

## BAB 1

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang

Pengembangan manusia pada beberapa tahun belakangan ini menjadi perhatian dalam program pemerintahan karena masuknya Revolusi Industri 4.0 dimana terdapat pergerakan dan konektivitas antara manusia dengan mesin, mulai dari internet, *cloud computing* hingga *machine learning*. Oleh sebab itu, pembangunan manusia harus dikelola dengan baik untuk dapat menciptakan sumber daya manusia (SDM) yang dapat menjadi investasi sekaligus aset berharga untuk mencapai keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan dalam menghadapi teknologi yang berkembang secara cepat tersebut. Pemahaman tentang pentingnya sumber daya manusia saat ini merupakan salah satu usaha hal yang harus diperhatikan dan diraih oleh perusahaan dengan memberdayakan dan meningkatkan kualitas karyawan yang juga bertujuan untuk mempermudah pekerjaan secara efektif dan profesional sehingga menghasilkan kinerja perusahaan yang baik sesuai dengan keinginan. Kualitas pikiran yang dimiliki pekerja merupakan salah satu yang dapat ditingkatkan dengan memperlihatkan keterampilan yang dimiliki pekerja serta kontribusinya terhadap pencapaian kinerja.

Guna menciptakan kualitas karyawan yang baik, maka perlu dilakukan pelatihan agar perusahaan dapat bertahan dan berkembang menghadapi kemajuan komunikasi dan teknologi, baik untuk karyawan baru maupun karyawan lama. Hal ini sejalan dengan pandangan Lehmann-Willenbrock dalam Kimbal dan Rahyuda (2015: 3538) bahwa organisasi menginvestasikan sejumlah besar uang dalam pengembangan sumber daya manusia dan sangat penting untuk organisasi menghadapi persaingan global terus menerus untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, kemampuan karyawan dan sikap. Namun, permasalahannya adalah beberapa program pelatihan tidak efektif karena pelatihan tidak dirancang dengan baik dan tidak ditransfer dalam pekerjaan sehari-hari yang nampaknya belum memperlihatkan adanya perubahan pada kinerja karyawannya. Oleh sebab itu, hal

yang menjadi perhatian penting untuk peneliti dan praktisi pelatihan yaitu mengetahui dan meningkatkan proses transfer pelatihan.

Beberapa isu yang terkait penting dalam proses pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia salah satunya adalah transfer pelatihan. Menurut Mathis dan Jackson dalam Gita dan Sariyathi (2016: 4604), transfer pelatihan yang efektif harus memenuhi dua kondisi. Pertama, peserta pelatihan dapat membawa materi yang dipelajari dalam pelatihan dan menerapkannya pada konteks pelajaran dimana mereka bekerja. Kedua, karyawan dapat terus menggunakan materi yang dipelajari dalam waktu lama. Oleh karena itu, perlu memperhatikan perancangan model transfer pelatihan yang didalamnya terdapat faktor- faktor penting bagi hasil kinerja. Faktor-faktor penting berdasarkan hasil penelitian terdahulu mengenai pelatihan yang efektif antara lain desain pelatihan, efikasi diri, dukungan atasan, karakteristik peserta pelatihan, dan lingkungan kerja (Gita dan Sariyathi, 2016; Hariyanto, Purnomo dan Bawono; 2011, Kimbal dan Rahyuda, 2015; dan Velada *et al.*, 2007).

Menurut Velada *et al.*, (2007: 284) mengatakan bahwa, organisasi harus merancang program pelatihannya untuk memasukkan faktor-faktor yang memungkinkan dalam peningkatan transfer pelatihan. Desain pelatihan sendiri menyangkut pada seberapa jauh peserta pelatihan mampu menguasai prinsip, fakta, teknik, prosedur, dan proses yang ditekankan dalam pelatihan serta menunjukkan tingkat pemahaman terhadap proses pelatihan. Sikap individu terhadap fasilitas pelatihan, pelatih, dan materi juga merupakan hal penting yang harus diperhatikan perusahaan dalam merancang desain pelatihan untuk menciptakan kepuasan pada materi yang diperoleh karyawan. Jika peserta pelatihan tidak memperhatikan penguasaan dan sikap peserta terhadap proses pelatihan, dapat memungkinkan hasil *outcomes* yang tidak sesuai dengan yang diinginkan. Menurut Hariyanto, Purnomo dan Bawono (2011: 217) Desain pelatihan yang efektif dan mampu menghasilkan luaran (*outcomes*) positif berupa luaran kognitif, luaran afektif, keterampilan dan pengetahuan baru akan menentukan keberhasilan transfer pelatihan.

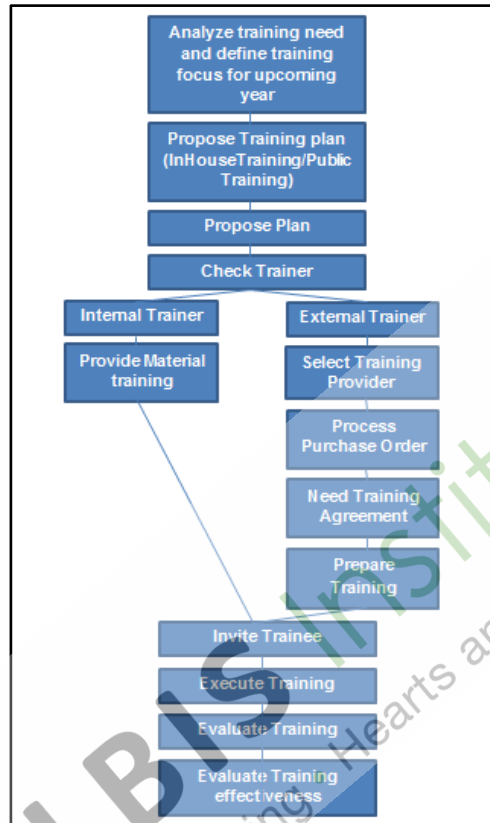
Efikasi diri merupakan keyakinan seseorang terhadap kemampuan dirinya untuk melakukan suatu tugas atau pekerjaan yang diberikan perusahaan sebagai tanggungjawabnya. Karyawan dengan efikasi diri yang tinggi akan lebih memiliki kemampuan untuk melakukan transfer pelatihan ke pekerjaannya sehari-hari dibandingkan dengan karyawan dengan efikasi diri yang rendah. Sesuai dengan pemahanan Hariyanto, Purnomo dan Bawono (2011: 218) bahwa, individu dengan efikasi diri yang tinggi memiliki motivasi belajar yang tinggi selama pelatihan dan memiliki semangat untuk mengaplikasikan keterampilan yang diperolehnya dari pelatihan yang diikutinya. Velada *et al.* (2007: 285) mengatakan bahwa, ketika seorang peserta pelatihan merasa yakin dengan kemampuannya untuk melakukan suatu hal, semakin besar kemungkinan peserta pelatihan akan mentransfer pengetahuan dan/atau keterampilan tersebut ke pekerjaan. Maka dari itu, penting bagi perusahaan untuk mengetahui serta menambah tingkat efikasi diri yang dimiliki karyawannya dalam mengikuti pelatihan dan dalam menerapkan pekerjaan.

Ketika karyawan kembali ke tempat kerja setelah mengikuti pelatihan yang diberikan, karyawan harus dihadapkan dengan dinamika kerja yang dapat mendukung atau menghambat penggunaan hasil pelatihan yang berupa pengetahuan dan keterampilan. Dukungan atasan menjadi bagian dari dinamika kerja tersebut. Menurut Hariyanto, Purnomo, dan Bawono (2011: 217) pihak manajemen dan supervisor yang memberikan perhatian pada kesejahteraan, pekerjaan, dan motivasi individu akan berdampak positif kepada keberhasilan proses transfer pelatihan. Pihak manajemen dan pengawas yang mendukung dan memberikan dorongan terhadap realisasi keterampilan dan pengetahuan baru akan menentukan transfer pelatihan yang efektif. Atasan dapat menjelaskan mengenai peran dan nilai pelatihan dan pengembangan dalam perusahaan, hal tersebut dapat memotivasi karyawan untuk mengikuti pelatihan dan mentransfernya dalam pekerjaannya sepaham dengan Al-Eisa *et al.* dalam Kimbal dan Rahyuda (2015: 3541). Melalui dukungan atasan diharapkan dapat meningkatkan motivasi untuk mentransfer hasil pelatihan ke pekerjaan sehari-hari maupun rekan kerja dalam mengoptimalkan kinerja.

Objek penelitian ini adalah PT. Suzuki Indomobil Motor dengan mengambil penelitian di *plant* Pulogadung (*Service & Sales*). PT. Suzuki Indomobil Motor merupakan kelompok usaha yang bergerak dibidang industri otomotif yang memproduksi, memasarkan, memperniagakan motor, mobil dan motor tempel (*outboard- motor*). Perusahaan ini berdiri pada tahun 1969 sebagai *Sole Distributor* (Distributor Tunggal) yang memiliki 2 pabrik di Cikarang dan Tambun dimana terjadi proses perubahan bahan baku menjadi sebuah unit. Unit tersebut nantinya akan di proses ke *Sole Agent* (Agen Tunggal) sebelum sampai ke *dealer* dan konsumen. Mengingat PT. Suzuki Indomobil Motor sudah berkembang pesat melalui 11 penghargaan yang diterima serta produk yang bervariasi setiap tahunnya untuk pelanggan Suzuki, maka penting untuk perusahaan memperhatikan kualitas sumber daya manusianya yang mencapai 450 karyawan. Peranan *plant* Pulogadung PT. Suzuki Indomobil Motor sebagai tempat pengelolaan seluruh aktivitas yang terjadi di perusahaan seperti Pemasaran, Sumber Daya Manusia, Teknik Informatika, Keuangan, *Service* dan lainnya. Berdasarkan divisi-divisi yang tersedia, perlu diperhatikan untuk pengembangan karyawan yang dapat mempengaruhi tanggung jawab dan tingkat konsistensi dalam melakukan pekerjaan berdasarkan beberapa faktor. Faktor-faktor dapat dilihat melalui desain pelatihan, efikasi diri, dukungan atasan, transfer pelatihan serta kinerja karyawan.

Peneliti telah melakukan pra-survei melalui wawancara yang telah dilakukan dengan salah satu karyawan PT. Suzuki Indomobil Motor, perusahaan memiliki beberapa fasilitas dalam menunjang keberhasilan pelatihan internal yang diadakan oleh perusahaan. Seperti komputer, pemberian metode, jaringan internet dan modul pembelajaran yang dirancang dengan efektif dan efisien untuk kenyamanan peserta selama proses pelatihan berlangsung. PT. Suzuki Indomobil Motor memiliki kriteria desain pelatihan yang cukup baik yaitu terdapat penilaian terhadap peserta pelatihan, analisis persyaratan pekerjaan, tujuan adanya pelatihan, dan lainnya. Harapan dalam kriteria tersebut dapat menjelaskan materi yang dapat dipahami oleh karyawan sesuai dengan pekerjaannya sehari-hari serta diharapkan mampu mendorong karyawan untuk dapat berkreatif atau

mengembangkan pengetahuan dan keterampilan yang didapatkannya dalam pelatihan. Mekanisme desain pelatihan dapat dilihat dalam gambar 1.1 berikut:



Sumber: HRD PT.Suzuki Indomobil Motor

**Gambar 1.1** Desain Pelatihan PT. Suzuki Indomobil Motor

PT. Suzuki Indomobil Motor tentunya memiliki beberapa pertimbangan dalam proses pelaksanaan pelatihan yang dirangkai dalam *propose training plan*, mulai dari jadwal pelaksanaan pelatihan yang harus disesuaikan dengan jumlah karyawan, pelatihan yang harus berkesinambungan atau terus menerus, tempat atau ruang pelaksanaan, dan pelatih. Dalam gambar 1.1, menjelaskan mengenai mekanisme dalam menentukan desain pelatihan yang akan diselenggarakan dimana pelatih dapat menggunakan pihak internal maupun eksternal tergantung tingkat kesulitan materi yang ingin disampaikan. Pemilihan pelatih eksternal dapat dikarenakan beberapa faktor, salahsatunya minimnya fasilitas. Fasilitas sangat berpengaruh terhadap desain pelatihan yang akan dirancang karena lengkapnya fasilitas akan berdampak pada sikap dan kepuasan karyawan kepada pelatihan yang diperolehnya. Fasilitas pelatihan di PT. Suzuki Indomobil Motor

Plant Pulogadung yakni, ruangan pelatihan, laptop atau komputer, materi dalam bentuk modul, koneksi internet, *earphone*, dan lainnya sesuai dengan kebutuhan dalam pelatihan. Terdapat hambatan-hambatan yang sering terjadi dan tidak dapat dihindarkan oleh pihak SDM perusahaan, diantaranya adalah beberapa karyawan membutuhkan adaptasi dalam penggunaan teknologi baru yang menjadi fasilitas selama pelatihan yang dapat menentukan tingkat pemahaman peserta selama proses pembelajaran dan munculnya hal-hal baru dalam pekerjaannya yang harus diketahui oleh karyawannya melalui sebuah pelatihan. Sehingga hal tersebut dapat berpengaruh terhadap penyampaian materi pelatihan.

Dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan, setiap karyawan harus memiliki efikasi diri sehingga dapat memberikan hasil kinerja yang baik. Peserta pelatihan yang memiliki kepercayaan diri yang tinggi dalam menggunakan kemampuannya untuk menguasai isi pelatihan akan lebih yakin untuk menerapkan pengetahuan dan keterampilan yang telah diperoleh selama pelatihan ke dalam pekerjaannya. Permasalahan yang sering muncul dalam transfer pelatihan yaitu peserta pelatihan tidak dapat memahami dan menguasai materi yang disampaikan selama pelatihan sehingga tidak dapat menerapkan dalam pekerjaannya, tidak adanya kepercayaan diri ataupun motivasi yang membuat peserta yakin bahwa apa yang didapatkan dari pelatihan harus di transfer ke pekerjaannya maupun rekan kerjanya. Peneliti menemukan adanya beberapa karyawan PT. Suzuki Indomobil Motor plant Pulogadung bagian *Sales* yang masih merasa dirinya tidak yakin untuk menjadi contoh pada sesi kesempatan mempraktikkan dengan menunjuk peserta lain, dimana hal tersebut merupakan tantangan untuk dapat meningkatkan keyakinan individu dalam pencapaian tujuan setelah mengikuti pelatihan. Pelatihan yang dilakukan di divisi *sales* yakni *Sales Leadership Training* dan Teknik *Closing Training*. Perusahaan berharap besar bahwa pelatihan yang telah diadakan nantinya akan membantu pekerjaannya.

Untuk mengetahui peningkatkan kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan, penting bagi atasan untuk memberikan dukung dan nilai terhadap usaha karyawan dalam memberikan kontribusi kepada perusahaan dan memperhatikan kesejahteraan karyawan. Penilaian kontribusi karyawan di PT. Suzuki Indomobil

Motor dalam keikutsertaannya berkontribusi terhadap perusahaan dengan menjadikan karyawan tersebut seorang *leader* yang nantinya akan dibuatkan grup untuk menyelesaikan sebuah tugas. Bentuk dukungan atasan di PT. Suzuki Indomobil Motor berbagai macam. Pertama, atasan akan memberikan pengertian kepada karyawannya dengan situasi dan kondisi yang terjadi dalam pekerjaan. Kedua, atasan memberikan pengetahuan berdasarkan modul yang telah disediakan oleh perusahaan, sehingga karyawan dapat mengembangkannya dalam pekerjaannya sehari-hari. Ketiga, atasan akan memberikan contoh sikap yang positif kepada bawahannya melalui interaksi yang terjadi satu dengan yang lain. Dukungan atasan terhadap realisasi pengaplikasian pelatihan dapat menjadi penentu keberhasilan transfer pelatihan karena akan memotivasi karyawan untuk menggunakan pengetahuan dan keterampilan baru apabila adanya dukungan dari lingkungan kerjanya.

Hasil dari pelatihan harus diteruskan ke dalam pekerjaan sehari-hari. Pada saat *Focus Group Discussion (FGD)* pada divisi *Sales* mengenai pelatihan yang telah diikuti dan diadakan perusahaan, 70% karyawan merasa bahwa tidak sepenuhnya hasil pelatihan ditransfer ke pekerjaan sehari-hari karena sedikit perbedaan situasi dan kondisi antara pelatihan dengan pekerjaan, perbedaan fasilitas yang digunakan, tidak adanya motivasi untuk menggunakan ide baru, kurangnya partisipasi atasan dalam mengevaluasi hasil kerja dan menghubungkan pelatihan dengan pekerjaan sehari-hari, karyawan tidak percaya diri bahwa yang ia dapatkan dalam pelatihan sudah seluruhnya ia pahami untuk nantinya diterapkan ke dalam pekerjaan, serta kurangnya interaksi antara pelatih dengan peserta pada saat pelatihan berlangsung sehingga kurang maksimalnya penguasaan peserta terhadap materi yang berdampak pada kinerja dari karyawan.

Karyawan PT. Suzuki Indomobil Motor menerapkan hasil pelatihan secara bertahap dengan beberapa hambatan diantaranya bahasa, waktu, teknik, dan suatu hal yang berhubungan dengan hal-hal baru dalam lingkungannya. Perusahaan berusaha semaksimal mungkin untuk membuat pelatihan relevan dengan pekerjaan karyawan sehari-hari agar pada saat selesai dari proses pembelajaran dalam pelatihan karyawan dapat menerapkannya secara efektif dan efisien.

Setelah mengikuti pelatihan, perusahaan akan memastikan kemampuan karyawan dalam mentrasfer hasil pelatihan melalui ujian sesuai dengan hasil *review* (*Knowledge* dan *Grading*). Karyawan PT. Suzuki Indomobil Motor diharapkan dapat menjalankan tanggung renteng di kelompoknya atau dalam bahasa jawa berarti seseorang bertanggung jawab atas individu dikelompoknya untuk membagikan pengetahuan serta keterampilan yang didapatkannya setelah mengikuti pelatihan. Membagikan pengetahuan dan keterampilan sangatlah penting dalam proses transfer pelatihan karena akan memberikan dampak terhadap keberhasilan kelompoknya. Oleh sebab itu, penting bagi perusahaan untuk memperhatikan evaluasi pelatihan yang akan menjelaskan sejauh mana pemahaman peserta mengenai pelatihan tersebut.

Kinerja karyawan pada PT. Suzuki Indomobil Motor akan langsung dinilai melalui *Key Performance Indicator (KPI)* yang akan di-counter dengan *Balance Score Card (BSC)* dan ditangani oleh divisi Sumber Daya Manusia (SDM) dalam perusahaan. Visi dan misi perusahaan menjadi salah satu kriteria dari penilaian kinerja karyawannya. Visi dari PT. Suzuki Indomobil Motor yaitu menjadi perusahaan terkemuka di dalam Suzuki Global Operation yang dihargai dan dikagumi di Indonesia. Sedangkan Misi dari PT. Suzuki Indomobil Motor yaitu perusahaan menginginkan pertumbuhan dan perkembangan yang berimbang berdasarkan azaz kerja keras, integritas dan kebersamaan untuk selalu mencapai hasil lebih baik dalam mendahului harapan pelanggan.

*Tabel 1.1 Penjualan Produk PT. Suzuki Indomobil Motor*

<b>Tahun</b>	<b>Unit</b>
2014	144.878
2015	84.882
2016	85.539
2017	111.660
2018	118.014
2019	91.077

Sumber: PT. Suzuki Indomobil Motor



Menurut Tabel 1.1, kinerja karyawan mengalami kenaikan sekaligus penurunan setiap tahunnya, berdasarkan data hasil penjualannya dimana ketidakstabilan tersebut memiliki dampak terhadap penghasilan yang akan diterima perusahaan. Selain itu, kinerja karyawan menurun karena karyawan tidak mampu memaksimalkan pengetahuan dan keterampilannya setelah diberikan pelatihan atau dapat dikatakan karyawan tidak mampu mentransfer pelatihan dengan efektif dan efisien sehingga jika hal tersebut dibiarkan akan menghambat perjalanan organisasi dalam pencapaian tujuannya. Untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja karyawan maka diperlukan adanya upaya-upaya untuk membangun kembali suasana untuk membagikan pengetahuan dan keterampilannya, terutama bagi karyawan yang telah mengikuti pelatihan-pelatihan yang diadakan perusahaan.

Berdasarkan latar belakang yang telah dijabarkan diatas, maka peneliti tertarik untuk menulis penelitian yang bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat faktor desain pelatihan, efikasi diri, dan dukungan atasan yang menjadi pengaruh terhadap transfer pelatihan dengan kinerja karyawan dengan subjek penelitian karyawan PT. Suzuki Indomobil Motor. Penelitian skripsi ini berjudul **“PENGARUH DESAIN PELATIHAN, EFIKASI DIRI, DAN DUKUNGAN ATASAN TERHADAP TRANSFER PELATIHAN SERTA DAMPAKNYA PADA KINERJA KARYAWAN PT. SUZUKI INDOMOBIL MOTOR”**

### **1.2 Perumusan Masalah**

Perumusan masalah berdasarkan latar belakang tersebut adalah masalah yang berhubungan dengan faktor pada pelatihan dan dampaknya terhadap kinerja karyawan.

- 1) Apakah desain pelatihan dapat mempengaruhi transfer pelatihan?
- 2) Apakah efikasi diri dapat mempengaruhi transfer pelatihan?
- 3) Apakah dukungan atasan dapat mempengaruhi transfer pelatihan?
- 4) Apakah transfer pelatihan dapat mempengaruhi kinerja karyawan?

### **1.3 Batasan Masalah**

Batasan masalah dilakukan untuk membatasi penelitian agar tidak menyimpang. Terdapat banyak faktor permasalahan yang dapat dicermati sebagai

bahan penelitian diatas. Mengingat keterbatasan pengetahuan, waktu dan penelitian terdahulu mengenai transfer pelatihan dalam organisasi kerja, maka penelitian ini hanya diarahkan pada transfer pelatihan serta dampaknya terhadap kinerja karyawan. Aspek-aspek yang diteliti mencakup desain pelatihan, efikasi diri dan dukungan atasan.

#### **1.4 Tujuan Penelitian**

Penelitian ini memiliki beberapa tujuan yang ingin dicapai dan diuraikan sebagai berikut:

- 1) Untuk mengetahui apakah desain pelatihan memiliki pengaruh terhadap transfer pelatihan.
- 2) Untuk mengetahui apakah efikasi diri memiliki pengaruh terhadap transfer pelatihan.
- 3) Untuk mengetahui apakah dukungan atasan memiliki pengaruh terhadap transfer pelatihan.
- 4) Untuk mengetahui apakah transfer pelatihan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

#### **1.5 Manfaat Penelitian**

Melalui penelitian ini diharapkan dapat memperoleh manfaat sebagai berikut:

- 1) Manfaat Akademis
  - a. Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan ilmu pengetahuan dalam menerapkan teori-teori yang sudah diperoleh selama menjalankan perkuliahan, serta mengetahui sejauh mana tingkat kemampuan peneliti dalam meneliti sebuah masalah.
  - b. Menambah referensi diperpustakaan Institut Teknologi dan Bisnis KALBIS untuk keperluan penambahan pengetahuan dan informasi Mahasiswa Jurusan Manajemen khususnya yang memiliki fokus dibidang Sumber Daya Manusia dengan masalah penelitian yang sama.
  - c. Penelitian ini diharapkan dapat menyelesaikan tugas akhir dari peneliti sehingga mendapatkan nilai yang diinginkan.

## 2) Manfaat Praktisi

- a. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran permasalahan yang nyata terhadap perusahaan PT. Suzuki Indomobil Motor.
- b. Mampu memberikan masukan-masukan yang bermanfaat, sehingga dapat dijadikan bahan evaluasi PT. Suzuki Indomobil Motor.
- c. Sebagai informasi dan pengetahuan dalam perusahaan untuk meningkatkan kualitas desain pelatihan, efikasi diri, dukungan atasan, transfer pelatihan serta kinerja karyawan.

### 1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan merupakan isi rincian tentang urutan penulisan setiap bab dalam skripsi. Berikut merupakan penjelasan mengenai sistematika penulisan:

#### **BAB I.** Pendahuluan

Bab ini berisikan latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, batasan masalah, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

#### **BAB II.** Tinjauan Pustaka

Bab ini berisikan landasan teori dan penelitian terdahulu yang akan digunakan sebagai acuan dasar teori dan analisis bagi penelitian ini. Pada bab ini juga menggambarkan kerangka pemikiran dan hipotesis penelitian.

#### **BAB III.** Metode Penelitian

Bab ini menguraikan tentang variabel penelitian, penentuan populasi dan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, kerangka berpikir dan hipotesis serta metode analisis yang digunakan

#### **BAB IV.** Analisis dan Pembahasan

Bab ini menguraikan tentang gambaran umum perusahaan, hasil pengujian dari data berdasarkan metode, analisis dari data yang telah diuji, pembahasan data yang telah dibahas menjadi informasi yang siap digunakan untuk memecahkan permasalahan.

**BAB V.** Penutup

Bab ini berisikan tentang kesimpulan dari hasil pembahasan penelitian dan saran yang diberikan atas dasar hasil penelitian tentang objek penelitian.

