

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang penulis lakukan mulai dari Agustus 2022 hingga Desember 2022 dengan judul yang dibawakan mengenai “Analisis Pengaruh *Motivation to Transfer* dalam Menciptakan *Transfer of Training* pada Karyawan Divisi Sales di PT.XYZ”, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Dari hasil analisis data profil responden, tercatat data demografi responden yang terkumpul dapat disimpulkan sebagai berikut:
 - a) Profil responden berdasarkan jenis kelaminnya, responden yang paling banyak mengisi kuesioner adalah berjenis kelamin pria sebanyak 119 responden atau sebesar 82,1%, sedangkan 17.9% atau sebanyak 26 responden lainnya berjenis kelamin Wanita
 - b) Profil responden berdasarkan kategori usia, dimana mayoritas responden yang mengisi berada pada kelompok usia 31-34 tahun yakni sebesar 31.7% dari keseluruhan responden atau sebanyak 46 responden
 - c) Profil responden berdasarkan Pendidikan akhir yang ditempuh, dimana mayoritas responden yang mengisi kuesioner terakhir menempuh Pendidikan di level universitas (S1/S2/S3) dengan memperoleh sebanyak 75.2% dari total keseluruhan atau sebanyak 109 responden
 - d) Profil responden berdasarkan lama kerja, dimana mayoritas responden yang mengisi kuesioner telah bekerja setidaknya dalam kurun waktu 1-5 tahun dengan persentase sebanyak 36.6% dari total keseluruhan atau sebanyak 53 responden.
 - e) Profil responden berdasarkan area/regional, dimana mayoritas responden yang mengisi kuesioner bekerja di area Bali dengan persentase sebesar 17.9% dari total keseluruhan atau sebanyak 26 responden.
 - f) Profil responden berdasarkan pelatihan terakhir yang diikuti, dimana mayoritas responden sebanyak 36.6% dari total keseluruhan atau sebanyak 53 responden terakhir kali mengikuti pelatihan yang diselenggarakan perusahaan < 1 bulan yang lalu.

2. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan terhadap karyawan divisi Sales PT. XYZ, ditunjukkan bahwa pada **hipotesis pertama** ditemukan adanya pengaruh positif antara *self-efficacy* terhadap *motivation to learn* dengan perolehan nilai *t-value* sebesar 5,361 yang mana memiliki nilai lebih besar dibandingkan dengan *t-table*, serta nilai *p-value* sebesar 0,000 yang lebih kecil daripada nilai signifikan yang diharuskan.
3. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan terhadap karyawan divisi Sales PT. XYZ, ditunjukkan bahwa pada **hipotesis kedua** ditemukan adanya pengaruh positif antara *organizational support* terhadap *motivation to learn* dengan perolehan nilai *t-value* sebesar 5,137 yang mana memiliki nilai lebih besar dibandingkan dengan *t-table*, serta nilai *p-value* sebesar 0,000 yang lebih kecil daripada nilai signifikan yang diharuskan.
4. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan terhadap karyawan divisi Sales PT. XYZ, ditunjukkan bahwa pada **hipotesis ketiga** ditemukan adanya pengaruh positif antara *motivation to learn* terhadap *motivation to transfer* dengan perolehan nilai *t-value* sebesar 21,661 yang mana memiliki nilai lebih besar dibandingkan dengan *t-table*, serta nilai *p-value* sebesar 0,000 yang lebih kecil daripada nilai signifikan yang diharuskan.
5. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan terhadap karyawan divisi Sales PT. XYZ, ditunjukkan bahwa pada **hipotesis keempat** ditemukan adanya pengaruh positif antara *motivation to transfer* terhadap *transfer of training* dengan perolehan nilai *t-value* sebesar 9,819 yang mana memiliki nilai lebih besar dibandingkan dengan *t-table*, serta nilai *p-value* sebesar 0,000 yang lebih kecil daripada nilai signifikan yang diharuskan.
6. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan terhadap karyawan divisi Sales PT. XYZ, ditunjukkan bahwa pada **hipotesis kelima** ditemukan tidak adanya pengaruh moderasi yang diberikan *supervisor support* dalam mempengaruhi hubungan antara *motivation to transfer* terhadap *transfer of training* dengan perolehan nilai *t-value* sebesar 0,965 yang mana memiliki nilai lebih kecil dibandingkan dengan *t-table*, serta nilai *p-value* sebesar 0,335 yang lebih besar daripada nilai signifikan yang diharuskan.

5.2 Saran

5.2.1 Saran untuk Perusahaan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka terdapat beberapa saran yang dapat penulis berikan yaitu sebagai berikut:

5.2.1.1 Untuk meningkatkan *self-efficacy* yang dimiliki karyawan di PT.XYZ, perusahaan dapat membantu upaya karyawan dalam mengidentifikasi kelebihan maupun kekurangan yang dimiliki melalui performa kerja maupun evaluasi berdasarkan hasil pelatihan yang diikuti dengan lebih spesifik baik itu pelatihan yang terjadwal maupun berupa *self-learning*. Identifikasi tersebut bisa dilakukan dalam kurun waktu 2 kali dalam satu tahun dengan menerapkan analisa SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities, Threats*) pada tahap pertama yang digunakan untuk mengukur individu, yang kemudian dapat dilanjutkan dengan Analisa SOAR (*Strength, Opportunities, Aspirations, Results*). Hal ini dilakukan karena dengan adanya rutinitas pelatihan tentunya akan menciptakan pengetahuan baru bagi karyawannya. Identifikasi tersebut berguna bagi pihak karyawan, pengelola *training*, dan memberikan hasil kepada perusahaan secara menyeluruh dengan penjelasannya sebagai berikut:

- (1) Bagi karyawan, setiap individu memiliki keunggulan maupun kelemahannya masing-masing dalam lingkup pekerjaan. Dengan identifikasi tersebut maka akan membuat individu jadi mengetahui *core values* yang dimiliki sebagai aspek yang membuat dirinya merasa senang dan tertantang ketika menjalani pekerjaannya.
- (2) Bagi pengelola *training*, hasil observasi pada identifikasi karyawan tersebut dapat menjadi pertimbangan dalam menentukan konten pelatihan yang tepat dan *up-to-date* untuk dipelajari oleh peserta, serta pelatihan yang dibuat dapat ditargetkan pada peserta yang tepat. Konten pelatihan tersebut dapat lebih difokuskan untuk mengasah apa yang menjadi keunggulan/kelebihan karyawan sehingga karyawan tersebut dapat menjadi "*expertise*" pada bidangnya
- (3) Bagi perusahaan, hasil dari identifikasi akan berdampak pada (1) *mindset* karyawan yang positif, dimana individu akan memikirkan bahwa kemampuan yang menjadi kelebihan dari dirinya adalah hal yang baik karena tidak semua orang juga memiliki kelebihan pada bidang tersebut, serta *training* yang diberikan merupakan hal yang dapat ia kembangkan sehingga dapat memotivasi dirinya untuk belajar dan meningkatkan kepercayaan diri ketika akan mentransfer hasil pelatihan agar dapat membantu dirinya untuk bekerja secara optimal. Selanjutnya, (2) apabila konten pelatihan dapat diberikan pada peserta yang tepat, maka dapat meminimalisir adanya ketidaksesuaian maupun *gap* antara materi pelatihan

dengan ekspektasi peserta untuk mengikuti pelatihan. Dengan demikian, akan meningkatkan efisiensi waktu, tenaga, maupun *cost* yang akan dikeluarkan.

5.2.1.2 Untuk meningkatkan *organizational support* dalam pembelajaran peserta pelatihan di PT. XYZ, penulis menyarankan agar perusahaan dapat menerapkan secara merata terkait *360-degree feedback* kepada seluruh lapisan organisasi. *360-degree feedback* secara efektif dapat dapat berguna pada beberapa hal seperti (1) menjadi acuan dalam melakukan evaluasi karyawan terhadap *value*, *performance*, dan *behavior* dalam pekerjaannya, (2) membantu divisi terkait untuk mengidentifikasi keperluan *training* maupun persiapan promosi yang dilakukan oleh TSM, sehingga peluang promosi dan kesetaraan kesempatan kepada karyawan yang telah diberikan oleh perusahaan dapat benar-benar ditargetkan pada orang yang tepat. (3) *feedback* yang jelas, objektif, dan terekam pada sistem, akan lebih mudah untuk di *review* kembali jika sewaktu-waktu terdapat kecurangan maupun rasa tidak puas dari individu, termasuk dalam *review* untuk mendapatkan kesempatan promosi. (4) Serta dengan adanya metode *feedback* tersebut, juga dapat meningkatkan motivasi, objektivitas, relasi dan kesadaran terhadap sesama untuk dapat mengungkapkan pendapatnya dalam menilai seseorang.

Dalam menampung hasil evaluasi terhadap setiap individu agar lebih mudah dan efektif, perusahaan dapat menggunakan *employee feedback system* yang dapat dikembangkan untuk internal perusahaan maupun *software* yang tersedia dengan berbayar, sehingga karyawan dapat mengetahui evaluasi yang ditujukan kepada dirinya maupun pemberian *feedback* terhadap rekan kerja maupun atasannya dan perusahaan dengan lebih leluasa. Selanjutnya, penulis juga menyarankan agar pelaksanaan evaluasi dapat dilakukan secara rutin setidaknya 3-4 kali dalam 1 tahun dengan sistem kuota, artinya pelaksanaan evaluasi dilakukan atas dasar kemauan dan kesadaran individu itu sendiri dengan mengajukan dirinya agar dapat dievaluasi oleh pihak-pihak terkait, dan pengajuan pilihan untuk mendapatkan *feedback* langsung atau tertulis. Apabila karyawan tidak memiliki kemauan untuk diberikan *feedback* oleh perusahaan, maka evaluasi rutin yang telah diterapkan oleh perusahaan dapat dilakukan namun akan menjadi catatan bagi perusahaan akan tingkat kesadaran diri kesadarannya yang akhirnya akan mengetahui tingkat *self-efficacy* karyawan tersebut.

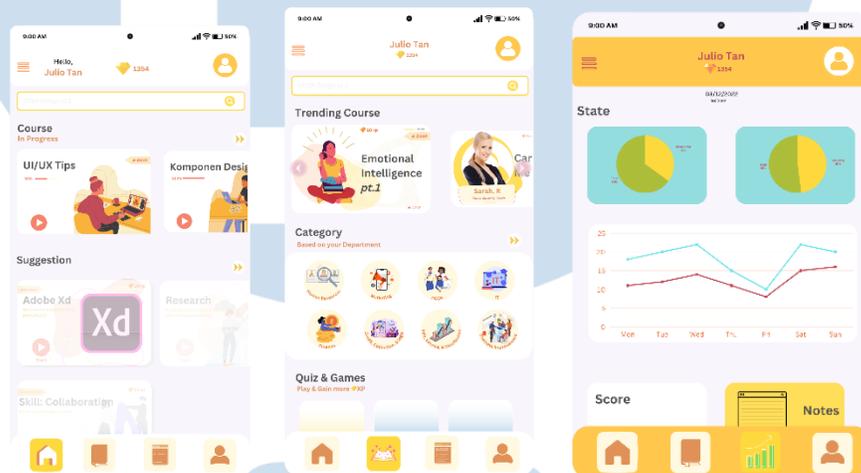
Adapun dengan penggunaan sistem, diharapkan dapat mendeteksi secara otomatis sebuah *feedback* yang akan diberikan agar dapat menghindari pemberian evaluasi yang berkonotasi negative. Hal ini dilakukan untuk menciptakan atribusi positif, kebiasaan baru dalam berkomunikasi dengan lebih positif, serta meningkatkan motivasi kerja karyawan.

5.2.1.3 Untuk meningkatkan *motivation to learn* dan *motivation to transfer* di PT.XYZ yang sedang bertransformasi pada digitalisasi, penulis memberikan 2 saran yang dapat menjadi pertimbangan perusahaan yaitu sebagai berikut:

1. Untuk kegiatan *training* yang telah dijadwalkan oleh perusahaan, PT.XYZ dapat mempertimbangkan penerapan sistem pembelajaran dengan membuat *game-based training* yang dapat mengasah kemampuan kognitif kepada karyawan Sales. Pembelajaran dalam bentuk *games* dapat dilakukan dengan adanya *simulator games*, dimana peserta dapat membuat sebuah karakter yang berperan sebagai seorang Sales dan memainkan peran tersebut dalam beberapa *chapter games*. Masing-masing *chapter games* akan memberikan fokus simulasi maupun target yang berbeda sesuai dengan ketentuan yang telah di *setting* oleh *trainer* sebelumnya seperti *chapter* penawaran/rekomendasi, penjualan, penyelesaian konflik, hingga menjaga relasi baik dengan pelanggan/atasan/kolega, maupun *chapter* pada games tersebut dapat disesuaikan dari program *training* yang telah ada sebelumnya. Adapun tantangan yang perlu dihadapi dalam mengasah peserta menyelesaikan masalah adalah dengan keragaman sifat konsumen, *stress bar*, dan *productivity bar* yang harus seimbang sampai dengan pelatihan selesai. Bentuk dari permainan tersebut adalah dengan diberikannya pilihan/pertanyaan yang harus dijawab berdasarkan opsi yang tersedia, yang kemudian akan mempengaruhi bagaimana situasi yang akan dihadapi selanjutnya. Diakhir pelatihan, peserta dapat melihat laporan kegiatan simulasi beserta *insight*/pengetahuan berdasarkan hasil pelatihan yang telah dijalankan. Untuk melakukan evaluasi pelatihan, *trainer* dapat melakukan observasi pada saat kegiatan pelatihan berlangsung maupun melihat rekapitulasi laporan setelah *simulator games* tersebut telah selesai. Hal ini

akan melatih pengambilan keputusan, analisa masalah, serta kecepatan karyawan dalam menanggapi/menghadapi situasi.

2. Untuk kegiatan *training* dengan metode *self-learning*, PT. XYZ dapat melakukan pengembangan terhadap fungsi pada *mobile learning apps* yang telah ada sebelumnya agar lebih menarik minat karyawan untuk menghabiskan lebih banyak waktu dalam mengeksplorasi konten-konten yang tersedia, serta menciptakan peluang bagi karyawan untuk memperoleh cara belajar yang baru dan lebih menyenangkan. Hal ini dapat menjadi pertimbangan bagi perusahaan mengingat *mobile learning apps* yang diakses melalui *smartphone* sehingga fleksibilitas terkait waktu dan akses yang dilakukan oleh karyawan akan lebih mudah.



Sumber: Hasil Olahan Pribadi, 2022

Gambar 5. 1 Ilustrasi *mobile learning apps*

Tampilan pada *digilearn* dapat dibentuk dengan lebih minimalis namun tetap *eyecatching* dan hanya memberikan tampilan *menu* yang sekiranya paling dibutuhkan dari karyawan ketika memasuki aplikasi yakni:

1. Menu *home*: Memberikan beberapa tampilan seperti (1) *searching bar* untuk melakukan pencarian secara cepat. (2) *In progress* untuk menampilkan konten yang terakhir kali dibuka disertai dengan persentase progres dan poin yang bisa didapatkan dari akses konten tersebut, namun *learner* juga dapat melihat *history* dari konten lainnya yang telah diakses. (3) *Suggestion* agar

memudahkan learner untuk mendapatkan konten pilihan yang secara otomatis menyesuaikan dengan kebiasaan learner saat mengakses sebuah konten.

2. Menu *Learn*: Memberikan tampilan berupa (1) *trending course* dimana memberikan sajian konten (baik berupa *e-book*, *e-mov*, *e-podcast*, dsb) yang paling sering diakses oleh seluruh karyawan. Pada konten tersebut juga bisa disediakan fitur *rating/viewers* agar dapat lebih meyakinkan *learner* bahwa konten tersebut memang banyak diminati sehingga dapat memunculkan rasa penasaran bagi pembaca baru untuk membuka konten tersebut. (2) Tampilan *category* yang diklasifikasikan berdasarkan konten divisi/departemen. Hal ini berguna untuk memudahkan *learner* dalam mengetahui konten seperti apa yang dikhususkan bagi divisi tersebut sehingga dapat menciptakan peluang bagi karyawan yang ingin memperoleh ilmu pada bidang lainnya maupun persiapan apabila terdapat karyawan yang melakukan *job rotation*. (3) *Quiz/Test/Games* sebagai bagian dari *gamification* yang dimiliki oleh *digilearn* sebelumnya.
3. Menu *report*: Memberikan tampilan (1) *calendar* yang berfungsi untuk membuat *planning* belajar ataupun *self-reminder* sehingga dapat memberikan notifikasi pada *learner*. (2) tampilan *report* hasil pembelajaran *learner* yang bisa dilihat berdasarkan grafik harian/mingguan/bulanan serta nilai yang didapatkan apabila mengikuti *games/test*. Hal ini berguna agar *learner* dapat mengetahui produktivitasnya dalam mengakses konten-konten pembelajaran sehingga dapat meningkatkan motivasinya untuk belajar. (3) tampilan *notes* yakni hasil kumpulan *notes* yang berfungsi untuk membuka kembali catatan yang telah dibuat oleh *learner* ketika mereka mengakses masing-masing konten.
4. Menu *profile*: Berfungsi untuk menampilkan informasi seperti nama, NIP, divisi/departemen, *leader board* dan *badges/level* yang didapatkan dari akumulasi poin yang telah dikumpulkan, serta fitur *claim* yang sediakan untuk melakukan penukaran poin dengan berbagai pilihan *reward* yang disediakan perusahaan.

5.2.1.4 Untuk memaksimalkan *transfer of training* yang dilakukan karyawan ketika pelatihan pada PT.XYZ, penulis menyarankan agar perusahaan dapat mempertimbangkan pemberian *reward* yang lebih bervariasi yang dapat diinformasikan melalui *channel* pelatihan seperti pada *mobile learning apps* di fitur *claim reward*. Untuk dapat melakukan klaim terhadap *reward* yang dipilih, karyawan perlu mengumpulkan poin dan menaikkan *level/badges* sehingga mendapatkan lebih banyak pilihan grup *reward* yang bisa ditukarkan dari poin tersebut. Selain itu, penempatan klaim *reward* pada *mobile learning* bertujuan sebagai salah satu cara agar karyawan dapat lebih sering membuka aplikasi dan termotivasi mengingat adanya hal yang bisa didapatkan dari hasil pembelajaran. Hal ini akan membuat karyawan merasa bahwa perusahaan mengapresiasi hasil yang diberikan karyawan serta adanya kesempatan bagi karyawan untuk bebas memilih *reward* yang diinginkannya. Saran terkait mekanisme *reward* yang dapat diberikan adalah sebagai berikut:

1. Jenis *reward* yang dapat penulis sarankan adalah (1) *voucher* makan yang diberikan dalam bentuk *e-wallet* dengan variasi harga maupun tempat makan, (2) *mystery box/gift/package* berupa barang yang disesuaikan dengan penukaran poin yang dilakukan, (3) *free-time-off* yakni peluang untuk bisa pulang kerja lebih cepat pada satu hari tertentu dengan adanya persetujuan dari supervisor dan karyawan yang bersangkutan setelah klaim dilakukan, (4) *one-on-one exclusive coaching* dalam periode waktu tertentu dengan fokus *coaching* yang dapat dipilih oleh karyawan.
2. Perusahaan dapat memberikan *extra reward* yang hanya muncul pada waktu tertentu seperti ulang tahun perusahaan maupun hari raya. Dikarenakan hanya ada pada momentum tertentu, maka *reward* yang tersedia harus memiliki *value* yang tinggi dibandingkan dengan *reward* lainnya.
3. Dalam menentukan poin yang ditukarkan untuk mendapatkan *reward*, maka perusahaan harus dapat mempertimbangkan “harga” yang dimasukkan agar karyawan dapat menukarkan poin yang telah dikumpulkan. Semakin besar *value* dari *reward* yang didapatkan, maka semakin tinggi poin yang harus ditukarkan begitupun sebaliknya.

5.2.2 Saran untuk Penelitian Selanjutnya

Dalam melakukan penelitiannya penulis menyadari bahwa penelitian ini masih memiliki keterbatasan dan jauh dari kata sempurna, maka terdapat saran yang dapat penulis berikan untuk penelitian selanjutnya yaitu sebagai berikut:

1. Objek penelitian yang penulis gunakan merupakan perusahaan *multifinance* yang bergerak pada bidang jasa/*service*. Maka dari itu penulis menyarankan pada penelitian selanjutnya untuk dapat menggunakan objek penelitian yang bergerak pada bidang produksi/*goods* agar dapat mengetahui perbedaan pada industri yang sedang berjalan
2. Penyebaran sampel yang lebih merata pada demografi responden agar dapat memperoleh hasil pengukuran yang lebih spesifik lagi
3. Penulis menyarankan agar dapat menggunakan *mix research method (qualitative & quantitative research)* sebagai metode penelitian agar dapat mengidentifikasi dan mengukur lebih jelas terkait hasil yang diberikan oleh responden
4. Melakukan replikasi model penelitian dengan terperinci dari penelitian terdahulu sehingga dapat mengukur lebih banyak aspek yang mempengaruhi terciptanya *transfer of training*
5. Melakukan penelitian dengan variabel *supervisor support* sebagai variabel terikat (*independen*) sehingga dapat mengetahui besarnya pengaruh (*direct effect*) yang diberikannya terhadap variabel *transfer of training*.

UMMN

UNIVERSITAS

MULTIMEDIA

NUSANTARA