonatory research*, yakni penelitian yang menyoroti hubungan antara variabel- variabel penelitian dan menguji hipotesa yang dirumuskan sebelumnya (Singarimbun, 2000). Jumlah sampel dalam penelitian sebanyak 200 orang tenaga Dosen dan Tenaga Adminsitrasi

5 Perguruan Tinggi besar di Kota Semarang. Teknik pengambilan sample dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*.

3.2. Penilaian Kesesuaian

Data – Model

Pengujian model dilakukan dengan menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)* dengan *two step approach*. Dalam *Two-Step Approach to SEM*, model pengukuran (measurement model) terlebih dahulu dirumuskan dan dievaluasi secara terpisah dan kemudian di tetapkan pada langkah kedua ketika model struktural diestimasi (Hair *et al.*, 1998).

3.3. Pengujian Hipotesis

Hipotesis yang merepresentasikan pengaruh langsung suatu konstruk terhadap konstruk lain diuji dengan memeriksa apakah koefisien *path (regression weights estimate)* signifikan pada taraf signifikansi tertentu. Setiap hipotesis diuji dengan membandingkan nilai *critical ratio (CR)* dan nilai t-tabel pada *degree of freedom (df)* tertentu. Apabila nilai CR lebih besar dari pada nilai t-tabel pada df tertentu maka hubungan variabel yang diuji dapat dinyatakan signifikan pada level probabilitas tertentu. Selain itu bisa juga dilihat dari tingkat probabilitasnya jika $p < 0,05$ hipotesis ditolak, dan jika $p > 0,05$ hipotesis diterima.

3.4. Uji Validitas

Uji Validitas pada penelitan ini menggunakan teknik faktor analisis. Asumsi yang mendasari dapat tidaknya digunakan analisis faktor adalah matrik harus memiliki korelasi yang cukup. Indikator yang valid harus memiliki nilai *loading factor* > 0.40 .

Dapat terlihat bahwa pada pengujian analisis faktor menghasilkan nilai faktor

loading tiap-tiap indikator pada masing-masing konstruk memiliki nilai yang lebih besar dari angka 0,40 sehingga disimpulkan bahwa semua indikator pertanyaan berstatus valid.

Berdasarkan hasil tersebut di atas dapat terlihat bahwa semua nilai *construct reliability* lebih besar dari 0,7. Hal ini menandakan bahwa semua konstruk penelitian berstatus reliabel.

3.5. Evaluasi Outliers

Outliers merupakan observasi atau data yang memiliki karakteristik unik yang terlihat sangat berbeda jauh dari observasi-observasi yang lain dan muncul dalam bentuk nilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal maupun variabel-variabel kombinasi. Adapun outliers dievaluasi dengan dua cara, yaitu analisis terhadap *univariate outliers* dan analisis terhadap *multivariate outliers* (Hair et al., 1995).

3.6. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas (*reliability*) dilakukan untuk mengetahui apakah alat ukur yang digunakan dapat memberikan hasil yang relatif sama apabila dilakukan pengukuran kembali pada subyek yang sama. Uji reliabilitas dalam SEM diperoleh melalui rumus (Ferdinand, 2006):

$$\text{Construct-Reliability} = \frac{(\sum \text{std. loading})^2}{(\sum \text{std. Loading})^2 + \sum \epsilon_j}$$

Evaluasi terhadap multivariate outliers perlu dilakukan karena walaupun data yang dianalisis menunjukkan tidak ada outliers pada tingkat univariate tetapi observasi-observasi itu dapat menjadi outliers bila sudah dikombinasikan. Jarak Mahalonobis (*The Mahalonobis distance*) untuk tiap-tiap observasi dapat dihitung dan akan menunjukkan jarak sebuah observasi dari rata-rata semua variabel dalam sebuah ruang

multidimensional (Ferdinand, 2005). Untuk menghitung *mahalanobis distance* berdasarkan nilai chisquare pada derajat bebas sebesar 20 (indikator variabel) pada tingkat $P < 0,001$ adalah 51,80 (berdasarkan tabel distribusi Chi Square). Maka untuk semua kasus yang mempunyai nilai *mahalanobis distance* yang lebih besar dari 51,80 dari model yang diajukan dalam penelitian ini merupakan multivariate outliers.

Dari hasil perhitungan *Structural Equation Modeling*, maka model dalam penelitian ini dapat diterima. Seperti disajikan dalam Tabel 2, hasil pengukuran telah memenuhi kriteria *goodness-of-fit*. Selanjutnya, berdasarkan model fit ini dilakukan pengujian pada 5 hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini yang hasil perhitungannya disajikan dalam Tabel 3.

4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hipotesis 1: Pengembangan karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan diterima.

Jika dilihat nilai *Critical Ratio* (CR) sebesar 3,512 berarti nilai tersebut lebih tinggi dibandingkan dengan nilai t-tabel sebesar 3,00 dengan tingkat probabilitas sebesar $0,019 < 0,05$ dengan nilai beta 0,65 sehingga hipotesis alternatif (H_a) yang menyatakan bahwa Pengembangan karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan diterima dan menolak hipotesis nol. Hal ini berarti semakin meningkat kegiatan pengembangan karyawan, maka dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan yang bersangkutan terhadap lembaga di mana dia bekerja.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Arnold dan Feldman (1982) yang menyimpulkan bahwa persepsi keamanan kerja, kehadiran serikat pekerja, tingkat

kompensasi, kepuasan kerja, masa kerja organisasi, variabel demografis seperti usia, jenis kelamin, pendidikan, dan jumlah tanggungan, komitmen organisasi, apakah suatu pekerjaan memenuhi harapan individu, dan niat yang diungkapkan untuk mencari pekerjaan lain semuanya merupakan prediksi kepergian karyawan. Hasil studi ini juga sesuai dengan penelitian Gerbman (2000) yang menyatakan bahwa program pengembangan karyawan yang benar-benar efektif harus mencakup pembelajaran, perencanaan karir, penetapan tujuan, dan evaluasi. Area-area ini akan membantu program bermanfaat bagi karyawan yang memanfaatkan dan bagi organisasi yang menyediakannya.

Hipotesis 2 : Pelatihan karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan diterima. Dengan menunjuk pada t nilai *Critical Ratio* (CR) sebesar 4,152 menunjukkan nilai tersebut jauh di atas nilai t-tabel 3,00 dan nilai probabilitas sebesar $0,023 < 0,05$ dengan nilai beta 0,53 sehingga hipotesis alternatif (H_a) yang menyatakan bahwa pelatihan karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan keryawan diterima, dan menolak hopotesis nol. Hal ini berarti semakin tinggi frekfeksi pelatihan karyawan dilakukan maka semakin meningkat pula kepuasan karyawan yang bersangkutan terhadap lembaga/organisasi pemerintah tempat bekerjanya.

Hasil penelitian sesuai dengan penelitian Platts & Sobotka, (2010) yang menyatakan bahwa karyawan juga perlu dilatih untuk memberikan umpan balik yang teratur, bermakna dan konstruktif. Karyawan juga harus diberikan pelatihan yang sesuai dan peluang pengembangan untuk mengatasi kelemahan dalam kinerja yang diidentifikasi melalui proses

penilaian. Hasil studi ini juga sejalan dengan penelitian Kottke (1999) yang mengemukakan bahwa kebutuhan untuk pelatihan teknis dalam posisi tertentu tidak akan pernah hilang, memahami budaya organisasi dan menyesuaikannya menjadi semakin penting bagi keberhasilan karyawan. Dua faktor yang sangat penting bagi keberhasilan program pengembangan karyawan adalah menjaga mereka tetap terkini dan menempatkan pembelajaran di tangan karyawan.

Hipotesis 3 : Pengembangan karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan diterima.

Dengan menunjuk pada t nilai *Critical Ratio* (CR) sebesar 4,523 menunjukkan nilai tersebut jauh di atas nilai t-tabel 3,00 dan nilai probabilitas sebesar $0,017 < 0,05$ dengan nilai beta 0,59 sehingga hipotesis alternatif (H_a) yang menyatakan bahwa pengembangan karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan diterima, dan menolak hopotesis nol. Hal ini berarti semakin baik pelaksanaan pengembangan karyawan maka semakin meningkat pula kinerja karyawan.

Hasil penelitian sesuai dengan penelitian Huselid (1995), karyawan dalam perusahaan berkontribusi untuk kinerja organisasi dan praktik SDM dapat mempengaruhi kinerja masing-masing karyawan melalui pengaruh mereka terhadap keterampilan dan motivasi karyawan dan melalui struktur organisasi yang memungkinkan karyawan untuk meningkatkan kinerja pekerjaan mereka. Hasil studi ini juga sejalan dengan penelitian Moses (1999) yang mengemukakan tujuan dari dari program pengembangan karyawan tidak hanya untuk membantu karyawan merasa seperti majikan mereka berinvestasi di dalamnya, tetapi juga membantu orang mengelola banyak aspek kehidupan

mereka dan berurusan dengan kenyataan bahwa tidak selalu ada promosi untuk jabatan puncak. Pengusaha tidak bisa lagi menjanjikan keamanan pekerjaan, tetapi mereka dapat membantu orang mempertahankan keterampilan yang mereka butuhkan untuk tetap bertahan di pasar kerja.

Hipotesis 4 : Pelatihan karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan diterima.

Dengan melihat nilai *Critical Ratio* (CR) sebesar 5,013 menunjukkan nilai tersebut di atas nilai t-tabel 3,00 dan nilai probabilitas sebesar $0,009 < 0,05$ dengan nilai beta 0,64 sehingga hipotesis alternatif (H_a) yang menyatakan bahwa pelatihan karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan diterima, dan menolak hipotesis nol. Hal ini berarti Semakin meningkat pelatihan karyawan dilakukan, maka semakin tinggi kinerja karyawan.

Hasil studi ini sesuai dengan penelitian Christopher Gust & Jaime Marquez, (2004) yang menyatakan organisasi berkinerja tinggi dan efektif jika memiliki budaya yang mendorong keterlibatan karyawan. Karyawan yang terampil karena pelatihan lebih bersedia untuk terlibat dalam pengambilan keputusan, penetapan tujuan atau kegiatan pemecahan masalah, yang selanjutnya menghasilkan kinerja karyawan yang lebih tinggi. Studi ini juga sesuai dengan penelitian Gerbman (2000) yang menyatakan bahwa pengetahuan dan informasi bergerak lebih cepat dari sebelumnya dengan internet, dan bisnis tidak dapat mengikuti dunia saat ini jika karyawannya tidak memiliki akses ke sana. Meskipun pendidikan tinggi penting untuk mempersiapkan orang untuk bekerja dalam bisnis, mereka masih membutuhkan seperangkat keterampilan baru pada saat mereka mulai bekerja. Menjadi tanggung jawab

majikan untuk memastikan orang memiliki keterampilan ini, dan itu harus merupakan proses yang berkelanjutan. Ketika karyawan membutuhkan informasi, mereka sering membutuhkannya sekarang dan dua hari dari sekarang tidak cukup cepat. Oleh karena itu, perusahaan perlu memastikan orang dapat belajar kapan saja. Untuk alasan ini, modul pelatihan berbasis intranet dan komputer diperlukan.

Hipotesis 5: Kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan diterima.

Berdasarkan hasil perhitungan pada Tabel 3 dapat diketahui nilai *Critical Ratio* (CR) sebesar 4,806 menunjukkan nilai tersebut lebih tinggi dari nilai t-tabel 3,00 dan nilai probabilitas sebesar $0,012 < 0,05$ dengan nilai beta 0,72 sehingga menerima hipotesis alternatif (H_a) yang menyatakan kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan diterima.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Mobley (1977) yang mengemukakan kepuasan karyawan berpengaruh terhadap kinerja, dan ketidakpuasan kerja dapat menyebabkan karyawan pergi begitu mereka telah mencapai keputusan tentang keinginan untuk bergerak dan persepsi tentang kemudahan bergerak. Sebelum meninggalkan organisasi, individu yang mengalami ketidakpuasan kerja mengeksplorasi alternatif pekerjaan dan mengevaluasi hal-hal ini sesuai dengan utilitas yang diharapkan. Oleh karena itu pendekatan tradisional memandang pemisahan sukarela sebagai konsekuensi dari kepuasan kerja yang rendah dikombinasikan dengan peluang pasar tenaga kerja alternatif yang secara subyektif dianggap memiliki utilitas yang lebih tinggi dan relatif mudahnya perpindahan ke pekerjaan alternatif. Untuk menghindari ketidakpuasan kerja,

karyawan membutuhkan remunerasi yang memadai, keamanan kerja dan kondisi kerja yang nyaman (Jonathan, 2004).

5. SIMPULAN

Program pengembangan karyawan memainkan peran penting dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan, yang selanjutnya membantu mengarah pada peningkatan kinerja karyawan. Studi ini juga menunjukkan hubungan antara pelatihan dan kepuasan kerja karyawan. Ketika orang menerima pelatihan yang relevan dan berharga, mereka umumnya lebih bahagia dalam pekerjaan mereka. Ketika pelatihan itu dibawa ke tingkat berikutnya dan menjadi pengembangan keseluruhan, karyawan cenderung merasa lebih dihargai oleh organisasi di mana mereka bekerja. Mereka tidak hanya dianggap sebagai alat untuk melakukan pekerjaan dengan baik, tetapi mereka juga diberi kesempatan untuk mengembangkan keterampilan baru dan mencapai tujuan karir. Perusahaan yang berinvestasi pada karyawan dan dengan jelas mengomunikasikan pentingnya karyawan akan menjaga karyawan. Meskipun ada faktor-faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja dan banyak alasan bahwa karyawan dapat meninggalkan perusahaan, program pengembangan masih dapat membuat perbedaan positif. Organisasi dapat membuat karyawan merasa berkontribusi pada kesuksesan lembaga secara keseluruhan, memberi mereka motivasi intrinsik untuk bekerja setiap hari dan melakukan pekerjaan dengan lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practice*, Kogan Page Limited.

Antonacopoulou, E.P. and FitzGerald, L. (1996). „Reframing competency in management development: a critique“, *Human Resource Management Journal*, Vol. 6 No. 1, pp. 27-48.

Arnold, H. J., & Feldman, D. J. (1982) A multivariate analysis of the determinants of job turnover. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 350-360. (3)

Berge, Z., Verneil, M.D., Berge, N., Davis, L. and Smith, D. (2002) The Increasing Scope of Training and Development Competency. *Benchmarking: An International Journal*, 9.

Blain, J. (2009) Current Learning Trends in Europe and the United States. (online)

<https://cdns3.trainingindustry.com/media/2505191/cegoscurrent%20learning%20trends%20in%20europe%20and%20us>

Champathes, M. R. (2006), Coaching for performance improvement: The coach model. *Development and Learning in Organizations*, Volume 20, No. 2, pp.17-18.

Cole, G.A. (2002) *Personnel and Human Resource Management*. 5th Edition, York Publishers, Continuum London.

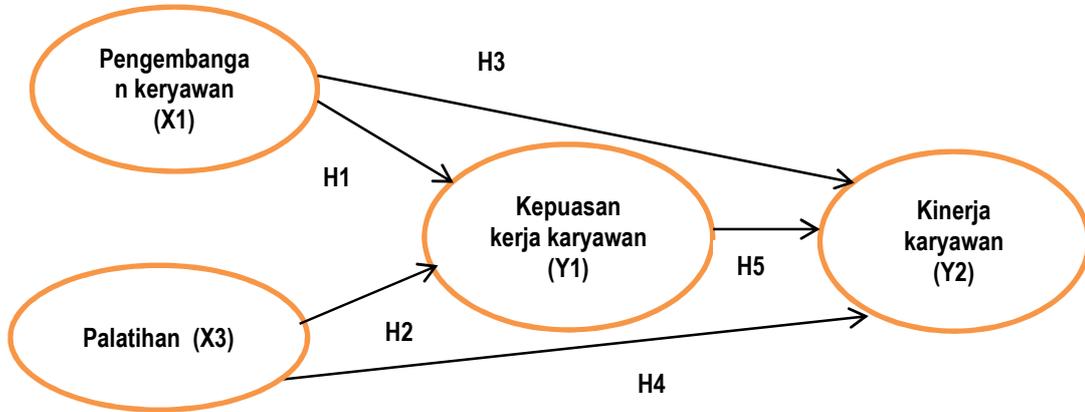
Deadrick, D. L., & Gardner, D. G. 1997. Distributional ratings of performance levels and variability: An examination of rating validity in a field setting. *Group & Organization Management*, 22: 317±342

Delaney, J., Huselid, M., 1996. The impact of human resource management practices on perceptions of performance in for-profit and nonprofit organizations. *Academy of Management Journal* 39 (4), 949–969.

- Easterby-Smith, M., Burgoyne, J. and Araujo, L. (eds.) 1999, *Organizational Learning and the Learning Organization*, Sage, London.
- Elena P. Antonacopoulou, (2000). „Employee development through self-development in three retail banks“ *Journal of Personnel Review*, Vol. 29 No. 4, pp. 491-508.
- Garger, E. M. (1999, November). Goodbye training, hello learning. *Workforce*, 78 (11), 35-42.
- Gerbman, R. V. (2000, February). Corporate universities 101. *HRMagazine*, 45 (2), 101-106.
- Huselid, M.A. (1995) „The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance“, *Academy of Management Journal*, 38: 635–72.
- Jonathan Winterton (2004). A conceptual model of labor turnover and retention, *Human Resource Development International*, 7:3, 371-390
- Kottke, J. L. (1999). Corporate universities: Lessons in building a world-class work force (revised). *Personnel Psychology*, 52, 530-533.
- Logan, J. K. (2000, April). Retention tangibles and intangibles: More meaning in work is essential, but good chair massages won't hurt. *Training & Development*, 54 (4), 48-50.
- March, J. G. and Simon, H. A. (1958) *Organizations*, New York: Wiley.
- Milkovich, George T. and John W. Boudreau (2004). „The Changing Definition of Organizational Effectiveness,“ *Journal of Human Resource Planning*, Vol. 27.1, 2004. p. 53-59.
- Moses, B. (2000, June). Give people belief in the future: In these cynical times, HR must assure employees that faith and work can coexist. *Workforce*, 79 (6), 134-139.
- Neelam Tahir (2014) „The Impact of Training and Development on Employees Performance and Productivity A case study of United Bank Limited Peshawar City, KPK, Pakistan, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* April 2014, Vol. 4, No. 4
- Nunn, J. (2000, September/October). Career planning key to employee retention. *Journal of Property Management*, 65 (5), 20-21.
- O'Herron, P., & Simonsen, P. (1995, May). Career development gets a charge at Sears Credit. *Personnel Journal*, 74 (5), 103-106.
- Pfeffer, J., 1994. *Competitive Advantage through People: Unleashing the Power of the Workforce*. HBS Press, Boston.
- Platts, K. W., & Sobo'tka, M. (2010). When the uncountable counts: An alternative to. *Business Horizons*, 53, 349—357.
- Rosenwald, M. (2000, October 15). Working class: More companies are creating corporate universities to help employees sharpen skills and learn new ones. *Boston Globe*, H1.
- Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday.
- Sims, R. (2002). *Organizational Success through Effective Human Resources Management*. Westport CT: Quorum Books.
- Wagner, S. (2000, August). Retention: Finders, keepers. *Training & Development*, 54 (8), 64.

Lampiran

Gambar 1 : Model Penelitian



Tabel 1:
Uji Reliabilitas data

Variabel	Jumlah Std Loading	Jumlah Standar Error	Reliability
Pengembangan karyawan	3,265	0,801	0,913
Pelatihan karyawan	4,192	0,892	0,894
Kepuasan Kerja	4,357	1,325	0,865
Kinerja karyawan	3,421	0,944	0,901

Sumber : Data primer yang diolah

Tabel 2 :
Indeks Pengujian Kelayakan *Structural Equation Modelling*

No	Goodness of fit index	Cut of value	Hasil Analisis	Evaluasi model
1	χ^2 - Chi-Square	< 109,77	99,07	Baik
2	Significancy Probability	\geq 0,05	0,064	Baik
3	CMIN/DF	\leq 2,00	1,796	Baik
4	GFI	\geq 0,90	0,923	Baik
5	AGFI	\geq 0,90	0,905	Baik
6	TLI	\geq 0,95	0,967	Baik
7	CFI	\geq 0,95	0,971	Baik
8	RMSEA	\leq 0,08	0,076	Baik

Sumber : Data primer yang diolah

Tabel 3 :
Regression Weight Standardized Structural Equation Model

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Kepuasan karyawan <-- Pengembangan karyawan	,651	,183	3,512	,019	par_2
Kepuasan karyawan <-- Pelatihan karyawan	,539	,224	4,246	***	par_20
Kinerja karyawan <-- Pengembangan karyawan	,594	,958	4,152	,023	par_8
Kinerja karyawan <-- Pelatihan karyawan	,642	,548	5,013	,009	par_13
Kinerja karyawan <-- Kepuasan karyawan	,723	1,18	4,806	,012	par_25

Sumber : Data primer yang diolah