

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. Latar Belakang Permasalahan**

Perusahaan sekarang menghadapi suatu era perubahan dalam teknologi, perkembangan ilmu pengetahuan, globalisasi bisnis dan perkembangan *e-commerce*. Persaingan usaha yang semakin mengglobal ini menuntut perusahaan untuk dapat menyediakan sumber daya-sumber daya yang tidak hanya mampu memberikan kontribusi terhadap perusahaan, namun lebih-lebih harus dapat menciptakan keunggulan bersaing bagi perusahaan. Tidak hanya itu, perusahaan juga harus dapat mengambil langkah untuk menarik, mempertahankan, dan memotivasi pekerja mereka (Noe, 2002:3).

Sumber daya yang baik harus mampu menciptakan maupun mengaplikasikan strategi perusahaan. Menurut Collis and Montgomery (2005:13), sumber daya merupakan elemen pembangun yang penting dari strategi karena sumber daya menentukan bukan apa yang ingin perusahaan lakukan, namun apa yang perusahaan bisa lakukan. Pernyataan ini jelas ingin mengatakan bahwa sumber daya mempengaruhi kemampuan perusahaan dalam menghadapi persaingan. Dengan sumber daya yang luar biasa, maka perusahaan menciptakan *value* di setiap lini usahanya.

Perusahaan berlomba-lomba untuk mampu menciptakan sumber daya yang mampu memberikan nilai lebih bagi mereka, dan salah satunya adalah dengan menyediakan sumber daya manusia yang berkompeten dalam bidangnya.

Proses penciptaan sumber daya manusia tidak semata-mata dipandang sebagai proses yang hanya membutuhkan waktu satu minggu hingga satu atau tiga bulan. Proses penciptaan merupakan proses belajar yang terus-menerus yang melibatkan banyak kepentingan, baik dari perusahaan, *trainer* maupun *trainee*. Semuanya dilakukan guna menciptakan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi yang mampu memberikan *competitive advantage* bagi organisasi.

Banyak cara yang digunakan untuk menciptakan sumber daya manusia yang bernilai dan salah satunya dengan memberikan pelatihan. Menurut Dessler (2003:187), pelatihan mengacu pada proses pembelajaran yang digunakan untuk memberikan karyawan baru maupun yang sudah ada kemampuan untuk menjalankan pekerjaannya. Menurut Noe (2002:4), pelatihan mengacu pada usaha-usaha yang dirancang perusahaan untuk memfasilitasi karyawan dalam mempelajari kompetensi-kompetensi pada pekerjaan terkait, dan kompetensi tersebut meliputi pengetahuan, kemampuan dan perilaku.

Pelatihan mempersiapkan pekerja untuk dapat menggunakan teknologi baru, menjalankan fungsi dalam sistem kerja yang baru seperti *virtual teams*, berkomunikasi, dan bekerja sama dengan rekan sekerja maupun konsumen yang bisa saja memiliki latar belakang budaya yang berbeda (Noe, 2002:3). Hal serupa juga dinyatakan oleh Blanchard dan Thacker (2004:4), bahwa pelatihan dapat memberikan pengetahuan dan kemampuan bagi karyawan untuk berkinerja lebih efektif, dan menyiapkan pekerja untuk menghadapi perubahan yang tidak dapat dihindari lagi yang akan muncul dalam pekerjaan mereka.

Menurut Noe (2002:4), tujuan dari pelatihan adalah agar pekerja dapat menguasai pengetahuan, kemampuan dan perilaku yang ditekankan pada program pelatihan dan untuk diaplikasikannya dalam aktivitas sehari-hari. Dan untuk menggunakan pelatihan guna menciptakan suatu *competitive advantage*, pelatihan harus dipandang secara luas sebagai suatu cara untuk menciptakan *intellectual capital* yang meliputi *basic skill* (kemampuan yang dibutuhkan untuk menguasai satu pekerjaan), *advanced skill* (seperti bagaimana menggunakan teknologi untuk berbagi informasi dengan karyawan lainnya), pemahaman terhadap konsumen atau sistem manufaktur, dan *self-motivated creativity*.

Sasongko (2005), menyatakan bahwa pelatihan dan pengembangan pada prinsipnya merupakan pembelajaran. Oleh sebab itu, pelatihan merupakan suatu program terstruktur serta memiliki rangkaian yang sistematis. Dessler (2003:188) menambahkan bahwa pelatihan pada dasarnya adalah sebuah proses belajar, sehingga ada hal-hal yang dapat dilakukan untuk meningkatkan pembelajaran, seperti dengan: membuat proses belajar lebih berarti (lebih mudah bagi peserta pelatihan untuk memahami dan mengingat materi-materi yang berguna), membuat *skills transfer* lebih mudah (membuat mudah memindahkan/*transfer* keahlian dan perilaku baru dari situasi pelatihan ke dalam situasi kerja), memotivasi peserta. Dengan demikian program pelatihan sendiri mampu membantu penciptaan *intellectual capital*. Selain itu, pelatihan harus dirancang agar mampu memberikan *outcome* yang dapat memberikan *benefit* atau manfaat tidak hanya bagi *trainee* namun lebih-lebih bagi perusahaan.

Menurut Noe (2002:178) keefektifan pelatihan mengacu pada manfaat-manfaat yang perusahaan dan *trainee* peroleh dari pelatihan. Bagi *trainee* sendiri manfaat pelatihan bisa meliputi belajar kemampuan ataupun perilaku baru. Bagi perusahaan manfaat dari pelatihan bisa meliputi meningkatnya penjualan dan semakin terpuaskannya konsumen. Hal ini senada dengan pendapat Mello (2002: 273) bahwa baik itu karyawan, pengusaha maupun konsumen mendapatkan manfaat dari program pelatihan dan pengembangan yang efektif. Anthony, Kacmar dan Parrewe (2002:316) menambahkan bahwa pelatihan membantu perusahaan untuk bertumbuh dalam bisnis yang mereka geluti dan meningkatkan pelayanan kepada pelanggan dengan menyediakan karyawan yang memiliki pengetahuan dan kemampuan yang dibutuhkan untuk berhasil.

Blanchard dan Thacker (2004:4), menyatakan bahwa pelatihan adalah sebuah “kesempatan” untuk belajar, dan apa yang dipelajari tergantung dari banyak faktor seperti rancangan pelatihan, implementasi pelatihan, motivasi gaya belajar peserta pelatihan, dan iklim pembelajaran dalam organisasi. Menurut Mejia, Balkin, dan Cardy (1998:239), suatu budaya organisasi yang mendukung adanya perubahan, pembelajaran dan perbaikan dapat menjadi faktor yang paling penting dalam menentukan keefektifan dari program pelatihan. Hal ini menggambarkan bahwa dukungan organisasi seperti halnya dukungan manajemen sebenarnya juga berpengaruh terhadap keefektifan dari pelatihan itu sendiri.

Perusahaan sering kali mengabaikan esensi pelatihan sebagai sebuah proses belajar. Tujuan pelatihan lebih ke arah pengenalan daripada membawa

perubahan yang signifikan dan bermanfaat, sehingga penyajiannya terlepas dari perhatian terhadap esensi dari belajar itu sendiri.

Nyatanya sebuah pelatihan seharusnya menyertakan pemahaman terhadap faktor-faktor yang berperan dalam proses belajar seperti materi, *trainer*/penyampai pelatihan, metode yang digunakan, ketertarikan pribadi peserta pelatihan, juga *self-efficacy*, agar setelah melakukan pelatihan, pekerja dapat secara efektif dan kontinu mengaplikasikan apa yang mereka pelajari di pelatihan ke dalam pekerjaan mereka. Pelayanan kepada konsumen misalnya, sebagai salah satu hasil dari pelatihan, pelayanan yang berkualitas kepada konsumen merupakan salah satu perilaku yang terbentuk oleh karena proses belajar dalam pelatihan yang memperkenalkan karyawan kepada esensi pelayanan. Hakikatnya pelatihan haruslah mampu menciptakan perubahan, sehingga pembentukan itu sendiri menjadi jelas terlihat memberikan kontribusi terhadap posisi persaingan perusahaan sebagaimana yang diharapkan.

Peneliti memilih topik ini karena pelatihan merupakan sebuah proses yang masih berkaitan dengan strategi perusahaan dalam memperoleh *competitive advantage*-nya dalam pasar, yaitu dengan menciptakan sumber daya yang berkompeten untuk dapat berkinerja secara efektif. Hal ini sesuai dengan pernyataan Anthony, Kacmar dan Parrewe (2002:316) bahwa sebuah strategi organisasi dan nilai-nilai yang ditempatkan dalam pelatihan dan pengembangan sangat berhubungan. Untuk strategi organisasi korporat yang harus diimplementasikan, pekerja yang sudah dilatih dengan baik dan memiliki kompetensi dibutuhkan untuk menyelesaikan tujuan-tujuan dan inisiatif-inisiatif

yang sudah ditanamkan dalam rencana strategik. Keputusan-keputusan strategik sering memicu munculnya tujuan-tujuan baru yang membutuhkan kemampuan-kemampuan khusus untuk mengimplementasikannya. Kadang akan sangat dibutuhkan untuk melakukan pelatihan dan pengembangan terhadap karyawan sebelum dimungkinkannya untuk menjalankan strategi tertentu.

Guna melanjutkan posisi kompetitifnya dalam dunia perbankan di Indonesia, PT. Bank Pan Indonesia, Tbk berkomitmen untuk menjaga reputasinya sebagai *Best Public Bank Based on EVA Concept* dengan senantiasa menyiapkan sumber daya-sumber daya manusianya menjadi lebih baik dalam pelayanan dan produktifitas. PT. Bank Pan Indonesia, Tbk secara berkesinambungan meningkatkan kualitas SDM agar fungsi SDM dapat mengantisipasi transformasi usaha ke depan yang menyelaraskan strategi usaha dengan kesiapan manajemen SDM, sebagai bagian dari strategi terpadu. (Sumber: Laporan Tahunan perusahaan)

PT. Bank Pan Indonesia, Tbk Cabang Surabaya sebagai salah satu anak cabang menjawab komitmen pengembangan SDM tersebut dengan menyediakan pelatihan terpadu kepada karyawannya dari sekedar *product knowledge*, *basic selling skill*, hingga *presentation skill* dan komunikasi. Namun dari beberapa wawancara dan pengamatan yang dilakukan, ditemukan hal-hal berikut:

1. pelatihan yang selama ini dilakukan belum se-efektif yang diharapkan, hal ini terlihat dari kualitas penguasaan produk yang dirasa masih kurang kuat,
2. ada konsumen yang masih mengeluh lamanya menunggu/proses pengerjaan.

Beberapa kesalahan yang masih terjadi meski dapat teratasi,

3. beberapa materi pelatihan (diktat atau modul) lama masih digunakan dalam kesempatan pelatihan yang seharusnya terus diperbarui karena model persaingan yang terus berubah,
4. penyampai pelatihan masih orang-orang yang sama, meski selalu ada evaluasi terhadap penyampai pelatihan di akhir pelatihan. Penunjukan karyawan senior sebagai penyampai pelatihan dilakukan secara langsung tanpa memperhatikan kualitas dan kesiapan untuk menjadi seorang tutor yang baik,
5. menurut beberapa karyawan ketertarikan mereka terhadap pelatihan yang diberikan sebenarnya tidak terlalu tinggi, hal ini menurut mereka karena pelatihan yang diberikan “biasa” dan sering berlangsung jenuh,

Fenomena ini menggambarkan ketimpangan antara harapan perusahaan dengan bagaimana suatu program pelatihan yang seharusnya dirancang untuk dapat memberikan manfaat sebesar-besarnya bagi perusahaan. Oleh karena itu masalah ini sangat menarik untuk diteliti.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Sesuai dengan latar belakang permasalahan yang telah diuraikan, maka rumusan masalah yang diangkat dalam penelitian ini adalah sejauhmana faktor-faktor pemelajaran dalam pelatihan yang terdiri dari materi pelatihan, *trainer*/penyampai pelatihan, metode pelatihan, ketertarikan pribadi peserta pelatihan dan *self-efficacy* peserta pelatihan secara bersama-sama berpengaruh terhadap kualitas pelayanan kepada nasabah?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

#### **1.3.1. Tujuan Umum**

Tujuan umum dalam penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh faktor-faktor pemelajaran dalam pelatihan terhadap kualitas pelayanan kepada nasabah.

#### **1.3.2. Tujuan Khusus**

Tujuan khusus penelitian ini adalah:

1. untuk menganalisis pengaruh materi pelatihan terhadap kualitas pelayanan,
2. untuk menganalisis pengaruh *trainer*/penyampai pelatihan terhadap kualitas pelayanan,
3. untuk menganalisis pengaruh metode pelatihan terhadap kualitas pelayanan,
4. untuk menganalisis pengaruh ketertarikan pribadi peserta pelatihan terhadap kualitas pelayanan,
5. untuk menganalisis pengaruh *self-efficacy* peserta pelatihan terhadap kualitas pelayanan kepada nasabah.

### **1.4. Manfaat Penelitian**

#### **1.4.1. Manfaat Teoritis**

Diharapkan penelitian ini dapat menjadi referensi tambahan dan melengkapi dimensi pengukuran suatu program pelatihan.

#### **1.4.2. Manfaat Praktis**

Diharapkan penelitian ini dapat menjadi acuan bagi perusahaan dalam mendesain suatu program pelatihan yang mampu memberikan kontribusi positif terhadap *competitive position* perusahaan.