

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **I.1 Latar Belakang Masalah**

Manajemen berhubungan dengan suatu usaha untuk mencapai sasaran-sasaran tertentu dengan jalan menggunakan sumber-sumber yang telah tersedia dengan sebaik-baiknya. Sumber yang paling penting dalam organisasi adalah sumber daya manusia (SDM). Organisasi adalah rangkaian kajian, penataan kerja, pengaturan kerja, penyusunan dan pembagian kerja dan usaha kerjasama sekelompok orang untuk mencapai tujuan sasaran tersebut.

Peranan sumber daya manusia dalam organisasi sangatlah penting karena sebagai penggerak utama dari seluruh kegiatan atau aktivitas dalam mencapai tujuan, yaitu untuk mempertahankan kelangsungan hidup organisasi. Keberhasilan organisasi dalam mempertahankan kehidupan organisasi dimulai dari mengelola sumber daya manusia, khususnya meningkatkan kinerja secara maksimal.

Untuk meningkatkan peranan manusia sebagai aset yang unggul dan cakap dalam bidang keahlian kerja, tentunya dibutuhkan Pelatihan dan Pengembangan bagi karyawan. Kata Pelatihan dan Pengembangan merupakan dua kata yang saling mengikat dan berhubungan. Karyawan yang telah mendapatkan pendidikan setingkat perguruan tinggi, masih dibutuhkan berbagai kecakapan dan keahlian dalam bekerja melalui pelatihan. Kecakapan dalam bekerja melalui pelatihan bisa melalui kursus-kursus singkat, seperti: pelatihan manajemen, teknologi informasi, administrasi komputer, dan sebagainya. Diharapkan dengan adanya kegiatan pelatihan-pelatihan tersebut, maka karyawan dapat mengembangkan kemampuan dan kecakapan bekerja serta menyelesaikan berbagai permasalahan tantangan pekerjaan dalam organisasi.

Kegiatan pelatihan bertujuan dalam organisasi yayasan atau perusahaan, dapat membantu karyawan dalam mengembangkan berbagai ketrampilan yang dibutuhkan dalam untuk menjalankan perusahaan, yang secara langsung akan mempengaruhi kemajuan kinerja organisasi. Kegiatan pelatihan juga memberikan peluang kepada karyawan untuk selalu belajar dan berkembang dapat

menciptakan lingkungan pekerjaan yang positif, yang mendukung strategi bisnis dengan menarik karyawan berbakat serta memotivasi dan mempertahankan karyawan ada pada saat ini.

Sedangkan kegiatan pengembangan bagi organisasi, diharapkan karyawan yang bekerja pada organisasi atau perusahaan harus menguasai pekerjaan yang menjadi tugas tanggung jawabnya. Sehingga diperlukan suatu pembekalan agar karyawan yang ada dapat lebih menguasai dan ahli dibidang pekerjaan masing-masing serta meningkatkan kinerja yang ada. Sehingga pelatihan dan pengembangan, menjadi sangat penting mulai dari karyawan dari jabatan tingkat bawah maupun tingkat tinggi.

Kegiatan Pelatihan dan Pengembangan bagi organisasi, menuntut karyawan untuk meningkatkan kualitas kecakapan dan keahlian bekerja. Dengan meningkatkan kualitas kecakapan dan keahlian bekerja, juga menciptakan daya saing unggul bagi organisasi. Lembaga organisasi Yayasan BPK Penabur Jakarta, tentunya tidak hanya bersaing dengan lembaga pendidikan instansi pemerintah atau instansi swasta lainnya.

Pada organisasi Yayasan BPK Penabur Jakarta, telah mempunyai divisi tersendiri, yaitu Divisi Pelatihan dan Pengembangan, yang berfungsi memberikan pelatihan keahlian kepada guru-guru pendidikan, guru-guru pendidikan agama Kristiani dan karyawan di kantor pusat dan cabang pendidikan di daerah-daerah.

Pelatihan dan pengembangan, khusus pada guru-guru pendidikan dan guru-guru agama pendidikan Kristiani telah berjalan dengan baik pada Yayasan BPK Penabur. Khususnya, guru swasta Yayasan BPK Penabur, telah mengikuti peningkatan standar, sertifikasi guru melalui Kementerian Pendidikan Nasional Republik Indonesia (Kemendiknas RI). Selain itu para guru pendidikan juga mendapatkan pelatihan, melalui kerjasama Yayasan BPK Penabur Jakarta dengan Pusat Pengembangan Dan Pemberdayaan Pendidikan Dan Tenaga Kependidikan (P4TK) dibawah Kemendiknas. Sedangkan para guru agama pendidikan telah mengikuti standar, setifikasi guru agama melalui Dirjen Bimas Agama Kristen, Kementerian Agama Republik Indonesia (Kemenag RI).

Sedangkan, kegiatan pelatihan dan pengembangan khususnya karyawan kantor pusat Yayasan BPK Penabur Jakarta, kegiatannya belum maksimal seperti

para rekan guru pendidikan dan guru agama. Beberapa kegiatan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan yang telah dilaksanakan kantor pusat Yayasan BPK Penabur Jakarta, sepanjang Juni 2013 sampai dengan Agustus 2014, yang telah diberikan diantaranya adalah Pelatihan Effective Time Management, Pelatihan Manajemen Administrasi Pendidikan dengan Universitas Kristen Indonesia Jakarta, Bimbingan pelatihan teknologi sistim informasi dengan LPM UKRIDA Jakarta, dan program pelatihan dan pengembangan yang memiliki pekerjaan bidang manajemen perkantoran (*office management*) dengan pekerjaan pada bidang divisi masing-masing.

Pelaksanaan kegiatan Pelatihan dan Pengembangan khususnya bagi karyawan dalam organisasi manajemen yayasan, cenderung menurun. Dikarenakan dari jumlah populasi karyawan Yayasan BPK Penabur, setiap 15 sampai dengan 20 persen setiap tahunnya, berpindah ke bidang pekerjaan organisasi yang baru baik pemerintah ataupun swasta. Alasan yang terbanyak untuk pindah pekerjaan adalah mencoba kesempatan terbuka untuk menjadi pegawai negeri sipil di departemen pemerintahan. Alasan kedua, adalah mendapatkan kesempatan sebagai karyawan swasta di tempat lembaga organisasi yang lebih baik. Sedangkan usia rata-rata produktif karyawan yang pindah pekerjaan, dengan alasan untuk mencari kesejahteraan lebih baik, antara umur 20 sampai dengan 35 tahun.

Tentunya, menjadi persoalan kecemburuan, di satu sisi kehidupan guru-guru pendidikan dan guru-guru agama Kristiani, yang bekerja di lembaga pendidikan swasta mulai diperhatikan oleh Pemerintah melalui pemberian insentif tunjangan berkala setiap tiga bulan. Pada sisi lain, sebagai karyawan yang bekerja pada lembaga manajemen yayasan pendidikan, belum mendapatkan perhatian seperti para rekan gur-guru dari organisasi yayasan pendidikan.

Pada saat ini kegiatan pelatihan dan pengembangan, kantor pusat Yayasan BPK Penabur Jakarta, masih terfokus pada standar kualitas mutu guru-guru yang telah ditetapkan oleh Pemerintah Republik Indonesia melalui instansi yaitu Kementerian Pendidikan Nasional dan Kementerian Agama.

Kegiatan pelatihan dan pengembangan merupakan usaha untuk mengurangi atau menghilangkan kesenjangan dari kemampuan karyawan dengan standar hasil pekerjaan yang ditetapkan organisasi. Kegiatan pelatihan dan pengembangan juga

bertujuan meningkatkan kemampuan kerja karyawan dengan menambah pengetahuan, ketrampilan dan perubahan sikap perilaku. Dengan meningkatkan potensi karyawan, baik dari segi pengetahuan dan ketrampilan, merupakan aset yang terpenting bagi organisasi.

Dalam pelaksanaan kegiatan pelatihan dan pengembangan, sebagai karyawan setelah mengikuti kegiatan tersebut, tentunya dengan meningkatnya keahlian dan kecakapan bekerja, diikuti dengan pengembangan karir jabatan serta tingkat kesejahteraan. Sebagai karyawan yang bekerja pada bidang organisasi yayasan pendidikan swasta, harapan kepuasan kerja dapat diikuti dengan terpenuhinya kesejahteraan karyawan dan anggota keluarganya. Kepuasan kerja tidak hanya dilihat dari pendapatan gaji yang tinggi. Kepuasan kerja juga dilihat dari perlindungan organisasi perusahaan untuk memberikan tunjangan kesehatan, tunjangan pendidikan, asuransi resiko kecelakaan dan pensiun bagi karyawan dan anggota keluarganya. Kondisi lingkungan tempat bekerja yang nyaman dan asri, serta keamanan lingkungan kerja yang kondusif, merupakan bagian terpenting dari kepuasan kerja karyawan

Dari hasil pengamatan penulis di kantor pusat Yayasan BPK Penabur menunjukkan kecenderungan para karyawan, pada tingkat yang tidak ada peningkatan atau penurunan dalam komitmen organisasi. Faktor-faktor tidak ada peningkatan dan penurunan komitmen organisasi disebabkan:

- a. Tingginya tingkat turn over karyawan sebesar 15-20 % setiap tahunnya, menyebabkan Divisi Sumber Daya Manusia dan Hukum serta Divisi Pelatihan dan Pengembangan, harus melatih karyawan baru dari awal, untuk segera siap kerja menggantikan karyawan yang mengundurkan.
- b. Kegiatan Pelatihan dan Pengembangan bagi karyawan belum dilaksanakan maksimal, dikarenakan Yayasan BPK Penabur masih fokus pada standar kualitas guru-guru yang ditetapkan oleh Pemerintah
- c. Budaya organisasi belum dapat menumbuhkan komitmen organisasi bagi karyawan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Sikap karyawan dalam mencapai nilai, keyakinan dan tujuan dalam organisasi, disebabkan belum adanya rasa memiliki pada organisasi.

d. Kepuasan kerja bagi sebagian karyawan masih belum dirasakan maksimal, baik dalam bentuk tunjangan-tunjangan dan kesejahteraan. Sehingga perlunya Pimpinan Yayasan dan Direktur Pelaksana Yayasan BPK Penabur, untuk membuat kebijakan tidak adanya perbedaan kesejahteraan antara guru dan karyawan.

Yayasan Badan Pendidikan Kristen Penabur Jakarta, merupakan sebuah lembaga induk organisasi pendidikan yang tertua di Indonesia. Yayasan BPK Penabur Jakarta, merupakan organisasi induk yang mempayungi 60 (enam puluh) lembaga sekolah pendidikan yang terdiri dari tingkat, Taman kanak-kanak atau Taman Bermain (TK/TB), Sekolah Dasar (SD) , Sekolah Menengah Pertama (SMP), Sekolah Menengah Atas (SMA), Sekolah Menengah Kejuruan (SMK), dan Sekolah Standar Internasional. Lembaga sekolah-sekolah pendidikan di bawah payung Kantor Pusat Yayasan BPK Penabur Jakarta, berada di empat wilayah provinsi di Indonesia yaitu, Provinsi DKI Jakarta, Provinsi Jawa Barat, Provinsi Banten, dan Provinsi Lampung di Pulau Sumatera.

Yayasan BPK Penabur Jakarta, sebagai lembaga pendidikan yang berlandaskan UUD 1945 dan Pancasila dengan dasar iman Kristiani, telah berdiri di bumi Republik Indonesia berusia 64 tahun. Sebagai organisasi induk Yayasan BPK Penabur Jakarta, berusaha untuk mengakomodir dan mendukung ke seluruh lembaga sekolah-sekolah pendidikan, baik karyawan, guru dan murid, yang tersebar di empat wilayah provinsi di Indonesia, perlu sumber daya manusia yang profesional dan berkualitas. Dalam organisasi ini, Yayasan BPK Penabur Jakarta, tentunya membutuhkan sumber daya manusia yang berasal dari bidang ilmu-ilmu yang lain dalam menjalankan roda kemajuan organisasi tersebut. Tentunya Yayasan BPK Penabur Jakarta, mempunyai aset kekuatan sumber daya manusia beragam sarjana ilmu keahlian yang lainnya, selain lulusan dari bidang ilmu Sarjana Keguruan ilmu Pendidikan Kristiani dan Sarjana Teologi.

Organisasi yang semakin maju dan berkembang, tentunya membutuhkan sumber daya manusia berkualitas dan ahli pada bidang pekerjaan, sehingga roda organisasi dapat berjalan dengan baik. Organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang mengerti dalam bidang lainnya, seperti ilmu manajemen, ilmu keuangan, ilmu sumber daya manusia, ilmu hukum, ilmu

tekhnik dan ilmu bidang lainnya. Hal-hal tersebut sudah diterapkan oleh Kantor Pusat Yayasan BPK Penabur Jakarta.

Dalam organisasi bercirikan yayasan pendidikan keagamaan, karyawan yang bekerja pada lembaga Yayasan pendidikan tentunya sangat berbeda dengan organisasi perusahaan swasta. Pada organisasi swasta, tentunya akan lebih mementingkan pada target keuntungan (*profit oriented*). Tentunya sangat berbeda dengan organisasi manajemen bidang pendidikan seperti Yayasan BPK Penabur Jakarta. Tentunya dalam misi sosial lembaga pendidikan lebih diutamakan, walaupun disisi lain organisasi Yayasan BPK Penabur Jakarta juga harus menghasilkan keuntungan (*profit*), sebagai roda penggerak operasional organisasi. Tentunya sebagai karyawan yang bekerja dalam organisasi pendidikan Yayasan BPK Penabur Jakarta, dalam semangat kerja lebih diutamakan mempunyai jiwa yang abdi luhur, dan sikap perilaku yang baik

Sejarah lembaga yayasan sosial baik lembaga pendidikan dan lembaga kesehatan di Indonesia, tidak lepas dari peranan tokoh-tokoh Gereja Kristiani. Pada umumnya lembaga-lembaga yayasan pendidikan dan kesehatan, masih dibawah organisasi lembaga gereja. Khusus Yayasan BPK Penabur Jakarta, juga tidak terlepas dari peranan pendiri para tokoh-tokoh Kristiani dan Sinode lembaga Gereja Kristen Indonesia di Provinsi Jawa Barat.

Memasuki pada tahun 2000, yang awalnya adalah Yayasan BPK Penabur Djawa Barat berganti nama menjadi Yayasan BPK Penabur Jakarta. Para tokoh-tokoh moderat, dalam organisasi Yayasan BPK Penabur, membuat kebijakan baru agar organisasi Yayasan dapat dikelola oleh orang-orang yang mengerti pada bidang-bidang pelaksanaan pekerjaan dalam organisasi.

Dalam hal ini menjadi permasalahan yang tidak mudah, apakah sumber daya manusia yaitu karyawan belatar belakang lulusan bidang keilmuan non teologi atau universitas non Kristiani, dapat menyesuaikan ilmunya dalam bidang organisasi Yayasan Pendidikan bercirikan budaya suatu agama. Tentunya beberapa karyawan juga mempunyai pengalaman kerja pada lembaga atau perusahaan di sektor swasta yang berbeda. Tentunya peranan budaya organisasi yang berdasarkan budaya dalam iman Kristiani, harus dapat menyatukan visi dan

misi seluruh karyawan, Yayasan BPK Penabur Jakarta adalah sangat penting dalam menjalankan organisasi tersebut.

Kantor Pusat Yayasan BPK Penabur Jakarta sebagai organisasi induk yang membawahi dan memajemen serta mengakomodir, seluruh cabang lembaga sekolah pendidikan, baik para guru, murid-murid dan para karyawan bidang administrasi yang tersebar di empat provinsi di Indonesia. Maka perlunya adanya komitmen bagi karyawan yang berada dalam yayasan organisasi induk atau kantor pusat Yayasan BPK Penabur Jakarta.

Komitmen organisasi sangat penting, baik dalam organisasi perusahaan swasta, organisasi pemerintah ataupun organisasi sosial (nir laba), dengan bertujuan menyatukan visi misi dan kebersamaan karyawan dalam jalannya roda kemajuan organisasi. Tujuan kemajuan organisasi dapat terlihat, dengan adanya semangat bekerja, semangat kebersamaan dan suasana lingkungan budaya organisasi yang kondusif. Pada saat organisasi mengalami kendala atau kemunduran, para pucuk pimpinan dan karyawan dalam organisasi manajemen, dapat bersama-sama mengantisipasi kemunduran organisasi. Dengan demikian manajemen organisasi berusaha untuk bangkit dan menghindari dari kemunduran.

Untuk meningkatkan semangat bekerja karyawan pada Yayasan BPK Penabur Jakarta, masih belum terlihat cara untuk mengukur keberhasilan komitmen organisasi pada pegawai apakah telah berjalan dengan kebijakan budaya organisasi Yayasan yang diterapkan. Masih ada beberapa karyawan dalam berbagai divisi organisasi Yayasan BPK Penabur Jakarta, dalam menyelesaikan pekerjaan belum mencapai target yang ditetapkan oleh organisasi. Tentunya peranan dari Pimpinan puncak baik Ketua Yayasan, dan Direktur Pelaksana dapat memberikan perhatian dalam bentuk semangat motivasi seluruh pegawai.

Peranan Organisasi untuk dapat memberikan pengaruh suasana budaya organisasi yang baik, menyenangkan dan bersahabat, dapat menciptakan kepuasan kerja (*job of satisfaction*) bagi karyawan, sangat penting dalam organisasi. Kepuasan kerja karyawan dapat dirasakan, jika pemenuhan kebutuhan ekonomi baik dalam bentuk gaji (*financial*) dan fasilitas penunjang (*non financial*) telah dapat terpenuhi dan dirasakan bagi pegawai dan anggota keluarganya. Kepuasan bekerja bagi seorang pegawai dapat dirasakan umumnya dalam terlihat

bentuk kesejahteraan. Kesejahteraan yang telah diperoleh selain dalam bentuk gaji, dapat dalam bentuk fasilitas kesehatan, pensiun, fasilitas pendidikan, pinjaman kredit perumahan dan sebagainya. Kepuasan bekerja lainnya dalam kegiatan menjalankan tugas-tugas pekerjaan, dapat dirasakan pegawai dalam bentuk perlengkapan fasilitas kantor yang baik, fasilitas komputer yang mengikuti kemajuan teknologi, dan lingkungan kerja dengan suasana aman dan nyaman.

Kepuasan bekerja bagi karyawan dapat menciptakan rasa memiliki dan rasa kesetiaan kepada organisasi. Pegawai yang mempunyai rasa bangga dan kesetiaan dalam bekerja dalam organisasi, berusaha memberikan yang hasil output maksimal dan terbaik. Kesetiaan karyawan kepada organisasi adalah bagian dari komitmen organisasi

Hasil pengamatan diatas, maka penulis dalam penelitian di Yayasan Badan Pendidikan Kristen Penabur Jakarta, khususnya dalam bidang ilmu manajemen sumber daya manusia, memberikan judul tesis **“Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Karyawan, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Kantor Pusat Yayasan BPK Penabur Jakarta”**.

## **I.2 Pembatasan Masalah**

Dalam penelitian dalam kantor pusat Yayasan BPK Penabur Jakarta, penulis melakukan penelitian yaitu :

- a. Penelitian dilakukan pada karyawan pada tingkat manajemen organisasi kantor pusat Yayasan Badan Pendidikan Kristen Penabur (Yayasan BPK Penabur) Jakarta, pada tanggal 1 September sampai dengan diakhiri pada tanggal 30 November tahun 2014.
- b. Dalam penelitian ini, difokuskan dan dibatasi pada penelitian yaitu Pelatihan Dan Pengembangan, Budaya organisasi, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi pada karyawan dalam organisasi kantor pusat Yayasan Badan Pendidikan Kristen Penabur (Yayasan BPK Penabur) Jakarta.



### **I.3 Perumusan Masalah**

Dengan latar belakang permasalahan pada kantor pusat Yayasan BPK Penabur Jakarta, maka penulis akan membahas pokok-pokok permasalahan yang dapat dirumuskan sebagai berikut :

- a. Apakah terdapat pengaruh antara kegiatan Pelatihan dan Pengembangan terhadap Komitmen Organisasi pada karyawan di lingkungan organisasi kantor pusat Yayasan Badan Pendidikan Kristen Penabur Jakarta ?.
- b. Apakah terdapat pengaruh antara Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi pada karyawan di lingkungan organisasi kantor pusat Yayasan Badan Pendidikan Kristen Penabur Jakarta ?.
- c. Apakah terdapat pengaruh antara Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi pada karyawan di lingkungan organisasi induk Yayasan Badan Pendidikan Kristen Penabur Jakarta ?.
- d. Apakah terdapat pengaruh yang kuat antara Pelatihan dan Pengembangan, Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja secara bersama-sama terhadap Komitmen Organisasi pada karyawan di lingkungan organisasi induk Yayasan Badan Pendidikan Kristen Penabur Jakarta ?.

### **I.4 Tujuan Dan Manfaat Penelitian**

Adapun tujuan dan manfaat penelitian, yang telah dilakukan penulis dalam penulisan tesis ini, adalah :

#### **I.4.1 Tujuan Penelitian**

Dari hasil pendalaman perumusan masalah diatas, maka tujuan penulis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas yaitu Pelatihan dan Pengembangan terhadap Komitmen Organisasi pada karyawan, di organisasi kantor pusat Yayasan Badan Pendidikan Kristen Penabur Jakarta.
- b. Mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas yaitu Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi pada karyawan, di organisasi kantor pusat Yayasan Badan Pendidikan Kristen Penabur Jakarta.

- c. Mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas Kepuasan kerja terhadap Komitmen Organisasi pada karyawan, di organisasi kantor pusat Yayasan Badan Pendidikan Kristen Penabur Jakarta.
- d. Mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas yaitu Pelatihan dan Pengembangan, Budaya Organisasi, serta Kepuasan Kerja yang secara bersama-sama, terhadap Komitmen Organisasi pada karyawan kantor pusat Yayasan Badan Pendidikan Kristen Penabur Jakarta.

#### **I.4.2 Manfaat Penelitian**

Dalam penelitian, penulis berharap penelitian ini bermanfaat sebagai sumbangsih kepada :

a. Manfaat teoritis

Hasil penelitian dapat berguna dan sebagai penerapan ilmu teori manajemen sumber daya manusia sebagai dasar pengambilan keputusan dan kebijakan terkait dalam masalah Pelatihan dan pengembangan, Budaya organisasi, Kepuasan kerja dan Komitmen organisasi pada karyawan di Kantor Pusat Yayasan BPK Penabur Jakarta. Penulis berharap, penelitian ini menjadi sumber informasi dan tambahan referensi bagi almamater Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Jakarta atau para penelitian lain yang memerlukan sebagai bahan perbandingan untuk membantu dalam mengadakan penelitian selanjutnya.

b. Manfaat praktis

Hasil penelitian sebagai bahan masukan atau sumbangan pemikiran yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi pimpinan Kantor Pusat Yayasan BPK Penabur Jakarta ataupun para pemangku jabatan organisasi instansi lainnya, untuk lebih memahami penerapan pelaksanaan dalam ilmu manajemen sumber daya manusia. Sehingga kegiatan Pelatihan dan pengembangan, Budaya organisasi, Kepuasan kerja dan Komitmen organisasi dapat diterapkan dengan sebenarnya dalam organisasi perusahaan atau yayasan.