

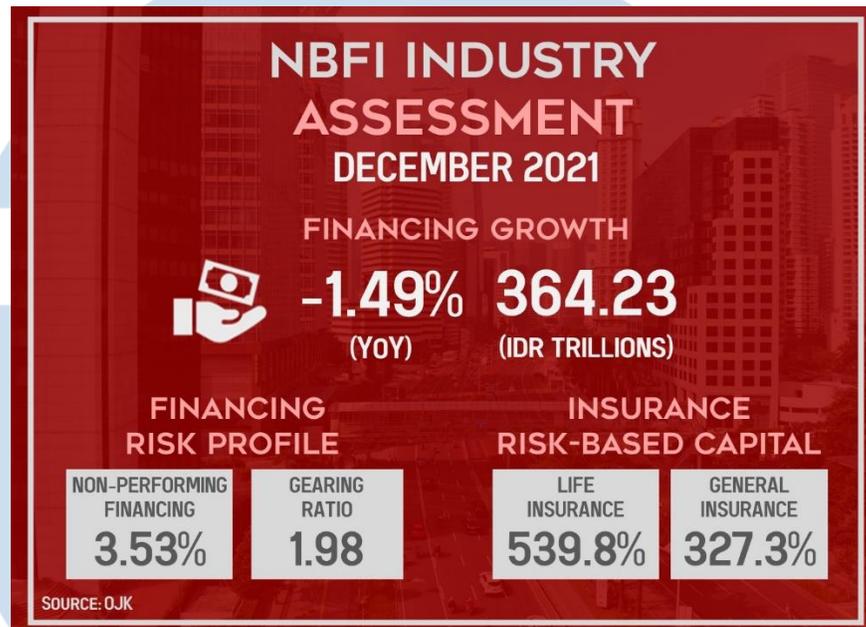
## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang

Tingginya minat masyarakat Indonesia terhadap penggunaan kendaraan bermotor sebagai moda transportasi utama dalam berpergian, menjadikan Indonesia menempati urutan ketiga dengan penggunaan sepeda motor terbanyak di dunia. Hal ini dikarenakan berdasarkan survei dari Asosiasi Industri Sepeda Motor Indonesia (AISI) yang dikutip dari GoodStat (2022) mencatatkan terdapat 85% rumah tangga di Indonesia setidaknya memiliki minimal satu buah sepeda motor. Melalui hasil survey AISI juga, jumlah sepeda motor di Indonesia telah mencapai 80 juta unit, dimana pada wilayah ibu kota sendiri terdapat 15 juta unit sepeda motor yang melintas.

Dikutip dari CNBC Indonesia (2022), Ketua Umum Asosiasi Perusahaan Pembiayaan Indonesia (APPI) menjelaskan bahwa tingginya *demand* masyarakat Indonesia untuk melakukan pembelian kendaraan otomotif serta investor asing yang tertarik untuk menanamkan modal dengan bergabung pada perusahaan besar di bidang pembiayaan yang mampu untuk bertahan dalam jangka panjang, dapat menciptakan persaingan yang tinggi antar perusahaan dengan masing-masing keunggulan yang diberikan kepada konsumennya. Namun, faktor pandemi maupun inflasi yang disebabkan akibat invansi Rusia-Ukraina juga memberikan dampak pada pergerakan ekonomi maupun distribusi bahan baku yang diimpor sebagai salah satu aspek penunjang bisnis.



Sumber: Otoritas Jasa Keuangan, 2021

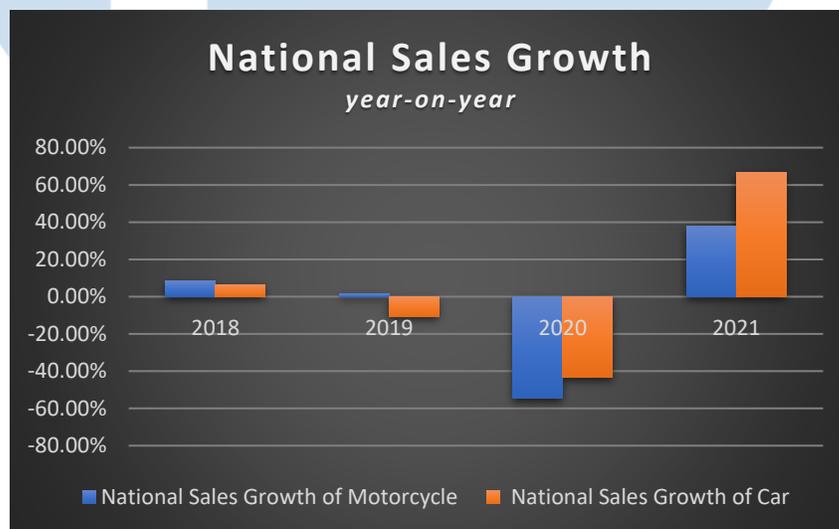
Gambar 1. 1 Non-Bank Financial Institution Assessment

Industri keuangan non-bank atau disebut juga sebagai Lembaga Keuangan bukan Bank (LKBB) merupakan lembaga yang membantu kebutuhan konsumen dengan cara menyalurkan penghimpunan dana (OCBC, 2021). Tujuannya untuk dapat mendorong perkembangan pasar modal agar penyaluran dapat lebih efisien dan membantu meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Dalam industri keuangan non-bank, terdapat beberapa jenis perusahaan didalamnya dan diantaranya seperti perusahaan asuransi, pegadaian, perusahaan *leasing*/pembiayaan, dan *fintech*. LKBB juga merupakan salah satu industri yang sangat berdampak dari adanya krisis ekonomi di Indonesia maupun dunia akibat pandemi saat itu.

Hal ini dapat dilihat dari Gambar 1.1 Data Otoritas Jasa Keuangan pada tahun 2021 yang mencatatkan bahwa pertumbuhan finansial bulan Desember pada lembaga keuangan non-bank berada diangka minus 1,49 persen *year-on-year* dimana hal ini masih lebih baik dibandingkan dengan sebelumnya yang mencapai minus 3,6 persen *year-on-year* (YoY), sehingga total pembiayaan hingga akhir tahun 2021 berada diangka 364,23 triliun rupiah. Kendati demikian, faktor perekonomian yang tidak stabil selama pandemi berlangsung, juga membuat beberapa perusahaan *multifinance* tidak sanggup menjalankan operasional

perusahaan salah satunya karena kewajiban ekuitas minimal Rp. 100 Miliar sesuai dengan ketentuan OJK No.35/2018 (CNBC, 2021)

PT. XYZ merupakan salah satu perusahaan *multifinance* terkemuka di Indonesia yang masuk kedalam Lembaga keuangan bukan Bank dan telah berdiri sejak tahun 1990. Sebagai perusahaan *multifinance*, PT. XYZ memberikan layanan pembiayaan dari berbagai aspek seperti otomotif, perlengkapan rumah tangga serta elektronik (*durables*), pembiayaan multiguna serta syariah. PT. XYZ yang telah diawasi oleh OJK merupakan anak perusahaan dari salah satu perusahaan perbankan yang ada di Indonesia yang juga merupakan salah satu bagian dari Bank terbesar di dunia. Besaran fokus bisnis yang berada di penawaran angusuran untuk membayar kendaraan otomotif, tentu membuat PT. XYZ harus dihadapi pada situasi yang menantang saat ini.



Sumber: Hasil Olahan Data Perusahaan, 2021

Gambar 1. 2 National Automotive Sales Growth

Tantangan yang terjadi dari meningkatnya harga barang kebutuhan pokok, pada akhirnya juga mengubah perilaku konsumtif sebagian besar masyarakat Indonesia dengan menekan biaya pengeluaran untuk hal-hal diluar dari kebutuhan sehari-hari. Agar meningkatkan kembali minat beli masyarakat pada kendaraan otomotif, pemerintah memberikan penawaran PPnBM untuk pembelian kendaraan baru, maupun tren penjualan kendaraan otomotif bekas yang terus mengalami peningkatan (Tribunnews, 2020).

Hal ini didukung dengan Gambar 1.2 yang menunjukkan grafik pada persentase penjualan kendaraan otomotif secara nasional yang sempat berada diangka minus 54,6% untuk motor dan minus 43,3% untuk mobil pada tahun 2020, mulai mengalami peningkatan yang lebih besar ditahun 2021 dengan pertumbuhan mencapai 38,10% untuk motor dan 66,80% untuk mobil. Dari data tersebut dapat terlihat peningkatan yang signifikan disebabkan krisis *chip* semikonduktor yang berdampak pada otomotif dalam memproduksi kendaraannya, sehingga menciptakan momentum bagi perusahaan untuk meningkatkan penjualan kendaraan bekas (Kompas.com, 2022).

Dengan situasi tersebut, PT.XYZ seharusnya memiliki peluang yang besar dalam memaksimalkan penjualan otomotif ditengah persaingan yang kompetitif dalam menarik minat konsumen untuk melakukan pembelian melalui pihaknya. Untuk itu, sumber daya yang dimiliki, terutama pada SDM nya harus dapat memadai agar dapat mencapai tujuan perusahaan dengan cara meningkatkan nilai investasi pada para karyawan melalui pelatihan-pelatihan yang diciptakan secara *up-to-date* sesuai pada situasi maupun kondisi lapangan dan memastikan karyawan mampu memahami dan mengimplementasikan hasil pelatihan didalam kerjanya secara maksimal sebagai targetnya dalam menciptakan *customer-centric*.



Sumber: Data Internal Perusahaan, 2021

Gambar 1. 3 Persentase Success Rate Program Pelatihan Divisi Sales PT. XYZ

*Training* diciptakan untuk memberikan kesempatan dalam meningkatkan pegetahuan dan keterampilan yang diperlukan, sehingga sesuai dengan besarnya waktu dan biaya yang

diinvestasikan bagi perusahaan kepada karyawannya dalam melakukan inisiatif pelatihan (Salas et al, 2012 dalam Sahoo & Mishra, 2018). Adanya *training* tentunya harus dilakukan oleh perusahaan yang bertujuan untuk mengetahui investasi yang dikeluarkan merupakan investasi yang juga dapat memberikan *return* balik bagi organisasi. Namun, *training* yang dilaksanakan harus dapat efektif, artinya program *training* dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan karyawan yang semestinya serta terdapat *output* yang sesuai pula dari hasil pelatihan yang sudah dilakukan dan memiliki dampak bagi perusahaan (*transfer of training*). *Transfer of training* dapat didefinisikan sebagai penerapan pengetahuan, keterampilan, dan sikap (*KSA*) yang terlatih ke tempat kerja (Quesada-Pallares & Gegenfurtner, 2015 dalam Gegenfurtner, 2019). Adapun menurut Blume et al (2019), transfer merupakan fenomena yang berkembang yang dihasilkan dari interaksi berulang antara orang, situasi, dan kriteria dari waktu ke waktu. Pemahaman terkait transfer pelatihan dapat dipahami lebih baik dengan proses dinamis yang berlangsung dari waktu ke waktu.

Dapat dilihat berdasarkan data internal perusahaan pada tahun 2021, yang tercatat bahwa rata-rata persentase kesuksesan dari pelatihan yang telah dilaksanakan setiap bulannya pada divisi Sales PT.XYZ masih berada diantara 70%. Walaupun pada kuartir ke-4 di tahun 2021 persentase *success rate training* untuk divisi Sales mengalami peningkatan, namun berdasarkan informasi yang penulis dapatkan bahwa target keberhasilan *training* yang ditetapkan oleh perusahaan untuk *success rate* nya adalah sebesar 90%. Jika perhitungan persentase *success rate training* tersebut dilihat dari total hadir dibagi dengan total lulus peserta, artinya selama tahun 2021 persentase *success rate training* tersebut masih belum dapat mencapai target yang ditetapkan perusahaan. selanjutnya, apabila pengukuran *success rate* adalah dengan mempertimbangkan pengerjaan variasi tugas seperti *post-test*, *assessment*, *mini quiz*, *project* dan sebagainya yang berkaitan dengan lingkup pekerjaan mereka, menunjukkan bahwa peserta pelatihan belum dapat menguasai konten pelatihan yang diberikan dan tentunya akan berimbas pada pekerjaan mereka yang tidak diimbangi dengan pengetahuan pasca pelatihan. Selain itu, informasi yang dikutip dari data internal perusahaan pada tahun 2022, pencatatan data L3 (*behavior index*) per Area pada bulan Agustus yang mengacu pada model Kirkpatrick untuk melihat *training transfer* karyawan, total persentase nilai dibawah target pada kategori Area masih diatas 70%, dengan menunjukkan hasil bahwa Area Jawa Timur , Area Sulawesi, dan Area Sumatera 1 merupakan area yang memiliki tingkat persentase

ketidakkulusan yang paling tinggi dengan nilai diatas 80%. Salah satu penilaian yang dilakukan oleh *trainer* serta pengelola *training* PT.XYZ untuk menilai *behavior index* karyawan terutama pada karyawan Sales yakni melalui penilaian hasil rekaman Sales ketika sedang melakukan pencarian sumber order/calon nasabah melalui telepon. Beberapa penilaian yang dilakukan adalah mulai dari cara perkenalan Sales saat menelepon, gaya bicara Sales kepada nasabah/calon nasabah, maupun cara Sales menggali informasi terkait apa yang sedang dibutuhkan oleh nasabah/calon nasabah sehingga bisa melakukan penawaran pembiayaan melalui *channel* di PT.XYZ.

Dalam PT. XYZ, seluruh karyawan terutama pada karyawan yang bekerja di lapangan memerlukan pelatihan yang dilakukan secara konsisten dan merata dikarenakan mereka bertemu dengan calon nasabah, nasabah tetap, kolega bisnis, serta aparat yang berkait, sehingga harus mendapatkan lebih banyak pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan kerja maupun masalah yang dihadapi saat kerja. Maka dari itu, perusahaan mengupayakan berbagai jenis pelatihan yang diharapkan agar karyawan dapat terus meningkatkan performa sehingga mampu melayani nasabah secara maksimal. Namun pada kenyataannya, seringkali terjadi ketidakseimbangan antara proses *training* yang berjalan dengan ekspektasi karyawan ketika mengaplikasikan hasil pelatihan tersebut didalam tempat kerja. Berdasarkan pengumpulan data kolektif yang penulis lakukan terhadap 7 responden secara acak, 4 dari 7 responden menyatakan bahwa mereka pernah mengikuti pelatihan yang nyatanya kurang sesuai dengan kondisi kerja yang diperlukan. Adanya *gap* antara pelatihan dengan kondisi *real* yang diperlukan, memungkinkan karyawan menjadi tidak memprioritaskan fokusnya pada pelatihan yang diselenggarakan. Selain itu, berdasarkan *interview* yang penulis lakukan dengan salah satu karyawan pengelola *training* menyatakan bahwa tantangan terbesar yang dihadapi bagi perusahaan adalah transformasi ke era digitalisasi yang dilakukan salah satunya pada kegiatan training baik secara *online* maupun *offline* sehingga perlu meningkatkan fokus peserta selama mengikuti yang berlangsung.

### What would make training more effective for dissatisfied employees?

The infographic features a central orange rounded rectangle with a background image of a smiling man in a suit. The text is arranged in a list format with horizontal lines separating each item. The percentages are displayed in a larger font on the right side of each line.

If training was more relevant	50%
If training content was more up to date	40%
If I was given more control	37%
If training was broken into shorter sessions	28%
If training was more social	27%

Sumber: Talent LMS, 2022

Gambar 1. 4 The States of Learning & Development in 2022

Dalam memperoleh kinerja yang maksimal, seorang individu harus dapat mengetahui kemampuan yang ada dalam dirinya dan disesuaikan dengan tanggung jawab yang harus dilakukan. Penting bagi seorang individu untuk dapat mengukur kapabilitas yang akan mempengaruhi motivasi dalam mengembangkan diri ketika bekerja. Abun et al (2021) mendefinisikan *self-efficacy* sebagai keyakinan individu dalam kemampuan mereka untuk melakukan kontrol atas fungsi dan peristiwa yang mempengaruhi hidup mereka. *Self-efficacy* juga terbentuk dalam personalisasi diri yang menjadi mediator dalam interaksi antara faktor perilaku dan juga faktor lingkungan. Tentunya, ketika adanya *gap* pada masing-masing efikasi diri karyawan hal ini akan berdampak pada motivasi karyawan ketika mengharuskan mereka untuk menyerap informasi yang diberikan perusahaan dalam belajar dan mengembangkan diri, dan pada akhirnya akan membuat karyawan yang memiliki *self-efficacy* yang rendah menjadi tidak puas untuk menuntaskan suatu hal pada pekerjaannya.

Dalam meningkatkan efikasi diri didalam tempat kerja, karyawan juga dapat memulainya dengan mengikuti serangkaian pelatihan yang dibuat oleh perusahaan. Tentunya,

bukan hanya kepercayaan diri yang akan meningkat namun juga motivasi serta kemampuan dalam melaksanakan tugas yang dikerjakan akan maksimal. Namun ketika *training* tidak sesuai dengan sumber permasalahan yang dihadapi, akan mempengaruhi tingkat efikasi diri. Berdasarkan Gambar 1.4 mengenai hal yang dapat meningkatkan efektivitas pelatihan terhadap karyawan yang merasa tidak puas terhadap kinerjanya, dimana terdapat 50% karyawan mengharapkan bahwa training yang dilaksanakan akan sesuai dengan permasalahan yang mereka hadapi ditempat kerja. Selain itu, 37% karyawan juga mengharapkan bahwa saat pelatihan berlangsung, peserta bisa berpartisipasi lebih dan mendapatkan kontrol atas pelatihan yang dilaksanakan sehingga situasi yang dirasakan akan lebih nyata. Dengan begitu, karyawan akan menjadi lebih puas terhadap hasil pelatihan yang akan meningkatkan motivasi dan kepercayaan dirinya dalam bekerja.

Berdasarkan pengambilan data kolektif yang dilakukan penulis terhadap 7 responden, 6 dari 7 responden tidak merasa iri yang menimbulkan rasa tidak percaya diri pada diri sendiri, namun seorang responden menjawab bahwa hal yang memungkinkan dapat membuatnya menjadi tidak percaya diri dibandingkan dengan rekan kerjanya adalah karena pencapaian kerja seperti pencapaian target penjualan yang terkadang tidak dapat dimaksimalkan dibandingkan dengan rekan kerja dapat melampaui target tersebut.



Sumber: Glassdoor, 2022

Gambar 1. 5 Career Opportunities Trend PT. XYZ

Elsenberger & Stinglhamber (2011) menjelaskan bahwa pembentukan *organizational support* didorong oleh kecenderungan untuk menganggap karakteristik pada untuk organisasi. Karyawan cenderung menganggap organisasi sebagai individu yang kuat dengan kepribadian dan motif yang mempengaruhi kesukaan orientasinya terhadap mereka. Adapun lingkungan kerja yang baik akan datang apabila organisasi memberikan dukungan yang baik pula kepada

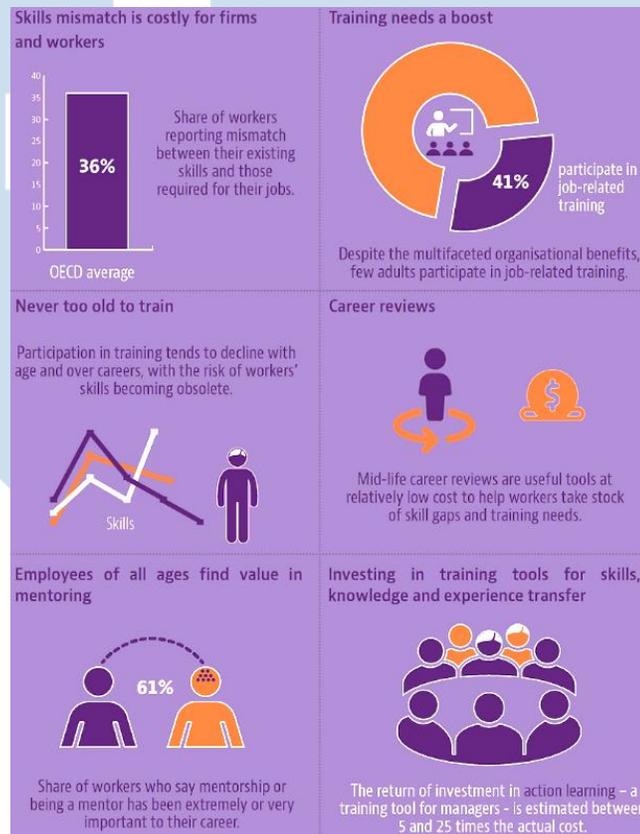
karyawannya. *Organizational support* didefinisikan sebagai pandangan seseorang mengenai sejauh mana organisasi mendukung dan berkomitmen untuk kesejahteraan karyawannya (Chen et al, 2019 dalam Ng & Ahmad, 2018). Adanya *organizational support* juga berpartisipasi untuk memastikan peserta pelatihan termotivasi untuk dilatih dan menggabungkan hasil pembelajaran yang baru di tempat kerja (Ng, 2017).

Na-nan et al (2017) mengungkapkan agar suatu organisasi dapat memperoleh tujuan yang diinginkan, penting untuk mengelola sumber daya yang dimilikinya dengan cara mempertimbangkan kembali faktor penting sebagai bahan pendukung untuk memfasilitasi transfer pelatihan, keterampilan, dan sikap karyawan untuk menerapkannya dalam pekerjaan. Hal ini dapat dilakukan melalui perencanaan manajemen sumber daya yang dapat dimanfaatkan karyawan untuk mengubah pengalaman belajar mereka menjadi bermanfaat dalam pekerjaan, peningkatan keamanan kerja, suasana kerja, dan juga menuntun *career path* karyawan. Namun jika dilihat dari Gambar 1.6 mengenai *key facts skills and training*, terlihat bahwa sekitar 36% karyawan merasa adanya *mismatch* atau ketidaksesuaian antara kemampuan yang mereka miliki dengan kebutuhan akan pekerjaan. Adapun juga karyawan menghindari program pelatihan akibat faktor usia sehingga motivasi untuk belajar berbeda dibanding dengan usia muda.

Dalam interview yang penulis lakukan dengan pengelola training, menyatakan bahwa terkadang peserta memberikan komplain karena merasa bahwa *training* yang diberikan tidak sesuai atau tidak *applicable* bagi mereka saat bekerja. Apabila hal tersebut terjadi secara berulang, tentu saja akan memberikan dampak yang besar bagi kesempatan dalam mengembangkan kerja. Selain itu, berdasarkan Gambar 1.5 terkait *career opportunities* di PT. XYZ, respons yang diisi oleh karyawan tersebut memberikannya rata-rata pada *rate* 3 dari 5, artinya kesempatan pengembangan karir di perusahaan dapat dikategorikan netral – cukup sulit. Secara keseluruhan, respons responden terkait kesempatan untuk mengembangkan karir di PT. XYZ juga mengalami penurunan semenjak Maret 2022.

Dari kolerasi antara motivasi dengan kesempatan untuk pengembangan karir, penulis mendapatkan informasi bahwa dalam melihat hasil kinerja karyawan setelah diberikan berbagai pelatihan, performa dan potensi menjadi hal penting dalam mempertimbangkan karyawan untuk dipertahankan, dipromosikan, didemosi, maupun dilakukan pemecatan. Hal

ini dikarekan PT. XYZ telah memberikan fasilitas *training* secara rutin yang seharusnya dapat meningkatkan performa kerja karyawan. Dengan demikian, peninjauan dalam *mid-life career* merupakan komponen yang berguna untuk membantu karyawan dalam melihat kesenjangan keterampilan dan kebutuhan pelatihan.



Sumber: OECD Library, 2020

Gambar 1. 6 Six Key Facts: Skill & Training

Gopalan, et al (2017) menyatakan bahwa motivasi dapat didefinisikan sebagai jalan seseorang menuju perilaku yang memicu seseorang untuk berkeinginan meniru perilaku lain maupun sebaliknya. Motivasi juga dapat dikatakan sebagai proses untuk memulai, membimbing, dan mempertahankan perilaku yang berorientasi pada tujuan. Karena pada dasarnya, motivasi akan mengarahkan individu untuk melakukan tindakan dalam mencapai suatu tujuan atau memenuhi suatu kebutuhan. Untuk dapat mencapai tujuan yang diinginkan dari pelatihan secara efektif, maka karyawan harus memiliki motivasi terhadap keinginan untuk

mau belajar atau disebut juga dengan *motivation to learn* serta selanjutnya memiliki keinginan untuk mengaplikasikan hasil pelatihan tersebut atau *motivation to transfer*.

Hurts and William (2009) dalam Kodwani & Prashar (2019) menjelaskan bahwa adanya ketersediaan beragam pelatihan dalam organisasi, maka karyawan cenderung termotivasi dengan mencari tahu berbagai peluang untuk mengembangkan dirinya dan bersedia untuk berpartisipasi dalam kegiatan belajar. Apabila kedua hal tersebut dapat dimiliki oleh karyawan dalam melaksanakan pelatihan, maka memungkinkan transfer pelatihan akan memberikan *output* yang sesuai dengan kebutuhan karyawan dan perusahaan. Kodwani & Pashar (2019) mendeskripsikan bahwa organisasi berupaya dalam meningkatkan serta mengupayakan sumber daya yang dimilikinya untuk dapat memberikan layanan yang berkualitas kepada konsumen dengan pelatihan sebagai intervensi yang sering digunakan untuk meningkatkan produktivitas.

Berdasarkan Gambar 1.6 mengenai *fact of skill & training*, menjelaskan bahwa masih terdapat sekitar 36% ketidaksesuaian antara *skill* yang dimiliki oleh karyawan dengan kebutuhan kerja yang diperlukannya dilingkungan kerja. Adanya *gap* antara *skill* dengan kebutuhan kerja tersebut, dapat diperbaiki dengan cara *training* yang lebih sesuai seperti melakukan *mentoring*, *action learning*, *training booster*, maupun *career review*. Hal ini menunjukkan bahwa dari pelatihan yang dilakukan oleh perusahaan diharapkan dapat memberikan kontribusi pada motivasi, efektivitas, kompetensi, serta kinerja secara keseluruhan dari sumber daya manusia yang dimiliki sehingga mengarah untuk mencapai tujuan perusahaan (Kodwani & Prashar, 2019). Al-Eisa, et all (2009) dalam El-Said, et al (2020) menyatakan proses terbentuknya motivasi dalam pelatihan menciptakan kolerasi antara *motivation to learn* dengan *motivation to transfer* sehingga menentukan hasil penerapan pelatihan bagi peserta.



Sumber: Gamelearn, 2021

Gambar 1. 7 Contradictions of Corporate Training 2021

Menurut Chen et al (2019) dalam Hsiao (2021) *motivation to learn* dijabarkan kedalam 2 dimensi, yaitu *intrinsic orientation* dan *extrinsic orientation*. *Intrinsic orientation* mengacu pada tantangan dalam pembelajaran sebagai ketertarikan atau kesukaan, yang mengacu untuk mengembangkan visi, pembelajaran baru, dan pengembangan potensi diri dan pemenuhan kebutuhan. Sedangkan *extrinsic orientation* didefinisikan sebagai faktor penunjang pembelajaran dalam mencapai penetapan yang positif, kinerja yang lebih baik, meningkatkan kompetisi, atensi, dan menghindari kegagalan.

Perusahaan tentunya mengharapkan bahwa metode pelatihan yang dilaksanakan merupakan opsi terbaik yang dapat disesuaikan dengan kondisi seluruh karyawan yang ada. Namun kenyataannya, seringkali penerapan metode pelatihan menjadi salah satu hal yang dapat membuat transfer pelatihan itu sendiri tidak dapat berjalan dengan maksimal. Hal ini ditunjukkan dengan Gambar 1.7 yang menjelaskan transformasi perusahaan ke era digitalisasi tidak serta merta membuat seluruh karyawan didalamnya dapat menyukai dan beradaptasi dengan baik. Dimana dari survey yang dilakukan pada perusahaan di Amerika, ketika 72% banyaknya perusahaan mengupayakan penerapan *training* dari *face-to face* menjadi *online training*, masih terdapat 33% karyawan bahwa rasa bosan menjadi penyebab utama dalam *online training*. Hal ini akhirnya dapat mengakibatkan *lack of interest* terhadap pelatihan maupun *lack of focus* pada karyawan sehingga minimnya penerapan hasil pelatihan didalam tempat kerja.

Berdasarkan pengumpulan data kolektif yang penulis lakukan terhadap 7 responden, terdapat 2 responden yang menjawab bahwa metode pelatihan yang sering diikutinya menggunakan metode *self-learning*, 2 responden lainnya menjawab menggunakan metode *webinar*, 1 responden menjawab *virtual class*, dan 2 responden lainnya menjawab menggunakan metode konvensional (*offline*). Setiap metode pelatihan yang di *support* akan memberikan hasil pelatihan yang berbeda bagi pesertanya dalam menyerap informasi yang diberikan. Hal tersebut yang memungkinkan membuat 3 responden menjawab bahwa ia merasa bosan dengan metode pelatihan yang diberikan. Selain itu, responden mendapatkan kendala ketika bekerja seperti masalah pencarian sumber order, masalah fasilitas yang kurang lengkap, kenaikan jabatan, target penjualan, kesulitan waktu pelatihan, ataupun kesulitan pada pekerjaan yang mengharuskannya menyesuaikan keadaan dan tuntutan yang ada, namun dirasa belum terjawabkan ketika pelatihan.



Sumber: Data Internal Perusahaan, 2021

Gambar 1. 8 Persentase Participant Rate Divisi Sales PT.XYZ

Selanjutnya, adanya *motivation to learn* akan menciptakan tingginya *motivation to transfer* bagi karyawan. Hal ini dikarenakan tanpa adanya pembelajaran maka tidak ada yang dapat ditransfer bagi karyawan, ataupun tanpa motivasi itu sendiri maka tidak ada yang dapat ditransfer dari hasil belajar ke dalam pekerjaan. Iqbal & Dastgeer (2017) mendefinisikan *motivation to transfer* adalah harapan dari individu sebagai peserta pelatihan untuk dapat menerapkan *knowledge*, *skill*, dan *attitude* secara nyata, serta mengacu pada intensitas, arah, dan ketekunan dalam menerapkan pengetahuan dan keterampilan yang telah dipelajari tersebut

pada pekerjaannya (Sahoo & Mishra, 2018). *Motivation of transfer* yang tepat akan mempengaruhi pola pembelajaran dan perubahan perilaku bagi karyawan. Adanya perubahan perilaku akan lebih cepat menghasilkan karyawan dengan keinginan dan motivasi yang optimal untuk belajar dan mentransfer pengetahuan serta keterampilan yang diperoleh ke pekerjaan dan tempat ia bekerja (Shaoo & Mishra, 2018). Selain itu Burke & Hutchins (2007); Reinhold et al (2018) dalam Na-Nan & Sanamthong (2020) menyatakan bahwa motivasi sangat penting dalam mempelajari organisasi maupun perilaku individu, yang mana *motivation to transfer* merupakan prinsip utama dalam mengembangkan sumber daya manusia dan menarik minat sebagai semangat untuk dapat menyerapkan pengetahuan, keterampilan, sikap, serta pengalaman baru dari pelatihan kedalam tanggung jawab kerja

Berdasarkan Gambar 1.8 menunjukkan persentase *participant rate* peserta *training* divisi sales PT. XYZ yang menunjukkan bahwa rata-rata dari persentase kehadiran peserta dalam mengikuti training secara keseluruhan berada pada angka 86% dimana target yang ditetapkan oleh perusahaan adalah sebesar 85%. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kesadaran peserta untuk mengikuti pelatihan yang dibuat masih berada di rata-rata target dan perlu ditingkatkan secara maksimal, terutama ketika selama pandemi perusahaan lebih banyak menerapkan *online training* yang sebenarnya dapat meningkatkan fleksibilitas peserta untuk bisa hadir dalam mengikuti pelatihan. Selanjutnya, dari pengumpulan data kolektif yang penulis lakukan terhadap 7 responden, 5 dari 7 responden beralasan kendala yang seringkali dialami ketika mengikuti pelatihan adalah dilakukannya aktivitas lain diwaktu yang bersamaan, yang dilanjut responden menjawab bahwa koneksi internet yang tidak stabil. Adapun hal yang dapat mengurangi motivasi peserta ketika pelatihan seperti waktu pelatihan yang tidak sesuai, pelaksanaan pelatihan yang terlalu lama, kelas yang pasif, dan konten pelatihan yang kurang menarik / tidak sesuai dengan kondisi kerja. Kendala tersebut dapat memicu tingkat motivasi peserta dan perlu menjadi salah satu pertimbangan jika PT.XYZ ingin menerapkan metode *online training* sebagai metode utama pelaksanaan pelatihan.

## WHY EMPLOYEES QUIT THEIR JOBS?

66%

of employees would quit their jobs for lack of appreciation of their work



50%

of employees have left their job to get away from their manager at one point in their career

Sumber: Semos Cloud, 2020

Gambar 1. 9 Employee Turnover Rate: How to Calculate it

Setiap lapisan organisasi mengharapkan karyawan di perusahaan dapat terus berkontribusi dan memberikan hasil kerja yang maksimal. Untuk memaksimalkan kontribusi kerja dari karyawan, tentunya diperlukan dukungan dari sosok pemimpin yang mampu menjadi pembimbing serta panutan sehingga dapat menyelaraskan visi dan tujuan yang ingin dicapai. *Supervisor support* merupakan salah satu peranan yang dapat mempengaruhi seorang karyawan dalam bekerja dengan baik maupun buruk. menurut Chauhan et al (2017) *supervisor support* mencerminkan adanya pertukaran hubungan yang dimiliki karyawan dengan atasannya yang ditandai dengan diskusi baik sebelum maupun sesudah pelatihan untuk melakukan pemeriksaan secara berkala.

Selain itu, pentingnya meningkatkan kinerja karyawan dapat dilakukan melalui pelatihan yang ada. Dalam hal ini, *Supervisor support* secara langsung juga dapat mempengaruhi motivasi karyawan untuk belajar, baik kesadaran akan kebutuhan untuk perkembangan karyawan dan juga motivasi belajar yang berpengaruh langsung pada kesiapan karyawan pada pelatihan, motivasi untuk transfer pelatihan, serta prestasi kerja (Park et al, 2018). Hal ini menunjukkan bahwa performa kerja yang dihasilkan karyawan untuk memberikan *output* sesuai target perusahaan baik sebelum ataupun sesudah pelatihan dilaksanakan, dapat memungkinkan tercipta berdasarkan tingkat dukungan supervisor yang diberikan.

Berdasarkan Gambar 1.9 mengenai *employee turnover rate*, dapat dilihat besarnya pengaruh atasan terhadap perilaku, kenyamanan, serta kepuasan karyawan dalam bekerja, dimana dari survei yang dilakukan, 66% karyawan akan memilih keluar dari pekerjaannya ketika mereka tidak mendapatkan apresiasi atau tidak dipedulikan oleh atasannya ditempat kerja. Selain itu 50% karyawan memilih meninggalkan pekerjaannya hanya untuk menghindari atasan mereka. Ketika berada dalam siklus kerja, tentunya pasca pelatihan akan menjadi hal yang harus diperhatikan oleh atasan terhadap karyawannya dengan bersikap peduli dan mau membimbing karyawan agar bersama-sama mengaplikasikan hasil pelatihan tersebut dengan tepat sesuai kondisi yang dijalani. Namun, ketika atasan tidak mau peduli ataupun tidak dapat menjadi panutan yang baik bagi karyawannya selama masa kerja itu berlangsung, bukan hanya memungkinkan karyawan menjadi tidak termotivasi dalam siklus kerja namun juga akhirnya dapat membuat karyawan memilih untuk keluar dari perusahaan.

Berdasarkan pengumpulan data kolektif yang penulis lakukan terhadap 7 responden secara acak, penulis menemukan ambiguitas dari jawaban yang diberikan oleh 2 dari 7 responden terhadap *statement* terkait kepedulian atasan terhadap perkembangan maupun performa kerja karyawannya secara adil dan merata, apresiasi atasan terhadap kinerja karyawan saat bekerja, serta kepedulian perusahaan terhadap pengembangan kualitas diri karyawan selama bekerja.

Berdasarkan hal-hal yang mendasari fenomena pada latar belakang penelitian, maka penulis ingin melakukan analisis yang lebih mendalam terkait implementasi *training* yang dilakukan untuk karyawan terutama pada divisi Sales di PT. XYZ. Dengan demikian, penelitian tersebut akan penulis tuliskan dengan judul:

**“Analisis Pengaruh *Motivation to Transfer* dalam Menciptakan *Transfer of Training* pada Karyawan Divisi Sales di PT. XYZ”**

## 1.2 Rumusan Masalah dan Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang yang telah dikembangkan, penulis merumuskan permasalahan dari topik penelitian tersebut untuk menelaah lebih dalam mengenai variabel *Self-Efficacy*, *Organizational Support*, *Motivation to Learn*, dan *Motivation to Transfer* untuk menciptakan *Transfer of Training* yang dimoderasi oleh *Supervisor Support* pada Karyawan divisi Sales di PT.XYZ. Dari rumusan masalah yang telah ditulis berkaitan dengan fenomena yang ada, muncul beberapa pertanyaan terkait penelitian yang dilakukan yaitu sebagai berikut:

1. Apakah *Self-Efficacy* memiliki pengaruh positif terhadap *Motivation to Learn*?
2. Apakah *Organizational Support* memiliki pengaruh positif terhadap *Motivation to Learn*?
3. Apakah *Motivation to Learn* memiliki pengaruh positif terhadap *Motivation to Transfer*?
4. Apakah *Motivation to Transfer* memiliki pengaruh positif terhadap *Transfer of Training*?
5. Apakah *Supervisor Support* dapat memoderasi hubungan antara *Motivation to Transfer* terhadap *Transfer of Training*?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah penulis uraikan, maka terdapat beberapa tujuan dari penelitian yang akan dilakukan, yaitu sebagai berikut:

1. Untuk mengidentifikasi dan menganalisis terkait pengaruh *Self-Efficacy* terhadap *Motivation to Learn*
2. Untuk mengidentifikasi dan menganalisis terkait pengaruh *Organizational Support* terhadap *Motivation to Learn*
3. Untuk mengidentifikasi dan menganalisis terkait pengaruh *Motivation to Learn* terhadap *Motivation to Transfer*
4. Untuk mengidentifikasi dan menganalisis terkait pengaruh *Motivation to Transfer* terhadap *Transfer of Training*
5. Untuk mengidentifikasi dan menganalisis terkait pengaruh *Supervisor Support* dalam memoderasi hubungan antara *Motivation to Transfer* terhadap *Transfer of Training*

## 1.4 Manfaat Penelitian

Adanya penelitian ini dilakukan dengan harapan dapat memberikan manfaat bagi para akademisi maupun praktisi untuk kedepannya yang penulis jelaskan sebagai berikut:

### 1.4.1 Bagi Akademisi

Dilakukannya penelitian ini diharapkan dapat memperoleh, memperdalam, dan memperkaya ilmu pengetahuan yang baru bagi pembaca terhadap isu yang terjadi seputar *Human Resources Management*, serta memberikan gambaran terhadap implementasinya di industri *multifinance* yang ada di Indonesia terutama pada komponen HRM yang berkaitan dengan *Self-Efficacy*, *Organizational Support*, *Motivation to Learn*, *Motivation to Transfer*, *Supervisor Support*, dan *Transfer of Training* sesuai dengan trend yang sedang dihadapi pada sumber daya manusia di perusahaan *multifinance* saat ini.

### 1.4.2 Bagi Praktisi

Dengan adanya penelitian ini diharapkan agar dapat membantu perusahaan dalam mengidentifikasi dan menjawab permasalahan terkait tantangan yang dihadapi dalam menjalankan program pelatihan pada seluruh karyawan yang dimilikinya terutama pada karyawan divisi Sales, dalam meningkatkan efektivitas program pelatihan perusahaan. Selain itu, diharapkan perusahaan untuk mampu mengidentifikasi karyawan dalam memperoleh hasil kerja yang baik dengan memperhatikan *Self-Efficacy*, *Motivation to Learn*, dan *Motivation to Transfer* yang dimiliki oleh karyawan serta *Organizational Support* dan *Supervisor Support* untuk bisa menghasilkan *Transfer of Training* yang lebih efektif. Sehingga kedepannya, pengetahuan yang didapat dari hasil pelatihan dapat diserap dengan baik bagi karyawan dan diimplementasikan sehingga dapat mencapai kebutuhan bisnis secara optimal.

## 1.5 Batasan Penelitian

Untuk dapat memudahkan penulis dalam melakukan penelitiannya, maka penulis memberikan batasan-batasan pada lingkup penelitiannya dengan penjabarannya sebagai berikut:

1. Ruang lingkup penelitian akan dilakukan pada karyawan di PT.XYZ yang bekerja di 9 area/regional yakni Area Jabodetabek, Area Bali, Area Jawa Timur, Area Jawa Barat, Area Jawa Tengah, Area Kalimantan, Area Sulawesi, Area Sumatera 1, dan Area Sumatera 2
2. Sampel penelitian yang diambil merupakan karyawan yang bekerja di divisi Sales di PT. XYZ yang telah mendapatkan pelatihan dari perusahaan setidaknya dalam kurun waktu 1 tahun terakhir
3. Keterbatasan akses dalam memperoleh informasi yang lebih rinci serta/terutama batasan waktu penelitian untuk mengidentifikasi variabel yang tersedia, menjadikan replikasi model penelitian orisinal dari penelitian terdahulu tidak dapat dilakukan, sehingga hasil dari replikasi model untuk penelitian ini akan menggunakan variabel *Self-Efficacy*, *Organizational Support*, *Motivation to Learn*, *Motivation to Transfer*, *Supervisor Support*, dan *Transfer of Training*
4. Pengumpulan data akan digunakan dengan metode kuantitatif serta pengambilan data sampel hanya akan dilakukan sekali setiap olahan dalam penelitian dengan menggunakan kuesioner.

## **1.6 Sistematika Penelitian**

Penulisan penelitian ini akan terdiri dari 5 bab yang masing – masing isi bab akan digambarkan pada sistematika penelitian dengan penjelasannya sebagai berikut:

### **BAB I: PENDAHULUAN**

Awalan pada bab ini akan berisikan mengenai topik permasalahan yang akan ditelaah oleh penulis dalam penelitiannya. topik permasalahan ini menjelaskan terkait latar belakang, rumusan masalah yang terjadi pada objek penelitian, tujuan diadakannya penelitian, manfaat penelitian yang dituliskan bagi akademisi maupun praktisi, serta batasan-batasan penelitian yang dilakukan guna mempermudah penulis dalam menyelesaikan penelitian.

### **BAB II: TINJAUAN PUSTAKA**

Selanjutnya pada bab ini, penulis menjelaskan terkait teori-teori yang digunakan untuk topik penelitian yang akan dilakukannya secara terperinci. Teori yang menjadi landasan

penelitian tersebut akan menjelaskan mengenai *Self-Efficacy*, *Organizational Support*, *Motivation to Learn*, *Motivation to Transfer*, *Supervisor Support*, dan *Transfer of Training*

### **BAB III: METODOLOGI PENELITIAN**

Pada bab 3 ini, penulis akan menjabarkan informasi mengenai profil singkat dari perusahaan yang menjadi objek penelitian. Selain itu, terdapat metode yang akan digunakan untuk melakukan penelitian dengan uraian metode yang mencakup metode pengambilan data, teknik *sampling*, uraian tabel operasionalisasi, dan teknik analisa data yang akan penulis gunakan untuk menghasilkan *output* penelitian dengan menggunakan *SPSS* untuk mengukur data *pre-test* dan *SmartPLS* untuk mengukur data *main-test*

### **BAB IV: HASIL DAN PEMBAHASAN**

Dari penelitian yang sudah penulis jabarkan pada bab 1 sampai dengan bab 3, selanjutnya penulis akan melakukan pengolahan data dari uji yang dilakukan serta menginterpretasikan hasil akhir uji tersebut dari indikator penelitian serta implikasi managerial mengenai *Self-Efficacy*, *Organizational Support*, *Motivation to Learn*, *Motivation to Transfer*, *Supervisor Support*, dan *Transfer of Training*

### **BAB V: KESIMPULAN DAN SARAN**

Akhir pada bab ini akan berisikan mengenai kesimpulan yang diambil dari seluruh hasil penelitian yang didapatkan, serta penulis juga memberikan saran-saran bari perusahaan terhadap permasalahan yang diteliti serta saran pengembangan untuk penelitian selanjutnya.