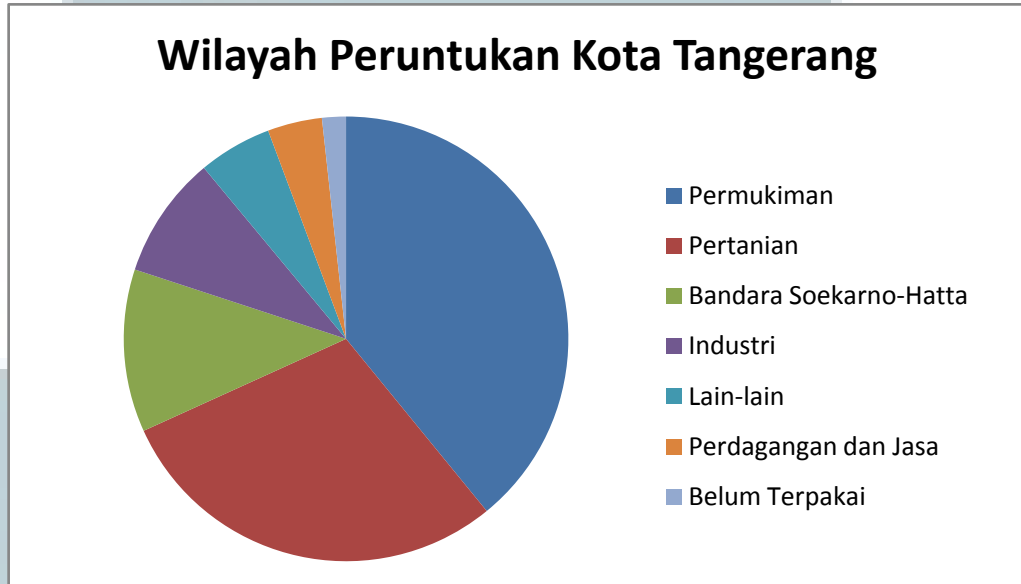


BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Industri properti di Indonesia merupakan salah satu industri yang paling prospektif untuk dijadikan investasi (sumber : bisniskeuangan.kompas.com). Hal ini dikarenakan adanya pertumbuhan kelas menengah yang cukup signifikan dari tahun 2004 sebesar 37% menjadi sebesar 56,7% di tahun 2013 (sumber : lamudi.com). Salah satu wilayah di Indonesia yang mengalami perkembangan pesat di sektor properti adalah wilayah Tangerang.



Sumber : Jabarbanten.com

Gambar 1.1 Wilayah Peruntukan Kota Tangerang

Pada diagram di atas, dapat dilihat bahwa wilayah peruntukan kota Tangerang untuk wilayah permukiman memiliki bagian paling besar yaitu

sebesar 5.998,2 ha. Kemudian selanjutnya terdapat wilayah pertanian sebesar 4467,8 ha; wilayah Bandara Soekarno-Hatta sebesar 1816,1 ha; wilayah Industri sebesar 1367,1 ha; wilayah lain-lain sebesar 819,4 ha; wilayah perdagangan dan jasa sebesar 608,1 ha; dan wilayah yang belum terpakai 266,4 ha. Wilayah di Tangerang yang mengalami peningkatan paling drastis yaitu di Kota Tangerang Selatan, khususnya Serpong dimana pertumbuhannya mencapai 50% hingga 60% per tahun (sumber : tribunnews.com). Hal ini menyebabkan banyak *developer* yang tertarik pada wilayah ini untuk mengembangkan properti skala kota (sumber : properti.kompas.com). Semakin meningkatnya jumlah *developer* yang berusaha mengembangkan bisnisnya di wilayah tersebut, semakin ketat juga persaingan yang ada sehingga setiap perusahaan *developer* harus memiliki strategi-strategi yang dapat digunakan dalam menghadapi kompetitor yang ada dan semakin banyak.

Sumber daya manusia merupakan salah satu aset berharga yang dimiliki oleh perusahaan karena sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan dapat menjadi salah satu bentuk keunggulan perusahaan dalam bersaing dengan kompetitornya. Oleh karena itu, sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan harus dikelola dengan baik agar performa kerjanya dapat mendukung operasional perusahaan untuk menjadi semakin lebih baik dan dapat bersaing dengan kompetitor-kompetitor yang ada.

Salah satu bentuk pengelolaan sumber daya manusia adalah melalui *training* atau pelatihan untuk membantu karyawan untuk berkembang menjadi lebih baik (Kinicki and Williams,2008:292). Kenyataannya pelatihan

karyawan memiliki peranan yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan khususnya dalam memberikan pelayanan yang lebih baik dan juga tentunya *competitive advantage* bagi perusahaan (Dhar,2014). Menurut Dessler (2008:248), *training* merupakan proses pembelajaran kemampuan-kemampuan dasar yang dibutuhkan karyawan baru dalam melakukan pekerjaan mereka sehari-hari.

PT Summarecon Agung, Tbk mulai mengembangkan wilayah Gading Serpong sejak tahun 1993 bersama dengan grup bisnis nasional lain yang kemudian sejak tahun 2004 kedua belah pihak memutuskan untuk mengembangkan kawasan tersebut secara individu. Sejak saat itu, wilayah yang dikelola oleh PT Summarecon Agung, Tbk diberi nama kawasan Summarecon Serpong. Kawasan Summarecon Serpong sendiri berhasil mengembangkan sekitar 48 *cluster* untuk kawasan hunian dan komersial. Summarecon Serpong juga telah menyediakan beberapa fasilitas pendukung seperti sekolah, universitas dan perguruan tinggi, pasar modern, klub olah raga dan rekreasi, *golf course and club*, dan rumah sakit (sumber : summareconserpong.com).

PT Serpong Cipta Kreasi merupakan salah satu anak perusahaan dari PT Summarecon Agung, Tbk yang juga sadar bahwa kualitas SDM merupakan salah satu aspek yang dapat diunggulkan perusahaan. Oleh karena itu, PT Summarecon Agung, Tbk bersama dengan PT Serpong Cipta Kreasi sangat peduli dengan kualitas pelayanan yang diberikan oleh karyawan-karyawannya khususnya para karyawan *frontliner* karena karyawan *frontliner* merupakan

karyawan yang berinteraksi langsung dengan konsumen (Seltzer, et al, 2012 dalam Cambra-Fierro et al, 2014). Karyawan yang disebut karyawan *frontliner* di PT Serpong Cipta Kreasi merupakan karyawan *After Sales*, karyawan *Marketing*, karyawan *Building Management*, petugas *Security VIP*, karyawan *Legal Consumer*, dan *Operator*. Selain itu, PT Serpong Cipta Kreasi sebagai salah satu anak perusahaan dari PT Summarecon Agung,Tbk. turut menerapkan *Service Excellence Training* kepada karyawan *frontlinernya* (Sumber : *in-depth interview* dengan Koordinator *Training* PT Serpong Cipta Kreasi).

Service Excellence Training merupakan pelatihan yang diberikan oleh PT Summarecon Agung, Tbk dan seluruh anak perusahaannya untuk meningkatkan kinerja karyawan *frontlinenya* karena PT Summarecon Agung,Tbk. percaya bahwa pelayanan yang diberikan kepada konsumen merupakan bagian dari pencitraan yang ingin perusahaan dapatkan dari konsumennya dan dapat meningkatkan kepuasan pelanggan. *Service Excellence Training* diberikan sebagai bentuk standar yang harus dilakukan oleh karyawan *frontline* dalam melayani konsumen. *Service Excellence Training* tersebut terdiri dari lima modul yang terdiri dari 1) Penampilan Profesional, 2) Keramah-tamahan, 3) Ketrampilan Komunikasi, 4) Proaktif dan Antisipatif, dan 5) Menangani Keluhan.

Service Excellence Training di PT Serpong Cipta Kreasi mulai diberikan sejak tahun 2013 akan tetapi penerapannya secara efektif dimulai sejak tahun 2014. Kemudian hasil *training* tersebut dievaluasi dengan berbagai cara,

seperti kuisioner, *interview*, dan *mystery guest*. Akan tetapi, walaupun hasil evaluasi *training* menunjukkan bahwa karyawan paham dan mengerti mengenai materi *training*, masih banyak karyawan yang belum benar-benar menerapkan standar *Service Excellence* yang sudah ditetapkan dalam modul *Service Excellence Training* (Sumber : *in-depth interview* dengan Koordinator *Training* PT Serpong Cipta Kreasi).

Penerapan hasil *training* atau yang disebut juga dengan *Transfer of Training* dapat diartikan sebagai tingkatan dimana karyawan secara efektif mengaplikasikan pengetahuan, kemampuan, dan perilaku yang didapatkan dari materi *training* dalam pekerjaannya sehari-hari (Newstrom, 1984; Wexley & Latham, 1981 dalam Baldwin & Ford, 1988). *Transfer of Training* yang kurang baik dapat dipengaruhi oleh sejumlah faktor, antara lain *Trainee's Perception of Training Transfer*, *Performance Self Efficacy*, *Training Retention*, *Performance Feednack*, dan *Supervisor Support* (Velada et al, 2007).

Trainee's Perception of Transfer Design dapat diartikan sebagai keadaan dimana *training* yang diberikan sesuai dengan kebutuhan dalam pekerjaan sehari-hari (Holton, 2000 dalam Velada, 2007). *Trainee* akan cenderung menerapkan materi *training* ke dalam pekerjaan sehari-hari apabila *training* yang diberikan sudah dirancang dan diberikan dengan cara tertentu yang dapat memaksimalkan kemampuan *trainee* dalam menerapkannya (Holton, 1996; 2005 dalam Velada, 2007). *Service Excellence Training* yang ada di PT Serpong Cipta Kreasi sudah dirancang dan disampaikan dengan baik oleh

trainer yang sudah diberi pembekalan materi sebelumnya oleh pihak *Corporate Training* PT Summarecon Agung, Tbk kepada karyawan *frontline* di PT Serpong Cipta Kreasi.

Performance Self efficacy dapat diartikan sebagai kepercayaan diri *trainee* bahwa mereka mampu mengubah kinerjanya jika ada keinginan dari dalam diri *trainee* tersebut (Holton et al,2000). Setelah mengikuti *Service Excellence Training* karyawan *frontliner* PT Serpong Cipta Kreasi seharusnya merasa mampu untuk mengubah kinerjanya karena sudah ada standar yang pasti dalam melakukan pekerjaannya sehari-hari. *Training Retention* dapat diartikan sebagai tingkatan dimana *trainee* mengingat materi yang didapatkan dari *training* setelah mengikuti *training* (Velada,2007). Dalam *training evaluation* yang ada di PT Serpong Cipta Kreasi, terdapat kuisisioner yang harus diisi oleh karyawan *frontliner* sebagai bentuk penilaian. Dalam kuisisioner tersebut terdapat pernyataan-pernyataan yang menguji daya ingat karyawan mengenai materi yang sudah pernah diberikan dalam *Service Excellence Training* sebelumnya. *Performance feedback* dapat diartikan sebagai indikator formal dan informal dalam suatu perusahaan mengenai kinerja kerja seorang karyawan (Holton et al.,2000). Bentuk *performance feedback* dalam PT Serpong Cipta Kreasi adalah *training evaluation* yang dilakukan oleh pihak *Corporate Training*. *Training evaluation* dilakukan dengan beberapa cara yaitu kuisisioner, wawancara, dan *mystery guest*. Sedangkan *supervisor support for training transfer* dapat diartikan sebagai tindakan oleh para *superior* mendukung dan menguatkan manfaat dari pelatihan yang diberikan dalam

pekerjaan (Holton et al.,2000). Di dalam PT Serpong Cipta Kreasi bentuk dukungan dari para *superior* adalah melalui *briefing* sebelum memulai pekerjaan kepada karyawan-karyawannya dengan mengikuti standar *Service Excellence* dalam materi *briefing*.

Walaupun sudah adanya kesesuaian *training* dengan kebutuhan dalam pekerjaan sehari-hari, kepercayaan diri karyawan setelah mengikuti *training*, *training retention* yang diberikan perusahaan, *performance feedback* berupa evaluasi dari berbagai pihak dengan berbagai cara, dan dukungan dari *supervisor* masih banyak terdapat pelanggaran yang dilakukan oleh karyawan dengan tidak melakukan pekerjaannya sesuai dengan standar *Service Excellence* yang sudah diberikan melalui *training* sebelumnya. Contoh bentuk pelanggaran yang terjadi adalah penampilan (*appearance*) yang kurang sesuai dengan standar *Service Excellence*, kurang tanggap dalam melayani konsumen, dan kurang ramah dalam melayani konsumen. Hal ini dilihat dari hasil tinjauan lapangan secara langsung oleh para *superior* (Sumber : hasil *in-depth interview* dengan Koordinator *Training* PT Serpong Cipta Kreasi) .

Berdasarkan fenomena mengenai *transfer of training* yang ada di PT Serpong Cipta Kreasi tersebut, maka penelitian ini berjudul **“Analisis Pengaruh *Trainee’s Perception of Transfer Design, Performance Self Efficacy, Training Retention, Performance Feedback, dan Supervisor Support for Training Transfer* terhadap *Training Transfer* : Telaah Pada *Service Excellence Training* di PT Serpong Cipta Kreasi”** dengan mengacu

pada jurnal utama “*The Effects of Training Design, Individual Characteristics, and Work Environment on Transfer of Training*”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan fenomena yang ada di PT Serpong Cipta Kreasi tersebut, maka Penulis ingin meneliti dengan rumusan masalah sebagai berikut :

1. Apakah *Trainee's Perception of Transfer Design* berpengaruh positif terhadap *Training Transfer* khususnya pada *Service Excellence Training* di PT Serpong Cipta Kreasi?
2. Apakah *Performance Self Efficacy* berpengaruh positif terhadap *Training Transfer* khususnya pada *Service Excellence Training* di PT Serpong Cipta Kreasi?
3. Apakah *Training Retention* berpengaruh positif terhadap *Training Transfer* khususnya pada *Service Excellence Training* di PT Serpong Cipta Kreasi?
4. Apakah *Performance Feedback* berpengaruh positif terhadap *Training Transfer* khususnya pada *Service Excellence Training* di PT Serpong Cipta Kreasi?
5. Apakah *Supervisor Support for Training Transfer* berpengaruh positif terhadap *Training Transfer* khususnya pada *Service Excellence Training* di PT Serpong Cipta Kreasi?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari diadakannya penelitian ini adalah antara lain :

1. Mengetahui pengaruh *Trainee's Perception of Transfer Design* terhadap *Training Transfer* khususnya pada *Service Excellence Training* di PT Serpong Cipta Kreasi
2. Mengetahui pengaruh *Performance Self Efficacy* terhadap *Training Transfer* khususnya pada *Service Excellence Training* di PT Serpong Cipta Kreasi
3. Mengetahui pengaruh *Training Retention* terhadap *Training Transfer* khususnya pada *Service Excellence Training* di PT Serpong Cipta Kreasi
4. Mengetahui pengaruh *Performance Feedback* terhadap *Training Transfer* khususnya pada *Service Excellence Training* di PT Serpong Cipta Kreasi
5. Mengetahui pengaruh *Supervisor Support for Training Transfer* terhadap *Training Transfer* khususnya pada *Service Excellence Training* di PT Serpong Cipta Kreasi

1.4 Batasan Masalah

Agar penelitian ini dapat menjadi lebih fokus dan spesifik, maka terdapat sejumlah batasan masalah yang ada dalam penelitian ini. Batasan-batasan masalah tersebut antara lain :

1. Responden penelitian ini adalah karyawan *frontliner* dari Serpong Cipta Kreasi yang sudah pernah mengikuti *Service*

Excellence Training sebelumnya. Departemen-departemen yang termasuk di dalam departemen *frontline* adalah *After Sales, Marketing, Building Management, Security, Legal Consumer, dan Operator*

2. Sampel dari penelitian ini adalah karyawan *frontliner* PT Serpong Cipta Kreasi yang statusnya bukan merupakan karyawan *outsourcing* dan sudah pernah mengikuti *Service Excellence Training*.

1.5 Manfaat Penelitian

Penulis berharap penelitian ini dapat bermanfaat bagi segi akademis, bagi penulis sendiri, dan bagi perusahaan yang menjadi objek penelitian ini yaitu PT Serpong Cipta Kreasi.

1.5.1 Manfaat Bagi Akademis

Penulis berharap penelitian ini dapat bermanfaat untuk pembacanya dalam menambah pengetahuan mengenai fenomena yang ada dan faktor-faktor yang menjadi penyebab terjadinya fenomena tersebut.

1.5.2 Manfaat Bagi Peneliti

Penulis berharap melalui penelitian ini Penulis dapat lebih paham mengenai *Trainee's Perception of Transfer Training, Performance Self-Efficacy, Training Retention, Feedback Performance, Supervisor Support, dan Training Transfer*.

1.5.3 Manfaat Bagi Perusahaan

Penulis berharap penelitian ini dapat menjadi bahan referensi atau saran bagi perusahaan untuk menyelesaikan masalah mengenai *training* yang terjadi di perusahaan supaya kualitas operasional perusahaan dapat meningkat di mata konsumen.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dari penelitian yang berjudul “Analisis Pengaruh *Trainee’s Perception of Training Transfer, Performance Self Efficacy, Training Retention, Feedback Performance*, dan *Supervisor Support* terhadap *Training Transfer* : Studi Pada *Service Excellence Training* di PT Serpong Cipta Kreasi” ini dapat diuraikan sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Pada Bab I ini, Penulis menguraikan latar belakang dari adanya penelitian ini, rumusan masalah dari penelitian ini, batasan masalah yang ada dalam penelitian ini, tujuan dari diadakannya penelitian ini, manfaat dari penelitian ini bagi berbagai pihak, dan sistematika penulisan dari penelitian ini.

BAB II LANDASAN TEORI

Pada Bab II ini, Penulis menguraikan landasan teori dari *Trainee’s Perception of Transfer Design, Performance Self Efficacy, Training Retention, Feedback Performance, Supervisor Support for Training Transfer*, dan *Training Transfer* yang digunakan dalam penelitian ini. Pada bab ini juga diuraikan mengenai hubungan antar variabel-variabel penelitian, model penelitian yang digunakan, dan hipotesa penelitian ini.

BAB III METODE PENELITIAN

Pada Bab III ini, Penulis menguraikan profil singkat perusahaan, metode penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini, ruang lingkup penelitian, cara pengukuran variabel penelitian, teknik pengumpulan data dan teknik analisis data yang akan digunakan dalam penelitian ini.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada Bab IV ini, Penulis menguraikan hasil dari penelitian yang sudah dilakukan melalui pengolahan data dari kuisioner yang sudah disebarkan kepada para responden dan juga uraian analisis dari hasil penelitian ini terhadap teori maupun hipotesa yang ada dalam penelitian ini.

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

Pada Bab V ini, Penulis menguraikan kesimpulan dari hasil penelitian ini dan memberikan saran bagi perusahaan maupun bagi penelitian selanjutnya berdasarkan hasil analisis data yang ada dalam penelitian ini.

UMN