

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Perusahaan dalam setiap kegiatan usaha yang dilakukannya membutuhkan berbagai sumber daya yang pada dasarnya terdiri dari alat-alat produksi, teknologi, bahan baku, dan manusia. Dalam mengelola sumber daya tersebut, perusahaan membutuhkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang memiliki kemampuan, ilmu dan keterampilan. SDM memiliki peran penting bagi perusahaan, karena SDM merupakan kombinasi antara tenaga, fisik, ide, bakat, pengetahuan, kreativitas dan keterampilan guna menggerakkan perusahaan (Yogatama, 2013).

SDM merupakan aset perusahaan yang paling mahal jika dibanding dengan aset-aset lainnya karena SDM merupakan penggerak utama perusahaan. Kualitas SDM ditentukan oleh sejauh mana bidang SDM sanggup menunjang dan memuaskan keinginan karyawan maupun perusahaan. Namun, harus disadari, setiap orang memiliki kemampuan yang berbeda yang mana kemampuan yang dimiliki belum tentu sesuai dengan spesifikasi yang dicari dan dibutuhkan oleh perusahaan, maka dari itu penting bagi perusahaan untuk melakukan upaya perbaikan kemampuan karyawan, salah satunya dengan melaksanakan pelatihan. Hal ini bertujuan agar karyawan mengetahui apa yang seharusnya dilakukan dan bagaimana melakukannya (Imran, 2013).

Imran (2013) menyatakan bahwa pelatihan merupakan salah satu cara yang dapat dilakukan perusahaan untuk melakukan peningkatan pengetahuan, keahlian, perubahan sikap, perilaku, dan koreksi terhadap kekurangan-kekurangan yang dimiliki guna meningkatkan kinerja dan pelayanan dari karyawan. Lebih lanjut, Nawawi (2003) menyatakan bahwa pelatihan merupakan proses untuk membantu karyawan dalam menguasai keterampilan khusus dan memperbaiki kekurangan yang dimiliki karyawan dalam melaksanakan pekerjaan.

Pelatihan akan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan keahlian dan kemampuan yang dimilikinya dalam bekerja agar apa yang diketahui dan dikuasai saat ini dapat membantu karyawan untuk mengerti yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya dan mengapa pekerjaan tersebut harus

dikerjakan serta memberikan kesempatan bagi karyawan untuk menambah pengetahuan dan keahlian yang dimilikinya, tidak hanya untuk masa saat ini tetapi juga untuk masa yang akan datang (Misransyah 2012).

Peningkatan mutu perusahaan dapat dilakukan dengan program pelatihan yang terarah dan berkesinambungan, yang berarti program pelatihan yang mampu meningkatkan pengetahuan, sikap dan keterampilan karyawan dalam bidang yang diinginkan sehingga karyawan mampu mengerjakan pekerjaannya dengan baik. Kegiatan pelatihan tidak hanya berguna bagi karyawan baru, melainkan juga terhadap karyawan yang sudah lama bekerja. Program pelatihan yang sudah dirancang dan dilaksanakan dengan baik akan dapat membantu karyawan untuk memperbaiki hasil kerjanya sehingga, mampu meningkatkan kualitas kerjanya. Karyawan akan mempunyai cara kerja yang lebih baik, kesalahan yang lebih rendah, serta mampu membantu perusahaan dalam menekan biaya dan mencapai target yang diinginkan (<http://www.pelatihan-sdm.net>, diunduh pada 25 Januari 2016).

Menurut Tziner dkk, dalam Kustini (2004) yang menjadi dasar tujuan dilakukannya pelatihan oleh perusahaan adalah untuk membantu karyawan mengembangkan keahlian dan kemampuannya. Ketika menerapkan keahlian dan kemampuan yang dipelajari tersebut ke dalam pekerjaan yang dilakukannya akan dapat meningkatkan kinerja mereka. Dengan demikian, Campbell dalam Kustini (2004) mengatakan bahwa pelatihan adalah sebuah perencanaan pengalaman belajar yang didesain untuk membawa perubahan pada pengetahuan, kemampuan atau keahlian karyawan.

Karyawan akan berkembang dengan baik melalui pelatihan, sehingga karyawan mampu menghadapi tantangan kedepannya. Hal ini karena pelatihan merupakan suatu proses penyampaian pengetahuan, keterampilan, dan pembinaan sikap serta kepribadian para pekerja atau calon pekerja yang dilaksanakan dengan cara terbimbing, sistematis, dan menggunakan metode yang relevan (Soenaryo, 2014). Sehingga, dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan salah satu bentuk investasi yang dilakukan perusahaan pada SDM-nya (Giran dkk, 2014).

Pelatihan untuk mengembangkan karyawan memerlukan investasi yang tidak sedikit. Perusahaan menghabiskan dana yang besar setiap tahunnya untuk

program pelatihan dan pengembangan formal (Dolezalek, 2005), dengan harapan bahwa investasi pelatihan yang mereka alokasikan akan mengarah pada peningkatan kinerja atau hasil yang sesuai dengan kriteria perusahaan (Salas&Bowers, 2001). Kriteria hasil yang ditetapkan tersebut disebut sebagai “pokok” kriteria dalam melakukan evaluasi hasil pelatihan (Brogden&Taylor, 1950), sebagai dasar untuk menilai keberhasilan pelatihan (Alliger dkk, 1997), serta tujuan utama dari diadakannya pelatihan tersebut (Kozlowski dkk., 2000).

Pada saat yang sama, *Transfer of Training* terus mendapat perhatian dalam perusahaan (Burke *et al.*, 1997; Machin, 2002). Laporan hasil penelitian menunjukkan bahwa hanya sekitar 10% dari apa yang dipelajari dalam pelatihan akan diterapkan pada pekerjaan (Fitzpatrick, 2001). Temuan ini memberikan signal masalah yang serius bagi perusahaan, mengingat bahwa *Transfer of Training* dianggap sebagai *leverage point* utama dalam pelatihan yang mampu mempengaruhi kinerja perusahaan (Kozlowski et al., 2000). Oleh karena itu, adalah hal yang penting diperhatikan oleh perusahaan untuk memasukkan strategi peningkatan *Transfer of Training* ke dalam program pelatihan mereka agar perusahaan dapat memaksimalkan hasil pelatihan yang dilaksanakan oleh perusahaan selama ini. Hal ini pula yang menjadi harapan bagi PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) dalam melaksanakan program pelatihannya.

PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) atau lebih dikenal dengan sebutan Pelindo III merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dalam jasa layanan operator terminal pelabuhan. Sebagai operator terminal pelabuhan, Pelindo III mengelola 43 pelabuhan dengan 16 kantor cabang yang tersebar di tujuh propinsi di Indonesia meliputi Jawa Tengah, Jawa Timur, Bali, Nusa Tenggara Barat, Nusa Tenggara Timur, Kalimantan Tengah, dan Kalimantan Selatan ([http://: pelindo3.co.id](http://pelindo3.co.id), diunduh pada tanggal 25 Januari 2016).

Kantor Pusat Pelindo III Surabaya merupakan salah satu operator terminal pelabuhan yang terbesar. Hal ini karena pelabuhan tanjung perak Surabaya merupakan pelabuhan yang penting dan strategis bagi perkembangan sistem transportasi laut maupun perekonomian pulau Jawa khususnya dan Indonesia pada umumnya. Tantangan dan ancaman yang dihadapi Pelindo III Jawa Timur sangat besar mengingat persaingan antar pelabuhan domestik maupun persaingan dari

pelabuhan-pelabuhan luar negeri semakin meningkat dewasa ini (<http://pelindo3.co.id>, diunduh pada tanggal 25 Januari 2016).

Pengembangan karyawan melalui pelatihan menjadi prioritas yang sangat penting bagi Pelindo III sehingga setiap karyawan diarahkan untuk mengikuti pelatihan yang sudah direncanakan oleh divisi SDM. Pelatihan yang dilakukan secara berkala diharapkan akan mampu meningkatkan keterampilan karyawan dalam melakukan pekerjaannya sehingga pada akhirnya diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Menurut hasil wawancara yang dilakukan dengan Senior Manajer dari Pelindo III (komunikasi personal dengan bpk. Nugroho, 12 Februari 2016), setiap tahunnya, Pelindo III mengalokasikan dana yang besar untuk kegiatan pelatihan karyawan. Tidak hanya dana dalam jumlah yang besar, komitmen Pelindo III dalam melakukan pengembangan karyawan melalui pelatihan juga dapat terlihat dari diterbitkannya Peraturan Direksi PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) nomor XXX tentang Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Direksi PT Pelabuhan Indonesia III (Persero). Komitmen Pelindo III dalam melakukan program pelatihan ini tentu saja juga diiringi dengan harapan agar setiap karyawan yang mengikuti pelatihan dapat melakukan *Transfer of Training* pada bidang pekerjaannya.

*Transfer of Training* adalah suatu bentuk penerapan pengetahuan, keahlian, kemampuan atau karakteristik lainnya yang dipelajari oleh karyawan selama masa pelatihan, dimana hasil pelatihan tersebut dapat diterapkan karyawan ke dalam pekerjaannya (Hariyanto dkk., 2011). *Transfer of Training* menjadi hal yang perlu diperhatikan, mengingat *Transfer of Training* mengidentifikasi sejauh mana karyawan dapat menerapkan apa yang diperoleh selama masa pelatihan sehingga karyawan dapat mengubah perilakunya dalam melaksanakan pekerjaan mereka. Pentingnya pelaksanaan *Transfer of Training* pada Pelindo III ini dapat terlihat dari Peraturan Direksi PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Nomor PER XXX tentang Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Direksi PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Evaluasi Diklat.

LAMPIRAN XIII : PERATURAN DIREKSI PT PELABUHAN  
INDONESIA III (PERSERO)  
NOMOR : PER...../...../PT.III-2015  
TANGGAL :

**PENGUKURAN LEVEL PERUBAHAN PERILAKU**

N O	UNSUR	SUB UNSUR	NILAI SUB UNSUR (NSU)	BOBOT	NILAI EVALUASI (NE)	KETERANGAN
1	Perubahan dalam kinerja	Sangat Berubah	4	20	$\frac{NSU \times BOBOT}{100}$	
		Berubah	3			
		Kurang Berubah	2			
		Tidak Berubah	1			

**Gambar 1.1 Contoh Laporan Pengukuran Level Perubahan Perilaku**

Sumber: Peraturan Direksi PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Nomor XXX tentang Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Direksi PT Pelabuhan Indonesia III (Persero)

Walaupun Pelindo III telah menekankan pentingnya pelaksanaan *Transfer of Training*, namun melaksanakan *Transfer of Training* bukanlah hal yang mudah dilakukan. Madagamage (2014) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi motivasi karyawan untuk melakukan *Transfer of Training*, yaitu *Self-Efficacy*, *Career Commitment*, *Supervisory Support*, *Opportunity to Perform*, *Awareness of Strategic Linkages*, dan *Accountability*.

*Self-efficacy* merupakan penilaian karyawan tentang kemampuan yang mereka miliki untuk mengatur tindakan yang akan dilakukan untuk menunjukkan bahwa dirinya mampu (Anita dkk., 2013). Setiap karyawan Pelindo III yang telah mengikuti pelatihan tentu saja mempunyai *Self-efficacy* yang mumpuni, hal ini terlihat dari adanya kewajiban untuk memberikan kontribusi bagi Pelindo III yang tertuang dalam Peraturan Direksi PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Nomor XXX tentang Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Direksi PT Pelabuhan Indonesia III (Persero). Lebih lanjut, menurut Carson dan Bedeian (1994) *Career Commitment* sebagai motivasi seseorang untuk bekerja dalam pekerjaan atau profesi yang telah dipilih juga merupakan faktor yang sangat penting dalam mempengaruhi motivasi karyawan untuk melakukan *Transfer of Training*. Blau (1985) mengemukakan bahwa *Career Commitment* dapat didefinisikan sebagai sikap seseorang terarah pada pekerjaan atau profesi yang telah dipilih dan menjadi panggilan dalam hidupnya. Setiap karyawan Pelindo III yang telah mengikuti pelatihan tentu saja mempunyai *Career Commitment* yang baik, hal ini terbukti dari

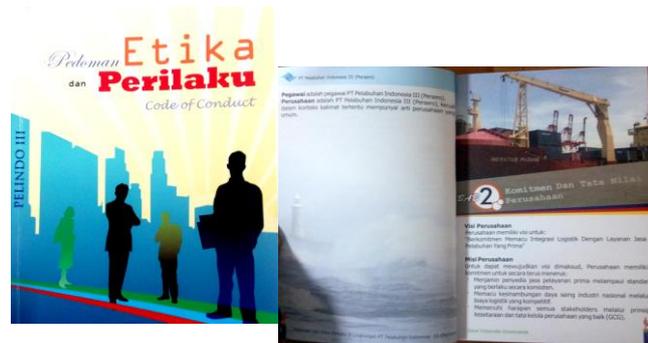
diklat yang diadakan oleh Pelindo III diarahkan pada penciptaan *Career Commitment*, seperti dapat terlihat pada tiga jenis diklat yang diadakan Pelindo III seperti yang tertuang dalam Peraturan Direksi PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Nomor XXX tentang Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Direksi PT Pelabuhan Indonesia III (Persero).

*Supervisory Support* juga berpengaruh terhadap motivasi karyawan untuk melakukan *Transfer of Training* karena mengacu pada sejauh mana atasan mendukung partisipasi bawahan dalam mengikuti pelatihan, melakukan inovasi dan akuisisi pengetahuan serta memberikan pengakuan kepada karyawan yang terlibat dalam kegiatan pelatihan (Tracey & Tews, 2005). Atasan dapat menjelaskan mengenai peran dan nilai pelatihan dan pengembangan dalam perusahaan, hal tersebut dapat memotivasi karyawan untuk mengikuti pelatihan dan mentransfernya dalam pekerjaan (Al-Eisa *et al.*, 2009). *Supervisory Support* bagi karyawan Pelindo III yang telah mengikuti pelatihan terlihat jelas dalam Peraturan Direksi PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Nomor XXX tentang Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Direksi PT Pelabuhan Indonesia III (Persero)

Faktor lainnya yang dapat mempengaruhi motivasi karyawan untuk melakukan *Transfer of Training* adalah *Opportunity to Perform* yaitu sejauh mana karyawan yang sudah mengikuti pelatihan diberi kesempatan untuk melakukan tugas-tugas yang sesuai dengan pekerjaan yang sedang dikerjakan (Ford *et al.*, 1992). Setiap karyawan Pelindo III diberi kesempatan untuk menerapkan keahlian yang telah diperolehnya selama masa pelatihan kedalam tugas sehari-harinya. Hal ini terlihat jelas dalam Peraturan Direksi PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Nomor XXX.

Strategi perusahaan juga berpengaruh terhadap motivasi karyawan untuk melakukan *Transfer of Training* karena letak keberhasilan suatu strategi dapat diukur dari apakah karyawan mengetahui hubungan strategi perusahaan dengan aktifitas kerja mereka. *Awareness Strategic Linkages* merupakan kesadaran karyawan akan perencanaan strategi perusahaan yang merupakan pedoman yang telah disepakati oleh perusahaan guna membantu setiap pihak yang terdapat dalam perusahaan untuk mampu secara optimal melayani misi perusahaan (Allison & Kaye, 2005). Upaya untuk menghubungkan strategi Pelindo III dan aktifitas kerja

karyawan terlihat jelas pada Peraturan Direksi PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Nomor XXX tentang Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Direksi PT Pelabuhan Indonesia III (Persero). Lebih lanjut, upaya PT Pelindo III dalam menanamkan nilai-nilai strategi perusahaan juga dapat terlihat dari buku pedoman yang dibagikan kepada setiap karyawan.



**Gambar 1.2** Buku Saku “Pedoman Etika Perilaku”  
Sumber: PT Perusahaan Indonesia III (Persero)

Faktor terakhir adalah *Accountability*, dimana *Accountability* didefinisikan sejauh mana perusahaan, budaya atau manajemen mengharapkan karyawan bertanggung jawab untuk menggunakan pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh dalam pelatihan pada pekerjaan (Brinkerhoff & Montesino, 1995). Karyawan Pelindo III yang telah mengikuti pelatihan diharapkan mampu menunjukkan *Accountability* –nya, hal ini tertuang dengan jelas pada Peraturan Direksi PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Nomor XXX tentang Pendidikan dan Pelatihan Pegawai Direksi PT Pelabuhan Indonesia III (Persero).

Berdasarkan pemaparan latar belakang masalah yang telah dikemukakan, maka penelitian ini mengambil judul “Analisis Pengaruh *Self-Efficacy*, *Career Commitment*, *Supervisory Support*, *Opportunity to Perform*, *Awareness of Strategic Linkages*, dan *Accountability* Terhadap Motivasi Karyawan untuk Melakukan *Transfer of Training* di Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III (Persero)”.

## 1.2 Batasan Masalah

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi karyawan untuk melakukan *Transfer of Training*. Penelitian hanya dibatasi pada faktor-faktor: *Self-Efficacy*, *Career Commitment*,

*Supervisory Support, Opportunity to Perform, Awareness of Strategic Linkages, dan Accountability*. Penelitian ini dilakukan pada Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) sebagai objek penelitian. Pengambilan data dilakukan selama periode Mei – Juli 2016.

### **1.3 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian dari latar belakang masalah yang telah dikemukakan, maka dapat ditarik rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah *Self-Efficacy* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan untuk melakukan *Transfer of Training* di Kantor Pusat Pelindo III?
2. Apakah *Career Commitment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan untuk melakukan *Transfer of Training* di Kantor Pusat Pelindo III?
3. Apakah *Supervisory Support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan untuk melakukan *Transfer of Training* di Kantor Pusat Pelindo III?
4. Apakah *Opportunity to Perform* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan untuk melakukan *Transfer of Training* di Kantor Pusat Pelindo III?
5. Apakah *Awareness of Strategic Linkages* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan untuk melakukan *Transfer of Training* di Kantor Pusat Pelindo III?
6. Apakah *Accountability* berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan untuk melakukan *Transfer of Training* di Kantor Pusat Pelindo III?

### **1.4 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan, maka dapat ditarik tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh dari *Self-Efficacy* terhadap motivasi karyawan untuk melakukan *Transfer of Training* di Kantor Pusat Pelindo III

2. Untuk mengetahui pengaruh dari *Career Commitment* terhadap motivasi karyawan untuk melakukan *Transfer of Training* di Kantor Pusat Pelindo III
3. Untuk mengetahui pengaruh dari *Supervisory Support* terhadap motivasi karyawan untuk melakukan *Transfer of Training* di Kantor Pusat Kantor Pusat Pelindo III
4. Untuk mengetahui pengaruh dari *Opportunity to Perform* terhadap motivasi karyawan untuk melakukan *Transfer of Training* di Kantor Pusat Kantor Pusat Pelindo III
5. Untuk mengetahui pengaruh dari *Awareness of Strategic Linkages* terhadap motivasi karyawan untuk melakukan *Transfer of Training* di Kantor Pusat Kantor Pusat Pelindo III
6. Untuk mengetahui pengaruh dari *Accountability* terhadap motivasi karyawan untuk melakukan *Transfer of Training* di Kantor Pusat Kantor Pusat Pelindo III

## **1.5 Manfaat Penelitian**

### **1.5.1 Manfaat Teoritis**

Secara keilmuan, penelitian ini diharapkan bermanfaat dan memperkaya khasanah kajian ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia terutama yang berkaitan dengan faktor yang mempengaruhi motivasi karyawan untuk *Transfer of Training* ditinjau dari faktor *Self-Efficacy*, *Career Commitment*, *Supervisory Support*, *Opportunity to Perform*, *Awareness of Strategic Linkages*, dan *Accountability*. Lebih lanjut penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan bagi penelitian selanjutnya.

### **1.5.2 Manfaat Praktis**

1. Bagi Penulis

Penelitian ini bermanfaat bagi penulis untuk memperluas wawasan pengetahuan penulis dan menerapkan teori yang didapat penulis selama perkuliahan terutama yang berkaitan dengan pengaruh *Self-Efficacy*, *Career Commitment*, *Supervisory Support*, *Opportunity to Perform*, *Awareness of*

*Strategic Linkages*, dan *Accountability* terhadap motivasi karyawan melakukan *Transfer of Training*.

## 2. Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III (Persero)

Penelitian ini bermanfaat sebagai bahan masukan dalam mengetahui faktor apa saja yang mempengaruhi motivasi karyawan dalam melakukan *Transfer of Training* ditinjau dari variabel *Self-Efficacy*, *Career Commitment*, *Supervisory Support*, *Opportunity to Perform*, *Awareness of Strategic Linkages*, dan *Accountability*. Sehingga perusahaan dapat membuat langkah perbaikan untuk memastikan meningkatnya motivasi karyawan untuk melakukan *Transfer of Training* yang pada akhirnya diharapkan mampu meningkatkan kinerja perusahaan.

## 1.6 Sistematika Penulisan

### **BAB I: Pendahuluan**

Bab ini berisi tentang latar belakang masalah, batasan masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian yang terdiri dari manfaat teoritis dan manfaat praktis, dan sistematika penulisan.

### **BAB II: Tinjauan Pustaka dan Pengembangan Hipotesis**

Bab ini berisi tentang landasan teori, penelitian terdahulu, pengembangan hipotesis, model penelitian dan bagan alur berpikir.

### **BAB III: Metode Penelitian**

Bab ini berisi tentang jenis penelitian, populasi dan sampel, metode pengumpulan data, definisi operasional dan pengukuran variabel, dan metode analisis data.

### **BAB IV: Hasil Penelitian dan Pembahasan**

Bab ini berisi tentang tampilan data penelitian yang telah dilakukan beserta pembahasan mengenai hasil penelitian yang diperoleh dari pengumpulan data yang telah diperoleh.

### **BAB V: Kesimpulan**

Bab ini berisi tentang kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan, implikasi dari penelitian yang telah dilakukan, dan rekomendasi untuk penelitian selanjutnya.