

BAB IV

KESIMPULAN DAN SARAN

4.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai *9 Box Matrix: Analisis Strategi Talent Development* Untuk Menciptakan *Innovative Work Behavior* (Studi Kasus Pada Divisi *Marketing* PT Rajawali Nusindo Cab. Semarang) dapat di ambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Strategi *talent development* di PT Rajawali Nusindo Cab. Semarang mencerminkan komitmen perusahaan dalam membangun sumber daya manusia yang kompeten dan kompetitif. Program-program seperti *Welcoming Training Strategy*, *Sesi Coaching and Counseling Marketing*, pelatihan jabatan, serta pemanfaatan *Learning Management System (LMS)* dirancang untuk mendukung pengembangan karyawan. Tantangan muncul di divisi marketing, terutama akibat padatnya operasional yang membatasi partisipasi karyawan dalam pelatihan. Pendekatan pelatihan yang masih bersifat umum dan kurang relevan dengan kebutuhan individu mengurangi efektivitas strategi pengembangan ini. Metode penilaian KPI digunakan untuk mengevaluasi kinerja karyawan dan efektivitas program *talent development*. Penilaian ini mencakup tugas, perilaku kerja, dan kepemimpinan, memberikan gambaran menyeluruh tentang kinerja karyawan. Hasil analisis menunjukkan pentingnya penyesuaian program pelatihan agar lebih relevan dengan kebutuhan spesifik karyawan dan kondisi operasional cabang, yang dapat meningkatkan motivasi, produktivitas, serta kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

2. Perilaku kerja inovatif (*innovative work behavior*) di divisi marketing PT Rajawali Nusindo Cab. Semarang mencerminkan potensi positif, meskipun masih terdapat ruang untuk perbaikan. Berdasarkan analisis kuesioner, mayoritas karyawan memiliki persepsi baik atau cukup baik terhadap perilaku inovatif. Dimensi-dimensi seperti *opportunity exploration*, *idea generation*, *idea championing*, *idea implementation* menjadi aspek utama yang diukur melalui pendekatan sistematis menggunakan bobot tertentu pada setiap indikator. Hasil analisis menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi dan komunikasi terbuka berkontribusi pada peningkatan *innovative work behavior*. Namun, kurangnya strategi terukur untuk mengevaluasi dan meningkatkan perilaku kerja inovatif menjadi tantangan yang perlu segera diatasi.
3. Peningkatan *innovative work behavior* melalui *talent development* dengan hasil *talent development* terbukti memberikan dampak positif terhadap *innovative work behavior*. Karyawan divisi *marketing* PT Rajawali Nusindo Cab. Semarang. Program pengembangan yang terstruktur membantu karyawan dalam mengeksplorasi peluang, menciptakan ide baru, memperoleh dukungan dari lingkungan kerja, serta mengimplementasikan inovasi dalam tugas sehari-hari. Peningkatan kapabilitas ini, perusahaan lebih siap menghadapi tantangan industri yang semakin dinamis dan kompetitif. Hal ini dibuktikan melalui penerapan metode *9 box matrix* yang efektif dalam mengidentifikasi keberhasilan *talent development* untuk menciptakan *innovative work behavior* di divisi *marketing* PT Rajawali Nusindo Cab. Semarang. Analisis menghasilkan gambaran jelas tentang

kinerja dan potensi karyawan, memetakan posisi talenta ke dalam sembilan kategori sesuai tingkat inovasi dan perkembangan individu. Sebagian besar karyawan menunjukkan potensi pengembangan lebih lanjut melalui program yang tepat sasaran. Kelompok dengan kinerja dan potensi tinggi (*Star*) siap untuk peran kepemimpinan masa depan. Beberapa kelompok, seperti *Risk* dan *Inconsistent Player*, memerlukan evaluasi dan intervensi segera untuk meningkatkan kinerja dan partisipasi dalam inovasi perusahaan. Penggunaan metode ini mendukung manajemen dalam menyusun strategi pengembangan talenta, seperti pelatihan khusus, program mentoring, dan rotasi jabatan, untuk mendorong inovasi di setiap kategori talenta.

4.2 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini bersifat persepsi yang berarti hasilnya sangat bergantung pada pandangan dan pengalaman subjektif responden. Hal ini dapat menyebabkan variasi jawaban yang luas dan sulit untuk diobjektifkan secara penuh.

4.3 Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah disampaikan sebelumnya, terdapat beberapa saran yang dapat memberikan manfaat bagi perusahaan dan pihak lainnya dalam upaya pengembangan talenta untuk menciptakan perilaku kerja inovatif di kalangan karyawan divisi *marketing*. Berikut adalah saran-saran yang diusulkan:

1. **Penyesuaian Program Pelatihan**

Berdasarkan temuan penelitian bahwasannya padatnya operasional di cabang sering kali menjadi hambatan bagi karyawan untuk mengikuti program

pengembangan yang telah dirancang perusahaan sehingga perusahaan seharusnya menjadwalkan program dengan durasi yang lebih dipadatkan. Program pelatihan harus disesuaikan dengan kebutuhan spesifik karyawan *marketing*. Pendekatan yang berfokus pada individu dapat diterapkan melalui penilaian kebutuhan karyawan sebelum merancang modul pelatihan. Integrasi pelatihan yang langsung berkaitan dengan tugas sehari-hari akan meningkatkan efektivitas dan partisipasi karyawan.

Untuk mengatasi kendala operasional yang padat, manajemen sebaiknya mempertimbangkan jadwal pelatihan yang lebih fleksibel, dan pengoptimalan *Learning Management System (LMS)* yang memungkinkan perusahaan untuk mengelola, menyampaikan, dan mengevaluasi program pelatihan secara lebih fleksibel dan efisien dan hemat biaya.. Strategi ini memungkinkan karyawan untuk belajar tanpa mengganggu aktivitas utama mereka. Agar implementasi *Learning Management System (LMS)* benar-benar berhasil, perusahaan perlu memastikan adanya dukungan dari manajemen, infrastruktur yang memadai, serta konten pelatihan yang relevan dan menarik. Penerapan strategi yang tepat, *Learning Management System (LMS)* dapat menjadi alat yang sangat efektif dalam mengembangkan keterampilan karyawan dan meningkatkan daya saing perusahaan.

2. Penguatan Sistem Evaluasi KPI

Sistem evaluasi kinerja melalui KPI perlu diperbarui secara berkala agar mencerminkan perubahan kebutuhan organisasi dan memastikan pengukuran yang relevan. Penambahan indikator seperti kontribusi terhadap inovasi dan

partisipasi dalam pelatihan dapat memberikan gambaran yang lebih komprehensif tentang kinerja karyawan.

Temuan di lapangan bahwasannya penilaian 360 derajat yang digunakan untuk melakukan evaluasi *talent management* belum maksimal karena tidak melibatkan mitra kerja sebagai salah satu penilaiannya. Melibatkan mitra kerja dalam penilaian 360 derajat dapat memberikan perspektif yang lebih objektif terhadap kinerja, kompetensi, dan profesionalisme karyawan dalam hubungan eksternal. Perusahaan disarankan untuk membuat kuesioner kepuasan pelanggan yang diperuntukan sebagai alat evaluasi. PT Rajawali Nusindo Cab. Semarang, disarankan untuk meningkatkan kolaborasi dan komunikasi di dalam lingkungan kerja dengan menciptakan suasana yang mendukung diskusi terbuka, seperti sesi diskusi rutin, forum ide, atau program penghargaan bagi inovasi. Selain itu, perlu dirancang strategi yang terukur untuk mengevaluasi dan meningkatkan perilaku kerja inovatif, menggunakan pendekatan sistematis untuk memetakan potensi dan kebutuhan pengembangan individu. Terakhir, memperkuat budaya inovasi melalui sesi brainstorming, lomba ide kreatif, atau penghargaan untuk inovasi akan meningkatkan motivasi karyawan untuk berkontribusi secara aktif dalam pencapaian tujuan organisasi.

3. Intervensi Berbasis Data untuk Pengelompokan Karyawan

PT Rajawali Nusindo Cab. Semarang perlu merancang strategi menggunakan pendekatan sistematis seperti metode *9 box matrix* untuk memetakan potensi dan kebutuhan pengembangan individu sehingga dapat terlihat analisis *9 box matrix*, kelompok dengan potensi tinggi seperti *Star* dapat diberikan proyek

strategis untuk meningkatkan keterampilan kepemimpinan mereka. Sementara itu, kelompok dengan performa rendah, seperti *Risk* atau *Inconsistent Player*, memerlukan pendampingan intensif, pelatihan dasar, atau bahkan rotasi posisi untuk meningkatkan kontribusi mereka. Selain itu, diperlukan dorongan perusahaan untuk merancang sebuah strategi yang mampu mendorong karyawan dalam posisi *High Innovative* untuk mampu mencapai titik Star dengan lebih sering melibatkan mereka ke dalam *strategic decision-making*, sehingga ide-ide inovatif mereka dapat diterjemahkan menjadi strategi bisnis yang berdampak nyata.