



### **Hak cipta dan penggunaan kembali:**

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk mengubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

### **Copyright and reuse:**

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian “Analisis Pengaruh *Self Efficacy*, *Learning Style*, dan *Supervisor Support* terhadap *Intention to Transfer Training*, serta Implikasinya pada *Soft Skills Training Effectiveness*: Telaah pada Karyawan PT Link Net, Tbk”, yang dilakukan peneliti dengan menggunakan teknik *structural equation modeling*, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan deskripsi profil responden, didapatkan hasil bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:
  - a. Berusia 28 – 33 tahun dan 34 – 39 tahun dengan persentase yang sama, yaitu 33% atau sebanyak 43 responden untuk masing – masing kategori usia.
  - b. Berjenis kelamin pria dengan persentase sebesar 64% atau sebanyak 85 orang.
  - c. Pada 24 departemen pekerjaan, responden paling banyak bekerja di departemen *Customer Interaction* dengan persentase sebesar 19% atau sebanyak 25 responden. Kemudian, urutan kedua terbanyak bekerja di departemen NRO dengan persentase sebesar 17% atau sebanyak 22 responden.
  - d. Lama bekerja >5 tahun dengan persentase sebesar 45% atau sebanyak 59 responden.

- e. Memiliki jabatan sebagai *staff/officer* dengan persentase sebesar 56% atau sebanyak 74 responden.
  - f. Bekerja dengan status kepegawaian tetap dengan persentase sebesar 100% atau sebanyak 132 responden.
2. Berdasarkan hasil hipotesis penelitian, didapatkan kesimpulan sebagai berikut:
- a. Bagi karyawan PT Link Net, Tbk terdapat pengaruh positif dari *self efficacy* dalam meningkatkan *intention to transfer training* yaitu dengan *standard coefficient* sebesar 0,100. Adapun, data juga mendukung dikarenakan *p-value* sebesar 0,010 yang berarti kurang dari 0,05. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa  $H_1$ , yakni *self efficacy* berpengaruh positif terhadap *intention to transfer training* dapat diterima.
  - b. Bagi karyawan PT Link Net, Tbk terdapat pengaruh positif dari *learning style* dalam meningkatkan *intention to transfer training*, dimana *standard coefficient* sebesar 0,021. Akan tetapi, data tidak mendukung dikarenakan *p-value* lebih besar dari 0,05, yaitu 0,569. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa  $H_2$ , yakni *learning style* berpengaruh positif terhadap *intention to transfer training* tidak dapat diterima.
  - c. Bagi karyawan PT Link Net, Tbk terdapat pengaruh positif dari *supervisor support* dalam meningkatkan *intention to transfer training*, dikarenakan nilai *standard coefficient* sebesar 0,969. Data juga mendukung penelitian dikarenakan *p-value* yang dihasilkan sebesar 0,000 yang berarti kurang dari 0,05. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa  $H_3$ , yakni *supervisor support* berpengaruh positif terhadap *intention to transfer training* dapat diterima.

- d. Bagi karyawan PT Link Net, Tbk terdapat pengaruh positif dari *intention to transfer training* dalam meningkatkan *training effectiveness*, dimana nilai *standard coefficient* sebesar 0,973. Adapun data juga mendukung dengan *p-value* sebesar 0,000 yang berarti kurang dari 0,05. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa H<sub>4</sub>, yakni *intention to transfer training* berpengaruh positif terhadap *training effectiveness* dapat diterima.
- e. Bagi karyawan PT Link Net, Tbk terdapat pengaruh positif dari *self efficacy* terhadap *training effectiveness* yang dimediasi oleh *intention to transfer training*. Hal ini dikarenakan *standard coefficient* yang dihasilkan sebesar 0,107. Selain itu, data juga mendukung dengan *p-value* sebesar 0,015. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa H<sub>5</sub>, yakni pengaruh *self efficacy* terhadap *training effectiveness* dimediasi oleh *intention to transfer training* dapat diterima.
- f. Bagi karyawan PT Link Net, Tbk terdapat pengaruh positif dari *supervisor support* terhadap *training effectiveness* yang dimediasi oleh *intention to transfer training*, dimana nilai *standard coefficient* sebesar 0,909. Data juga mendukung dikarenakan *p-value* sebesar 0,015 yang berarti kurang dari 0,05. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa H<sub>6</sub>, yakni pengaruh *supervisor support* terhadap *training effectiveness* dimediasi oleh *intention to transfer training* dapat diterima.
- g. Bagi karyawan PT Link Net, Tbk terdapat pengaruh positif dari *learning style* terhadap *training effectiveness* yang dimediasi oleh *intention to transfer training*. Hal ini dikarenakan nilai *standard coefficient* sebesar 0,018. Adapun

data tidak mendukung dengan *p-value* sebesar 0,525 yang berarti lebih dari 0,05. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa H7, yakni pengaruh *learning style* terhadap *training effectiveness* dimediasi oleh *intention to transfer training* tidak dapat diterima.

## 5.2 Saran

### 5.2.1 Saran untuk Perusahaan

Berikut merupakan beberapa saran yang dapat peneliti berikan pada perusahaan:

1. Berdasarkan hasil penelitian, SE5 memiliki *mean* paling kecil, yaitu 3,72. Indikator SE5 berisikan bahwa keyakinan karyawan mampu untuk mengatasi hambatan dengan menggunakan keterampilan yang dipelajari pada pelatihan *soft skills*. Apabila dikaitkan dengan hasil *in depth interview* pada beberapa karyawan PT Link Net, Tbk, mereka tidak memiliki keyakinan bahwa peran pelatihan *soft skills* akan mampu membantu mengatasi masalah atau hambatan yang ditemui. Dari hal ini, dapat dilihat bahwa beberapa karyawan PT Link Net, Tbk masih memiliki keraguan akan peran pelatihan *soft skills* dalam mengatasi hambatan yang ditemui pada pekerjaannya. Selain itu, mereka juga masih memiliki rasa minder akan kemampuan yang dimiliki. Maka dari itu, peneliti memberikan saran agar perusahaan dapat memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mendapatkan praktek pengalaman secara langsung dalam mengatasi hambatan dengan menggunakan keterampilan yang telah dipelajari pada pelatihan *soft skills*. Hal ini dapat dilakukan dengan delegasi yang mempercayakan sebagian tanggung jawab atau pelimpahan sebagian wewenang pada karyawan setelah mengikuti pelatihan *soft skills*. Delegasi dilakukan oleh atasan pada karyawan yang

merupakan bawahannya atau anggota tim kerjanya. Delegasi memberikan tanggung jawab bagi bawahan untuk membuat keputusan, mengimplementasikan keputusan, dan mementingkan otonomi, tanggung jawab, serta pengembangan bawahan (Hughes et al., 2014). Dengan delegasi, maka dapat mengurangi rasa minder dan meningkatkan rasa percaya diri karyawan bahwa karyawan memiliki kemampuan maupun potensi untuk menjalankan tanggung jawab tersebut karena karyawan mendapatkan kepercayaan untuk membuat serta mengimplementasikan suatu keputusan. Dengan keyakinan ini, maka keterampilan yang diperoleh dari pelatihan *soft skills* tidak akan sia – sia dan secara pasti digunakan oleh karyawan pada saat menjalankan tanggung jawabnya, bahkan mengatasi hambatan – hambatan yang pasti ditemui selama berproses. Dengan delegasi, karyawan juga memperoleh praktek pengalaman secara langsung untuk menerapkan keterampilan yang didapatkan dari pelatihan *soft skills* yang telah diikuti sebelumnya karena delegasi merupakan salah satu cara untuk mengembangkan keterampilan karyawan (*skills for developing others*).

2. Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh bahwa LS1 memiliki *mean* paling kecil, yaitu 3,52. Akan tetapi, tidak terdapat pengaruh signifikan antara variabel – variabel yang diuji pada hipotesis penelitian, yaitu dari *learning style* (LS) terhadap *intention to transfer training* (ITT) maupun terhadap *training effectiveness* (TE) dengan mediasi *intention to transfer training* (ITT). Sehingga peneliti menyimpulkan bahwa *learning style* bukan merupakan faktor utama yang dapat meningkatkan *intention to transfer training* maupun *training effectiveness*.

3. Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh bahwa SS4 memiliki *mean* paling kecil dengan nilai sebesar 3,72. SS4 berisikan tentang dukungan atasan dalam memberikan bantuan ketika karyawan menghadapi masalah dalam menerapkan kompetensi baru yang diperoleh. Apabila dikaitkan dengan hasil *in depth interview*, beberapa karyawan PT Link Net, Tbk merasa bahwa atasan kurang memberikan *feedback* setelah karyawan selesai mengikuti pelatihan. Karyawan juga merasa bahwa setelah mengikuti pelatihan *soft skills* dan mendapatkan hal – hal yang dapat diterapkan pada pekerjaan, atasan masih bersikap pasif dan tidak menindaklanjuti tentang hasil pelatihan karyawan, serta kurang membantu karyawan ketika mengalami masalah atau kendala. Maka dari itu, peneliti memberikan saran agar perusahaan dapat memfasilitasi adanya *coaching* dari atasan pada anggota – anggota. Adapun pengertian *coaching* menurut Peterson dan Hicks (2000) dalam Hughes et al., (2014) ialah proses melengkapi seseorang dengan atribut, pengetahuan, dan kesempatan yang dibutuhkan untuk mengembangkan diri dan membuat dirinya menjadi lebih sukses. Dalam hal ini atasan akan memiliki peran penting sebagai *coach* dimana atasan harus mendukung pengembangan karyawannya melalui berbagai tindakan seperti; bertemu dengan karyawan (*coachee*) secara berkala untuk memberikan *feedback* terkait pengembangan karyawan, mengidentifikasi sumber daya yang dibutuhkan untuk pengembangan maupun kesempatan untuk pengembangan, dan membantu para *coachee* untuk merefleksikan hal – hal yang telah dipelajarinya (Hughes et al., 2014). Dengan demikian, tindakan – tindakan atasan tersebut dalam proses *coaching* akan sangat membantu karyawan untuk mengatasi kendala yang

ditemukan ketika menerapkan kompetensi yang telah dipelajari karyawan. Selain itu, peneliti juga memberikan saran agar fasilitas *coaching* antara atasan dengan bawahan yang disediakan perusahaan dapat dilakukan secara merata untuk semua *level position* di perusahaan. Sehingga, diharapkan dapat tercipta budaya *coaching* yang baik di perusahaan.

4. Berdasarkan hasil penelitian, ITT5 memiliki *mean* paling kecil yaitu, 3,70. ITT5 berisikan *intention* karyawan dalam mengulas kembali materi pelatihan *soft skills* untuk mengembangkan keterampilan yang telah dipelajari. Apabila dikaitkan dengan hasil *in depth interview*, beberapa karyawan PT Link Net, Tbk merasa bahwa setelah mengikuti pelatihan *soft skills* semua telah selesai begitu saja, tidak ada aktivitas atau tindakan lanjutan. Padahal, karyawan memerlukan aktivitas atau tindakan lanjutan karena menurut karyawan, agar *soft skills* tertanam dalam diri karyawan perlu adanya tindakan lanjutan tersebut. Maka dari hal ini, dapat dilihat bahwa karyawan membutuhkan tindakan lanjutan untuk *review* hal – hal yang didapat dari pelatihan agar dapat terus diterapkan pada pekerjaannya. Peneliti memberikan saran agar perusahaan dapat memfasilitasi adanya *knowledge sharing*. Adapun definisi dari *knowledge sharing* menurut Schwartz (2006) dalam Paulin dan Suneson (2012) adalah pertukaran pengetahuan diantara individu, di dalam dan diantara tim, unit organisasi, dan organisasi. Dengan adanya *knowledge sharing*, maka karyawan dapat berbagi hal – hal yang didapatkan dari pelatihan *soft skills* dengan rekan kerja maupun tim. Karyawan akan lebih mudah mengingat pembelajaran selama pelatihan *soft skills*, mengulas kembali materi pelatihan *soft skills* bersama dengan timnya atau rekan kerjanya, bahkan mendapatkan wawasan

baru lewat *knowledge sharing*. Pertemuan karyawan dalam *knowledge sharing* disarankan untuk dilakukan secara periodik.

### 5.2.2 Saran untuk Peneliti Selanjutnya

Berdasarkan hasil penelitian, berikut saran yang dapat peneliti berikan pada peneliti selanjutnya:

1. Peneliti selanjutnya dapat melakukan pengujian pengaruh langsung dari variabel – variabel eksogen penelitian, yaitu; *self efficacy*, *learning style*, dan *supervisor support* terhadap variabel endogen penelitian, yaitu *training effectiveness*. Dalam hal ini, peneliti selanjutnya dapat menambahkan tiga hipotesis untuk menguji pengaruh langsung tersebut. Sehingga, dapat diketahui bagaimana perbedaan hasil penelitian dari pengaruh tidak langsung dengan variabel *mediating* dan pengaruh langsung dari variabel eksogen terhadap variabel endogen.
2. Peneliti memberikan saran pada peneliti selanjutnya agar dapat menambahkan jumlah sampel responden yang digunakan dalam penelitian. Sehingga, proses pengolahan data dan hasil pengolahannya akan lebih relevan dengan fenomena yang ada.
3. Peneliti selanjutnya dapat memperluas objek penelitian dengan menggunakan variasi dari karakteristik sampel yang berbeda, seperti klasifikasi generasi karyawan dan klasifikasi berdasarkan gender (pria dan wanita).
4. Peneliti juga memberikan saran bagi peneliti selanjutnya agar dapat menggunakan industri lain seperti institusi pendidikan, *retail*, *hospitality*, dan perbankan sebagai objek penelitian.

5. Peneliti selanjutnya dapat menambahkan kriteria untuk *screening* responden, yaitu karyawan yang pernah mengikuti *training soft skills* (*leadership* maupun *managerial*), dan akan lebih baik apabila mengacu pada satu *training soft skills* saja, baik *leadership* atau *managerial*. Pada penelitian yang telah dilakukan peneliti, tidak dicantumkan kriteria responden yang pernah mengikuti *training soft skills* dikarenakan dengan lama bekerja minimal 1 tahun saja sudah menunjukkan bahwa karyawan pasti pernah mengikuti *training soft skills* (*leadership* maupun *managerial*). Akan tetapi, untuk peneliti selanjutnya disarankan agar tetap menambahkan kriteria *screening* responden tersebut dengan tetap mengacu pada kondisi di objek penelitian.