

RINGKASAN

Pengaruh Karakteristik Individu dan Dukungan Atasan Terhadap Motivasi dan *Learning Transfer* di PT. ABC

Agni Shanti Mayangsari, S.S

Sebagai negara maritim, Indonesia menargetkan akan menjadi negara penghasil ikan terbesar di dunia pada 2015. Maka perusahaan yang bergerak di bidang bisnis perikanan di Indonesia memiliki peran yang sangat penting bagi tercapainya target ini. PT. ABC, yang memiliki total jumlah karyawan sebanyak 1920 orang ini sangat memperhatikan pengembangan sumber daya manusia. Hal ini bisa dilihat dari data biaya pelatihan karyawan pada tahun 2013, PT. ABC, mengeluarkan sebesar Rp. 185,524,264.00 dan \$ 534.00 dengan total jam pelatihan pada tahun 2013 adalah 575 jam termasuk *inhouse training* dan *external training*.

Keberhasilan memindahkan atau mentransfer keahlian dan pengetahuan dari ruang pelatihan ke tempat kerja adalah salah satu tantangan yang dihadapi instruktur pelatihan dan organisasi. Dan kebanyakan organisasi di seluruh dunia menghadapi masalah dengan *learning transfer* pada tempat kerja, seperti yang terjadi pula di PT. ABC. Bahkan penelitian yang dilakukan oleh Georgenson (1982) menyebutkan bahwa karyawan hanya mampu mentransfer kurang dari 10 persen dari keseluruhan materi pelatihan ke tempat kerja.

Learning transfer diartikan sebagai penerapan pengetahuan, keahlian dan perilaku yang dipelajari dalam pelatihan dalam pekerjaan (*Training on-the-job*) beserta pemeliharannya dalam kurun waktu tertentu (Baldwin dan Ford, 1998). Untuk memahami proses *learning transfer*, perlu pemahaman tentang semua faktor yang mempengaruhi peserta pelatihan selama proses pelatihan dan setelah mereka kembali ke tempat kerja (Nikandrou, Apospori, dan Papalexandris, 2008). Baldwin dan Ford, 1998, mengagas model proses *learning transfer* yang mengidentifikasi bahwa karakteristik peserta pelatihan, desain pelatihan dan lingkungan kerja sebagai faktor yang mempengaruhi proses *learning transfer*. Dalam penelitian ini, karakteristik individu yang dimaksud mengacu kepada pendapat Robbins (1996) yang meliputi (1) Karakteristik biografis, (2) Karakteristik kemampuan, dan (3) Karakteristik Kepribadian. Karakteristik Pembelajaran yang merupakan bagian terakhir dari empat komponen karakteristik individu yang digagas oleh Robbins tidak akan dibahas dalam variabel ini karena akan menjadi bagian dari variabel *learning transfer*.

Baldwin, Ford, dan Naquin (2000) mendefinisikan dukungan atasan sebagai partisipasi aktif, artinya bahwa atasan perlu melakukan banyak hal tidak sekedar menyatakan pentingnya suatu pelatihan atau pembelajaran. Mereka hendaknya berpartisipasi secara aktif dalam pelatihan dan memimpin pelatihan serta penerapan pelatihan di tempat kerja. Dukungan atasan dipandang sebagai variabel yang mempengaruhi *learning transfer* seperti yang dikemukakan oleh Hammer, Kossek, Yragui, Bodner, dan Hanson (2009) yaitu (1) Dukungan emosional, (2) Dukungan

Instrumental, (3) *Role Modelling behavior*, dan (4) *Creativity work-life management*. Motivasi untuk mentransfer adalah kemauan karyawan (peserta pelatihan) untuk menggunakan pengetahuan dan keahlian yang dipelajari dalam program pelatihan Noe & Schmitt (1986). Untuk mengukur motivasi yang bisa berpengaruh terhadap tingkat *learning transfer*, dalam penelitian ini digunakan indikator berdasarkan teori motivasi harapan atau *expectancy theory* yang dikemukakan oleh Victor Vroom, yaitu: (1) *Expectancy outcome*, (2) *Instrumentality*, dan (3) *Valence*.

Hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) Karakteristik individu berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi untuk mentransfer, (2) Karakteristik Individu berpengaruh signifikan terhadap tingkat *learning transfer*, (3) Dukungan atasan berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi untuk mentransfer, (4) Dukungan atasan berpengaruh secara signifikan terhadap tingkat *learning transfer*, dan (5) Motivasi untuk mentransfer berpengaruh secara signifikan terhadap tingkat *learning transfer*.

Penelitian ini merupakan penelitian *explanatory research* yang menjelaskan hubungan kausal antar variabel yang diteliti dengan melalui pengujian hipotesis, dengan menggunakan kuesioner dan *Focus Group Discussion* (FGD) untuk mendapatkan data yang efisien dan akurat. Populasi penelitian ini adalah para manager dan para *title holder* yang pernah mengikuti pelatihan *Leadership Development Program* pada bulan Februari 2013 hingga Juni 2014 sejumlah 313 orang dengan jumlah sampel sebanyak 185 karyawan dan 81 atasan langsung yang ditentukan dengan teknik pengambilan sampel *stratified sampling*. Penelitian ini dianalisis menggunakan *Partial Least Square* (PLS) – *Second Order Factor Model* dimana digunakan variabel-variabel sebagai berikut: Variabel Eksogen atau variabel independen yaitu: Karakteristik Individu (X_1), Dukungan atasan (X_2); variabel intervening yaitu Motivasi (Z); dan Variabel Endogen atau variabel dependen yaitu *Learning transfer* (Y). Tahap-tahap analisis PLS – *Second Order Factor Model* adalah sebagai berikut: (1) Tahap eliminasi indikator terhadap variabel konstruk first order, (2) Tahap eliminasi konstruk first order terhadap konstruk second order, dan (3) Melihat T - Statistic antar variabel konstruk second order.

Berdasarkan hasil analisis dan *Focus Group Discussion* (FGD), maka ditarik kesimpulan penelitian sebagai berikut: (1) Karakteristik individu berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi untuk mentransfer, (2) Karakteristik individu berpengaruh secara signifikan terhadap tingkat *learning transfer*, (3) Dukungan atasan berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi untuk mentransfer, (4) Dukungan atasan berpengaruh secara signifikan terhadap tingkat *learning transfer*, dan (5) Motivasi untuk mentransfer berpengaruh secara signifikan terhadap tingkat *learning transfer*. Sedangkan berdasarkan nilai R-Square, disimpulkan bahwa variabel motivasi karyawan dipengaruhi oleh variabel karakteristik individu dan dukungan atasan sebesar 51.6% dan 48.4% lainnya dijelaskan oleh variabel lain.

Berdasarkan hasil *Focus Group Discussion* (FGD) maka disimpulkan bahwa bukan hanya variabel karakteristik individu, dukungan atasan dan motivasi, namun juga metode pelatihan, pengintegrasian pencapaian pelatihan dengan sistem *reward and punishment*, serta dukungan rekan kerja bisa mempengaruhi *learning transfer*. Dari hasil penelitian dapat disarankan bahwa pihak manajemen untuk mengembangkan alat ukur untuk mengevaluasi hasil pelatihan *Soft-Skills* sehingga kriteria pencapaian atau keberhasilan sebuah pelatihan *soft-skills* lebih bisa diamati dan dinilai. Pelatihan hendaknya diintegrasikan dengan sistem keorganisasian yang

lebih besar, misalnya hasil pencapaian pelatihan dijadikan bagian dari indikator yang menentukan promosi jabatan, pemberian bonus, dll.

