

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Dewasa ini organisasi menghadapi berbagai tantangan dengan seiring perkembangan zaman. Adapun tantangan yang dimaksud ada pada lingkup internal dan eksternal organisasi yang terus berkembang. Pada lingkup internal organisasi, peningkatan modal manusia menjadi bekal organisasi guna menjawab berbagai tantangan yang dihadapi organisasi tertentu. Kemudian salah satu isu tantangan saat ini yakni pengembangan sumber daya manusia. Keberadaan modal manusia menjadi penting seperti halnya nilai ekonomi berupa pengetahuan, kemampuan, dan keterampilan manusia dalam organisasi. Dengan pembekalan modal manusia dalam organisasi tersebut diharapkan dapat membantu organisasi menjawab tantangan yang lainnya baik bersifat internal maupun eksternal organisasi (Snell & Bohlander, 2013: 4-5).

Oleh sebab itu manajemen sumber daya manusia memiliki peranan penting sebagai bentuk manajerial organisasi yang memengaruhi kemampuan anggota organisasi perihal pengetahuan, keahlian dan sikap (Noe, 2017: 6). Kemudian keadaan manusia dalam sebuah organisasi dapat menjadi acuan kemampuan dari organisasi tersebut. Sehingga peningkatan kualitas dari manusia dalam organisasi akan berdampak pada performa organisasi. Manajemen sumber daya manusia memiliki tanggung jawab dalam meningkatkan kualitas manusia dalam organisasi

melalui program pelatihan yang terencana. Sejatinya tujuan dari pelatihan berkaitan dengan tujuan dari organisasi tersebut, yang kemudian pelaksanaannya diperlukan pengawasan serta pengarahan terhadap pelatihan guna menyesuaikan dengan tujuan dan strategi dari organisasi (Snell & Bohlander, 2013: 293).

Pelatihan menjadi salah satu mekanisme atau proses guna mengembangkan modal manusia dalam sebuah organisasi. Modal manusia mengacu pada pengetahuan, keahlian tingkat lanjut, mengerti akan sistem dan kreativitas, serta motivasi untuk membuat produk berkualitas tinggi atau pelayanan yang baik (Noe, 2017): 8). Selain itu, pelatihan dianggap sebagai salah satu bentuk investasi jangka panjang yang dapat memberikan hasil yang lebih secara kinerja organisasi, oleh karena itu banyak organisasi pelatihan atau pembelajaran pada anggotanya (Snell & Bohlander, 2013: 292). Hingga pada intinya pengadaan pelatihan sumber daya manusia menjadi alat strategis guna meningkatkan daya tawar pada sebuah organisasi dengan memandang modal manusia yang dimiliki organisasi tertentu (Robbins, 2002 : 282).

Dengan pengadaan pelatihan pada sebuah organisasi diharapkan dapat meningkatkan kualitas kinerja (pengetahuan dan keahlian individual) pada organisasi tersebut (Snell & Bohlander, 2013: 292). Hasil dari pelatihan disebut transfer pelatihan yaitu peserta mampu menerapkan terkait apa yang telah dipelajari melalui pelatihan (Noe, 2017: 187). Adapun komponen dari transfer pelatihan yaitu Generalisasi yang merupakan kemampuan menerapkan yang telah dipelajari dan Pemeliharaan yaitu kemampuan yang dimiliki peserta setelah mengikuti pelatihan kemudian pemahaman terkait pelatihan tertentu terus

digunakan pada lingkungan kerja. Selain itu, untuk memberikan hasil penilaian transfer pelatihan yang baik diperlukan input pelatihan diantaranya Karakteristik Peserta Pelatihan (*ability, personality* dan motivasi), Desain Pelatihan (prinsip pembelajaran, *sequencing* dan konten pelatihan) dan Lingkungan Kerja (dukungan dan kesempatan untuk menggunakan), adapun output dari pelatihan berupa Pembelajaran dan Retensi Pelatihan (Baldwin & Ford, 1988).

Adapun salah satu organisasi saat ini yang sedang berkembang dengan maksud menjawab tantangan zaman yaitu Himpunan Mahasiswa Islam (HMI). HMI merupakan salah satu organisasi kemahasiswaan yang didirikan pada tanggal 14 Rabiul Awal 1366 H / 5 Februari 1947 M di Gedung Kuliah Sekolah Tinggi Islam (STI) Jalan Senopati 30 Yogyakarta. Kemudian maksud tujuan pendirian HMI dengan menjawab tantangan perkembangan zaman baik pada lingkup internal maupun eksternal melalui usaha mengembangkan potensi kreativitas terhadap berbagai aspek kehidupan dan mengambil peran aktif dalam dunia kemahasiswaan, perguruan tinggi, dan kemasyarakatan dengan partisipasi konstruktif (Pengurus Besar HMI, 2009: 2).

HMI yang merupakan sebuah organisasi kemahasiswaan mengambil fokus pada perkaderan yang dijelaskan melalui frasa teks tujuannya yaitu "*Terbinanya mahasiswa Islam menjadi insan Ulil Albab...*" (Pengurus Besar HMI, 2009: 1). Hal ini semakin dipertegas dengan pernyataan fakta dengan tersebarnya kader-kader HMI sebagai penyalur sumber daya manusia untuk pembangunan nasional (Al Mandari, 2003: 31).

Sebagai salah satu organisasi perkaderan, HMI memiliki sistem perkaderan yang telah diatur melalui Pedoman Perkaderan yang kemudian dilaksanakan melalui “Skema Model Perkaderan HMI”. Melalui skema tersebut memberikan gambaran perkaderan yang ada di HMI yang kemudian dibagi menjadi tiga bagian diantaranya: 1. Pendidikan 2. Kegiatan 3. Jaringan. Pada bagian skema perkaderan pendidikan HMI terbagi menjadi beberapa jenis yaitu: Pendidikan Keluarga, Pendidikan Pelatihan Umum dan Pendidikan Pelatihan Khusus (Bidang PPU HMI Yogyakarta, 2017: 63-64).

Pada Pedoman Perkaderan HMI (2009: 58) dijelaskan terkait beberapa muatan perkaderan diantaranya ideologi, kepribadian, epistemologi, sosiologis-politis, organisatoris, dan skill-profesionalitas. Berkaitan dengan transfer pelatihan yang dimaksud oleh Baldwin dan Ford (1988) dan Noe (2017), HMI melalui model perkaderannya membentuk karakteristik anggotanya dengan pendidikan pelatihan umum dengan tujuan menginternalisasikan nilai-nilai Islam dalam pembinaan sikap dan mentalitas kader. Kemudian model kegiatan bertujuan aktualisasi potensi kreatif kader dalam pengalaman dan karya baik personal maupun organisasi. Selain itu pada model jaringan HMI bertujuan mempertegas eksistensi kader HMI (Pengurus Besar HMI, 2009: 59).

Melalui hasil tinjauan penelitian terdahulu transfer pelatihan dipengaruhi oleh beberapa variabel lainnya seperti misalnya desain pelatihan (Haryanto, *et al*, 2011; Nawarni & Andrias, 2013; Velada, *et al*, 2007; Baldwin & Ford, 1988; dan Davids, *et al*, 2014). Proses desain pelatihan merupakan sistem yang kemudian akan diterapkan pada pengembangan program pelatihan (Noe, 2017: 10). Selain

itu variabel motivasi memberikan pengaruh terhadap transfer pelatihan (Bhatti & Kaur, 2010; Bhatti, *et al*, 2013). Pada tinjauan penelitian lainnya yang dilakukan oleh Baldwin dan Ford (1988), menjelaskan faktor motivasional memberikan pengaruh signifikan terhadap pelatihan yang akan diadakan. Pada penelitian yang lainnya Efikasi Diri memiliki pengaruh signifikan pada transfer pelatihan (Velada, *et al*, 2007; Haryanto, *et al*, 2011; Nawarni dan Andrias, 2013). Efikasi Diri adalah barometer terkait seberapa jauh seseorang dapat berhasil memahami pengetahuan dan keterampilan (Noe, 2017: 162). Sedangkan menurut Simamora (1997: 314) efikasi diri merupakan keyakinan peserta pelatihan dalam mempelajari dan menerapkan hasil dari pelatihan. Melalui penelitian Bhatti dan Kaur (2010) menjelaskan bahwa performa Efikasi Diri dapat meningkatkan transfer pelatihan melalui motivasi sebagai variabel mediasi. Menurut Velada, *et al*, (2007) Efikasi Diri dapat memberikan pengaruh signifikan ke transfer pelatihan bersama indikator karakteristik individual lainnya.

Transfer pelatihan memiliki pengaruh dari retensi pelatihan (Baldwin & Ford, 1988). Retensi pelatihan menjadi variabel output pelatihan seperti yang telah dijelaskan sebelumnya. Retensi pelatihan merupakan tahapan di mana peserta pelatihan dapat memahami pengetahuan dan keterampilan yang didapatkan dari pelatihan. Retensi pelatihan memiliki pengaruh positif terhadap transfer pelatihan dan Efikasi Diri (Haryanto, *et al*, 2011).

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya pelatihan memiliki peran yang sangat penting terhadap keberlangsungan sebuah organisasi. Namun menurut Baldwin dan Ford (1988), seiring perkembangan zaman pelatihan kerap kali

menghadapi masalah transfer dari hasil pelatihan. Dimana transfer itu sendiri meliputi generalisasi dari keseluruhan material kinerja serta mempertahankan perkembangan keterampilan.

Adapun maksud penelitian ini yaitu meneliti hasil dari transfer pelatihan yang telah dilaksanakan oleh HMI sebagai salah satu organisasi perkaderan melalui beberapa variabel yang telah ditinjau dari penelitian-penelitian terdahulu.

### **1.2. Rumusan Masalah**

1. Apakah desain pelatihan memiliki pengaruh terhadap transfer pelatihan?
2. Apakah efikasi diri memiliki pengaruh terhadap transfer pelatihan?
3. Apakah retensi pelatihan memiliki pengaruh terhadap transfer pelatihan?
4. Apakah desain pelatihan, efikasi diri, dan retensi pelatihan memiliki pengaruh terhadap motivasi secara bersamaan ?
5. Apakah desain pelatihan memiliki pengaruh positif terhadap transfer pelatihan melalui motivasi sebagai variabel intervening?
6. Apakah efikasi diri memiliki pengaruh positif terhadap transfer pelatihan melalui motivasi sebagai variabel intervening?
7. Apakah retensi pelatihan memiliki pengaruh positif terhadap transfer pelatihan melalui motivasi sebagai variabel intervening?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

1. Mengetahui hubungan desain pelatihan terhadap transfer pelatihan.
2. Mengetahui hubungan efikasi diri terhadap transfer pelatihan.
3. Mengetahui hubungan retensi pelatihan terhadap transfer pelatihan.

4. Mengetahui hubungan desain pelatihan, efikasi diri, dan retensi pelatihan memiliki pengaruh terhadap motivasi secara bersamaan
5. Mengetahui hubungan desain pelatihan terhadap transfer pelatihan melalui motivasi sebagai variabel intervening.
6. Mengetahui hubungan efikasi diri terhadap transfer pelatihan melalui motivasi sebagai variabel intervening.
7. Mengetahui hubungan retensi pelatihan terhadap transfer pelatihan melalui motivasi sebagai variabel intervening.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

1. Bagi Penulis

Memberikan penambahan ilmu dan wawasan terkait topik pelatihan khususnya pada transfer pelatihan, tranfer motivasi, desain pelatihan dan Efikasi Diri di Himpunan Mahasiswa Islam.

2. Bagi Himpunan Mahasiswa Islam

Menjadikan hasil penelitian ini sebagai indikator guna meningkatkan proses pelatihan dalam organisasi terhadap anggota-anggotanya.

3. Bagi Pihak lainnya

Memberikan informasi untuk penelitian selanjutnya terkait transfer pelatihan guna memperluas penelitian dengan topik yang sama.