

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Organisasi menghadapi persaingan yang makin meningkat karena adanya globalisasi, perubahan teknologi, politik dan lingkungan ekonomi (Evans, et al., 2002). Untuk menyesuaikan dengan hal tersebut, organisasi perlu melatih karyawan mereka sebagai salah satu cara dalam mempersiapkan mereka agar mampu menyesuaikan diri dan meningkatkan kinerja. Pelatihan merupakan upaya yang terorganisir dari seorang karyawan untuk mendapatkan kinerja yang efisien di satu atau beberapa kegiatan (Ahmad dan Bakar, 2003). Karyawan harus sepenuhnya terlibat dalam program pelatihan untuk membangun hubungan yang kuat antara karyawan dan perusahaan (McConnell, 2004). Hal ini dipandang sangat penting untuk tidak diabaikan, karena fakta empiris menunjukkan bahwa pertumbuhan organisasi tidak hanya didukung oleh perbaikan dalam teknologi atau kombinasi dari faktor-faktor produksi tetapi juga didukung oleh pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi.

Organisasi bertanggung jawab untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia melalui pelaksanaan pelatihan dan pengembangan. Hal ini merupakan salah satu langkah utama yang perlu direalisasikan oleh setiap organisasi. Seperti yang telah diketahui bahwa sumber daya manusia adalah sumber daya yang sangat penting dalam organisasi, oleh sebab itu, mengoptimalkan kontribusi

sumber daya manusia sesuai dengan tujuan dan maksud organisasi dipandang sebagai sarana untuk mempertahankan kinerja yang efektif (Afshan, et al., 2012).

Pertanyaan yang sering muncul dalam beberapa kasus adalah mengapa sumber daya manusia dipandang sebagai salah satu faktor yang paling penting dalam menentukan keberhasilan organisasi. Hal ini karena sumber daya manusia merupakan kekayaan intelektual organisasi, dan karyawan terbukti menjadi sumber utama untuk keunggulan kompetitif (Bouger, 2006), dan pelatihan adalah satu-satunya cara untuk mengembangkan kekayaan intelektual organisasi melalui pembangunan kompetensi karyawan. Oleh sebab itu, dalam rangka untuk mencapai keberhasilan, organisasi harus memperoleh dan memanfaatkan sumber daya manusia secara efektif.

Organisasi perlu merancang manajemen sumber daya manusia sesuai dengan struktur organisasi karena hal ini akan membuat organisasi mencapai tujuan dan sasarannya. Selain itu, penting juga bagi organisasi untuk membantu karyawan dalam memperoleh keterampilan yang dibutuhkan, dan meningkatkan komitmen mereka sehingga kinerja yang diharapkan dapat terwujud dengan optimal.

Literatur manajemen sumber daya manusia strategis telah fokus pada pentingnya prinsip dan praktek-praktek manajemen sumber daya manusia yang berorientasi pada pemberdayaan karyawan (seperti sistem keterlibatan kerja dan frekuensi pelatihan yang tinggi, praktek-praktek yang berorientasi komitmen, praktek-praktek peningkatan human capital) yang menyediakan ketrampilan, informasi, dan otoritas bagi karyawan (yang berada pada posisi pertengahan dan

tingkat yang lebih rendah) untuk membuat keputusan di tempat kerja (Guthrie, et al., 2002). Literatur manajemen sumber daya manusia strategis juga menyatakan bahwa konteks organisasi tertentu (misalnya lingkungan industri yang dinamis) dan strategi-strategi perusahaan (misalnya strategi kepemimpinan harga yang tinggi) memerlukan sumber daya manusia yang memiliki kebijaksanaan dan kemampuan pengambilan keputusan yang lebih tinggi terhadap perusahaan untuk mencapai suatu tingkatan kinerja yang lebih besar (Datta, et al., 2005).

Studi tentang hubungan antara pelatihan dan kinerja telah mendapat banyak perhatian selama beberapa dekade terakhir, meskipun masih terdapat perdebatan terkait hasil riset yang kontradiktif (*research gap*) diantara hubungan keduanya. Secara umum, literatur yang ada menunjukkan bahwa bahwa pelatihan meningkatkan kinerja organisasi dengan menciptakan angkatan kerja yang memiliki pengetahuan dan keterampilan yang luas (Tharenou et al., 2007; Ballesteros et al, 2012). Selanjutnya, terdapat bukti yang terdokumentasikan bahwa kegiatan pelatihan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja individu dan kinerja tim. Kegiatan pelatihan juga dapat memberikan manfaat pada hasil lainnya baik pada tingkat individu maupun pada tim (misalnya, sikap, motivasi, dan pemberdayaan) (Aguinis dan Kraiger, 2009). Arthur et al. (2003) melakukan studi meta-analisis yang berasal dari 165 sumber dengan membandingkan hubungan antara kinerja karyawan tanpa pelatihandan melalui pelatihan. Mereka menyimpulkan bahwa karyawan yang memperoleh pelatihan secara keseluruhan berpengaruh positif terhadap kinerja yang mereka hasilkan dalam organisasi.

Menurut Nhoria et al. (2008), memperhatikan faktor-faktor yang mampu memotivasi karyawan dipandang sangat penting untuk menggapai kesuksesan organisasi. Dan pengabaian atas motivasi dan kebutuhan kepuasan karyawan merupakan ancaman bagi organisasi, yang mengarah pada kehilangan posisi pasar dengan biaya yang ekstra tinggi, biaya untuk mempertahankan karyawan, program pelatihan, kehilangan staf-staf kunci dan ketidakhadiran di tempat kerja.

Dalam sebuah studi yang dilakukan oleh Dewhurst et al. (2009) menemukan bahwa 70% dari organisasi merencanakan atau menggunakan suatu program motivasi berbentuk uang karena banyak manajer masih percaya bahwa uang adalah segalanya. Beberapa peneliti berpendapat bahwa alasan karyawan berfokus pada uang dibanding yang lainnya karena uang dipandang lebih relevan dapat menunjang kepuasan hidup (Ahuvia, 2008) dan mampu memotivasi individu untuk bekerja lebih giat (Mogilner, 2011).

Sebaliknya, hasil penelitian Aragón et al. (2014) menemukan bahwa kegiatan pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa penerapan pelatihan seharusnya lebih berorientasi pada pembelajaran sehingga mampu memberikan pengaruh pada pembelajaran organisasi, yang pada gilirannya, mengarah pada kinerja yang lebih tinggi. Dengan kata lain, pelatihan merupakan program utama untuk meningkatkan kemampuan pembelajaran organisasi pada tingkat individu, kelompok dan organisasi, yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dan kinerja organisasi.

Begitupun juga dengan hasil studi sebelumnya oleh Wright et al. (1999) menyimpulkan bahwa pelatihan berpengaruh negatif terhadap kinerja

karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa banyak perusahaan minyak mencoba mengurangi input manusia ke dalam proses produksi dengan menggantinya dengan teknologi. Dalam kasus seperti ini membuat investasi dalam praktik sumber daya manusia yang ekstensif menjadi sangat mahal (misalnya biaya pelatihan, waktu manajerial yang dihabiskan dalam proses seleksi dan penilaian, dan upah yang lebih tinggi). Untuk menanggung biaya tersebut sambil berusaha meminimalkan kesempatan bagi karyawan yang berdampak pada kinerja, secara logis akan berpengaruh negatif terhadap kinerja organisasi, khususnya kinerja keuangan organisasi.

Demikian juga hasil penelitian lainnya menunjukkan bahwa kebanyakan karyawan menyatakan “imbalan non-finansial atau pengakuan” berfungsi sebagai motivator yang lebih baik dibandingkan uang. Cho & Perry (2011) yang meneliti karyawan yang bekerja di sektor publik di Amerika Serikat menemukan bahwa karyawan merasa 3 kali lebih puas ketika berfokus pada imbalan non-finansial atau faktor intrinsik (pekerjaan itu sendiri) dibandingkan berfokus pada uang.

Hasil penelitian lain juga menunjukkan bahwa memiliki uang tidak berhubungan dengan kebahagiaan. Sejumlah karyawan menempatkan uang sebagai hal yang dapat menyebabkan ketidakbahagiaan. Individu yang menganggap uang sebagai hal yang utama cenderung merasa kurang bahagia dibandingkan mereka yang menempatkan uang sebagai hal yang kurang penting (Diener & Biswas-Diener, 2002). Dalam sebuah penelitian, Jenkins et al. (1998) menganalisis 39 studi yang dilakukan lebih dari 40 tahun dan menemukan bahwa uang memotivasi pekerja pada pekerjaan yang menarik ataupun membosankan,

yaitu di laboratorium dan *setting* lainnya. Tim peneliti menyatakan bahwa uang bukanlah satu-satunya hal yang diinginkan karyawan. Gaji yang lebih tinggi akan membuat karyawan bahagia, tetapi tidak menjamin kinerja yang lebih baik.

Dengan melihat fenomena yang ada di lapangan, khususnya sumber daya manusia yang bekerja di kantor pemerintahan desa belum menunjukkan kinerja yang maksimal. Hal ini terbukti berdasarkan hasil investigasi dan laporan Komisi A Kabupaten Demak bahwa sebagian besar kantor desa di Kabupaten Demak menampilkan kinerja yang kurang optimal dan bahkan mengecewakan (jateng.tribunnews.com, 2015). Banyak karyawan yang menunjukkan perilaku ketidakhadiran yang tinggi sehingga mengakibatkan rendahnya sifat proaktif dalam memaksimalkan kinerja.

Beberapa jenis pelatihan yang telah dilaksanakan, misalnya pelatihan penyusunan Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJK), Pembinaan Administrasi Pemerintahan Desa (PAPD), Pemetaan dan Penataan Batas Administrasi Desa (PPBAD), dan Pelatihan Pengelolaan Pasar Desa belum mampu mendorong kompetensi profesional, yang pada gilirannya akan meningkatkan kinerja perangkat desa.

Oleh sebab itu, berdasarkan uraian di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan menguji pengaruh pelatihan dan kompetensi profesional terhadap kinerja sekretaris desa yang dimoderasi oleh insentif keuangan dan monitoring dan evaluasi, dengan judul “*Meningkatkan Kinerja Sekretaris Desa Berbasis Pelatihan, Insentif Keuangan, dan Monitoring dan Evaluasi*”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan riset gap (*research gap*) yaitu hasil penelitian yang dilakukan Aguinis dan Kraiger (2009), Arthur et al. (2003) dan Swart et al., (2005) menyatakan bahwa pelatihan secara signifikan sangat mempengaruhi kinerja sumber daya manusia.

Beberapa hasil riset di atas kontroversi dengan hasil studi yang telah dilakukan oleh Aragón et al. (2014) yang menemukan bahwa kegiatan pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini mengindikasikan bahwa penerapan pelatihan seharusnya lebih berorientasi pada pembelajaran sehingga mampu memberikan pengaruh pada pembelajaran organisasi, yang pada gilirannya, mengarah pada kinerja yang lebih tinggi. Dengan kata lain, pelatihan merupakan program utama untuk meningkatkan kemampuan pembelajaran organisasi pada tingkat individu, kelompok dan organisasi, yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dan kinerja organisasi. Begitupun juga dengan hasil studi sebelumnya oleh Wright et al. (1999) menyimpulkan bahwa pelatihan berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan minyak mencoba mengurangi input manusia ke dalam proses produksi dengan menggantinya dengan teknologi. Dalam kasus seperti ini membuat investasi dalam praktik sumber daya manusia yang ekstensif menjadi sangat mahal (misalnya biaya pelatihan, waktu manajerial yang dihabiskan dalam proses seleksi dan penilaian, dan upah yang lebih tinggi). Untuk menanggung biaya tersebut sambil berusaha meminimalkan kesempatan bagi karyawan yang

berdampak pada kinerja, secara logis akan berpengaruh negatif terhadap kinerja organisasi, khususnya kinerja keuangan organisasi. Oleh sebab itu, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “*Bagaimana Meningkatkan Kinerja Sekretaris Desa Berbasis pada Pelatihan, Insentif, dan Monitoring dan Evaluasi*”.

Selanjutnya pertanyaan penelitian (*questions research*) yang disajikan adalah:

1. Bagaimana pengaruh pelatihan terhadap kompetensi profesional?
2. Bagaimana pengaruh pelatihan terhadap kinerja sekretaris desa?
3. Bagaimana pengaruh kompetensi profesional terhadap kinerja sekretaris desa?
4. Bagaimana pengaruh insentif keuangan dalam memoderasi hubungan antara pelatihan dan kinerja sekretaris desa?
5. Bagaimana pengaruh monitoring dan evaluasi dalam memoderasi hubungan antara pelatihan dan kinerja sekretaris desa?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang disajikan sebelumnya, tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kompetensi profesional.
2. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh pelatihan dan kinerja sekretaris desa.
3. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh kompetensi profesional terhadap kinerja sekretaris desa.

4. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh insentif keuangan dalam memoderasi hubungan antara pelatihan dan kinerja sekretaris desa.
5. Mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh monitoring dan evaluasi dalam memoderasi hubungan antara pelatihan dan kinerja sekretaris desa.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi positif bagi kalangan akademis maupun praktisi diantaranya sebagai berikut:

1. Akademis: dapat bermanfaat sebagai sumbangan pada manajemen sumber daya manusia khususnya yang berkaitan dengan peningkatan kinerja sekretaris desa melalui pelatihan, insentif, dan monitoring dan evaluasi.
2. Praktisi: dapat dijadikan pertimbangan bagi para pimpinan organisasi untuk dapat meningkatkan kinerja sekretaris desa melalui pelatihan, insentif, dan monitoring dan evaluasi.