



UNIVERSITAS INDONESIA

**MENINGKATKAN DUKUNGAN ATASAN
MELALUI PENGEMBANGAN KOMUNIKASI
UNTUK MEMPERBAIKI *TRANSFER OF TRAINING*
PADA INSTANSI PEMERINTAH 'X'**

**(*INCREASING OF SUPERVISOR SUPPORT
THROUGH COMMUNICATION DEVELOPMENT
TO IMPROVE THE TRANSFER OF TRAINING
IN GOVERNMENT INSTITUTION 'X'*)**

TESIS

**JAMALUDIN
1006795762**

**FAKULTAS PSIKOLOGI
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ILMU PSIKOLOGI
PEMINATAN TERAPAN SUMBER DAYA MANUSIA
DEPOK, JULI 2012**



UNIVERSITAS INDONESIA

**MENINGKATKAN DUKUNGAN ATASAN
MELALUI PENGEMBANGAN KOMUNIKASI
UNTUK MEMPERBAIKI *TRANSFER OF TRAINING*
PADA INSTANSI PEMERINTAH 'X'**

**(*INCREASING OF SUPERVISOR SUPPORT
THROUGH COMMUNICATION DEVELOPMENT
TO IMPROVE THE TRANSFER OF TRAINING
IN GOVERNMENT INSTITUTION 'X'*)**

TESIS

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Magister Psikologi Terapan pada Program Studi Ilmu Psikologi
Peminatan Terapan Sumber Daya Manusia**

**JAMALUDIN
1006795762**

**FAKULTAS PSIKOLOGI
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ILMU PSIKOLOGI
PEMINATAN TERAPAN SUMBER DAYA MANUSIA
DEPOK, JULI 2012**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.**

Nama : JAMALUDIN

NPM : 1006795762

Tanda Tangan :



Tanggal : 09 JULI 2012

HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :

Nama : JAMALUDIN
NPM : 1006795762
Program Studi : Ilmu Psikologi
Peminatan : Terapan Sumber Daya Manusia
Judul Tesis : Meningkatkan Dukungan Atasan Melalui Pengembangan Komunikasi Untuk Memperbaiki Transfer Of Training Pada Instansi Pemerintah 'X'

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Psikologi Terapan pada Program Studi Psikologi Terapan Sumber Daya Manusia, Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

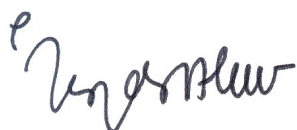
Pembimbing I : Dr. Drs. Joni P. Soebandono, MM. M.Si. (.....)

Pembimbing II : Adi Respati, S.Psi, M.Si (.....)

Penguji I : Prof. Dr. M. Enoch Markum (.....)

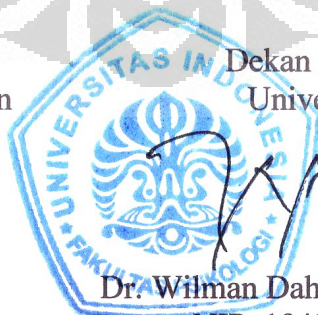
Penguji II : Dr. Endang Parahyanti, M.Psi (.....)

Ketua Program Studi
Ilmu Psikologi Peminatan Terapan



Dr. Alice Salendu, MBA, M.Psi.
NUP. 0806050140

Dekan fakultas Psikologi
Universitas Indonesia



Dr. Wilman Dahlan Mansoer., M. Org. Psy.
NIP. 19490403 197603 1 002

Ditetapkan di : Fakultas Psikologi Universitas Indonesia
Tanggal : 09 Juli 2012

KATA PENGANTAR

Segala puji syukur, saya panjatkan kepada Allah Yang Maha Esa yang telah memberikan kesabaran dan kekuatan yang luar biasa besar untuk menyelesaikan tesis ini. Penulisan tesis ini dilakukan untuk memenuhi persyaratan dalam menyelesaikan program Magister Psikologi Terapan Sumber Daya Manusia pada Fakultas Psikologi Universitas Indonesia. Saya menyadari, banyak pihak yang telah bersedia memberikan bantuan, bimbingan, serta dukungan hingga tesis ini bisa selesai. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada :

1. Dr. Drs. Joni P. Soebandono, MM. M.Si. selaku dosen pembimbing yang telah bersedia menyediakan waktu, tenaga dan pikirannya dalam mengarahkan saya untuk menyusun tesis ini.
2. Para dosen yang telah bersedia berbagai ilmunya dengan kami selama masa perkuliahan.
3. Direktorat Jenderal 'XYZ' khususnya Bagian Pengembangan Pegawai, Instansi Pemerintah 'X', Kepala Kantor, Para Kepala Seksi, dan Para Pegawai, terima kasih atas dukungan dan kesediaannya menjadi tempat penelitian.
4. Orang tua "Maryam", Istri "Nok Afifah", dan Anak-Anakku tercinta dan tersayang, terima kasih atas dukungan dan do'anya.
5. Rekan-rekan seperjuangan di Magister Psikologi Universitas Indonesia 2010, khususnya para SDM-ers untuk dukungannya dan segala kenangan yang sangat berkesan.
6. Semua pihak yang telah memberikan dukungan dan perhatiannya dan tidak bisa disebutkan satu per satu.

Akhir kata, saya mohon maaf untuk segala kekurangan selama ini dan semoga Allah SWT senantiasa membalas setiap kebaikan yang telah diberikan. Saya berharap agar tesis ini bisa memberikan manfaat bagi segala pihak yang menjadikannya rujukan.

Depok, 09 Juli 2012

Penulis

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : JAMALUDIN
NPM : 1006795762
Program Studi : Ilmu Psikologi
Peminatan : Terapan Sumber Daya Manusia
Fakultas : Psikologi
Jenis karya : Tesis

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif** (*Non-exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul :

“ Meningkatkan Dukungan Atasan Melalui Pengembangan Komunikasi Untuk Memperbaiki *Transfer Of Training* Pada Instansi Pemerintah ‘X’ ”

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok
Pada tanggal : 09 Juli 2012

Yang Menyatakan,


JAMALUDIN

ABSTRAK

Nama : JAMALUDIN
Program Studi : Ilmu Psikologi
Peminatan : Terapan Sumber Daya Manusia
Judul : Meningkatkan Dukungan Atasan Melalui Pengembangan Komunikasi Untuk Memperbaiki *Transfer Of Training* Pada Instansi Pemerintah 'X'

Tujuan dari penelitian ini adalah mengembangkan intervensi untuk mengatasi permasalahan mengenai *transfer of training* pada Instansi Pemerintah 'X'. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif melalui kuisioner dalam pengumpulan data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh yang signifikan berasal dari lingkungan kerja, secara lebih spesifik berasal dari dukungan atasan. Berdasarkan hal tersebut, maka dirancang program intervensi untuk meningkatkan *transfer of training*, yaitu: (1) peningkatan dukungan atasan terhadap proses *transfer of training*, (2) pengembangan program-program komunikasi pegawai.

Kata kunci :
Transfer of training, kuantitatif, dukungan atasan

ABSTRACT

Name : JAMALUDIN
Study Program : Psychology
Specialization : Applied of Human Resources
Title : *Increasing of Supervisor Support through Communication Development To Improve The Transfer Of Training In Government Institution 'X'*

This study aims to develop an intervention to solve problem on transfer of training in a Government Institution. Method of this study is quantitative research, using questionnaires to collect the data. Results of the study reveal that the work environment, in specific supervisor support gives significant affect to the transfer of training. Based on this, finding an intervention program designed to enhance transfer of training, namely: (1) enhancing the supervisor support on the process of transfer of training, (2) the development of employee communications programs.

Key words :

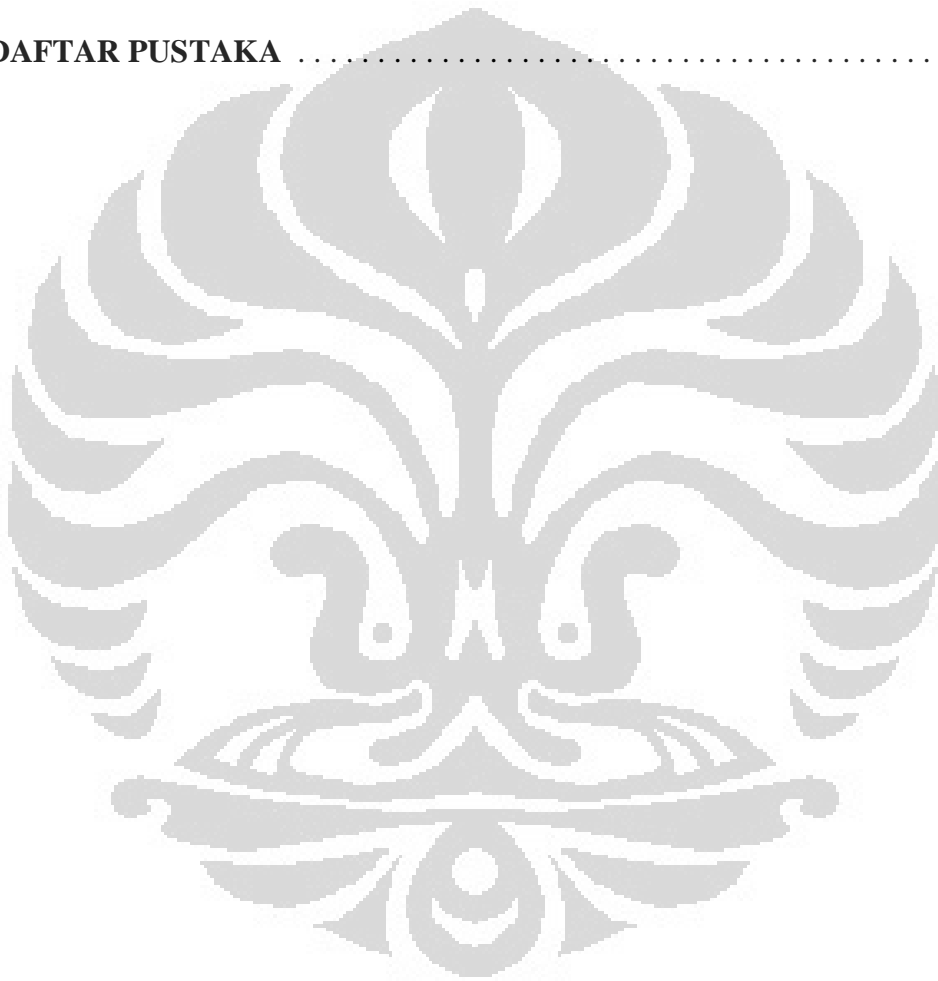
Transfer of training, quantitative, supervisor support

DAFTAR ISI

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
KATA PENGANTAR	iii
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	iv
ABSTRAK	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
I. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Permasalahan	1
1.2. Perumusan Masalah	8
1.3. Tujuan Penelitian	9
1.4. Manfaat Penelitian	9
1.5. Sistematika Penulisan	9
II. TINJAUAN TEORETIS	11
2.1. Pelatihan	11
2.1.1. Pengertian Pelatihan	11
2.1.2. Tujuan Dan Proses Perancangan Pelatihan	13
2.1.3. Efektivitas Pelatihan	15
2.2. Transfer Of Training	16
2.2.1. Definisi Transfer Of Training	17
2.2.2. Model Transfer Of Training	19
2.3. Peserta Pelatihan	21
2.3.1. Persepsi Peserta pelatihan Terhadap Pelatihan Yang Praktis	22
2.3.2. Persepsi Peserta pelatihan Terhadap Isi Pelatihan Yang Relevan	23
2.3.3. Keyakinan Peserta Pelatihan Dapat Menerapkan Hasil Pelatihan	24

2.4.	Lingkungan Kerja	25
2.4.1.	Dukungan Atasan	25
2.4.2.	Dukungan Rekan Kerja	26
2.4.3.	Kondisi Pekerjaan	28
2.5.	Kerangka Pemikiran Penelitian	29
III.	METODE PENELITIAN	31
3.1.	Rancangan Penelitian	31
3.2.	Subjek Penelitian	32
3.3.	Profil Instansi Pemerintah 'X'	32
3.4.	Partisipan Penelitian	33
3.5.	Pengembangan Alat Ukur	34
3.5.1.	Uji Validitas Alat Ukur	37
3.5.2.	Uji Reliabilitas Alat Ukur	37
3.6.	Pengumpulan Data	39
3.7.	Pengolahan Data	39
IV.	ANALISIS HASIL PENELITIAN	40
4.1.	Pengujian Data	40
4.1.1.	Uji Normalitas	40
4.1.2.	Uji Linierlitas	40
4.1.3.	Uji Kolinierlitas	41
4.2.	Temuan Dan Analisis Hasil Temuan	42
4.2.1.	Analisis Regresi Linier Berganda Antara Variabel Peserta Pelatihan dan Lingkungan Kerja Terhadap Variabel <i>Transfer Of Training</i>	42
4.2.2.	Analisis Temuan Untuk Diintervensi	46
V.	RANCANGAN PROGRAM INTERVENSI	49
5.1.	Rancangan Intervensi	50
5.1.1.	<i>Coaching</i> Atasan Kepada Peserta Pelatihan	50
5.1.2.	Penyusunan Bersama Rencana Tindakan (<i>Action Plan</i>) ...	53

5.2. Rancangan Intervensi Pengembangan Program-Program Komunikasi Pegawai	56
5.3. Monitoring/Pengawasan Dan Evaluasi Program Intervensi	59
VI. DISKUSI, KESIMPULAN DAN SARAN	61
6.1. Diskusi	61
6.2. Kesimpulan	62
6.3. Saran	64
DAFTAR PUSTAKA	65



DAFTAR TABEL

Tabel 3.1.	Hasil Uji Reliabilitas Alat Ukur Penelitian	38
Tabel 4.1.	Model Summary – Regresi Linier Berganda Variabel Peserta Pelatihan dan Lingkungan Kerja Terhadap <i>Transfer Of Training</i>	43
Tabel 4.2.	Model Summary – Regresi Linier Berganda Masing-Masing Variabel Bebas Terhadap <i>Transfer Of Training</i>	44
Tabel 4.3.	Uji ANOVA ^b – Pengaruh Variabel Peserta Pelatihan dan Lingkungan Kerja Terhadap <i>Transfer Of Training</i>	44
Tabel 4.4.	Coefficients ^a – Uji Signifikasi Masing-Masing Variabel Bebas	45
Tabel 4.5.	Coefficients ^a – Uji Signifikasi Variabel Bebas Per Dimensi	47
Tabel 4.6.	Nilai Rata-Rata Skor Pertanyaan Kuisisioner Per Dimensi	48
Tabel 5.1.	Usulan-Usulan Program Komunikasi Pegawai	58

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1.	Model Proses Perancangan Pelatihan	14
Gambar 2.2.	Model Transfer Of Training	19
Gambar 2.3.	Model Kerangka Pemikiran Penelitian	29
Gambar 5.1.	Tahapan Pelaksanaan Program Intervensi	49
Gambar 5.2.	Model Proses Komunikasi	56



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Kuesioner Penelitian
- Lampiran 2 : Tabulasi Data Kuesioner Penelitian
- Lampiran 3 : Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kuesioner Penelitian
- Lampiran 4 : Hasil Uji Normalitas Data
- Lampiran 5 : Hasil Uji Linieritas Data
- Lampiran 6 : Hasil Uji Kolinieritas Data
- Lampiran 7 : Hasil Regresi Linier Berganda
- Lampiran 8 : Hasil Uji T-Test Satu Sampel (*One-Sample T Test*)



BAB I

PENDAHULUAN

Penelitian ini didasarkan pada pengamatan peneliti tentang program-program pelatihan yang telah banyak diselenggarakan oleh Direktorat Jenderal (Ditjen) XYZ. Hasil pengamatan menunjukkan bahwa pelatihan berhasil meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki oleh Direktorat Jenderal tersebut. Namun demikian dampak pelatihan terhadap peningkatan kinerja pegawai dirasakan masih kurang sesuai dengan apa yang diharapkan. Hal tersebut diduga karena para pegawai pada organisasi pemerintah tersebut kurang mampu mengimplementasikan hasil-hasil pelatihan yang telah diikutinya pada pekerjaan (tidak terjadi *transfer of training* pada pekerjaan).

1.1. Latar Belakang Permasalahan

Perubahan dan perkembangan organisasi dari waktu ke waktu, baik dilihat dari sudut beban tugas, metode kerja baru, dan penerapan teknologi yang terus berubah dan berkembang, perlu mendapat perhatian dan respons dari organisasi (Munandar, 2008). Perubahan dan perkembangan tersebut menuntut organisasi harus terus membekali para pegawainya dengan pengetahuan, keterampilan dan sikap yang memadai. Pembekalan itu dapat dilakukan melalui pemberian pelatihan dan pengembangan yang berkaitan dengan tugas dan tanggung jawab yang akan diberikan kepada mereka. Dari hal-hal tersebut di atas, terlihat bahwa pelatihan menjadi salah satu praktek manajemen sumber daya manusia yang paling sering dibicarakan dan dilakukan di organisasi/perusahaan.

Pegawai merupakan sumber daya yang mempunyai peranan penting dalam organisasi, karena mereka terlibat langsung dalam menjalankan kegiatan organisasi. Mereka memiliki pengetahuan, keterampilan dan sikap yang sangat dibutuhkan untuk menggerakkan organisasi (Munandar, 2008). Oleh sebab itu organisasi harus memberikan perhatian secara maksimal pada pegawainya, baik perhatian dari segi peningkatan kualitas pengetahuan, keterampilan, dan sikapnya,

sehingga pegawai yang bersangkutan dapat terdorong untuk meningkatkan kemampuannya dan memberikan segala kemampuan tersebut untuk kebutuhan organisasi. Peningkatan kemampuan pengetahuan, keterampilan dan sikap pegawai tersebut dapat dilakukan melalui program pelatihan dan pengembangan (Simamora, 2001).

Pelatihan merupakan proses sistematis untuk mengubah perilaku, pengetahuan, dan motivasi dari karyawan saat ini untuk memperbaiki kesesuaian antara karakteristik karyawan dengan kebutuhan pekerjaan (Milkovich & Bodreau, 1997). Pelatihan dipercaya sebagai salah satu alat yang efektif untuk meningkatkan ataupun memperbaiki kualitas dan kapasitas SDM yang dimiliki untuk dapat meningkatkan produktivitas (Baldwin & Ford, 1988). Pelatihan adalah usaha untuk mengurangi atau menghilangkan kesenjangan antara hasil pekerjaan dari kemampuan pegawai dengan hasil pekerjaan yang dikehendaki oleh organisasi (Kroehnert, 1995).

Reformasi Birokrasi dan perkembangan teknologi yang semakin canggih yang saat ini diterapkan pada Kementerian ABC menuntut *profesionalisme* dan *integritas* dari aparatur negara khususnya jajaran kementerian tersebut (BPPK, 2008). Untuk mendapatkan aparatur yang memiliki kedua hal tersebut, perlu dilakukan upaya-upaya peningkatan kualitas dan kapasitas sumber daya manusia melalui program pendidikan dan pelatihan. Direktorat Jenderal XYZ sebagai salah satu unit organisasi Eselon I Kementerian XYZ dalam rangka meningkatkan kualitas dan kapasitas sumber daya manusia untuk menjadikan aparatur negara yang profesional dan memiliki integritas, telah mengadakan pendidikan dan pelatihan untuk para pegawainya.

Direktorat Jenderal XYZ melalui Bagian Pengembangan Pegawai menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan yang mencakup *soft competence* dan *hard competence*. Melalui program pendidikan pelatihan tersebut diharapkan terciptanya sumber daya manusia Ditjen. XYZ yang memiliki kecerdasan fisik (*Physical Intelligence/PQ*), kecerdasan intelektual (*Intelectual Quotient/IQ*), kecerdasan emosi (*Emotional Quotient/EQ*) dan kecerdasan spiritual (*Spiritual Quotient/SQ*) (Laporan Kinerja, 2011). Upaya pengembangan empat kecerdasan

di atas dilakukan melalui program pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan melalui diklat gelar dan diklat non-gelar.

Menurut BPPK (2008), Diklat gelar (program pendidikan) yaitu pendidikan dan latihan sumber daya manusia yang dilaksanakan untuk menciptakan dan mendapatkan SDM yang mempunyai keahlian dan kompetensi tertentu melalui pendidikan secara formal di Universitas/Perguruan Tinggi. Program pendidikan ini dilaksanakan melalui program-program beasiswa Ditjen. XYZ untuk S1, S2, dan S3 baik Universitas/Perguruan Tinggi dalam negeri maupun luar negeri. Sedangkan Diklat non-gelar (program pelatihan) yaitu untuk pendidikan dan pelatihan yang dilaksanakan untuk meningkatkan keahlian tertentu melalui pendidikan dan latihan jangka pendek yang diselenggarakan sendiri atau berkerjasama dengan pihak ketiga penyelenggara pelatihan. Program pelatihan ini meliputi Diklat Struktural, Diklat Teknis, dan Diklat lain-lain.

Berdasarkan Laporan Evaluasi Kinerja Tahun Anggaran 2010 Bagian Pengembangan Pegawai telah melaksanakan program pendidikan dan latihan pegawai 59 Diklat tidak termasuk Diklat gelar dan Diklat struktural, yang meliputi program diklat *soft competency* (DSC) 7 diklat, program diklat teknis umum (DTU) 38 diklat, dan program diklat teknis substantif (DTSS) 14 diklat. Pada tahun 2011 telah menyelenggarakan program pendidikan pelatihan sebanyak 60 diklat meliputi 8 DSC, 38 DTU, dan 14 DTSS. Dengan jumlah dana yang besar pada tiap tahunnya diharapkan program-program pendidikan dan pelatihan tersebut efektif mencapai tujuan dan sasaran program diklat yang telah ditetapkan yaitu meningkatkan pengetahuan, keterampilan, sikap dan lain-lain untuk menjadikan para pegawai Direktorat Jenderal XYZ sebagai aparatur negara yang profesional dan berintegritas tinggi.

Namun, sering sekali suatu organisasi menjadi kecewa terhadap hasil pelatihan karena investasi yang telah banyak dikeluarkan untuk program pelatihan tidak memberi kemajuan ataupun perubahan bagi organisasi. Tidak semua hasil penyelenggaraan pelatihan sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Investasi yang dikeluarkan untuk program pelatihan akan sia-sia jika pelatihan gagal menghasilkan kontribusi terhadap tujuan organisasi (Fisher & Gary, 1992). Program pelatihan akan menjadi sia-sia jika pelatihan tersebut masih bersifat

rutin, kegiatan untuk menghabiskan anggaran dan bahkan untuk sekadar menghibur karyawan sekalipun dalam pelatihan ada unsur hiburan. Program pelatihan pada organisasi seharusnya merupakan jembatan yang menghubungkan *gap* kompetensi yang dimiliki para pegawai dan kompetensi yang dibutuhkan oleh organisasi. Program-program pelatihan hendaknya merupakan suatu kegiatan yang terstruktur yang harus dapat memberi nilai tambah (*added value*) bagi organisasi.

Memang beberapa organisasi khususnya instansi pemerintah masih menganggap pelatihan sebagai suatu rutinitas seperti apa yang dilakukan di masa lalu maka harus dilakukan lagi di masa sekarang. Atau pelatihan tersebut dilakukan hanya untuk menghabiskan anggaran yang memang disediakan untuk melaksanakan pelatihan. Apa pun bentuk pelatihannya tidak menjadi masalah asalkan biayanya sesuai dengan yang dianggarkan. Jika hal-hal tersebut terjadi maka artinya bahwa program pelatihan yang dipraktekkan oleh organisasi/perusahaan tersebut menjadi tidak efektif mencapai tujuan dan sasaran pelatihan untuk meningkatkan kompetensi selanjutnya meningkatkan kinerja dan produktivitas.

Menurut Tupamahu dan Soetjipto (2005) untuk melihat sejauhmana efektivitas suatu pelatihan perlu dilakukan suatu evaluasi pelatihan. Menurut Kirkpatrick (dalam Tupamahu & Soetjipto, 2005) ada empat tingkat yang dapat dilakukan untuk mengukur tingkat efektivitas suatu pelatihan yaitu: tingkat 1 *reaction*, tingkat 2 *learning*, tingkat 3 *behavior*, dan tingkat 4 *results*. *Reaction* adalah evaluasi pelatihan yang mengukur reaksi kepuasan peserta terhadap pelaksanaan pelatihan. *Learning* adalah evaluasi pelatihan yang mengukur sejauhmana peserta pelatihan memahami materi pelatihan yang disampaikan dalam tiga domain kompetensi: pengetahuan, keterampilan, dan sikap. *Behavior* adalah evaluasi pelatihan yang mengukur sejauhmana peserta pelatihan menerapkan/mengimplementasikan pemahaman kompetensi yang diperolehnya tersebut dalam pekerjaan (*transfer of training*). *Results* adalah evaluasi pelatihan yang mengukur seberapa besar dampak pelaksanaan pelatihan terhadap kinerja pekerjaan ataupun hasil akhir yang diharapkan.

Menurut Munandar (2008) hasil evaluasi pelatihan tingkat 1 dan 2 lebih berkaitan dengan proses pembelajaran, sedangkan tingkat 3 dan 4 lebih berkaitan dengan unjuk kerja pada pekerjaannya. Menurut Kraiger, Ford, dan Salas (dalam Munandar, 2008) efektivitas pelatihan berkaitan dengan tercapai tidaknya sasaran yang telah direncanakan yang mencakup pembelajaran dan pengalihan pelatihan yaitu; kemampuan mengalihkan pengetahuan, keterampilan dan sikap yang dipelajari selama program pelatihan ke dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa suatu pelatihan dianggap efektif bila dapat dievaluasi secara berjenjang dari tingkat 1 sampai dengan tingkat 4, atau terjadinya proses pembelajaran dan pengalihan pelatihan ke pekerjaan.

Berdasarkan Laporan Evaluasi Kinerja Tahun Anggaran 2010 dan 2011 Bagian Pengembangan Pegawai Direktorat Jenderal XYZ evaluasi terhadap program-program pendidikan dan latihan, evaluasi terhadap program tersebut hanya dapat dilakukan sampai dengan tingkat 2 dari evaluasi pelatihan Kirkpatrick, sedangkan untuk tingkat 3 dan 4 masih tidak bisa dilakukan. Hal tersebut karena data-data evaluasi tersebut tidak diperoleh, para pegawai peserta pelatihan tidak menerapkan hasil pelatihan pada pekerjaannya. Dengan demikian berdasarkan laporan evaluasi kinerja tersebut dapat dikatakan bahwa program-program pendidikan dan pelatihan yang diselenggarakan Ditjen. XYZ tidak efektif. Program pendidikan dan pelatihan tersebut hanya terjadi proses pembelajaran saja, tidak terjadi proses pengalihan pelatihan pada pekerjaan yang ditunjukkan dengan meningkatkan kinerja para pegawainya. Selanjutnya dapat dikatakan bahwa permasalahan yang terjadi pada program-program pendidikan dan latihan yang telah diselenggarakan oleh Ditjen. XYZ adalah tidak terjadi proses pengalihan pelatihan ke pekerjaan (*transfer of training*).

Transfer of training menurut Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wright. (2010) mengacu pada penggunaan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang dipelajari pada pelatihan di tempat kerja. Memang sering sekali bahwa apa yang sudah dipelajari dalam program pelatihan tidak berhasil dibawa dan diterapkan di tempat kerja. *Transfer of training* terjadi ketika para peserta pelatihan mempergunakan dan menerapkan pengetahuan, keterampilan dan sifat yang baru mereka terima pada pelatihan di tempat kerja mereka dan mempertahankan secara

berkelanjutan penggunaan dan penerapan tersebut dalam kurun waktu tertentu (Baldwin & Ford, 1988; Broad & Newstrom, 1992).

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi *transfer of training*, menurut Baldwin dan Ford (1988), ada tiga faktor yang mempengaruhi proses *transfer of training*, yaitu (1) karakteristik peserta pelatihan, (2) desain pelatihan dan (3) lingkungan kerja. Menurut Noe et al. (2010) ada tiga faktor yang mempengaruhi terjadi atau tidaknya *transfer of training* yaitu: (1) iklim peralihan (*climate of transfer*) yang mengacu pada dukungan dari manajer dan rekan kerja, dukungan teknologi, peluang untuk menggunakan berbagai keterampilan, serta akibatnya terhadap penggunaan kemampuan-kemampuan pembelajaran, (2) lingkungan pembelajaran seperti kebermaknaan materi serta berbagai peluang praktik dan umpan balik, dan (3) kesiapan para karyawan terhadap pelatihan meliputi keyakinan diri dan tingkat keterampilan dasar.

Sementara Wexley dan Latham (dalam Yenny & Wisanggeni, 2011) berpendapat bahwa faktor-faktor organisasi seperti kebijakan penggajian, sistem promosi, dan lingkungan internal organisasi mempengaruhi keberhasilan proses *transfer of training*. Wexley dan Latham juga menyebutkan pengaruh variabel sosial seperti rekan kerja dan dukungan dari atasan terhadap proses dan keberhasilan *transfer of training*. Sedangkan menurut Broad dan Newstrom (1992) *transfer of training* dipengaruhi oleh faktor-faktor dari individu dan lingkungan.

Faktor individu dan lingkungan kemudian dijabarkan menjadi sembilan faktor yang mempengaruhi terjadinya *transfer of training* (Broad & Newstrom; 1992), yaitu : (1) *Reinforcement on the job*, penghargaan yang diberikan kepada peserta pelatihan ketika mereka menerapkan hasil pelatihan di tempat kerja; (2) *Interference from immediate (work) environment*, gangguan dari lingkungan kerja yang menghambat transfer hasil pelatihan; (3) *Supportive organizational culture*, budaya organisasi yang mendukung; (4) *Trainees' perception of training programs being practical*, persepsi peserta terhadap program pelatihan yang praktis; (5) *Trainees' perception of relevant training content*, persepsi peserta terhadap relevansi isi pelatihan; (6) *Trainees' being comfortable with change and associated effort*, perubahan yang diusulkan tidak akan menyebabkan mereka

tidak nyaman atau memerlukan usaha ekstra; (7) *Trainer being supportive and inspiring*, inspirasi dan dukungan dari pelatih; (8) *Trainees' perception of training being well-designed/delivered*, persepsi bahwa pelatihan ini disusun dan disajikan dengan benar; (9) *Peer Support*, dukungan dari rekan kerja.

Lebih lanjut terhadap permasalahan *transfer of training* pada Ditjen. XYZ, berdasarkan laporan-laporan *action plan* yang diterima pada Bagian Pengembangan Pegawai sangat sedikit para pegawai yang telah mengikuti suatu pelatihan menyampaikan laporan *action plan* mereka (Musukhal, 2012). Hal ini berarti bahwa hanya sedikit peserta pelatihan setelah kembali ke tempat kerjanya masing-masing tidak mengimplementasikan hasil pelatihan di tempat kerjanya. Kebanyakan para peserta setelah mengikuti kurang bisa mengimplementasikan hasil itu di kantornya, mereka kembali ke kantor kerja kembali seperti biasa. Buktinya, setiap diklat pasti punya *action plan* yaitu rencana kegiatan para peserta pelatihan setelah mereka kembali ke tempat kerja masing-masing untuk mengimplementasikan hasil pelatihan yang mereka ikuti, tetapi hanya sekitar 10% saja peserta yang melaporkan *action plan* mereka (Musukhal, 2012). Sekali lagi hal tersebut membuktikan bahwa para peserta pelatihan tidak menerapkan hasil pelatihan yang diperoleh di tempat kerja.

Untuk mengetahui apa saja yang menyebabkan para peserta pendidikan dan pelatihan kurang/tidak mengimplementasikan hasil diklat di tempat kerjanya, dilakukan *focus group discussion* (FGD) yang melibatkan beberapa pejabat dan pegawai Ditjen. XYZ. Ada tiga hal yang menjadi penyebab para pegawai kurang mengimplementasikannya hasil pelatihan ditempat kerja yaitu; karena faktor peserta pelatihan itu sendiri, kurang dukungan atasan langsungnya dan teman-teman sekerja, dan kondisi pekerjaan pegawai tersebut bekerja. Faktor peserta pelatihan dapat dilihat dari beberapa anggapan para peserta pelatihan bahwa pelatihan tidak mudah untuk dipraktekkan dalam pekerjaan sehari-hari, materi-materi pelatihan yang dikuti tidak sesuai dengan pekerjaannya sekarang. Dukungan atasan langsung dapat dilihat dari pemilihan peserta pelatihan yang terkadang hanya melihat bahwa pegawai tertentu jarang mengikuti pelatihan tidak dilihat lagi apa kompetensi yang dimiliki pegawai tersebut dengan kompetensi apa yang diharapkan dari pelatihan. Ataupun terkadang kepala kantor maupun atasan

langsung tidak memberikan kesempatan para pegawai yang telah mengikuti suatu pelatihan untuk dapat berbagai pengalaman pelatihan (pengetahuan, keterampilan dan sikap) yang diperoleh dan melakukan *action plan* dari suatu pelatihan. Sedangkan kondisi pekerjaan dapat dilihat dari tekanan waktu kerja, beban kerja, dan sarana dan prasarana yang tidak mendukung.

Berdasarkan fakta-fakta tersebut di atas yang berkaitan dengan *transfer of training* yang terjadi di Ditjen. XYZ yang masih kurang berhasil, dan dengan menggunakan tinjauan teori yang disampaikan oleh Baldwin dan Ford (1988), Broad dan Newstrom (1992), dan Noe (2010) maka dalam penelitian ini peneliti akan melakukan studi tentang pengaruh faktor peserta pelatihan dan faktor lingkungan kerja terhadap *transfer of training* pada Ditjen. XYZ. Adapun faktor peserta pelatihan berkaitan dengan persepsi peserta pelatihan terhadap pelatihan yang praktis, isi pelatihan yang relevan, dan keyakinan peserta dapat menerapkan hasil pelatihan pada pekerjaan. Sedangkan faktor lingkungan pekerjaan terkait dengan ada tidaknya dukungan dari atas, ada tidaknya dukungan dari teman kerja, dan kondisi pekerjaan.

Untuk selanjutnya didasarkan pada faktor-faktor peserta pelatihan dan lingkungan kerja beserta dimensi-dimensinya dapat diketahui faktor dan dimensi mana yang menjadi faktor penyebab utama untuk terjadinya *transfer of training*. Diharapkan dengan diketahuinya faktor utama yang menyebabkan tidak terjadinya *transfer of training* pada Ditjen. XYZ dapat dilakukan suatu langkah-langkah intervensi sehingga *transfer of training* pada program-program pelatihan dapat ditingkatkan dan sesuai dengan tujuan dan sasaran yang diharapkan, yaitu: terjadi peningkatan kualitas dan kapasitas sumber daya manusia, meningkatkan kinerja dan produktivitas kerja, dan menjadikan aparatur negara yang profesional dan berintegritas tinggi.

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang telah diuraikan di atas, maka pertanyaan penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut: (1) apakah faktor peserta pelatihan secara signifikan mempengaruhi *transfer of training*? (2) apakah faktor lingkungan kerja secara signifikan mempengaruhi *transfer of training*? (3)

apakah faktor peserta pelatihan dan lingkungan kerja secara bersama mempengaruhi secara signifikan terhadap *transfer of training*? (4) mengetahui variabel mana yang paling berpengaruh terhadap *transfer of training*, (5) mengetahui dimensi dari variabel apa yang paling berpengaruh terhadap *transfer of training*.

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah tersebut di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) menguji secara empiris pengaruh peserta pelatihan dan lingkungan kerja terhadap *transfer of training* pada Direktorat Jenderal XYZ. (2) memberikan rekomendasi kepada organisasi dalam hal ini Direktorat Jenderal XYZ berkaitan dengan masalah *transfer of training* sehingga program-program pelatihan yang diselenggarakan tersebut efektif meningkatkan kualitas dan kapasitas SDM, meningkatkan kinerja dan produktivitas, dan menjadikan aparatur negara yang profesional dan berintegritas tinggi.

1.4. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian tentang faktor-faktor yang mempengaruhi *transfer of training* dimaksudkan dapat dimanfaatkan oleh : (1) Bidang keilmuan, untuk memberikan bukti empiris terhadap model *transfer of training* yang menunjukkan arti pentingnya faktor-faktor peserta pelatihan dan lingkungan kerja dalam mempengaruhi keberhasilan peserta pelatihan untuk menerapkan pengetahuan dan keahliannya ke tempat kerja. (2) Para praktisi khususnya manager pelatihan agar lebih dapat merencanakan dan mengelola pelatihan bagi karyawannya sehingga apa yang menjadi tujuan dari pelatihan itu sendiri tercapai.

1.5. Sistematika Penulisan

Bab I Pendahuluan yang membahas latar belakang permasalahan yang meliputi latar belakang pemilihan variabel terikat (*dependent variable*), variabel bebas

(*independent variable*) dan penelitian-penelitian yang dilakukan sebelumnya, rumusan permasalahan, klaim penelitian, tujuan dan manfaat yang diharapkan dan sistematika penulisannya. Bab II tinjauan teoretik, menjelaskan landasan teori yang menjadi pijakan dalam penelitian ini yang mencakup ulasan definisi, dimensi, faktor-faktor yang mempengaruhi variabel-variabel bebas dan variabel terikat, dan kerangka pemikiran. Bab III metode penelitian, menjelaskan metodologi penelitian, yang mencakup subyek penelitian, pengembangan alat ukur, pengumpulan data, dan pengolahan data. Bab IV analisis hasil penelitian, dilakukan Uji normalitas, linearitas, kolinearitas, reliabilitas dan validitas, pembahasan dan analisis hasil temuan penelitian. Bab V rancangan program intervensi, dan Bab VI Diskusi, Simpulan dan Saran.



BAB II

TINJAUAN TEORETIS

Pada bagian ini akan dibahas beberapa teori untuk lebih memahami permasalahan *transfer of training* yang dihadapi oleh Direktorat Jenderal XYZ, yaitu: teori pelatihan, teori efektivitas pelatihan, dan teori *transfer of training*.

2.1. Pelatihan

Peranan pelatihan dari dahulu sampai sekarang ini selalu mendapat perhatian yang besar. Ini terbukti dengan banyaknya organisasi, baik pemerintah maupun swasta yang menggunakan pelatihan sebagai salah satu usaha dalam rangka mengembangkan pengetahuan dan keterampilan yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai atau karyawan organisasi tersebut. Tersedianya sumber daya manusia yang berkualitas merupakan salah satu pendukung agar organisasi dapat melakukan kegiatannya dengan baik. Pelatihan sangat diperlukan untuk meningkatkan kemampuan dan prestasi kerja, mempersiapkan pegawai agar mampu bekerja seoptimal mungkin untuk membantu organisasi agar mencapai tujuan-tujuan yang ditetapkan dan dapat mengantisipasi perubahan-perubahan lingkungan yang sangat kompleks, baik yang terjadi di internal ataupun eksternal organisasi yang mempengaruhi.

2.1.1. Pengertian Pelatihan

Banyak definisi yang diberikan oleh para pakar terkait pelatihan, baik dilihat dari sudut pandang ilmu pendidikan, ilmu manajemen maupun ilmu psikologi. Namun pada intinya semua mengacu pada satu hal, pelatihan sebagai usaha bagaimana meningkatkan kemampuan seseorang atau sekelompok orang. Notoatmodjo (2003) mendefinisikan pelatihan sebagai bagian dari suatu proses pendidikan, yang tujuannya untuk meningkatkan pengetahuan atau keterampilan khusus seseorang atau kelompok orang. Menurut Arep dan Tanjung (2003), pelatihan

adalah salah satu usaha untuk mengembangkan sumber daya manusia, terutama dalam pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*), keahlian (*skill*) dan sikap (*attitude*).

Berdasarkan kedua pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa pelatihan merupakan suatu kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, keahlian dan sikap yang dimiliki pegawai agar bisa melakukan pekerjaan khusus sehingga dapat memperoleh hasil yang maksimal. Dengan adanya pelatihan pegawai diharapkan pada akhirnya akan meningkatkan produktivitasnya.

Menurut Simamora (1995), pelatihan adalah serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan keahlian, pengetahuan, pengalaman atau perubahan sikap seseorang individu. Sedangkan menurut Handoko (2003), pelatihan adalah menyiapkan para karyawan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin untuk berupaya dalam memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian para karyawannya untuk memegang tanggung jawab pekerjaan di waktu yang akan datang.

Berdasarkan kedua pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa pada prinsipnya pelatihan pegawai adalah segala usaha untuk meningkatkan hasil kerja pegawai masa sekarang dan yang akan datang dengan menambahkan kemampuan pegawai yang dilaksanakan melalui belajar. Pelatihan adalah suatu proses yang dilakukan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan merubah perilaku pegawai dalam rangka memperbaiki kinerja untuk mencapai tujuan suatu organisasi.

Noe (2010: 5) mendefinisikan pelatihan sebagai berikut:

“Training refers to a planned effort by company to facilitate employees’ learning of job-related competencies. These competencies include knowledge, skills, or behaviors that are critical for successful job performance.”

Pendapat Noe tersebut dapat diartikan sebagai pelatihan adalah upaya yang direncanakan oleh perusahaan untuk mempermudah pembelajaran para karyawan tentang kompetensi-kompetensi yang berhubungan dengan pekerjaan. Kompetensi-kompetensi tersebut meliputi pengetahuan, keterampilan, atau perilaku yang sangat penting untuk keberhasilan kinerja pekerjaan.

Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah suatu usaha terencana yang dilakukan oleh organisasi untuk meningkatkan kompetensi pegawai yang meliputi pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang menentukan kinerja. Selanjutnya kompetensi yang didapat dari pelatihan diharapkan diterapkan dalam pekerjaan pegawai sehari-hari kembalinya dari pelatihan. Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut di atas, dalam penelitian ini definisi pelatihan merujuk pada definisi yang telah disampaikan oleh Noe tersebut di atas.

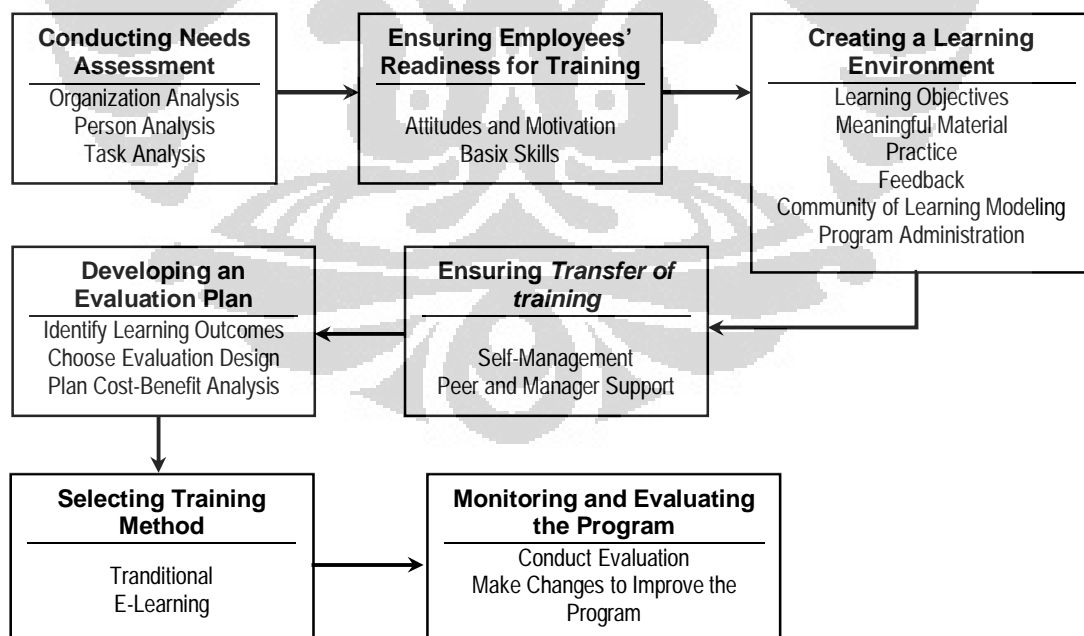
2.1.2. Tujuan Dan Proses Perancangan Pelatihan

Pelatihan adalah merupakan suatu proses yang bertujuan untuk merubah perilaku secara sistematis melalui proses belajar yang terjadi dari hasil pendidikan, instruksi, perkembangan dan pengalaman yang terencana. Perubahan tersebut terletak pada perubahan sikap, pengetahuan dan keterampilan melalui pengalaman belajar untuk mencapai kinerja yang efektif dalam satu atau sejumlah kegiatan. Secara umum menurut Sikula (dalam Munandar, 2008), tujuan organisasi melakukan program pelatihan bagi pegawainya dapat dirumuskan sebagai berikut: (a) meningkatkan produktivitas, (b) meningkatkan mutu, (c) meningkatkan ketepatan dalam perencanaan sumber daya manusia, (d) meningkatkan semangat kerja, (e) menarik dan menahan tenaga kerja yang baik, (f) menjaga kesehatan dan keselamatan kerja, (g) menghindari keusangan (*Obsolescence*), (h) menunjang pertumbuhan pribadi (*Personal Growth*),

Sedangkan proses perancangan pelatihan menurut Noe (2010) mengacu pada pendekatan sistematis untuk mengembangkan program-program pelatihan. Langkah-langkah dalam proses perancangan pelatihan meliputi sebagai berikut: (1) *Conducting Needs Assessment*, penilaian kebutuhan adalah menilai kebutuhan untuk menentukan apakah pelatihan diperlukan; (2) *Ensuring Employees' Readiness for Training*, memastikan kesiapan para karyawan untuk pelatihan meliputi memastikan bahwa para karyawan memiliki motivasi dan berbagai keterampilan dasar untuk menguasai materi pelatihan; (3) *Creating a Learning Environment*, menciptakan lingkungan pembelajaran ditujukan terhadap apakah pembahasan pelatihan (atau lingkungan pembelajaran) telah memiliki faktor-

faktor yang diperlukan agar pembelajaran dapat terjadi; (4) *Ensuring Transfer of training*, memastikan *transfer of training* adalah memastikan orang-orang yang dilatih menerapkan materi pelatihan untuk pekerjaan. Hal ini memerlukan dukungan dari para manajer dan rekan kerja untuk menggunakan materi pelatihan di tempat kerja serta mendapati karyawan telah memahami cara mengambil tanggung jawab pribadi untuk peningkatan keterampilan; (5) *Developing an Evaluation Plan*, menyusun rencana evaluasi pelatihan termasuk mengidentifikasi hasil pelatihan apa yang nantinya diharapkan, peningkatan pengetahuan, keterampilan atau sikap, serta rencana evaluasi analisis *cost-benefit*; (6) *Select Training Method*, memilih metode pelatihan yang akan dipergunakan dalam pelatihan yaitu metode pelatihan yang akan menyediakan lingkungan pembelajaran yang layak untuk mencapai tujuan-tujuan pelatihan; (7) *Monitor and Evaluate the Program*, monitoring dan evaluasi program pelatihan yaitu menentukan apakah pelatihan mencapai hasil-hasil pembelajaran yang diinginkan dan/atau tujuan-tujuan keuangan.

Model proses perancangan pelatihan Noe (2010) dapat dilihat pada gambar 2.1. dibawah ini.



Gambar 2.1. Model Proses Perancangan Pelatihan
Sumber : Noe (2010)

2.1.3. Efektivitas Pelatihan

Setelah pelatihan diberikan, tentunya suatu organisasi perlu mengetahui sejauhmana kontribusi pelatihan tersebut terhadap perubahan atau peningkatan kinerja pegawai maupun organisasi secara keseluruhan. Hal ini penting karena belum tentu suatu pelatihan yang diberikan kemudian selalu memberikan hasil yang efektif sesuai dengan yang diharapkan organisasi. Untuk itu, perlu dilakukan suatu evaluasi untuk mengukur sejauhmana efektivitas pelatihan tersebut terhadap tujuan yang ingin dicapai.

Menurut Siagian (2006) efektivitas pelatihan adalah sejauh mana tercapainya tujuan yang ingin dicapai yaitu sejauh mana telah terjadi peningkatan pengetahuan, keterampilan dan perubahan sikap peserta pelatihan. Sementara menurut Kraiger, Ford, dan Salas (dalam Munandar, 2008) efektivitas pelatihan berkaitan dengan tercapai tidaknya sasaran yang telah direncanakan yang mencakup pembelajaran dan pengalihan pelatihan yaitu; kemampuan mengalihkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dipelajari selama program pelatihan ke dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari

Sedangkan menurut Handoko (2003) mengemukakan bahwa program pelatihan sebagai proses transformasi, untuk menilai keberhasilan program-program pelatihan pihak manajemen harus mengevaluasi kegiatan-kegiatan pelatihan secara sistematis. Kirkpatrick (dalam Tupamahu & Soetjipto, 2005) mengatakan bahwa evaluasi suatu pelatihan adalah bagian yang tidak terpisahkan dari penyelenggaraan pelatihan secara keseluruhan, dan bahwa evaluasi tersebut merupakan kegiatan yang harus dilakukan agar pelatihan secara keseluruhan dapat berlangsung dengan efektif.

Lebih lanjut menurut Kirkpatrick ada empat tingkat/level dalam evaluasi pelatihan. Tingkat 1: *Reaction*, evaluasi pelatihan dengan cara mengukur reaksi kepuasan peserta pelatihan terhadap pelaksanaan pelatihan. Tingkat 2: *Learning*, evaluasi pelatihan dengan mengukur sejauh mana peserta memahami materi training yang disampaikan yaitu pada tiga domain kompetensi pengetahuan, keterampilan dan sikap. Tingkat 3: *Behavior*, evaluasi pelatihan dengan mengukur sejauh mana peserta mengimplementasikan dan mempraktekkan pemahaman kompetensi yang diperoleh dalam pelatihan ke lingkungan pekerjaannya. Tingkat

4: *Results*, evaluasi pelatihan dengan mengukur seberapa besar dampak pelaksanaan pelatihan terhadap kinerja pekerjaan ataupun hasil akhir yang diharapkan.

Meskipun masing-masing tingkatan evaluasi tersebut mengukur hal-hal yang berbeda dan tidak sekuensial, Kirkpatrick menegaskan bahwa evaluasi pelatihan harus dilakukan tingkat demi tingkat agar tidak terjadi bias dalam menginterpretasikan hasil evaluasi tersebut. Apabila suatu organisasi ingin mengetahui apakah hal-hal yang menjadi tujuan pelatihan telah tercapai dan dengan demikian berarti pula bahwa pelatihan tersebut telah terselenggara secara efektif, maka evaluasi terhadap suatu pelatihan harus dilakukan secara keseluruhan tingkat demi tingkat. Dengan kata lain, tingkat efektivitas suatu pelatihan pada suatu organisasi dapat dilihat jika evaluasi terhadap pelatihan tersebut telah dilakukan sampai dengan level 4. Menurut Munandar (2008), level 1 dan 2 lebih berkaitan dengan proses pembelajaran sedangkan tingkat 3 dan 4 lebih berkaitan dengan unjuk kerja pada pekerjaannya.

Berdasarkan pengertian-pengertian tentang efektivitas pelatihan tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa efektivitas pelatihan tidak hanya apakah sasaran-sasaran pelatihan tercapai yaitu terjadinya proses pembelajaran yang meningkatkan kemampuan peserta pelatihan, tetapi juga apakah tercapainya sasaran-sasaran pelatihan tersebut di atas menghasilkan peningkatan kinerja. Dengan demikian efektivitas suatu pelatihan terjadi apabila para peserta pelatihan mengalami peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan sikap setelah mengikuti pelatihan, yang selanjutnya setelah kembali ke tempat kerjanya para peserta mampu mengimplementasikan hasil-hasil pelatihan tersebut (*transfer of training*) sehingga menghasilkan peningkatan kinerja dan produktivitas para peserta pelatihan.

2.2. *Transfer of training*

Menurut Munandar (2008), sering terjadi bahwa apa yang sudah dipelajari dalam program pelatihan tidak berhasil dibawa dan diterapkan dalam situasi pekerjaan yang nyata. Hal ini disebabkan karena tidak terjadinya pemindahan dari pelatihan (*transfer of training*). Seberapa besar dampak pelatihan terhadap peningkatan

kinerja, menurut Broad dan Newstorm (1992) rata-rata dari suatu pelatihan setelah pelatihan selesai dilaksanakan hanya 41% dari materi pelatihan yang diterapkan di tempat kerja. Bertambahnya waktu berperan besar mempengaruhi tingkat keberhasilan *transfer of training* ke presentasi yang lebih rendah. Enam bulan kemudian tingkat keberhasilan *transfer of training* hanya 24%. Satu tahun setelah pelatihan, tingkat keberhasilan *transfer of training* merosot dratis menjadi 15%.

Laporan hasil survei yang dilakukan oleh The American Society of Training and Development (2005) terhadap organisasi yang telah melakukan pelatihan, secara umum organisasi melakukan evaluasi pada tingkat 1 dan 2 model evaluasi Kirkpatrick. Hasil survei menunjukkan bahwa 91,3% melakukan evaluasi tingkat 1 *reaction*, 53,9% melakukan evaluasi tingkat 2 *learning*, 22,9% melakukan evaluasi tingkat 3 *behavior*, dan 7,6% melakukan evaluasi tingkat 4 *result* (Sugrue & Rivera, 2005). Angka-angka tersebut menunjukkan bahwa proses *transfer of training* masih lemah dan karena itu perlu diperbaiki. Sasaran pelatihan masih dilihat hanya pada tercapainya proses pembelajaran yang meningkatnya kemampuan (pengetahuan, keterampilan, dan sikap) para peserta pelatihan.

2.2.1. Definisi *Transfer of training*

Beberapa pakar telah mendefinisikan *transfer of training* dengan satu sama lain saling melengkapi. Baldwin dan Ford (1988: 63) mendefinisikan *transfer of training* sebagai:

“Transfer of training can be defined as the degree to which trainees effectively apply the knowledge, skills, and attitude gained in a training context to the job.”

Transfer of training sebagai derajat di mana peserta pelatihan secara efektif mengimplementasikan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperoleh dalam pelatihan pada pekerjaan. Menurut Wexley dan Latham (dalam Yenny & Wisanggeni, 2011) mendefinisikan *transfer of training* adalah sejauh mana apa yang telah dipelajari selama pelatihan digunakan dalam pekerjaan.

Sedangkan menurut Broad dan Newstrom (1992, 10) mendefinisikan *transfer of training* sebagai:

“Transfer of training is the effective and continuing application, by trainees to their jobs, of the knowledge and skills gained in training, both on and off the job.”

Transfer of training merupakan aktivitas secara efektif dan berkelanjutan untuk menerapkan keahlian, keterampilan, dan sikap yang diperoleh dari suatu pelatihan.

Selanjutnya menurut Noe (2010: 187) mendefinisikan *transfer of training* sebagai berikut:

“Transfer of training refers to trainees’ effectively and continually applying what they learned in training (knowledge, skills, behaviors, cognitive strategies) to their jobs.”

Transfer of training adalah penggunaan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang dipelajari pada pelatihan di tempat kerja. Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa *transfer of training* sebagai penggunaan hasil-hasil pelatihan secara berkelanjutan oleh para peserta pelatihan yang berupa pengetahuan, keterampilan dan sikap yang telah dipelajari dalam suatu pelatihan ke dalam pekerjaan sehari-hari.

Lebih lanjut Baldwin dan Ford (1988: 64) menjelaskan proses terjadinya *transfer of training* sebagai berikut:

“Transfer of training includes both generalization of training to the job and the maintenance of learned material. Generalization refers to trainee ability to apply learned capabilities (verbal knowledge, motor skills, etc.) to on-the-job work problems and situations that are similar but not completely identical to those problems and situations encountered in the learning environment. Maintenance refers to the proses of continuing to use newly acquired capabilities over time.”

Transfer of training terjadi jika para peserta pelatihan menerapkan (*generalization*) dan mempertahankan secara berkesinambungan (*maintenance*) hasil-hasil pelatihan di tempat kerja. *Generalization* adalah peserta pelatihan mampu untuk mengaplikasikan kemampuan-kemampuan berupa pengetahuan, keterampilan dan lainnya pada situasi dan permasalahan dalam pekerjaan sama seperti apa-apa yang diperoleh dari proses belajar. *Maintenance* adalah proses terus-menerus untuk menggunakan kemampuan-kemampuan yang baru diperoleh.

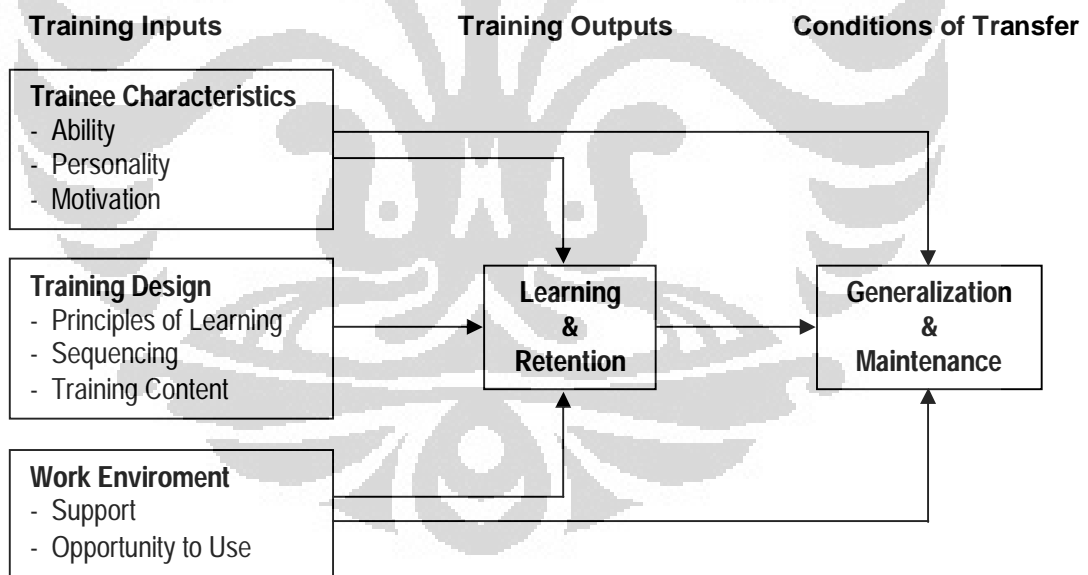
Selanjutnya dengan dilandasi definisi-definisi tersebut di atas, maka untuk definisi *transfer of training* yang digunakan dalam penelitian ini adalah kemampuan para peserta pelatihan untuk menerapkan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang dipelajari pada pelatihan di tempat kerja. Para peserta pelatihan dapat membawa materi yang dipelajari dalam pelatihan dan menerapkannya pada

konteks pekerjaan di mana bekerja. Para peserta pelatihan dapat terus menggunakan materi yang dipelajari dalam waktu lama.

Menurut Craig (dalam Yenny & Wisanggeni, 2011) ada tiga cara *transfer of training* ke tempat kerja, meliputi (a) transfer positif, yaitu hasil pelatihan akan meningkatkan kinerja pekerjaan, (b) transfer negatif, yaitu hasil pelatihan menurunkan kinerja pekerjaan, dan (c) transfer netral, yaitu hasil pelatihan tidak mempengaruhi kinerja pekerjaan. Dari ketiga cara tersebut transfer positiflah yang diharapkan pada hasil program-program pelatihan sehingga pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang mereka pelajari dari pelatihan secara maksimal mereka terapkan ke pekerjaan yang ditunjukkan dengan terjadinya peningkatan kinerja pekerjaan.

2.2.2. Model *Transfer of training*

Baldwin dan Ford (1988: 65), membangun suatu model *transfer of training* dapat dilihat pada gambar 2.2. dibawah ini.



Gambar 2.2. Model *Transfer of training*

Sumber : Baldwin dan Ford (1988).

Model di atas memperlihatkan adanya hubungan yang langsung dan tidak langsung antara *input*, *output*, dan kondisi transfer. *Input* pelatihan merupakan suatu kondisi individu sebelum pelatihan, yaitu karakteristik individu, desain pelatihan dan lingkungan kerja. Dari Model tersebut dapat diterangkan bahwa

karateristik peserta pelatihan seperti kemampuan, kepribadian, dan motivasi, yang ada pada peserta akan dapat mendukung proses transfer pelatihan sehingga peserta akan mudah dan mempunyai motivasi untuk pembelajaran/penguasaan pada isi program pelatihan yang diberikan.

Desain pelatihan juga merupakan hal yang penting agar materi-materi yang diberikan pada saat pelatihan lebih mudah diterima yaitu berkaitan dengan isi/materi pelatihan, ruang kelas, instruktur dan praktik langsung, desain pelatihan yang baik akan menjadi umpan balik bagi peserta maupun penyelenggara sehingga proses belajar dan transfer akan lebih mudah. Demikian juga dengan lingkungan kerja yaitu dukungan dalam organisasi akan dirasakan oleh karyawan ketika mereka percaya bahwa pihak lain (seperti atasan, kelompok kerja) memberikan peluang untuk mempraktekan pengetahuan dan ketrampilan baru ke tempat kerja. Adanya peluang untuk mempraktikkan hasil pelatihan, maka akan terjadi proses atau budaya pembelajaran sehingga apa yang mereka telah pelajari akan dapat mereka terapkan ke dalam pekerjaannya.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa variabel *transfer of training* yaitu: (1) karateristik peserta, (2) desain pelatihan, dan (3) lingkungan kerja dan pembelajaran mempunyai peran yang penting dalam transfer pelatihan, yang seharusnya dipertimbangkan agar peserta pelatihan dapat menerapkan apa yang mereka pelajari ke dalam pekerjaannya.

Noe, Hollenbeck, Gerhart dan wright (2010) berpendapat bahwa *transfer of training* dipengaruhi oleh iklim transfer secara keseluruhan. Iklim transfer mengacu pada berbagai persepsi orang yang dilatih tentang karekteristik-karekteristik lingkungan pekerjaan yang mempermudah atau menghambat penggunaan berbagai keterampilan atau perilaku orang-orang yang dilatih. Karekteristik-karekteristik tersebut meliputi dukungan dari manajer dan rekan kerja, peluang untuk menggunakan berbagai keterampilan, serta akibat terhadap penggunaan kemampuan-kemampuan pembelajaran.

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas dapat peneliti disimpulkan bahwa sebenarnya ada dua faktor yang mempermudah ataupun menghambat terjadinya *transfer of training* yaitu faktor dari diri peserta pelatihan itu sendiri dan faktor lingkungan kerja yang berhubungan langsung dengan peserta pelatihan.

Kesimpulan ini didasarkan pada pendapat yang dikemukakan oleh Broad & Newstrom (1992) yang telah melakukan penelitian tentang faktor-faktor yang menghambat terjadinya *transfer of training*. Setelah melakukan pengamatan terhadap faktor individu dan lingkungan yang menghambat *transfer of training* secara sistematis, mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi terjadi *transfer of training* dibagi menjadi sembilan faktor.

Sembilan faktor penghambat terjadinya *transfer of training* yang dikemukakan oleh Broad dan Newstrom (1992) tersebut meliputi: (1) kurangnya *reinforcement* dalam pekerjaan, (2) banyaknya gangguan-gangguan secara langsung dari lingkungan pekerjaan, (3) budaya organisasi yang tidak mendukung, (4) persepsi peserta pelatihan tentang program pelatihan yang tidak praktis, (5) persepsi peserta pelatihan tentang *content* pelatihan yang tidak relevan, (6) ketidaknyamanan peserta pelatihan terhadap usaha untuk melakukan perubahan (7) tidak adanya inspirasi dan dukungan dari pelatih, (8) persepsi peserta pelatihan terhadap *design* dan penyampaian pelatihan yang tidak baik, dan (9) adanya hambatan dari rekan kerja yang tidak menginginkan adanya perubahan.

Berdasarkan fakta-fakta yang telah dikemukakan pada latar belakang permasalahan dan tinjauan-tinjauan teori di atas pada penelitian ini peneliti lebih menekankan pada pengaruh dari faktor peserta pelatihan dan lingkungan kerja terhadap *transfer of training*. Faktor peserta pelatihan meliputi persepsi peserta pelatihan terhadap pelatihan yang praktis, persepsi peserta pelatihan terhadap relevansi isi pelatihan, dan keyakinan peserta pelatihan dapat menerapkan hasil pelatihan pada pekerjaan (Baldwin & Ford; 1988, dan Broad & Newstrom; 1992). Sedangkan faktor lingkungan kerja meliputi ada tidak dukungan dari atasan, rekan kerja, dan kondisi pekerjaan di mana peserta pelatihan berkerja (Baldwin & Ford; 1988, Broad & Newstrom; 1992, dan Noe; 2010).

2.3. Peserta Pelatihan

Menurut Baldwin dan Ford (1988), faktor peserta pelatihan yang mempengaruhi keberhasilan *transfer of training* mengacu pada karakteristik-karakteristik peserta pelatihan. Karakteristik peserta pelatihan meliputi kemampuan, kepribadian, dan motivasi, yang ada pada peserta yang akan dapat mendukung proses transfer

pelatihan sehingga peserta akan mudah dan mempunyai motivasi untuk pembelajaran/penguasaan pada isi program pelatihan yang diberikan.

Menurut Elangovan dan Karakowsky (1999) faktor peserta pelatihan yang mempengaruhi *transfer of training* terbagi menjadi faktor yang berhubungan dengan motivasi dan faktor yang berhubungan dengan kemampuan. Sedangkan menurut Broad dan Newstrom (1992) faktor peserta pelatihan yang mempengaruhi proses *transfer of training* mengacu pada persepsi-persepsi peserta pelatihan terhadap pelatihan dan keyakinan peserta untuk dapat menggunakan hasil pelatihan tersebut dalam pekerjaan.

2.3.1. Persepsi Peserta Pelatihan Terhadap Pelatihan Yang Praktis

Menurut Board dan Newstrom (1992) terhadap persepsi peserta pelatihan pada program pelatihan yang praktis mengacu pada persepsi bahwa ada hubungan antara apa yang diajarkan dalam program pelatihan dan tujuan karir dan bekerja. Pelatihan yang lebih bermanfaat dan dapat diterapkan dalam pekerjaan adalah pelatihan yang dipandang sebagai pelatihan praktis. Pendapat yang lain juga disampaikan oleh Hicks, Clemenz dan Sekowski (dalam Bhati, 2007), menyatakan bahwa persepsi peserta pelatihan terhadap program pelatihan yang praktis meliputi; keterampilan yang dipelajari dalam pelatihan yang diikuti peserta digunakan untuk melakukan pekerjaan sehari-hari, pelatihan berhubungan langsung dengan pekerjaan peserta, pelatihan *up-to-date* dengan kondisi pekerjaan peserta, pelatihan menyediakan cukup kesempatan untuk belajar dan mempraktekan pengetahuan dan keterampilan yang dipelajari terkait dengan pengetahuan dan keterampilan yang ingin ditingkatkan peserta, peserta pelatihan memahami situasi kerja dimana peserta akan menggunakan hasil-hasil pelatihan ditempat kerja.

Penelitian terdahulu mengenai pengaruh manfaat pelatihan diharapkan terhadap terjadinya *transfer of training* pernah dilakukan oleh Clark, Dobbins, and Ladd (dalam Bhati, 2007). Penelitian mengeksplorasi pengaruh beberapa faktor kontekstual dalam motivasi training terhadap keberhasilan *transfer of training*. Penelitian menyimpulkan bahwa dengan peserta memahami manfaat training secara signifikan mempengaruhi motivasi training dan untuk selanjutnya

mempengaruhi terhadap keberhasilan *transfer of training* dari masing-masing peserta. Dalam penelitian lain yang dilakukan Cannon, Salas, Tannenbaum, and Mathieu (dalam Bhati, 2007) menemukan bahwa dengan memberikan peserta informasi yang benar tentang sifat dan manfaat program pelatihan membantu mereka untuk mengembangkan harapan yang realistis mengenai pelatihan tersebut yang selanjutnya memotivasi peserta untuk menggunakan kemampuan yang baru dipelajari dalam pelatihan ke tempat kerja.

2.3.2. Persepsi Peserta Pelatihan Terhadap Isi Pelatihan Yang Relevan

Menurut pendapat Board & Newstrom (1992) bahwa persepsi peserta terhadap relevansi konten pelatihan mengacu pada peserta pelatihan puas dengan materi pelajaran dan merasa bahwa konten pelatihan relevan dengan kebutuhan mereka. Persepsi peserta pelatihan terhadap relevansi materi pelatihan mengacu pada pandangan para peserta pelatihan apakah materi pelatihan berhubungan dengan kebutuhan pekerjaan saat ini. Menurut pendapat Burke dan Baldwin, Clemenz, dan Sekowski (dalam Bhati, 2007) menjelaskan persepsi peserta pelatihan terhadap relevansi materi pelatihan meliputi; peserta pelatihan melihat adanya hubungan antara program pelatihan yang diikuti dengan karirnya, materi pelatihan yang diikuti dapat diterapkan dipekerjaannya, pelatihan mencerminkan pekerjaan peserta, dan pelatihan akan meningkatkan efektivitas pekerjaan para peserta secara signifikan.

Dukungan penelitian terkait dengan faktor relevansi materi pelatihan dengan keberhasilan *transfer of training* salah satunya dilakukan oleh Axtell and Maitlis (dalam Bhati, 2007) tentang factor-faktor yang mempengaruhi pengaplikasian kemampuan personal di kerjaan. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa materi pelatihan harus relevan dengan pekerjaan mereka, organisasi juga harus berkomitmen untuk mendorong peserta mengaplikasikan materi-materi pelatihan dalam pekerjaannya. Lim (dalam Bhati, 2007) menemukan bahwa alasan yang paling umum rendahnya transfer meliputi; kurangnya kesempatan untuk mengaplikasikan pelajaran dalam pekerjaan (64%); tidak ada hubungan langsung pelajaran dengan pekerjaan mereka (15%); dan kurangnya pemahaman materi training (9%).

2.3.3. Keyakinan Peserta Pelatihan Dapat Menerapkan Hasil Pelatihan

Keyakinan peserta pelatihan dapat menerapkan hasil pelatihan berkaitan dengan kenyamanan peserta pelatihan atas usaha perubahan dalam hal ini penerapan hasil pelatihan pada pekerjaan. Menurut pendapat Board dan Newstrom (1992) bahwa peserta pelatihan menjadi nyaman penerapan hasil pelatihan berarti penerapan hasil pelatihan yang diusulkan oleh peserta pelatihan tidak akan menyebabkan mereka tidak nyaman atau memerlukan usaha ekstra. Kenyamanan peserta pelatihan atas usaha perubahan dalam hal ini penerapan hasil pelatihan pada pekerjaan adalah peserta pelatihan merasa kepercayaan diri peserta pelatihan bahwa dia akan mampu menerapkan hasil pelatihan pada pekerjaannya. Menurut pendapat Clemenz, Sekowski, dan Hicks (dalam Bhati, 2007) menjelaskan kenyamanan peserta pelatihan terhadap perubahan dan usaha yang terkait meliputi; peserta merasa mampu menggunakan keterampilan dan pengetahuan yang didapat dari pelatihan dalam pekerjaan sehari-hari. Peserta akan merekomendasikan pelatihan yang diikutinya kepada yang lain ditempat kerja. Peserta merasa puas dengan pengalaman pelatihan yang diperolehnya. Peserta bersemangat untuk menggunakan pengetahuan dan keterampilan yang baru diperoleh di tempat kerja. Supervisor mengharapkan peserta untuk membagikan hasil-hasil pelatihan kepada rekan kerjanya.

Salah satu penelitian terkait faktor kenyamanan peserta pelatihan terhadap perubahan dan usaha yang sesuai terhadap keberhasilan *transfer of training*, misalnya dilakukan oleh Hastings, Sheckley, and Nichols (dalam Bhati, 2007), hasil penelitian menyatakan bahwa peserta pelatihan yang merasa tidak nyaman dengan perubahan juga akan menjadi resisten terhadap pelatihan tersebut, yang selanjutnya mengakibatkan hasil-hasil pelatihan tidak dapat diaplikasikan ke tempat kerja. Dari penemuan mereka, para peneliti menyimpulkan bahwa untuk transfer ke tempat kerja, peserta harus merasa nyaman dengan perubahan yang ditargetkan dan usaha yang terkait untuk mempelajari dan mengaplikasikan pelatihan.

2.4. Lingkungan Kerja

Menurut Baldwin dan Ford (1988), faktor lingkungan kerja yang mempengaruhi proses *transfer of training* meliputi dukungan atasan dan bawahan, dukungan teknologi, iklim untuk transfer, serta kesempatan peserta untuk mempergunakan pengetahuan dan keterampilan baru pada pekerjaan. Noe (2010) menambahkan pendapat Baldwin dan Ford, faktor lingkungan pekerjaan adalah iklim transfer, dukungan manajer, rekan kerja, teknologi, peluang untuk mempergunakan hasil pelatihan, dan berbagai keterampilan manajemen diri.

Menurut Elangovan dan Karakowsky (1999) faktor lingkungan kerja yang mempengaruhi proses *transfer of training* terdiri dari faktor yang berhubungan dengan pekerjaan dan faktor yang berhubungan dengan organisasi. Faktor yang berhubungan dengan pekerjaan antara lain dukungan atasan, persyaratan pekerjaan, adanya kesamaan dengan pekerjaan, dan tekanan dari kelompok. Faktor yang berhubungan dengan organisasi antara lain sistem penghargaan kerja dan budaya organisasi. Sedangkan menurut Broad dan Newstrom (1992) faktor lingkungan kerja yang mempengaruhi proses *transfer of training* mengacu pada dukungan manajemen, dukungan rekan kerja, adanya sistem penghargaan, dan kondisi pekerjaan.

2.4.1. Dukungan Atasan

Menurut pendapat Board & Newstrom (1992) bahwa dukungan atasan dan manajemen terkait dengan dukungan atasan dan manajemen terhadap penerapan hasil-hasil pelatihan pada pekerjaan. Dukungan atasan dan manajemen diartikan sebagai sikap atasan untuk mengoptimalkan para peserta pelatihan menggunakan pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang diperoleh dalam pelatihan ke tempat kerja. Dukungan ini dapat dalam bentuk dorongan untuk menggunakan ketrampilan baru, asistensi dalam mengidentifikasi situasi dimana ketrampilan dapat diterapkan, pedoman dalam aplikasi yang lebih tepat terhadap kemampuan yang dilatihkan, umpan balik yang positif, dan penguatan yg positif dimana semuanya membantu untuk *transfer of training* secara positif.

Pendapat lain yang disampaikan oleh Bruke & Baldwin, dan Cronwell (dalam Bhati, 2007) menyatakan bahwa dukungan atasan mencakup atasan

mendiskusikan rencana aksi untuk penerapan hasil-hasil pelatihan ke pekerjaan, atasan menerima masukan dan usulan yang disampaikan para peserta pelatihan untuk bagaimana menerapkan hasil-hasil pelatihan ke pekerjaan, atasan memberikan umpan balik yang positif dan konstruktif kepada para peserta pelatihan untuk bagaimana menerapkan hasil-hasil pelatihan ke pekerjaan, dan atasan memberikan asistensi pada para peserta pelatihan untuk menerapkan hasil-hasil pelatihan ke pekerjaannya.

Penelitian terdahulu mengenai pengaruh dukungan atasan terhadap keberhasilan *transfer of training* pernah dilakukan oleh Foxon (dalam Bhati, 2007) yang menemukan bahwa efek negatif dari suasana organisasi yang tidak mendukung dalam proses *transfer of training* sebesar 42% dan diakui sebagai faktor penghambat utama. Suasana organisasi yang tidak mendukung yang utama adalah atasan yang tidak mendorong dan menguatkan penerapan hasil pelatihan pada pekerjaan. Yang lain disebutkan bahwa hambatan *transfer of training* melibatkan permintaan/desakan dan tekanan organisasi, kurangnya kesempatan untuk mengaplikasikan pelajaran, dan kegagalan untuk memberikan sumber daya atau teknologi yang dibutuhkan untuk penerapan.

Penelitian lain dilakukan oleh Brienkerhoff dan Montesino (dalam Bhati) yang mempelajari peran atasan dalam *transfer of training* pada program pelatihan manajemen. Mereka membandingkan tingkat transfer peserta pelatihan dimana supervisor mendiskusikan harapannya sebelum pelatihan dan melakukan diskusi lanjutan setelah pelatihan kepada para peserta dengan supervisor yang tidak melakukan hal tersebut. Hasil penelitian tersebut memperlihatkan bahwa peserta yang menerima dukungan manajemen (mendiskusikan harapan sebelum pelatihan dan melakukan diskusi lanjutan setelah pelatihan) memperlihatkan secara nyata tingkat transfer yang lebih tinggi dibandingkan dengan peserta yang tidak mendapat dukungan dari manajemen.

2.4.2. Dukungan Rekan Kerja

Menurut pendapat Board dan Newstrom (1992) bahwa dukungan rekan kerja meliputi teman sekerja yang membantu peserta untuk menggunakan hasil-hasil pelatihan dengan memberikan mereka beberapa asistensi dan menawarkan umpan

balik positif selama penggunaan keterampilan yg dipelajari dalam pelatihan. Menurut Cronwell (dalam Bhati, 2007), dukungan rekan kerja sebagai rekan kerja yang memberikan kesempatan kepada peserta pelatihan untuk mempergunakan/ mengaplikasikan pengetahuan dan keterampilan yang dipelajari ketika kembali ke tempat kerjanya. Rekan kerja yang encourage peserta pelatihan memanfaatkan pengetahuan dan keterampilan yang telah dipelajari dalam pelatihan. Rekan kerja yang mendiskusikan permasalahan yang berhubungan dengan pemanfaatan pengetahuan dan keterampilan yang telah dipelajari dalam pelatihan. Dan rekan kerja yang bertemu untuk mendiskusikan pengaplikasian pelatihan ke dalam pekerjaan.

Ada beberapa penelitian yang membuktikan pengaruh dukungan rekan kerja pada *transfer of training*. Facticeau, Dobbins, Russell, Ladd, and Kudisch (dalam Bhati, 2007) melakukan penelitian yang menemukan hubungan antara *transfer of training* dan hubungan pertemanan. Penelitian didesain untuk menentukan pengaruh kepercayaan peserta terhadap rekan kerja sebelum training dan motivasi untuk *transfer of training*. Para pekerja yang disurvei terdiri dari 967 manager dan supervisor. Para peneliti menemukan bahwa para peserta yang merasakan rekan-rekan mereka dan bawahannya lebih mendukung memungkinkan untuk menghasilkan motivasi untuk *transfer of training* yang lebih besar atas kemampuan mereka yg diperoleh selama training daripada peserta yang merasakan rekan-rekan mereka tidak mendukung.

Penelitian lain dilakukan oleh Cromwell and Kolb (dalam Bhati, 2007) yang menguji kombinasi elemen yang mempengaruhi *transfer of training* yaitu pengaruh dukungan organisasi, dukungan manajemen, dan dukungan rekan dalam *transfer of training* dalam sebuah program pelatihan kemampuan supervisor setelah 1 bulan, 6 bulan, dan 1 tahun pelatihan dilaksanakan. Hasil studi menunjukkan perbedaan yang nyata dalam *transfer of training* berdasarkan dukungan organisasi, dukungan manajemen, dukungan rekan kerja. Para peserta, yang dilaporkan menerima dukungan organisasi, manajemen, dan rekan kerja dalam bentuk umpan balik, pendampingan, penghargaan, dan follow-up (tindak lanjut) yang lebih besar, dilaporkan pengaplikasian pengetahuan dan kemampuan yang dipelajari dalam program training kemampuan supervisor lebih besar dan

lebih lama. Sebaliknya, peserta yang merasakan rendahnya tingkat dukungan organisasi, manajemen, dan rekan kerja dalam bentuk umpan balik, pendampingan, penghargaan, dan tindak lanjut dilaporkan tingkat transfernya lebih rendah dan lebih singkat. Cromwell & Kolb juga menyebutkan jika peserta tidak mendapatkan kesempatan untuk menggunakan pengetahuan dan kemampuannya ketika mereka pertama kali menyelesaikan program training, mereka merasakan bahwa mereka tidak didukung oleh organisasi, supervisor mereka, atau rekan kerja mereka.

2.4.3. Kondisi Pekerjaan

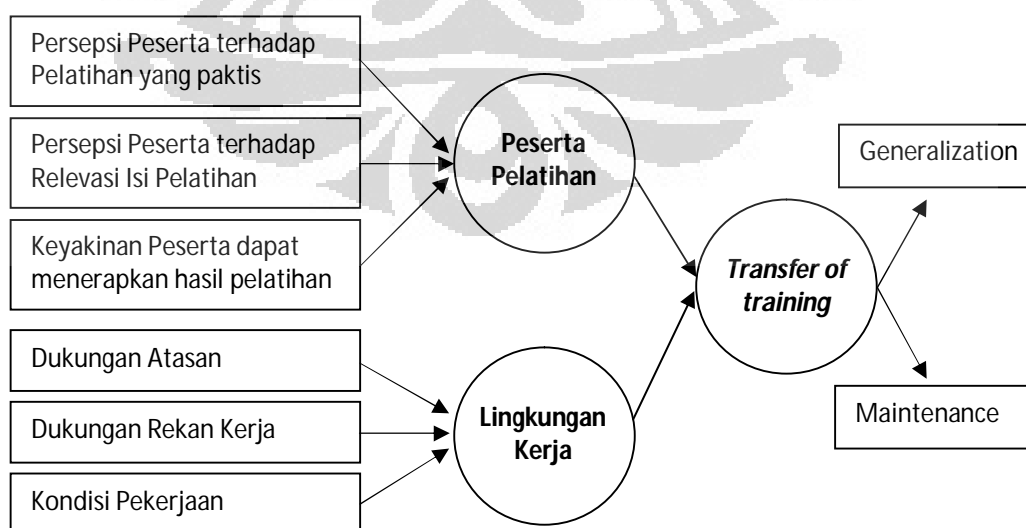
Kondisi pekerjaan mengacu pada gangguan-gangguan yang berasal dari lingkungan pekerjaan. Menurut Board dan Newstrom (1992) gangguan langsung dari lingkungan pekerjaan mengacu pada gangguan secara langsung oleh lingkungan kerja yang menghambat proses transfer pengetahuan dan keterampilan di tempat kerja, misalnya ketika peserta mau *transfer of training*, mereka masih tidak dapat menggunakan keterampilan baru mereka karena hambatan seperti tekanan kerja dan waktu, otoritas tidak memadai, proses kerja tidak efektif, dan peralatan yang tidak memadai ditempatkan kerja mereka. Broad dan Newstrom menyebutkan juga bahwa lebih sedikit gangguan lingkungan kerja, semakin besar kemungkinan *transfer of training*. Pendapat lain disampaikan oleh Burke dan Baldwin, dan Cronwell (dalam Bhati, 2007), menyatakan bahwa gangguan langsung dari lingkungan pekerjaan mencakup ada tidaknya tekanan pada pekerjaan dan ada tidaknya waktu yang cukup untuk para peserta pelatihan menerapkan hasil-hasil pelatihan pada pekerjaannya.

Penelitian terdahulu mengenai pengaruh gangguan langsung dari lingkungan pekerjaan terhadap terjadinya *transfer of training* pernah dilakukan oleh Taylor (dalam Bhati, 2007). Penelitian tersebut menyimpulkan bahwa faktor yang paling penting kedua dalam proses *transfer of training* adalah adalah tingkat gangguan dari tempat kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa menurut para peserta pelatihan salah satu hambatan yang paling signifikan adalah gangguan oleh lingkungan terdekat yang meliuti waktu, tekanan pekerjaan, otoritas tidak memadai, proses kerja tidak efektif, dan peralatan yang tidak memadai.

2.5. Kerangka Pemikiran Penelitian

Transfer of training adalah kemampuan para peserta pelatihan untuk menerapkan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang dipelajari pada pelatihan di tempat kerja. Proses *transfer of training* terjadi jika para peserta pelatihan menerapkan (*generalization*) dan mempertahankan secara berkesinambungan (*maintenance*) hasil-hasil pelatihan di tempat kerja. *Generalization* adalah peserta pelatihan mampu untuk mengaplikasikan kemampuan-kemampuan mereka berupa pengetahuan, keterampilan dan lainnya pada situasi dan permasalahan dalam pekerjaan sama seperti apa-apa yang dipelajari dari proses belajar. *Maintenance* adalah proses terus-menerus untuk menggunakan kemampuan-kemampuan yang baru diperoleh.

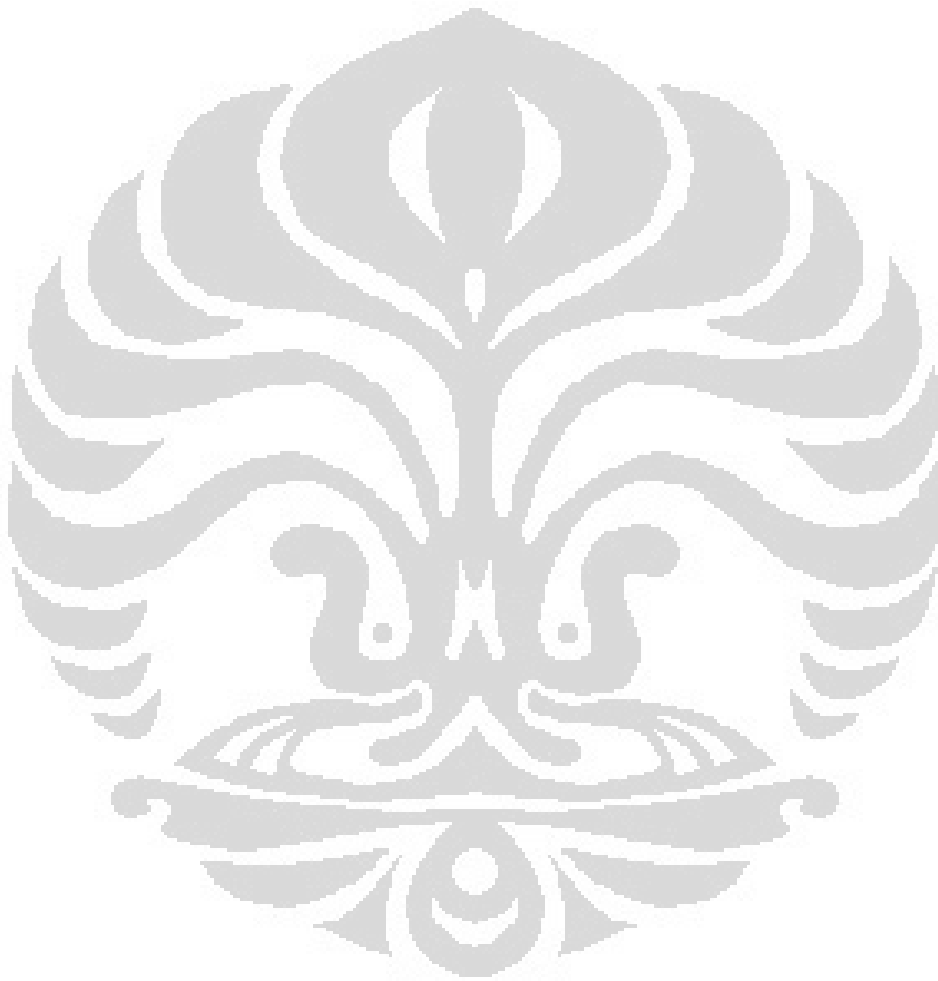
Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi terjadinya *transfer of training* dibedakan menjadi 2, yaitu peserta pelatihan, dan lingkungan kerja. Faktor peserta pelatihan mengacu pada persepsi peserta pelatihan terhadap pelatihan yang praktis dan materi pelatihan yang relevan dan keyakinan peserta pelatihan bisa menerapkan hasil pelatihan pada pekerjaan. Sedangkan faktor lingkungan pekerjaan mengacu pada dukungan atasan, dukungan rekan kerja, dan kondisi pekerjaan. Selanjutnya berdasarkan tinjauan teori yang didasarkan pada Board dan Newstrom (1992) model kerangka pemikiran penelitian dapat dilihat pada gambar 2.3. sebagai berikut:



Gambar 2.3. Model Kerangka Pemikiran Penelitian

Sumber : Broad dan Newstrom (1992)

Model kerangka pemikiran tersebut selanjutnya oleh peneliti dijadikan sebagai alat diagnosa dalam penelitian ini dengan menggunakan alat ukur penelitian yang dibuat oleh Bhati (2007).



BAB III

METODE PENELITIAN

Studi penelitian ini dilakukan dengan meneliti hubungan antara faktor peserta pelatihan dan faktor lingkungan kerja dengan *transfer of training* para pegawai pada Instansi Pemerintah 'X' yang pernah mengikuti pelatihan yang diselenggarakan oleh Direktorat Jenderal Perbendaharaan Negara. Peneliti berkeinginan mengetahui pengaruh faktor-faktor tersebut dan mana yang secara signifikan mempengaruhi *transfer of training* yang untuk selanjutnya akan dibuatkan suatu rancangan program intervensi untuk dapat meningkatkan *transfer of training* para pegawai pada Instansi Pemerintah 'X' tersebut.

3.1. Metode Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode pendekatan kuantitatif. Menurut Kerlinger (dalam Sugiono, 1998) penelitian dengan metode pendekatan kuantitatif adalah penelitian yang menggunakan angka-angka dalam analisis datanya. Keuntungan menggunakan data kuantitatif adalah pengumpulan data ini dapat digunakan untuk menarik simpulan mengenai suatu permasalahan secara umum. Alasan peneliti menggunakan metode kuantitatif ini karena peneliti ingin mendapatkan variabel bebas yang paling signifikan mempengaruhi *transfer of training*.

Pada pendekatan kuantitatif ini peneliti akan melakukan pengukuran terhadap variabel terikat *transfer of training* dan variabel bebas peserta pelatihan dan lingkungan kerja dengan menggunakan kuisioner penelitian. Berdasarkan pengukuran variabel-variabel tersebut, peneliti dapat mengetahui pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat. Hasil akhir penelitian diharapkan dapat menemukan variabel bebas mana yang paling signifikan mempengaruhi variabel terikat. Untuk selanjutnya, berdasarkan variabel bebas yang paling signifikan mempengaruhi tersebut peneliti dapat menentukan rancangan program intervensi yang digunakan untuk mengatasi permasalahan yang terjadi.

3.2. Subjek Penelitian

Subjek penelitian ini adalah para pegawai Instansi Pemerintah 'X' yang berlokasi di Provinsi Jawa Barat. Instansi Pemerintah 'X' merupakan kantor vertikal dari Direktorat Jenderal XYZ. Alasan peneliti memilih Instansi Pemerintah tersebut sebagai subjek penelitian didasarkan pada pertimbangan (1) peneliti memiliki kedekatan individu dengan Instansi Pemerintah tersebut karena peneliti juga pernah menjadi salah satu pegawainya, (2) rencana perubahan Instansi Pemerintah 'X' menjadi Instansi Pemerintah Percontohan dengan standar pelayanan terhadap para *stakeholder* sesuai dengan tuntutan reformasi birokrasi, hal tersebut menuntut kesiapan para pegawainya untuk menyesuaikan diri. Untuk itu telah banyak pelatihan-pelatihan yang diikuti para pegawai Instansi Pemerintah tersebut guna menyesuaikan diri dengan kompetensi pegawai yang dipersyaratkan untuk Instansi Pemerintah Percontohan.

3.3. Profil Instansi Pemerintah 'X'

Instansi Pemerintah 'X' memiliki kedudukan sebagai instansi vertikal Direktorat Jenderal XYZ yang berada dibawah dan bertanggung jawab langsung kepada Kepala Wilayah Propinsi Jawa Barat dan dipimpin langsung oleh seorang kepala kantor. Wilayah kerjanya meliputi dua kabupaten dengan jumlah stakeholder yang dilayani sebanyak 78 kantor instansi pemerintah pada tahun 2010 dan 86 kantor instansi pemerintah pada tahun 2011.

Instansi Pemerintah 'X' ini memiliki komitmen kuat untuk terselenggaranya pelayanan yang prima terhadap para *stakeholder*-nya sesuai tuntutan reformasi birokrasi yang telah ditetapkan Organisasi Pemerintah XYZ. Pelayanan prima kepada seluruh pengguna jasa dengan tanpa meminta imbalan dalam bentuk apapun dan menerapkan standar operasional prosedur (SOP) Percontohan walaupun belum ditetapkan sebagai Instansi Pemerintah Percontohan. Hal ini dibuktikan dengan penataan ulang ruang dan peningkatkan kualitas dan kapasitas sumber daya manusia untuk mengakomodasi terselenggaranya pelayanan yang baik. Untuk itu telah banyak pegawai Instansi Pemerintah tersebut yang diberikan kesempatan untuk mengikuti pelatihan- pelatihan baik *hard skill* maupun *soft skill*.

Adapun visi yang ingin dicapai oleh Instansi Pemerintah 'X' tersebut yaitu terwujudnya pengelolaan perbendaharaan negara yang profesional, bertaraf internasional, transparan dan akutanbel yang mampu menjadi stimulant bangkitnya kekuatan ekonomi nasional. Sedangkan misi yang diemban adalah mewujudkan sistem perbendaharaan negara bertaraf internasional yang *solid*, transparan, dan bertanggungjawab dengan mengedepankan fungsi utama Bendahara Umum Negara, yakni menjamin likuiditas keuangan pemerintah guna mendukung terselenggaranya setiap kegiatan pemerintah dalam penyelenggaraan kehidupan berbangsa dan bernegara.

Untuk itu Instansi Pemerintah 'X' tersebut harus menjalankan tugas pokok dan fungsi yang ditetapkan oleh Kantor Pusat Direktorat Jenderal. Tugas pokok Instansi Pemerintah 'X' meliputi: (1) melaksanakan tugas sebagai kewenangan Perbendaharaan Kuasa Bendahara Umum (2) menyalurkan pembiayaan atas beban anggaran (3) melakukan penatausahaan penerimaan dana pengeluaran anggaran melalui dan dari kas Negara berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Sedangkan fungsi Instansi Pemerintah 'X' meliputi: (1) pengujian terhadap surat perintah membayar (SPM) berdasarkan peraturan perundang-undangan (2) penertiban surat perintah pencairan dana (SP2D) dari kas Negara atas nama Menteri Keuangan (BUN) (3) penyaluran pembiayaan atas beban APBN (4) penilaian dan pengesahan terhadap penggunaan uang yang telah disetorkan (5) penatausahaan penerimaan dan pengeluaran Negara melalui dan dari kas Negara (6) pengiriman dan penerimaan kiriman uang (7) penyusunan laporan keuangan realisasi pembiayaan yang berasal dari pinjaman dan hibah luar negeri (8) penyusunan laporan pelaksanaan anggaran pendapatan dan belanja Negara (9) penatausahaan penerimaan Negara bukan pajak (10) Pembuatan tanggapan penyelesaian temuan hasil pemeriksaan (11) pelaksanaan kehumasan.

3.4. Partisipan Penelitian

Partisipan dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang belum menduduki jabatan struktural tertentu (pegawai) dan pernah mengikuti pelatihan yang diselenggarakan Kantor Pusat Direktorat Jenderal XYZ. Instansi Pemerintah 'X'

tersebut memiliki jumlah pegawai 35 orang dan yang menjadi partisipan 35 orang pegawai. Karakteristik partisipan penelitian berdasarkan jenis kelamin memiliki komposisi sedikit berimbang laki-laki 20 pegawai atau 57% sedangkan partisipan perempuan 15 pegawai atau 43%.

Untuk karakteristik partisipan berdasarkan umur, memiliki usia yang bervariasi antara di atas umur 25 tahun sampai dengan di bawah umur 55 tahun. Komposisi partisipan berdasarkan usia sebagian besar usia partisipan adalah antara 46-55 tahun 19 orang atau 54%. Sedangkan partisipan yang berusia 36-45 tahun 11 orang atau 31%, dan sebagian kecil partisipan berusia 26-35 tahun 5 orang atau 14%.

Selanjutnya karakteristik pegawai Instansi Pemerintah 'X' tersebut berdasarkan jenjang pendidikan yang dimiliki para pegawai bervariasi dari jenjang SMA sampai dengan Sarjana. Komposisi karakteristik partisipan berdasarkan jenjang pendidikan adalah sarjana 29 orang atau 83%. Sedangkan sebagian kecil partisipan pendidikan SMA/D1/D3 6 orang atau 17%.

Sedangkan untuk karakteristik partisipan berdasarkan lamanya kerja, para pegawai memiliki lama kerja yang bervariasi antara 7 tahun sampai dengan di atas 15 tahun. Adapun karakteristik partisipan berdasarkan lamanya kerja adalah di atas 15 tahun 26 orang atau 74%. Sedangkan sebagian kecil partisipan kurang dari 15 tahun 9 orang atau 26%.

3.5. Pengembangan Alat Ukur

Alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini adalah adaptasi alat ukur yang dikembangkan berdasarkan kerangka teori yang disampaikan oleh Broad & Newstrom (1992) dalam bukunya yang berjudul "*Transfer of training: Action Packed Strategies to Ensure High Payoff from Training Investment*". Alat ukur ini dibangun dan dipergunakan oleh Bhati (2007) dalam desertasinya yang berjudul "*Factors That Influence Transfer of Hazardous Material Training: The Perception of Selected Fire-Fighter Trainees and Supervisors*". Dalam penelitian tersebut dinyatakan bahwa masing-masing item dalam alat ukur tersebut valid dan reliabel untuk dijadikan pernyataan untuk mengukur masing-masing dimensi dalam alat ukur tersebut.

Alat ukur ini terdiri dari alat ukur untuk mengukur pengaruh faktor individu dan lingkungan kerja yang mempengaruhi *transfer of training* yang terdiri dari 51 item dan alat ukur yang mengukur *transfer of training* peserta pelatihan yang terdiri dari 13 item. Alat ukur ini kemudian diadaptasi sesuai dengan prosedur *cross-cultural adaptation of self-report measures* dari Beaton, Bombardier, Guillemin, dan Ferraz (2000) untuk selanjutnya digunakan dalam penelitian ini. Selanjutnya pada penelitian ini alat ukur disesuaikan dengan variabel peserta pelatihan dan variabel lingkungan kerja menjadi 34 item dan variabel *transfer of training* tetap terdiri dari 13 item, terdapat pengurangan 17 item pertanyaan. Alasan pengurangan tersebut didasarkan pada hasil *tryout* alat ukur yang peneliti lakukan sebelumnya. Hasil *tryout* menunjukkan 17 item pada 3 dimensi yaitu: dimensi *reinforcement*, *design* dan penyampaian, dan pelatih memiliki nilai *corrected item-total correlation* lebih besar dari 0,2 dan nilai *koefisien cronbach's alpha* lebih kecil 0,7 sehingga dinyatakan tidak *valid* dan tidak *reliabel* untuk digunakan dalam penelitian ini.

Seluruh variabel terikat *transfer of training* maupun bebas peserta pelatihan dan lingkungan kerja akan menggunakan skala *Likert* 1-6 dengan penilaian sebagai berikut: untuk skala *likert* 1 sama dengan sangat tidak setuju dengan nilai 1, untuk skala *likert* 2 sama dengan tidak setuju dengan nilai 2, untuk skala *likert* 3 sama dengan kurang setuju dengan nilai 3, untuk skala *likert* 4 sama dengan agak setuju dengan nilai 4, untuk skala *likert* 5 sama dengan setuju dengan nilai 5, dan untuk skala *likert* 6 sama dengan sangat setuju dengan nilai 6. Artinya semakin besar nilai dari masing-masing dimensi, semakin besar pula pengaruh masing-masing variabel peserta pelatihan dan lingkungan kerja terhadap *transfer of training*.

Variabel yang akan dianalisis dalam penelitian ini dibedakan menjadi variabel dependen dan variabel *independen*. (1) Variabel dependen (DV) adalah variabel terikat yakni yang keberadaannya dipengaruhi oleh variabel lainnya. Dalam penelitian ini variabel dependen adalah *transfer of training*. (2) Variabel *independen* (IV) adalah variabel bebas yang nantinya akan mempengaruhi variabel dependen yang terdiri dari Peserta Pelatihan dan Lingkungan Kerja.

Variabel terikat *transfer of training* adalah kemampuan para peserta pelatihan untuk menerapkan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang dipelajari pada pelatihan di tempat kerja. Dimensi-dimensi pada *transfer of training* meliputi; peserta pelatihan menerapkan (*generalization*) dan mempertahankan secara berkesinambungan (*maintenance*). *Generalization* adalah peserta pelatihan mampu untuk mengaplikasikan kemampuan-kemampuan mereka berupa pengetahuan, keterampilan dan lainnya pada situasi dan permasalahan dalam pekerjaan sama seperti apa-apa yang dipelajari dari proses belajar. *Maintenance* adalah proses terus-menerus untuk menggunakan kemampuan-kemampuan yang baru diperoleh.

Variabel bebas pertama peserta pelatihan sering juga disebut sebagai karakteristik peserta pelatihan adalah berbagai persepsi orang-orang yang dilatih tentang karakteristik-karakteristik lingkungan pelatihan dan pekerjaan yang mempengaruhi keyakinan mereka untuk bisa menerapkan hasil-hasil pelatihan pada pekerjaan. Sedangkan dimensi-dimensi individu peserta pelatihan meliputi; persepsi peserta pelatihan terhadap pelatihan yang praktis, persepsi peserta pelatihan terhadap relevansi materi pelatihan, dan keyakinan dapat menerapkan hasil pelatihan. persepsi peserta pelatihan terhadap pelatihan yang praktis mengacu pada pelatihan yang dapat diterapkan dalam pekerjaan, pelatihan yang sesuai dengan kondisi pekerjaan. Persepsi peserta terhadap relevansi isi pelatihan mengacu pada ada tidaknya hubungan antara materi-materi pelatihan dengan pekerjaan dan karir. Dan keyakinan peserta pelatihan akan dapat menerapkan hasil-hasil pelatihan pada pekerjaan.

Variabel bebas kedua lingkungan kerja adalah karakteristik-karakteristik lingkungan pekerjaan yang mempengaruhi *transfer of training* peserta pelatihan pada pekerjaan. Pada variabel lingkungan kerja ini, dimensi-dimensi yang nantinya diukur meliputi; ada tidaknya dukungan atas, ada tidaknya dukungan dari rekan kerja, dan kondisi pekerjaan dimana pegawai tersebut bekerja. Dukungan atasan dan rekan kerja mengacu pada dukungan yang membantu peserta untuk menggunakan hasil-hasil pelatihan dengan memberikan mereka beberapa asistensi dan menawarkan umpan balik positif selama penggunaan keterampilan yang dipelajari dalam pelatihan. Kondisi pekerjaan mengacu pada tekanan kerja dan

waktu, otoritas tidak memadai, proses kerja tidak efektif, dan peralatan yang tidak memadai ditempatkan kerja.

3.5.1. Uji Validitas Alat Ukur

Menurut Candiasa (2003) uji validitas adalah untuk menguji ketepatan atau kecermatan suatu instrumen dalam pengukuran. Pengujian validitas konstruk variabel peserta pelatihan dan lingkungan kerja dan *transfer of training* di tempat kerja dihitung dengan *corrected item-total correlation* yaitu dengan cara mengkorelasikan skor item dengan total skor dikurang item. Item yang memiliki *internal consistency* tinggi ditandai dengan nilai indeks korelasi yang lebih besar dibandingkan dengan nilai r pada tabel (Chaniago, 2010). Angka r pada tabel untuk jumlah $n = 35$ adalah dengan nilai $\geq 0,2$ pada taraf signifikansi $p \leq 0,05$. Selanjutnya untuk item-item yang memiliki nilai indeks korelasi dibawah 0,2 akan dianggap tidak valid.

Hasil perhitungan menyatakan bahwa seluruh item pertanyaan yang berjumlah 34 item pada variabel peserta pelatihan dan variabel lingkungan kerja memiliki nilai $r \geq 0,2$. Artinya bahwa seluruh item pertanyaan pada alat ukur variabel peserta pelatihan dan lingkungan kerja dinyatakan valid, selanjutnya dapat digunakan untuk pengumpulan data. Hasil perhitungan terhadap variabel terikat *transfer of training* menunjukkan bahwa item pertanyaan no. 47 memiliki nilai $r = -0,330$ lebih kecil dari 0,2 yang berarti bahwa item tersebut dinyatakan tidak valid, untuk selanjutnya item tersebut dinyatakan gugur. Sedangkan item pertanyaan lain yang berjumlah 12 item dinyatakan valid karena memiliki nilai $r \geq 0,2$. Artinya bahwa item-item tersebut dapat digunakan untuk pengumpulan data. Hasil uji validitas alat ukur penelitian *transfer of training* dengan *corrected item-total correlation* terlihat pada lampiran 3.

3.5.2. Uji Reliabilitas Alat Ukur

Reliabilitas adalah ukuran mengenai konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah konstruk yang menunjukkan derajat sampai dimana masing-masing indikator itu mengindikasikan sebuah konstruk/faktor laten yang umum (Ferdinand, 2002). Pengujian reliabilitas konstruk variabel individu dan lingkungan dan *transfer of training* di tempat kerja dihitung dengan metode

koefisien *cronbach's alpha*. Sebuah tes dikatakan reliabel jika memiliki koefisien reliabilitas (*cronbach's alpha*) $\geq 0,7$ (Kaplan & Sacuzzo, 2005). Uji dilakukan sampai dengan per-dimensi dari masing-masing variabel terikat dan bebas.

Hasil uji reliabilitas terhadap masing-masing variabel terikat dan bebas menunjukkan hasil bahwa variabel terikat *transfer of training* memiliki *cronbach's alpha* = 0,930, variabel bebas peserta pelatihan memiliki *cronbach's alpha* = 0,889, dan lingkungan kerja memiliki *cronbach's alpha* = 0,947, semua memiliki nilai yang lebih besar dari 0,7. Hasil uji reliabilitas untuk masing-masing dimensi menunjukkan nilai *cronbach's alpha* sebagai berikut; dimensi *generalization* = 0,927, dimensi *maintenance* = 0,910, dimensi persepsi peserta terhadap pelatihan yang praktis = 0,754, dimensi persepsi peserta terhadap relevansi isi pelatihan = 0,780, dimensi keyakinan peserta dapat menerapkan hasil pelatihan = 0,708, dimensi dukungan atasan = 0,884, dimensi dukungan rekan kerja = 0,859, dan dimensi kondisi kerja = 0,884. Dari nilai *cronbach's alpha* yang diperoleh semuanya menunjukkan angka di atas 0,7, artinya alat ukur tersebut memiliki tingkat reliabilitas yang baik sebagai alat ukur.

Hasil uji reliabilitas alat ukur penelitian *transfer of training* berdasarkan perhitungan terlihat pada tabel 3.1. sebagai berikut:

Tabel 3.1.

Hasil Uji Reliabilitas Alat Ukur Penelitian

No	Variabel	Koefisien <i>Cronbach's Alpha</i> (α)
1.	DV: <i>Transfer of training</i>	0,930
	- <i>Generalization</i>	0,910
	- <i>Maintenance</i>	0,927
2.	IV : Peserta Pelatihan	0,889
	- Persepsi terhadap pelatihan yang praktis	0,754
	- Persepsi terhadap relevansi isi pelatihan	0,780
	- Keyakinan dapat menerapkan hasil pelatihan	0,708
3.	IV : Lingkungan Kerja	0,947
	- Dukungan Atasan	0,884
	- Dukungan Rekan Kerja	0,859
	- Kondisi Pekerjaan	0,884

3.6. Pengumpulan Data

Pengumpulan data pada penelitian ini bersumber pada dua sumber data, yaitu data primer, data yang diperoleh langsung dari subjek penelitian yaitu dengan pengukuran variabel dependen dan variabel *independen*. Data primer didapatkan dari partisipan yang telah mengisi kuesioner yang berkaitan dengan variabel terikat *transfer of training* dan variabel bebas (*peserta pelatihan dan lingkungan kerja*). Pengumpulan data primer dilakukan dengan memberikan kuesioner kepada para pegawai pada Instansi Pemerintah ‘X’. Selain itu, data primer yang lain berupa interview dengan atasan langsung dan kepala kantor Instansi Pemerintah ‘X’. Data sekunder yang diperoleh dari dokumen terkait dengan data-data kepegawaian dan data-data pelatihan pegawai.

3.7. Pengolahan Data

Setelah data terkumpul dari kuisisioner yang telah dikembalikan dan diisi perlu dilakukan tahapan-tahapan pengolahan data meliputi : (1) *editing*, yaitu meneliti jawaban-jawaban yang telah diberikan oleh para partisipan untuk mengetahui apakah jawaban yang diberikan telah sesuai dengan petunjuk pengisian kuesioner dengan cara meneliti dan mengoreksi satu persatu jawaban. (2) tabulasi, yaitu memberikan skor terhadap jawaban responden berdasarkan skala pengukuran yang telah ditentukan. (3) pengolahan data sesuai dengan pendekatan penelitian. Selanjutnya data-data yang telah diperoleh akan dianalisis dengan menggunakan alat bantu SPSS. Analisis data akan dilakukan dengan melakukan uji normalitas, uji linearitas, uji kolinearitas. Analisis data lebih lanjut akan dilakukan analisis regresi untuk mengetahui apakah faktor peserta pelatihan dan lingkungan kerja mempengaruhi secara signifikansi terhadap *transfer of training*. Mengetahui dimensi mana yang paling signifikan berpengaruh terhadap *transfer of training*.

BAB IV

ANALISIS HASIL PENELITIAN

Analisis hasil penelitian dalam penelitian ini dilakukan dengan terlebih dahulu menguji data hasil kuesioner. Pengujian dilakukan untuk melihat apakah syarat-syarat penggunaan uji statistik *multiple linear regression analysis* (analisis regresi linier berganda) dapat terpenuhi. Pengujian dilakukan dengan uji normalitas, uji linieritas, dan uji kolinieritas. Analisis hasil penelitian selanjutnya dilakukan analisis regresi linier berganda (*multiple linear regression*).

4.1. Pengujian Data

4.1.1. Uji Normalitas

Uji normalitas data dimaksudkan untuk memperlihatkan bahwa data sampel berasal dari populasi yang berdistribusi normal. Menurut Candiasa (2003) uji normalitas adalah uji untuk mengukur apakah data kita memiliki distribusi normal sehingga dapat dipakai dalam statistik *parametric*. Analisis data mensyaratkan data berdistribusi normal untuk menghindari bias dalam analisis data.

Untuk mengetahui signifikan atau tidak signifikan hasil uji normalitas adalah dengan melihat nilai kolom signifikansi (*sig*) dan membandingkannya dengan taraf signifikansi uji yang ditetapkan $\alpha = 0,05$. Jika hasil uji nilai $\text{Sig} > \alpha$ berarti tidak signifikan, dan sebaliknya jika nilai $\text{Sig} < \alpha$ berarti signifikan. Hasil perhitungan diperoleh taraf signifikansi untuk seluruh data variabel *transfer of training* adalah $\text{sig} = 0,200$ lebih besar dari $\alpha = 0,05$ artinya bahwa hasil uji normalitas berdasarkan tabel *tests of normality* tidak signifikan. Dengan demikian berarti bahwa data variabel *transfer of training* berasal dari populasi yang berdistribusi normal. Hasil uji normalitas dapat dilihat pada lampiran 4.

4.1.2. Uji Linieritas

Menurut Candiasa (2003) uji linieritas ditujukan untuk mengetahui bahwa untuk setiap persamaan garis regresi linier, hubungan antara variabel bebas dan terikat

harus linier. Uji linieritas dilakukan dengan mencari persamaan garis regresi variabel bebas terhadap variabel terikat. Berdasarkan garis regresi yang telah dibuat, selanjutnya diuji keberartian koefisien garis regresi serta linieritas antara variabel bebas dengan variabel terikat. Uji linieritas dilakukan dengan melihat tabel *ANOVA* yang menunjukkan nilai *F* dan nilai signifikansi (*Sig*) dari hubungan antara variabel tersebut. Dengan kriteria taraf signifikansi $\alpha = 0,05$, maka bila nilai $Sig > \alpha$ artinya hubungan antara variabel tersebut adalah linier, dan sebaliknya bila nilai $Sig \leq \alpha$ maka tidak linier.

Hasil uji linieritas variabel bebas peserta pelatihan dan variabel terikat *transfer of training* menghasilkan tabel *ANOVA* (Lampiran 5). Berdasarkan tabel *ANOVA* tersebut dapat dilihat bahwa nilai $F = 1,179$ dan nilai $Sig = 0,378$. Nilai signifikansi hubungan antara variabel peserta pelatihan dengan variabel *transfer of training* adalah lebih besar yaitu $0,378 > 0,05$, artinya bahwa hubungan antara kedua variabel tersebut adalah linier. Hubungan antara variabel peserta pelatihan dengan variabel *transfer of training* adalah linier. Selanjutnya dapat ditafsirkan bahwa setiap perubahan naik ataupun turun nilai variabel peserta pelatihan akan mempengaruhi perubahan nilai variabel *transfer of training*.

Untuk hasil uji linieritas variabel bebas lingkungan kerja dan variabel terikat *transfer of training* menghasilkan tabel *ANOVA* (Lampiran 5). Berdasarkan tabel *ANOVA* tersebut dapat dilihat bahwa nilai $F = 1,401$ dan nilai $Sig = 0,297$. Nilai signifikansi hubungan antara variabel lingkungan kerja dengan variabel *transfer of training* adalah lebih besar yaitu $0,297 > 0,05$, artinya bahwa hubungan antara kedua variabel tersebut adalah linier. Hubungan antara variabel lingkungan kerja dengan variabel *transfer of training* adalah linier. Selanjutnya dapat ditafsirkan bahwa setiap perubahan naik ataupun turun nilai variabel lingkungan kerja akan mempengaruhi perubahan nilai variabel *transfer of training*.

4.1.3. Uji Kolinierilitas

Kolinierilitas dapat dideteksi dengan menghitung koefisien korelasi ganda dan membandingkannya dengan koefisien korelasi antar variabel bebas. Uji kolinierilitas dilakukan dengan melakukan regresi dengan melihat nilai VIF (*variance inflation factor*) dan koefisien korelasi antar variabel bebas. Kriteria yang digunakan adalah (1) jika nilai VIF lebih kecil dari 10, maka dikatakan tidak

terdapat masalah kolinierilitas dalam model regresi; (2) jika koefisien korelasi antar variabel bebas kurang dari 0,5, maka tidak terdapat masalah kolinierilitas.

Hasil uji kolinierilitas antara variabel bebas peserta pelatihan dan lingkungan kerja dengan variabel terikat *transfer of training* menghasilkan *Coefficients^a* (Lampiran 6). Hasil perhitungan menunjukkan bahwa nilai VIF masing-masing variabel bebas peserta pelatihan = 2,137 dan lingkungan kerja = 2,137. Hal tersebut menunjukkan bahwa antara kedua variabel bebas tersebut tidak terjadi kolinierilitas dalam mempengaruhi variabel terikat. Variabel peserta pelatihan dan variabel lingkungan kerja tidak terjadi kolinierilitas dalam mempengaruhi *transfer of training*.

Uji kolinierilitas per dimensi yaitu persepsi peserta pelatihan terhadap pelatihan yang praktis (praktis), persepsi peserta pelatihan terhadap relevansi isi pelatihan (relevan), keyakinan peserta dapat menerapkan hasil pelatihan (keyakinan), dukungan atasan (atasan), dukungan rekan kerja (rekan), dan kondisi kerja (pekerjaan) dengan variabel terikat *transfer of training* menghasilkan tabel *Coefficients^a* (Lampiran 6). Hasil perhitungan menunjukkan bahwa nilai VIF masing-masing dimensi variabel bebas peserta pelatihan dan lingkungan kerja adalah praktis = 3,168, relevan = 3,076, keyakinan = 3,678, atasan = 3,719, rekan = 3,764, dan pekerjaan = 3,957. Hal tersebut menunjukkan bahwa antara dimensi dari kedua variabel bebas tersebut tidak terjadi kolinierilitas dalam mempengaruhi variabel terikat. Dimensi persepsi peserta pelatihan terhadap pelatihan yang praktis, persepsi peserta pelatihan terhadap relevansi isi pelatihan, keyakinan peserta dapat menerapkan hasil pelatihan, dukungan atasan, dukungan rekan kerja, dan kondisi kerja tidak terjadi kolinierilitas dalam mempengaruhi *transfer of training*.

4.2. Temuan Dan Analisis Hasil Temuan

4.2.1. Analisis Regresi Linier Berganda Antara Variabel Peserta Pelatihan dan Lingkungan Kerja Terhadap Variabel *Transfer of training*

Menurut Candiasa (2003) analisis regresi linier berganda dilakukan untuk menguji pengaruh antara lebih dari satu variabel bebas dan satu variabel terikat. Dalam penelitian ini analisis regresi linier berganda dilakukan untuk menguji

pengaruh antara variabel bebas peserta pelatihan dan lingkungan kerja terhadap variabel terikat *transfer of training*. Dari Analisis regresi linier berganda ini dapat menjawab pertanyaan-pertanyaan mengenai pengaruh variabel-variabel bebas terhadap variabel terikatnya.

Analisis selanjutnya menjawab pertanyaan-pertanyaan seperti; apakah ada pengaruh variabel peserta pelatihan dan lingkungan kerja secara simultan (bersama-sama) terhadap variabel *transfer of training*? Apakah ada pengaruh variabel peserta pelatihan dan lingkungan kerja secara parsial (sendiri-sendiri) terhadap variabel *transfer of training*? Seberapa besar sumbangan variabel peserta pelatihan dan lingkungan kerja secara bersama-sama terhadap variabel *transfer of training*? Seberapa besar sumbangan variabel peserta pelatihan dan lingkungan kerja secara sendiri-sendiri terhadap *transfer of training*? Manakah dari variabel bebas peserta pelatihan dan lingkungan kerja yang paling dominan mempengaruhi variabel terikat *transfer of training*?

Temuan analisis regresi linier berganda antara variabel bebas peserta pelatihan dan lingkungan kerja terhadap *transfer of training* dengan jumlah partisipan $N = 35$, dengan menggunakan alat bantu SPSS memperlihatkan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.1.

Model Summary – Regresi Linier Berganda Variabel Peserta Pelatihan dan Lingkungan Kerja Terhadap *Transfer Of Training*

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.768 ^a	.589	.564	5.184

a. Predictors: (Constant), Lingkungan_Kerja, Peserta_Pelatihan

Interprestasi terhadap tabel 4.1. *model summary* nilai $R^2 = 0,589$ artinya bahwa variabel terikat *transfer of training* 58,9% dipengaruhi secara bersama-sama oleh variabel bebas peserta pelatihan dan lingkungan kerja, dan 41,1% dipengaruhi oleh variabel lain.

Selanjutnya seberapa besar variabel bebas secara sendiri-sendiri mempengaruhi variabel terikat dapat dilihat tabel 4.2.. Interprestasi terhadap tabel

4.7. *model summary* nilai R^2 untuk peserta pelatihan = 0,483 artinya bahwa secara terpisah variabel bebas peserta pelatihan mempengaruhi variabel terikat *transfer of training* sebesar 48,3%, dan 51,7% dipengaruhi oleh variabel lain. Sedangkan untuk variabel lingkungan kerja memiliki $R^2 = 0,533$ artinya bahwa variabel tersebut mempengaruhi secara terpisah terhadap variabel terikat sebesar 53,3%, dan sisanya 46,7% dipengaruhi oleh variabel lain. Berdasarkan analisis tabel 4.2. dapat dikatakan secara sendiri-sendiri variabel bebas lingkungan kerja memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap *transfer of training* dibandingkan dengan variabel bebas peserta pelatihan.

Tabel 4.2.

Model Summary – Regresi Linier Berganda Masing-Masing Variabel Bebas Terhadap *Transfer Of Training*

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.695 ^a	.483	.467	5.729
2	.730 ^b	.533	.519	5.442

a. Predictors: (Constant), Peserta_Pelatihan

b. Predictors: (Constant), Lingkungan_Kerja

Untuk menguji apakah pengaruh-pengaruh tersebut diatas signifikan atau tidak, dilakukan dengan Uji Anova seperti terlihat pada tabel 4.3. sebagai berikut:

Tabel 4.3.

Uji ANOVA^b – Pengaruh Variabel Peserta Pelatihan dan Lingkungan Kerja Terhadap *Transfer Of Training*

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1233.275	2	616.637	22.948	.000 ^a
	Residual	859.868	32	26.871		
	Total	2093.143	34			

a. Predictors: (Constant), Lingkungan_Kerja, Peserta_Pelatihan

b. Dependent Variable: TransferOfTraining

Dengan memakai standar taraf signifikansi $\alpha = 0,05$, pengaruh kedua variabel bebas peserta pelatihan dan lingkungan kerja akan signifikan terhadap variabel terikat *transfer of training* jika nilai Sig pada tabel 4.8. ANOVA lebih kecil dari $\alpha = 0,05$, dan sebaliknya. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa nilai untuk variabel-variabel bebas tersebut adalah $F = 22,948$ dan $Sig = 0,000$. Interpretasi terhadap hal tersebut adalah bahwa pengaruh kedua variabel bebas peserta pelatihan dan lingkungan kerja signifikan terhadap variabel terikat *transfer of training* karena memiliki nilai Sig lebih kecil dari nilai α .

Sedangkan uji signifikansi masing-masing variabel bebas peserta pelatihan dan lingkungan kerja terhadap variabel terikat *transfer of training* dilakukan dengan melihat hasil tabel *Coefficients^a* seperti pada tabel 4.4. sebagai berikut:

Tabel 4.4.

Coefficients^a – Uji Signifikasi Masing-Masing Variabel Bebas

	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8.735	8.491		1.029	.311
	Peserta_Pelatihan	.391	.187	.346	2.091	.045
	Lingkungan_Kerja	.244	.085	.477	2.882	.007

a. Dependent Variable: Transfer Of Training

Dengan standar taraf signifikansi $\alpha = 0,05$, pengaruh masing-masing variabel bebas peserta pelatihan dan lingkungan kerja akan signifikan terhadap variabel terikat *transfer of training* jika nilai Sig pada tabel 4.9. diatas lebih kecil dari $\alpha = 0,05$, dan sebaliknya. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa masing-masing variabel bebas secara sendiri-sendiri signifikan mempengaruhi variabel terikat, karena nilai masing-masing Sig lebih kecil dari pada nilai α . Namun demikian jika dilihat dari besarnya nilai Sig dari masing-masing variabel dimana nilai Sig Peserta_Pelatihan = 0,045 dan nilai Sig Lingkungan_Kerja = 0,007 artinya bahwa variabel bebas lingkungan kerja lebih signifikan mempengaruhi variabel terikat *transfer of training* dibandingkan dengan variabel bebas peserta pelatihan.

4.2.2. Analisis Temuan Untuk Diintervensi

Berdasarkan analisis linier regresi berganda antara variabel bebas peserta pelatihan dan lingkungan kerja terhadap variabel terikat *transfer of training* ditemukan bahwa masing-masing variabel bebas dinyatakan signifikan mempengaruhi variabel terikat. Terhadap hal tersebut diatas, peneliti belum bisa memutuskan secara bulat variabel bebas mana yang nantinya akan dilakukan intervensi karena harus terlebih dahulu dilihat bagaimana pengaruh dari masing-masing dimensi variabel bebas tersebut mempengaruhi *transfer of training*. Walaupun jika dilihat dari tingkat signifikansi dari masing-masing variabel bebas menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja lebih signifikan dibandingkan dengan variabel peserta pelatihan.

Oleh karena itu dalam penelitian ini peneliti menelusuri lebih mendalam lagi sampai dengan per dimensi dari masing-masing variabel bebas untuk selanjutnya dapat diputuskan dimensi mana yang signifikan mempengaruhi *transfer of training*. Untuk mencapai hal tersebut peneliti melakukan analisis regresi linier berganda dengan menetapkan variabel terikat adalah *transfer of training*, dan variabel bebas meliputi persepsi peserta terhadap pelatihan yang praktis (praktis), persepsi peserta terhadap relevansi isi pelatihan (relevan), keyakinan peserta dapat menerapkan hasil pelatihan (keyakinan), dukungan atasan (atasan), dukungan rekan kerja (rekan), dan kondisi pekerjaan (pekerjaan).

Hasil uji signifikansi per dimensi variabel bebas dapat dilihat pada tabel *Coefficients^a* seperti tabel 4.5. Dengan standar taraf signifikansi $\alpha = 0,05$ dan dibanding taraf signifikansi (Sig) yang dihasilkan dari tabel coefficients, jika nilai Sig lebih kecil dari nilai α maka variabel bebas tersebut signifikan, dan sebaliknya jika lebih besar maka tidak signifikan. Hasil perhitungan nilai Sig pada tabel 4.5. untuk masing-masing dimensi adalah praktis = 0,513, relevan = 0,345, keyakinan = 0,247, dan pekerjaan = 0,149 lebih besar dari nilai $\alpha = 0,05$ artinya tidak signifikan, sedangkan nilai Sig dimensi atasan = 0,043, dan rekan = 0,041 lebih kecil dari nilai $\alpha = 0,05$ artinya signifikan.

Tabel 4.5.Coefficients^a – Uji Signifikasi Variabel Bebas Per Dimensi

Model	Unstandardized Coefficients B	Std. Error	Standardized Coefficients Beta	T	Sig.
1 (Constant)	13.715	9.154		1.498	.145
Praktis	-.370	.558	-.127	-.663	.513
Relevan	.498	.519	.181	.960	.345
Keyakinan	.852	.721	.244	1.183	.247
Atasan	.553	.261	.440	2.120	.043
Rekan	.825	.386	.447	2.140	.041
Pekerjaan	-.406	.274	-.318	-1.483	.149

a. Dependent Variable: Transfer Of Training

Interpretasi terhasil tabel 4.5. tersebut menyatakan bahwa variabel bebas persepsi peserta terhadap pelatihan yang praktis, isi pelatihan yang relevan, keyakinan peserta, dan kondisi pekerjaan adalah tidak signifikan mempengaruhi variabel *transfer of training*. Sedangkan variabel bebas dukungan atasan dan dukungan rekan kerja signifikan mempengaruhi variabel *transfer of training*. Dari hal-hal tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa keberhasilan *transfer of training* dipengaruhi oleh ada dukungan dari atas dan dukungan dari rekan kerja, sedangkan dimensi-dimensi lain tidak berpengaruh.

Untuk menentukan bentuk intervensi apa yang nantinya dapat dilakukan untuk meningkatkan *transfer of training* dilakukan perhitungan nilai rata-rata jawaban partisipan terhadap alat ukur pada skala *Likert* 1 sampai dengan 6. Hasil rangkuman nilai skor rata-rata pernyataan *favorable* dari paling kecil sampai paling besar pada setiap dimensi variabel *independen* dapat dilihat pada tabel 4.6. sebagai berikut:

Tabel 4.6.

Nilai Rata-Rata Skor Pertanyaan Kuesioner
Per Dimensi

No.	Dimensi	Nilai Rata-Rata
1.	Persepsi terhadap pelatihan yang praktis	4,6
2.	Persepsi terhadap isi pelatihan yang relevan	4,5
3.	keyakinan peserta dapat menerapkan hasil pelatihan	4,7
4.	Dukungan Atasan	3,9
5.	Dukungan Rekan Kerja	4,4
6.	Kondisi Pekerjaan	4

Dari tabel 4.6. tersebut diatas dapat dilihat bahwa nilai rata-rata terendah adalah 3,9 yaitu pada dimensi dukungan atasan. Nilai rata-rata rendah tersebut mengindikasikan bahwa masih kurangnya dukungan atasan terhadap peserta pelatihan. Para peserta pelatihan merasa bahwa dalam rangka menerapkan hasil-hasil pelatihan pada pekerjaannya kurang mendapat dukungan dari atasan mereka. Untuk mengetahui apakah nilai rata-rata tersebut pada tabel 4.6. adalah nilai rata-rata yang memiliki taraf signifikasi kurang dari $\alpha = 0,05$ dilakukan uji t-test satu sampel (one-sample t-test) seperti pada lampiran 8. Hasil uji menunjukkan bahwa nilai Sig (2-tailed) signifikan karena lebih kecil dari α . Artinya bahwa nilai rata-rata dari masing-masing dimensi tersebut signifikan sebagai nilai rata-rata.

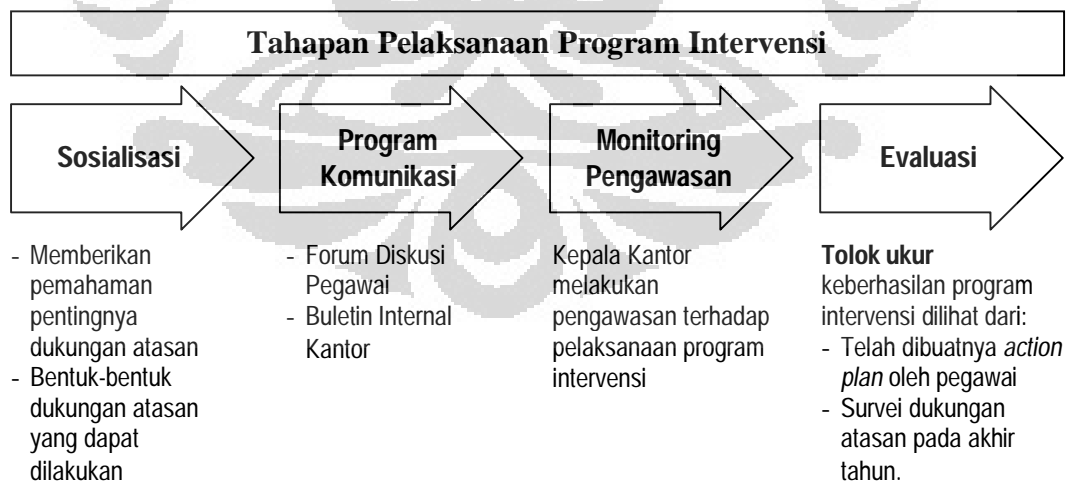
Berdasarkan analisis data tersebut diatas dapat peneliti simpulkan bahwa keberhasilan para peserta pelatihan melakukan *transfer of training* pada pekerjaannya sangat dipengaruhi oleh ada tidaknya dukungan dari atasan. Oleh karena itu dalam penelitian ini, rancangan program intervensi yang dapat dilakukan untuk meningkatkan *transfer of training* para pegawai Instansi Pemerintah 'X' adalah rancangan intervensi untuk meningkatkan dukungan atasan kepada para pegawai sebagai peserta pelatihan.

BAB V

PROGRAM INTERVENSI

Berdasarkan analisis hasil penelitian, alasan yang menyebabkan rendahnya tingkat *transfer of training* para pegawai pada Instansi Pemerintah ‘X’ adalah karena kurangnya dukungan dari faktor lingkungan kerja yang mengacu pada kurangnya dukungan dari atasan. Untuk itu dalam penelitian ini, peneliti mengusulkan agar Instansi Pemerintah tersebut melakukan perubahan untuk meningkatkan dukungan atasan. Ada beberapa alternatif usulan rancangan program intervensi terhadap dukungan atasan yang dapat dilakukan untuk para pegawai pada Instansi Pemerintah ‘X’ sebagai peserta pelatihan agar tingkat *transfer of training* dapat ditingkatkan, yaitu: (1) sosialisasi pentingnya dukungan atasan dan bentuk-bentuk dukungan yang dapat dilakukan untuk meningkatkan *transfer of training*, (2) pengembangan program-program komunikasi pegawai. Sebelumnya, alternatif usulan program intervensi tersebut telah peneliti diskusikan dengan Kepala Kantor Instansi Pemerintah tersebut dan beliau menyatakan setuju untuk dilaksanakan.

Pelaksanaan usulan program intervensi tersebut dilaksanakan dengan tahapan-tahapan sebagai berikut:



Gambar 5.1. Tahapan Pelaksanaan Program Intervensi

5.1. Rancangan Intervensi

Dalam penelitian ini, sosialisasi dilakukan dengan melakukan rapat bersama Kepala Kantor, para Kepala Seksi yang merupakan atasan langsung pegawai. Sosialisasi bertujuan untuk meningkatkan dukungan para kepala seksi sebagai atasan langsung para pegawai dengan menjelaskan pentingnya dukungan atasan. Menunjukkan hasil analisis data berdasarkan kuesioner yang telah diisi para pegawai yang memperlihatkan bahwa hasil dari kuesioner tersebut adalah bahwa faktor utama yang mempengaruhi secara signifikan terhadap keberhasilan *transfer of training* para pegawai karena dukungan atasan.

Penjelasan lain yang peneliti sampaikan, item pertanyaan kuesioner dukungan atasan yang merupakan persepsi para pegawai mengenai dukungan atasan yang diharapkan. Persepsi pegawai terhadap dukungan atasan antara lain; (1) atasan dan peserta pelatihan bersama-sama mengidentifikasi masalah yang akan menjadi hambatan penerapan hasil pelatihan, (2) atasan dan peserta pelatihan bersama-sama mendiskusikan tujuan program pelatihan, (3) atasan dan peserta pelatihan bersama-sama mendiskusikan rencana aksi penerapan hasil pelatihan, (4) atasan memberikan kesempatan peserta pelatihan untuk menerapkan hasil pelatihan, (5) atasan mendengarkan dengan baik usulan-usulan penerapan hasil pelatihan, (6) atasan memberikan *feedback* yang positif dan membangun tentang penerapan hasil pelatihan, dan (7) atasan mengawasi perkembangan penerapan hasil pelatihan.

Adapun bentuk-bentuk dukungan yang bisa diberikan para atasan untuk dapat meningkatkan *transfer of training* para pegawai, antara lain: atasan memberikan *coaching* penerapan hasil pelatihan kepada para bawahan yang telah mengikuti pelatihan, penyusunan bersama rencana tindakan (*action plan*). Sosialisasi bentuk-bentuk dukungan atasan dengan menjelaskan pengertian, tujuan, manfaat dan prosedur tindakan dari masing-masing bentuk dukungan atasan.

5.1.1. *Coaching* Atasan Kepada Peserta Pelatihan

Menurut Grant dalam Passmore (2010) *coaching* adalah sebuah proses kolaborasi yang berfokus pada solusi, berorientasi pada hasil, dan sistematis, dimana *coach*

(pemberi *coaching*) memfasilitasi peningkatan atas performa kerja, pengalaman hidup, pembelajaran diri, dan pertumbuhan pribadi dari *coachee* (yang menerima *coaching*). Prinsip-prinsip dasar yang secara umum disepakati dalam *coaching* adalah kemauan, tanggung jawab pribadi, penghargaan, penerimaan, kerahasiaan, integritas, keterbukaan, fleksibilitas, dan netral (Passmore, 2010). Rancangan program *coaching* ini merupakan bentuk dukungan atasan kepada peserta pelatihan dengan atasan mendampingi, memberikan tantangan, menstimulasi dan membimbing untuk terus berkembang sehingga bisa mencapai suatu prestasi yang diharapkan yaitu peserta pelatihan mampu menerapkan hasil-hasil pelatihan pada pekerjaannya.

Manfaat secara umum yang dapat diperoleh dari *coaching* adalah dapat meningkatkan kinerja individu dan organisasi, keseimbangan yang lebih baik antara pekerjaan dengan kehidupan, memotivasi yang lebih tinggi, pemahaman diri yang lebih baik, pengambilan keputusan yang lebih baik, dan peningkatan pelaksanaan manajemen perubahan (Passmore, 2010). Dalam penelitian ini, manfaat yang diharapkan dari program intervensi *coaching* ini bagi para peserta adalah bahwa atasan memberikan perhatian, membantu, dan memotivasi para peserta untuk menerapkan hasil-hasil pelatihan pada pekerjaan. Karena dengan adanya *coaching*, atasan dan peserta pelatihan mengidentifikasi masalah yang akan hambatan penerapan hasil pelatihan, mendiskusikan tujuan program pelatihan, mendiskusikan rencana aksi penerapan hasil pelatihan, memberikan kesempatan untuk menerapkan hasil pelatihan, mendengarkan dengan baik usulan-usulan penerapan hasil pelatihan, memberikan *feedback* yang positif dan membangun tentang penerapan hasil pelatihan, dan atasan mengawasi perkembangan penerapan hasil pelatihan.

Teknik-teknik dasar utama dalam *coaching* adalah mendengarkan, mengajukan pertanyaan, mengklasifikasi, dan memberi umpan balik. Untuk menjadi *coach* yang baik harus memiliki kualitas empati, perspektif atau pandangan, fokus yang jelas, intuisi, obyektif, dan kekuatan untuk memberi tantangan pada *coachee* (Passmore, 2010). Oleh karena itu, untuk memiliki kualitas tersebut seorang *coaching* harus memiliki keterampilan mendengarkan, bertanya, mengklasifikasi, meringkas, merefleksi.

Pengimplementasian teknik-teknik *coaching* dapat dilakukan berbagai cara sebagai berikut: (1) Atasan (*coach*) menjadi contoh (*Lead by example*). Arti secara sederhana adalah lakukan apa yang kau katakan. *Coach* tidak bisa meminta *coachee* untuk menerapkan hasil-hasil pelatihan pada pekerjaan, apabila *coach* sendiri juga tidak menerapkan hasil pelatihan yang dikuti pada pelatihan. Orang-orang akan mengikuti instruksi kita atau rekomendasi kita jika kita telah menjadi contoh yang baik. (2) Atasan menjadi pendengar yang aktif (*Active listening*) orang-orang pada umumnya senang untuk berbicara. Mereka akan membicarakan permasalahan mereka, tentang kehidupannya, tentang karir mereka, tentang anak-anak mereka, dan mereka akan membicarakan mengenai semua yang ada dalam kehidupan mereka. Seorang *coach* akan bisa membangun suatu kepercayaan dengan *coachee* dengan menjadi seorang pendengar yang aktif yang mau memberikan perhatian pada saat mereka berbicara. Dengan perlakuan ini orang-orang akan merasa dihargai. Namun begitu, harus dipastikan *coach* tahu mengendalikan pembicaraan-pembicaraan yang tidak relevan sehingga pembicaraan menjadi produktif. (3) Adanya alat-alat peraga (*visual aids*). Seseorang akan lebih cepat proses pembelajarannya dengan memberikan penjelasan dengan menggunakan alat-alat peraga yang bisa langsung dilihat seperti: ilustrasi, gambar, data-data statistic dan lain-lain. (4) *Coaching* dibuat sederhana (*keep it simple*). Di dalam suatu program *coaching*, tidak perlu dijelaskan segala hal secara panjang lebar. Untuk mempercepat proses pembelajaran harus digunakan bagian yang sederhana sehingga *coachee* dapat dengan mudah mengerti. (5) Langsung kepada sasaran (*Get straight to the point*). Bagian ini sangat membantu pada saat proses *coaching* dilakukan dengan adanya keterbatasan waktu. Daripada memberikan pendahuluan yang terlalu panjang dan membosankan, lebih baik langsung menuju sasaran sehingga dapat menghemat waktu.

Proses dalam melakukan *coaching*, menurut Passmore (2010) dalam *coaching* terdapat kesepakatan yang menyebutkan bahwa *coachee* bertanggung-jawab sepenuhnya terhadap hasil *coaching*. *Coachee* menjadi penentu sukses atau tidaknya proses *coaching*, sedangkan tugas utama *coach* lebih pada menyusun atau mendesain *coaching* agar sesuai dengan kebutuhan dari *coachee* serta tetap

mempunyai pandangan yang obyektif. Hubungan antara *coach* dan *coachee* bersifat setara, tidak ada atasan atau bawahan dalam proses *coaching*.

Sukses tidaknya implementasi *coaching* tergantung bagaimana proses *coaching* tersebut dilakukan. Ada empat langkah yang harus dilakukan atasan agar proses *coaching* dapat berjalan secara efektif (Lubis, 2011), yaitu: Langkah pertama, memberikan masukan yang bersifat netral, menjelaskan kepada anggota (anak buah) tentang kinerja buruk yang dilakukan bila dibandingkan dengan standart kinerja yang ditetapkan perusahaan atau institusi, dan minta komitmen mereka untuk memperbaiki dan merubahnya. Periksa dan nilai secara berkala peningkatan kinerja yang dicapai dan berikan dukungan dan dorongan untuk perbaikan. Langkah kedua, mengajak berkomunikasi (*feedback*), bila kinerjanya tidak meningkat, dapatkan pengakuan tentang kinerja buruk yang dilakukan bila dibandingkan standart kinerja yang seharusnya, dan tanyakan mengapa demikian? Tanyakan apakah bawahan (anak buah) bisa melakukan perubahan? Minta kepada mereka untuk melakukan perubahan perilaku yang spesifik, berikan bantuan bila perlu. Periksa secara berkala dan diperkuat serta selalu diingatkan kembali.

Langkah ketiga, bila kinerja tetap tidak berubah, berikan bimbingan untuk menganalisis mengapa masih gagal? Berikan pemahaman mengapa kinerjanya seperti itu. Ambil tindakan untuk menghilangkan faktor yang mempengaruhi kinerja buruk tadi. Langkah keempat, lakukan diskusi bila kinerja buruknya masih tidak berubah. Gunakan tehnik *coaching discussion* untuk mengatasi permasalahan tersebut, bila perlu lakukan *counseling*. Dalam *coaching discussion* tersebut paling tidak hal-hal berikut dilakukan, yaitu : mencapai persetujuan tentang adanya *problem*; mendapatkan bersama alternatif solusi; menemukan bersama tindakan penyelesaian; menyusun indikator hasil sebagai *follow up*; melakukan *reinforcement* untuk hasil positif.

5.1.2. Penyusunan Bersama Rencana Tindakan (*Action plan*) Pelatihan

Rancangan program intervensi dukungan atasan dengan penggunaan rencana-rencana tindakan (*action plan*) berkaitan dengan atasan mempermudah dan membantu para peserta pelatihan menyusun rencana-rencana tindakan yang akan dilakukan para peserta pelatihan untuk menerapkan hasil-hasil pelatihan pada

pekerjaannya. Dengan penyusunan rencana-rencana tidakkan bersama antara atasan dengan para peserta pelatihan diharapkan akan terjadi hal-hal sebagai berikut : (1) atasan dan peserta pelatihan mengidentifikasi masalah yang akan menghambat terjadinya penerapan hasil pelatihan; (2) atasan dan peserta pelatihan mendiskusikan tujuan dari program pelatihan; (3) atasan dan peserta pelatihan mendiskusikan rencana aksi penerapan hasil pelatihan; (4) atasan akan mendengarkan dengan baik usulan-usulan penerapan hasil pelatihan; (5) atasan akan memberikan kesempatan kepada peserta pelatihan untuk menerapkan hasil pelatihan; (6) atasan akan memberikan *feedback* yang positif dan membangun tentang penerapan hasil pelatihan; dan (7) atasan akan mengawasi perkembangan penerapan hasil pelatihan (Bhati, 2007).

Rencana tindak pelatihan adalah setiap upaya atau kegiatan yang dilakukan oleh peserta pelatihan setelah kegiatan pelatihan selesai. Setelah mengikuti suatu program pelatihan peserta akan kembali ke tempat kerja masing-masing, dan dengan kembalinya peserta dari tempat pelatihan tersebut tidak berarti bahwa pelatihan telah selesai. Hasil pelatihan baru dapat dilihat setelah mereka kembali ke lapangan atau ke tempat kerja masing-masing dan melakukan suatu kegiatan berupa penerapan hasil-hasil pelatihan pada pekerjaan mereka. Oleh karena itu setiap pelatihan yang diselenggarakan perlu disusun suatu rencana tindakan yang merupakan upaya atau kegiatan yang akan dilakukan peserta pelatihan setelah kembali ke tempat kerja.

Menurut Noe (2010) rencana tindakan (*action plan*) adalah dokumen tertulis yang mencakup langkah-langkah untuk orang-orang yang dilatih dan manajer akan memastikan menerapkan hasil-hasil pelatihan ke dalam pekerjaan. Rencana tindakan meliputi (1) sarasanya adalah mengidentifikasi materi pelatihan yang akan digunakan dan cara menggunakannya; (2) strategi-strategi untuk mencapai sasaran, termasuk sumber daya yang dibutuhkan; (3) strategi-strategi untuk mendapatkan umpan balik (seperti pertemuan-pertemuan dengan manajer); (4) hasil yang diharapkan. Isi rencana tindakan mencakup jadwal dari tanggal dan waktu tertentu, manajer dan orang-orang yang dilatih sepakat untuk bertemu dan membahas kemajuan yang dibuat dalam menggunakan kemampuan-kemampuan pembelajaran di tempat kerja.

Menurut Nasrul (2009) suatu program pelatihan yang mempunyai tindak lanjut yang spesifik dan jelas akan lebih mempunyai dampak yang berarti bila dibandingkan dengan program pelatihan yang tidak ada tindak lanjutnya. Hal ini sangat erat kaitannya dengan terjadinya perubahan pengetahuan, keterampilan dan sikap dalam menjalankan peran dan tanggung jawabnya dalam mencapai tujuan kelembagaan atau tujuan instansi melalui peningkatan kinerja. Dengan demikian, jelas bahwa kegunaan rencana tindak lanjut pelatihan adalah : (1) mengetahui dan menimbulkan komitmen peserta dan lembaga atau instansi untuk menerapkan apa yang telah dipelajari selama pelatihan berlangsung. (2) Sebagai alat dan panduan untuk memantau dan mengevaluasi penerapan hasil program pelatihan. (3) Sebagai bahan dan alat untuk mengetahui dampak pelatihan baik secara individual maupun kelembagaan termasuk di dalamnya faktor pendukung dan faktor penghambat.

Rencana tindak hendaknya dibuat secara spesifik dan realistis sesuai dengan jenis pelatihan yang telah diikuti oleh masing-masing peserta pelatihan. Namun demikian penyusunan rencana tindakan, pada umumnya akan mencakup hal-hal sebagai berikut: (1) “Apa”, yaitu menyangkut jenis kegiatan yang dapat dilakukan di dalam kegiatan sehari-hari di tempat kerjanya. Hendaknya dalam menyusun "apa" perlu disebutkan secara "spesifik" dan "jelas". Misalnya apa jenis pelatihannya dan tujuan dari pembelajarannya untuk meningkatkan apa saja. (2) “Bagaimana”, yaitu cara atau proses atau langkah-langkah yang harus ditempuh sehingga dapat terlaksana dengan baik dan benar. (3) “Siapa”, yaitu menyebutkan pihak terkait (*stakeholder*) siapa saja yang harus dan perlu dilibatkan dalam melakukan kegiatan tindak lanjut. Termasuk sumber-sumber daya apa saja yang dibutuhkan untuk dapat melaksanakan kegiatan tindak lanjut tersebut. (4) “Kapan”, yaitu menjelaskan dan menguraikan tentang batasan waktu kapan akan dimulai dan kapan akan berakhir. (5) “Di mana”, yaitu menyebutkan di mana kegiatan tersebut akan dilakukan. Apakah akan dilakukan di ruangan tertentu atautkah akan dilakukan di tempat kerjanya atau di unit kerjanya sendiri, di unit yang lain atau akan diterapkan di luar lembaga lain yang terlibat di dalamnya.

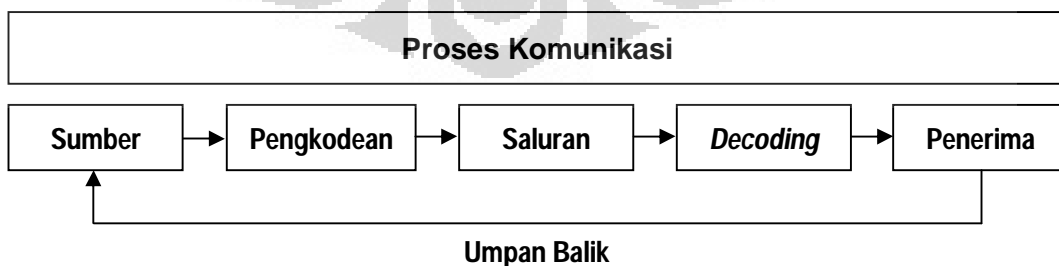
Berdasarkan rencana tindakan sebagaimana diuraikan tersebut di atas, maka akan dengan mudah pihak yang bertanggung jawab terhadap program pelatihan

untuk mengetahui keluaran dan hasil serta dampak pelatihan di tempat kerja. Disisi lain dampak bagi para peserta, mereka merasakan yakin akan mampu menerapkan hasil-hasil pelatihan ke dalam pekerjaan karena adanya dukungan dari atasan mereka.

5.2. Rancangan Intervensi Pengembangan Program-Program Komunikasi

Komunikasi menurut Robbins dan Judge (2009) merupakan penyampaian dan pemahaman makna. Berdasarkan pengertian tersebut komunikasi tidak hanya menanamkan makna, tetapi juga harus dipahami. Gagasan tidak peduli seberapa hebatnya, tidak berguna sebelum diteruskan ke dan dipahami oleh orang-orang lain. Tidak ada kelompok ataupun organisasi yang dapat bertahan tanpa adanya komunikasi, pemindahan makna di antara anggota-anggotanya. Hanya lewat pemindahan makna dari satu orang ke orang lain, informasi dan gagasan dapat disampaikan. Untuk itu komunikasi dalam suatu kelompok atau organisasi memiliki peranan yang penting.

Begitu pentingnya komunikasi, maka suatu komunikasi harus dilakukan dengan baik melalui proses komunikasi yang menghasilkan penyampaian dan pemahaman makna. Menurut Robbins dan Judge (2009) proses komunikasi adalah langkah-langkah antara sumber dan penerima yang menghasilkan penyampaian dan pemahaman makna. Proses komunikasi terdiri dari tujuh bagian, yaitu (1) sumber komunikasi, (2) pengkodean, (3) pesan, (4) saluran, (5) *decoding*, (6) penerima, dan (7) umpan balik. Model proses komunikasi dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 5.2. Model Proses Komunikasi (Robbins & Judge, 2009)

Gambar 5.2. di atas menunjukkan proses komunikasi yang baik. Sumber mengawali pesan dengan mengkodekan pikiran. Pesan adalah produk fisik aktual

dari sumber yang melakukan pengkodean. Saluran adalah medium tempat pesan disampaikan, baik menggunakan saluran formal yang dibangun oleh organisasi atau saluran informal. *Decoding*, penerima melakukan proses penerjemahan ulang pesan yang disampaikan pengirim. Penerima adalah objek yang menjadi tujuan penyampaian pesan. Terakhir dalam proses komunikasi adalah lingkaran umpan balik, merupakan pengecekan mengenai seberapa sukses kita menyampaikan pesan. Dari umpan balik dapat ditentukan apakah pesan itu telah dipahami atau tidak.

Komunikasi dalam organisasi, menurut Goldhaber (dalam Junaedi; 2008) komunikasi organisasi adalah proses penciptaan dan saling menukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau yang selalu berubah-ubah. Berkomunikasi di dalam suatu organisasi merupakan rutinitas kegiatan sehari-hari yang dilakukan oleh seluruh anggota dengan anggota lainnya dalam organisasi. Komunikasi ini dapat berupa informasi dari pimpinan kepada bawahan, atau sebaliknya dan penyampaian informasi di antara sesama karyawan. Penyampaian pesan dalam komunikasi organisasi menunjukkan adanya proses *transfer* informasi yang dapat meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan perubahan sikap.

Menurut Robbins dan Judge (2009), komunikasi menjalankan empat fungsi utama di dalam kelompok atau organisasi, yaitu (1) pengendalian, (2) motivasi, (3) pengungkapan emosi, dan (4) informasi. Fungsi komunikasi sebagai pengendalian misalnya, pegawai diminta terlebih dahulu mengkomunikasikan setiap keluhan yang berkaitan dengan pekerjaan ke atasan langsungnya, sesuai dengan uraian tugasnya, atau sesuai dengan kebijakan perusahaan. Fungsi komunikasi memperkuat motivasi misalnya, menjelaskan ke pada para pegawai apa yang harus dilakukan, seberapa baik mereka bekerja, dan apa yang dapat dikerjakan untuk memperbaiki kinerja yang dibawah standar dengan memberikan umpan balik, dan dorongan ke perilaku yang diinginkan akan merangsang motivasi.

Agar komunikasi dalam organisasi berfungsi dengan baik dan sehat, menurut Junaedi (2008), maka penyampaian pesan harus sebagaimana adanya, artinya benar, tidak direkayasa. Komunikasi dalam organisasi bukan hanya berisi

perintah dan pengarahan saja, tetapi sebaiknya juga lebih dalam lagi untuk mencapai saling pengertian dan kerjasama antara para anggota organisasi. Agar komunikasi dalam organisasi efektif, maka masing-masing anggota organisasi harus menyadari bahwa organisasi terdiri dari berbagai macam perbedaan, latar belakang, budaya, watak, dan kepribadian. Untuk itu seluruh anggota organisasi harus mempunyai kesadaran untuk saling menghormati dan menghargai.

Berdasarkan hasil analisis data dalam penelitian ini ditemukan bahwa dukungan atasan secara signifikan mempengaruhi *transfer of training*. Ada tidaknya dukungan langsung dari atas mempengaruhi berhasil tidaknya seorang pegawai setelah mengikuti pelatihan mampu menerapkan hasil pelatihan tersebut pada pekerjaannya. Berdasarkan item-item pertanyaan dalam kuesioner, kurangnya dukungan atasan dikarenakan kurang baiknya komunikasi yang terjalin antara atasan dan bawahan. Untuk itu, salah satu rancangan program intervensi yang dilakukan dalam penelitian ini adalah pengembangan program-program komunikasi. Dengan adanya komunikasi yang menjadi lebih baik diharapkan akan ada saling pengertian dan kerjasama antara atasan dan bawahan sehingga proses *transfer of training* dapat berjalan lancar. Ada beberapa alternatif bentuk komunikasi yang bisa dilakukan yaitu forum diskusi pegawai, dan buletin internal kantor.

Adapun rancangan program-program komunikasi pegawai dapat dilihat pada tabel 5.1. sebagai berikut :

Tabel 5.1.
Usulan-Usulan Program Komunikasi Pegawai

No.	Program Komunikasi Pegawai	Bentuk Kegiatan	Waktu dan Bentuk Penyajian	Koordinator
1.	Forum Diskusi Pegawai	Atasan dan peserta pelatihan mengidentifikasi masalah yang akan hambatan penerapan hasil pelatihan. Atasan memberikan <i>feedback</i> yang positif dan membangun tentang penerapan hasil pelatihan.	Waktu dijadwalkan setiap hari Jumat jam 16.00. Bentuk diskusi, tanya-jawab, dan praktek kerja.	Para Atasan Langsung, diawasi oleh Kepala Kantor

Tabel berlanjut pada halaman 59

Lanjutan tabel 5.1.

No.	Program Komunikasi Pegawai	Bentuk Kegiatan	Waktu dan Bentuk Penyajian	Koordinator
		Memberikan kesempatan pegawai berlatih mempraktekan pengetahuan, keterampilan yang dipelajari dalam pelatihan.		
		Membantu karyawan untuk saling bertukar pengalaman dan permasalahan dalam pekerjaan. Juga dapat dibagi untuk dapat kemudian dimusyawarahkan jalan keluarnya.		
2.	Buletin Internal Kantor	Media Komunikasi, membantu meningkatkan minat baca, melatih kecerdasan berfikir dan kreativitas, Wadah Kreativitas, Menanamkan kebiasaan membaca, pengisi waktu luang, melatih berorganisasi, melatih dan mengembangkan bakat menulis.	Jadwal Terbit setiap awal bulan. Berwujud tulisan, gambar, atau kombinasi dari keduanya, seperti karya tulis, lukisan, vinyet, teka-teki silang, karikatur, cerita bergambar, dan sejenisnya.	Tim Buletin

5.3. Monitoring/Pengawasan Dan Evaluasi Program Intervensi

Untuk dapat memastikan program intervensi dalam penelitian ini dapat dilaksanakan dengan baik, peneliti bersama Kepala Kantor Instansi Pemerintah 'X' memutuskan perlu dilakukan monitoring/pengawasan. Pelaksanaan tahap monitoring/pengawasan ini akan dilakukan langsung oleh Kepala Kantor sebagai pimpinan untuk dapat memastikan dukungan atasan (para Kepala Seksi) terhadap proses *transfer of training* para pegawai dapat terjadi. Kepala Kantor dan para Kepala Seksi bersepakat bahwa memastikan dukungan atasan untuk keberhasilan proses *transfer of training* menjadi bagian dari penilaian kinerja para Kepala Seksi.

Bentuk monitoring/pengawasan yang dilakukan antara lain: Kepala Kantor memerintahkan kepada Kepala Seksi memberikan bimbingan dan bantuan kepada

pegawainya (bawahan) yang telah mengikuti suatu program pelatihan untuk dapat memastikan terjadinya *transfer of training*. Meminta laporan lisan langsung dari para Kepala Seksi perkembangan pelaksanaan program dukungan atasan. Meminta laporan tertulis dari para pegawai yang telah mengikuti pelatihan, apa rencana tindakan (*action plan*) yang akan dilakukan, dan apa kendala-kendala yang dihadapi, dan dukungan dari kantor apa yang dibutuhkan.

Monitoring/pengawasan terhadap program intervensi komunikasi, Kepala Kantor mengawasi langsung proses forum diskusi pegawai. Memastikan proses diskusi berjalan lancar, komunikasi yang terjadi tidak hanya satu arah dari atasan ke bawahan saja tetapi juga dari bawahan ke atasan. Kepala Seksi mendengarkan dan menerima usulan-usulan ide dari pegawai untuk selanjutnya memberikan umpan balik yang positif dan membangun. Untuk bentuk program komunikasi buletin internal kantor, Kepala Kantor telah membentuk tim buletin internal kantor dan memastikan buletin tersebut terbit setiap bulannya.

Evaluasi untuk mengetahui apakah program-program intervensi yang peneliti usulkan dapat diketahui keberhasilannya maka perlu adanya suatu tolok ukur keberhasilan. Tolok ukur yang peneliti gunakan dalam penelitian ini ada dua, yaitu: (1) jumlah rencana tindakan (*action plan*) yang berhasil dibuat oleh para pegawai peserta pelatihan, dan (2) survei kepada para pegawai tentang tingkat dukungan atasan dengan menggunakan kuesioner dukungan atasan yang telah digunakan dalam penelitian ini. Pelaksanaan evaluasi dilakukan pada awal tahun 2013, yaitu 5 bulan setelah pelaksanaan program intervensi ini.

BAB VI

DISKUSI, KESIMPULAN DAN SARAN

6.1. Diskusi

Metode penelitian kuantitatif dipilih untuk melakukan diagnostik lebih mendalam terhadap masalah *transfer of training* para peserta pelatihan yang terjadi pada Instansi Pemerintah 'X'. Analisis regresi linier berganda dilakukan untuk mengetahui variabel apa yang mempengaruhi masalah *transfer of training* para peserta pelatihan. Temuan dalam penelitian ini menyatakan bahwa masalah *transfer of training* para peserta pelatihan yang masih kurang disebabkan oleh masih kurangnya dukungan atasan kepada para peserta pelatihan.

Kurangnya dukungan atasan tersebut diatas terlihat dari atasan yang tidak menjelaskan terlebih dahulu tujuan dari program pelatihan yang akan diikuti oleh pegawai calon peserta pelatihan. Atasan yang tidak membantu peserta pelatihan mengidentifikasi masalah yang akan hambatan penerapan hasil pelatihan. atasan tidak membantu peserta pelatihan merencanakan rancangan tindakan (*action plan*) penerapan hasil pelatihan pada pekerjaan. Atasan yang tidak memberikan kesempatan peserta pelatihan menerapkan hasil pelatihan pada pekerjaan. Atasan tidak memberikan *feedback* yang positif dan membangun, dan mendengarkan usulan-usulan penerapan hasil pelatihan pada pekerjaan para peserta pelatihan. Atasan kurang mengawasi perkembangan penerapan hasil pelatihan para peserta pelatihan pada pekerjaannya.

Berdasarkan temuan masalah yang diperoleh tersebut diatas, maka peneliti mencoba merancang sejumlah program intervensi yang bisa digunakan untuk mengatasi permasalahan *transfer of training* para peserta pelatihan di organisasi tersebut. Rancangan intervensi yang diajukan merupakan intervensi untuk meningkatkan *transfer of training* para peserta pelatihan karena kurangnya dukungan atasan. Rancangan intervensi untuk meningkatkan dukungan atasan terhadap para peserta pelatihan sehingga mampu meningkatkan penerapan hasil-hasil pelatihan pada pekerjaannya.

Rancangan intervensi yang diajukan dalam penelitian ini masih belum dapat direalisasikan semua sehingga belum dapat dievaluasi dampaknya terhadap *peningkatan transfer of training* para peserta pelatihan pada Instansi Pemerintah tersebut. Pelaksanaannya juga tidak bisa dilakukan segera atau dalam waktu dekat ini karena pada saat penelitian ini dilakukan tidak ada pegawai Instansi Pemerintah tersebut yang dalam waktu dekat akan mengikuti pelatihan atau akan menyelesaikan pelatihan yang diselenggarakan oleh Direktorat Jenderal XYZ. Hal tersebut merupakan keterbatasan dalam penelitian ini yang masih harus dikontrol perkembangan intervensi di masa selanjutnya.

6.2. Kesimpulan

Pelatihan dipercaya sebagai salah satu alat manajemen yang efektif untuk meningkatkan ataupun memperbaiki kualitas dan kapasitas sumber daya manusia yang dimiliki oleh suatu organisasi untuk dapat meningkatkan produktivitasnya. Reformasi birokrasi dan perkembangan teknologi menuntut Kementerian ABC dan seluruh jajaran untuk meningkatkan kualitas dan kapasitas para pegawainya menjadi aparatur negara yang profesional dan berintegritas tinggi. Direktorat Jenderal XYZ sebagai salah satu unit eselon I Kementerian ABC telah mengadakan program pendidikan dan pelatihan untuk meningkatkan kualitas dan kapasitas para pegawainya. Dengan besarnya dana yang dikeluarkan tiap tahunnya diharapkan program-program pendidikan dan pelatihan tersebut efektif mencapai tujuan dan sasaran yaitu meningkatnya pengetahuan, keterampilan, atau perubahan perilaku para pegawainya sehingga menjadi aparatur negara yang profesional dan berintegritas tinggi.

Pelatihan dianggap efektif pelatihan berkaitan dengan tercapai tidaknya sasaran yang telah direncanakan yang mencakup pembelajaran dan pengalihan pelatihan (*transfer of training*) yaitu; kemampuan mengalihkan pengetahuan, keterampilan dan sikap yang dipelajari selama program pelatihan ke dalam pelaksanaan pekerjaan sehari-hari. Pelatihan dianggap efektif bila dapat dievaluasi secara berjenjang dari tingkat 1 sampai dengan tingkat 4, atau terjadinya proses pembelajaran dan pengalihan pelatihan ke pekerjaan (*transfer of training*). Hasil evaluasi Kirkpatrick pada program pelatihan-pelatihan yang telah dilaksanakan

oleh Direktorat Jenderal XYZ menunjukkan hasil pada tingkat 1 dan 2. Artinya bahwa program-program pelatihan yang diselenggarakan tersebut tidak efektif karena hanya terjadi proses pembelajaran saja tidak terjadi proses *transfer of training*.

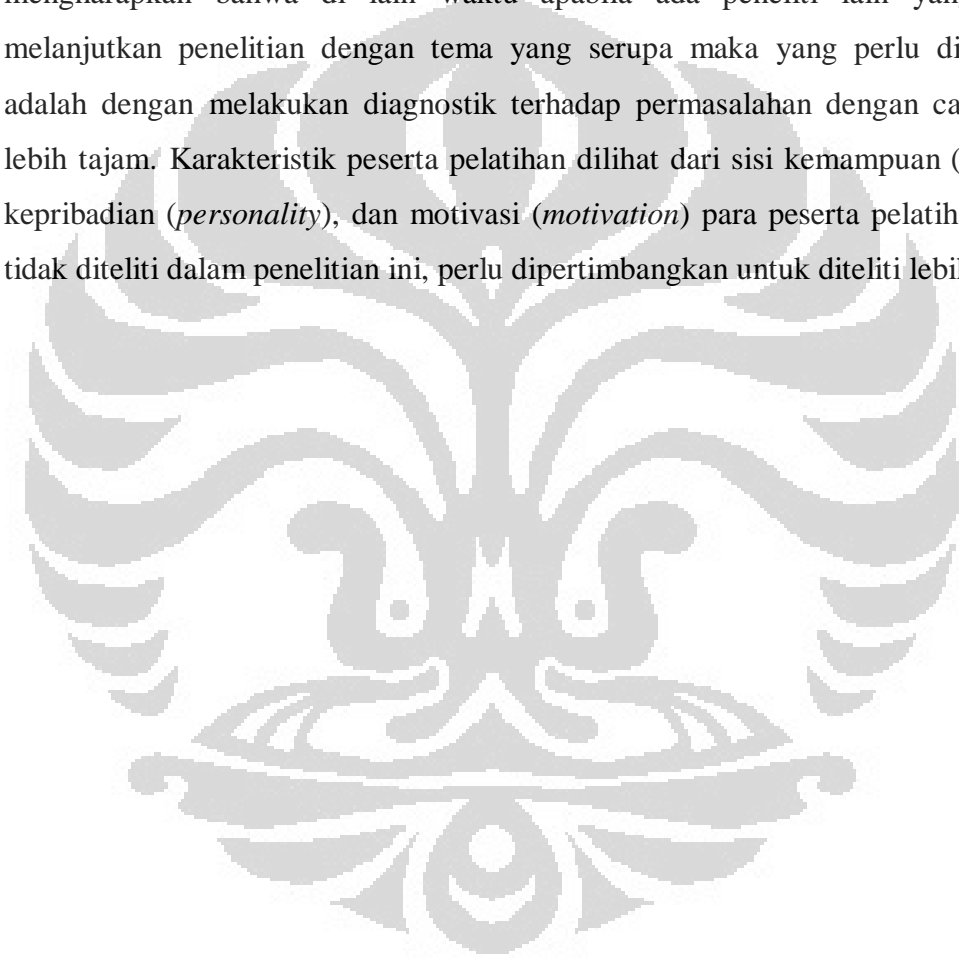
Penelitian dilakukan pada Instansi Pemerintah 'X' yang merupakan salah satu kantor pelayanan Direktorat Jenderal XYZ Negara yang berada di daerah. Penelitian ini berusaha mengetahui pengaruh faktor peserta pelatihan dan lingkungan kerja terhadap *transfer of training*. Faktor peserta pelatihan dalam penelitian ini mengacu pada persepsi peserta pelatihan terhadap pelatihan yang praktis, persepsi peserta pelatihan terhadap relevansi isi pelatihan, dan keyakinan peserta pelatihan dapat menerapkan hasil pelatihan pada pekerjaannya. Sedangkan faktor lingkungan kerja mengacu pada dukungan atasan, dukungan rekan kerja, dan kondisi pekerjaan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menyebarkan kuisioner kepada para pegawai Instansi Pemerintah tersebut.

Analisis hasil penelitian menyatakan bahwa faktor peserta pelatihan dan lingkungan kerja secara bersama-sama signifikan mempengaruhi *transfer of training*. Berdasarkan nilai signifikansi dari masing-masing faktor menunjukkan bahwa faktor lingkungan kerja lebih mempengaruhi dengan nilai Sig 0,007 dibandingkan faktor peserta pelatihan dengan nilai Sig 0,045. Hasil analisis data per dimensi dari masing-masing faktor menunjukkan bahwa hanya dimensi dukungan atasan dan dimensi dukungan rekan kerja yang signifikan mempengaruhi *transfer of training*. Analisis terhadap jawaban-jawaban terhadap kuisioner menunjukkan bahwa adanya kurang dukungan dari atasan. Pada akhirnya penelitian ini menyatakan bahwa kurang berhasilnya *transfer of training* pada para pegawai Instansi Pemerintah 'X' karena kurangnya dukungan atasan.

Beberapa program intervensi yang diajukan sebagai solusi dalam menjawab permasalahan kurangnya dukungan atasan untuk meningkatkan *transfer of training* antara lain: (1) sosialisasi tentang pentingnya dukungan atasan terhadap proses *transfer of training*, (2) pengembangan program-program komunikasi pegawai.

6.3. Saran

Peneliti menyadari bahwa penelitian ini masih banyak kekurangan baik dari segi diagnostik permasalahan yang kurang tajam maupun terkait dengan intervensi yang diusulkan belum bisa direalisasikan dalam waktu saat ini. Peneliti juga menyadari masih banyak variabel lain yang mempengaruhi *transfer of training* yang belum diteliti dalam penelitian ini, seperti karakteristik peserta pelatihan, desain pelatihan, dan lingkungan kerja yang lainnya. Oleh karena itu, peneliti mengharapkan bahwa di lain waktu apabila ada peneliti lain yang ingin melanjutkan penelitian dengan tema yang serupa maka yang perlu dilakukan adalah dengan melakukan diagnostik terhadap permasalahan dengan cara yang lebih tajam. Karakteristik peserta pelatihan dilihat dari sisi kemampuan (*ability*), kepribadian (*personality*), dan motivasi (*motivation*) para peserta pelatihan yang tidak diteliti dalam penelitian ini, perlu dipertimbangkan untuk diteliti lebih lanjut.



DAFTAR PUSTAKA

- Alliger, G. M., & Janak, E. A. (1989). Kirkpatrick's levels of training criteria. *Personnel Psychology*, *41*, 331-342.
- Arep, I., & Tanjung, H. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Universitas Trisakti.
- Arthur Jr., W., Bennett Jr., W., Edens, P. S., & Bell, S. T. (2003 Vol. 88 No. 2). Effectiveness of Training in Organizations: A Meta-Analysis of Design and Evaluation Features. *Journal of Applied Psychology - American Psychological Association, Inc.*, 234-245.
- Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, *41(1)*, 63-105.
- Beaton, D. E., Bombardier, C., Guillemin, F., & Ferraz, B. M. (2000). Guidelines for the process of cross-cultural adaptation of self-report measures. *Spine*, *25(24)*, 3186-3191. Diunduh dari <http://emgoextra.nl/kc/preparation/research%20design/vragenlijsten/Beaton.pdf>.
- Bhati, D. (2007). *Factors That Influence Transfer Of Hazardous Material Training: The Perception Of Selected Fire-Fighter Trainees and Supervisors*. Orlando, Florida: University of Central Florida.
- BPPK. (2008). *PROGRAM DIKLAT "Education And Training Program"*. Jakarta: Badan Pendidikan dan Pelatihan Keuangan (BPPK) - Departemen Keuangan.
- Broad, M. L., & Newstrom, J. W. (1992). *Transfer Of Training: Action-Packed Strategies To Ensure High Payoff From Training Investments*. New York: Addison-Wesley.
- Candiasa, I. M. (2003). *Statistik Multivariat Disertai Aplikasi dengan SPSS*. Singaraja: IKIP Negeri Singaraja.
- Cheng, E. W., & Ho, D. C. (2001). A review of transfer of training studies in the past decade. *MCB University Press*, *Vol. 30 No. 1*, 102-118.
- Christianus, S. (2010). *Seri Belajar Kilat SPSS 17*. Yogyakarta: ANDI; Yogyakarta: ELCOM.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2009). *Organization Development & Change, 9th Edition*. Mason: South-Western.
- Dewayani, W. A. (2005). *Rancangan Pelatihan Service Excellence*. Jakarta: Tugas Akhir Pascasarjana Universitas Indonesia.
- DJPBN, P. P. (2011). *Laporan Evaluasi Kinerja Bagian Pengembangan Pegawai Tahun Anggaran 2010*. Jakarta: Sekretariat Direktorat Jenderal Perbendaharaan Negara.
- DJPBN, P. P. (2012). *Laporan Evaluasi Kinerja Bagian Pengembangan Pegawai Tahun Anggaran 2011*. Jakarta: Sekretariat Direktorat Jenderal Perbendaharaan Negara.

- Elangovan, A. R., & Karakowsky, L. (1999). The role of trainee and environmental factors in transfer of training: An exploratory framework. *Leadership & Organization Development Journal* , 268-275.
- Ferdinand, A. (2002). *Structural Equation Modelling Dalam Penelitian Manajemen. Edisi 2*. Semarang: Seri Pustaka Kunci 03/BP UNDIP.
- Fisher, S. A., & Gary, B. F. (1992). Gaining the Most from Your Training Dollars: A System Approach to Staff. *National Public Accountant* , 18-21.
- Ford, J. K., & Weissbein, D. A. (1997). Transfer of Training: An Updated Review and Analysis. *Performance Improvement Quarterly - Michigan State University*, 10(2) , 22-41.
- Handoko, T. H. (2003). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFU-UGM.
- Hasibuan, H. M. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Irianto, J. (2001). *Prinsip-prinsip Dasar Manajemen Pelatihan*. Surabaya: Insan Cendikia.
- Junaedi, A. (2008). Ilmu Komunikasi Dalam Organisasi. *Jurnal Kajian Ilmiah Lembaga Penelitian Ubhara Jaya Vol. 9 No. 3* , 923-937.
- Kaplan, R. M., & Sacuzzo, D. P. (2005). *Psychological testing: Principles, applications, and issues (6th ed.)*. USA: Thomson Wadsworth.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2010). *Organizational Behavior, Ninth Edition*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Kroehnert, G. (1995). *Basic Training for Trainers, A handbook for new trainers*. Sydney: McGraw-Hill Book Company.
- Lubis, N. R. (2011). *Membantu Karyawan dengan Coaching & Counseling*. Jakarta: Lembaga Psikologi Terapan Universitas Indonesia (LPT-UI).
- Munandar, A. S. (2008). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia (UI-Press).
- Musukhal, W. (2012, Maret 21). Evaluasi Pelaksanaan Pelatihan. (Jamaludin, Pewawancara)
- Nasrul, M. (2009). Evaluasi Program Pelatihan. *Medik Nomor 1 Januari - April* , 39-44.
- Noe, R. A. (2010). *Employee Training and Development, Fifth Edition*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2010). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage Seventh Edition*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Notoatmodjo, S. (2003). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.

- Passmore, J. (2010). *Excellence in Coaching Panduan Lengkap Menjadi Coach Profesional (English version @ Excellence in Coaching: The Industry Guide)*. Jakarta: PPM.
- Pearce II, J. A., & Robinson, J. R. (2011). *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control Twelfth Edition*. New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Direktorat Jenderal Perbendaharaan. (2005). Retrieved April 2012, from <http://www.perbendaharaan.go.id>
- KPPN Purwakarta (2011). Retrieved Juni 05, 2012, from <http://www.kppn-purwakarta.net/baru/>
- Riggio, R. E. (2008). *Introduction To Industrial/Organizational Psychology Fifth Edition*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Robbins, S. P. (2006). *Perilaku Organisasi: Edisi Bahasa Inggris Organization Behavior, Tenth Edition*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Organizational Behavior*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Educational, Inc.
- Schultz, D., & Schultz, S. E. (2010). *Psychology and Work Today, Tenth Edition*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Siagian, S. P. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi I, Cetakan Ketiga Belas*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simamora, H. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) YKPN.
- Sugiono. (1998). *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Taylor, S. (2008). *People Resourcing: Fourth Edition*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Tupamahu, S., & Soetjipto, B. W. (2005). Pengukuran Return On Training Investemnt (ROTI). *LM FEUI*, 1-62.
- Yenny & Wisanggeni (2011). Retrieved Maret 15, 2012, from <http://yennywisang.wordpress.com/2011/03/05/transfer-of-training>
- Wulandari, R. (2005). Penilaian Kebutuhan Pelatihan: Tantangan dan Solusi. *Jurnal Siasat Bisnis*, 75-86.

LAMPIRAN-LAMPIRAN PENELITIAN



No. Kuesioner (diisi oleh peneliti) : _____

Kode Kuesioner (diisi oleh peneliti) : _____

Kuesioner Mengenai:
Kondisi Pelatihan Pada Organisasi



**Magister Psikologi Terapan Sumber Daya Manusia
Fakultas Psikologi – Universitas Indonesia
Depok, Mei 2012**

**Selamat Pagi / Siang / Sore
Bapak/Ibu/Saudara
Yang Kami Hormati.**

Kami, mahasiswa S2 Fakultas Psikologi Universitas Indonesia, bermaksud mengadakan kajian mengenai kondisi pelatihan pada suatu organisasi khususnya mengenai kondisi pegawai setelah mengikuti suatu pelatihan.

Kuesioner ini terbagi menjadi 2 (dua) bagian yang mencakup 51 pertanyaan/pernyataan yang diharapkan dapat dikerjakan dalam waktu 25 menit.

Mengingat pentingnya informasi ini, besar harapan kami, Anda bersedia memberikan jawaban/respon yang sesuai dengan pendapat Anda. Tidak ada jawaban salah atau benar. Kejujuran dan keterbukaan Anda sangat kami harapkan.

Pengisian kuesioner ini tidak ada kaitannya dengan karir Anda sebagai pegawai maupun karir orang lain. Jawaban Anda hanya akan diketahui oleh kami sebagai peneliti dan hanya digunakan untuk kepentingan penelitian serta dijamin kerahasiaannya.

Terima Kasih Kami ucapkan atas kesediaan Bapak/Ibu/Saudara sekalian bekerjasama membantu Kami.

Hormat Kami

Jamaludin
Email : jamdin11nok@gmail.com
No. HP. 081394413381

Bagian I Kuisisioner Pelatihan

Instruksi : Berikan tanggapan anda pada semua pernyataan dibawah ini dan tandai hanya pada satu tanggapan untuk masing-masing. Tidak ada jawaban yang benar atau salah; kami hanya tertarik pada pendapat (opini) Anda. Tentu saja, tanggapan Anda disimpan dalam database yang terpercaya dan hanya untuk perlakuan statistik.

Indikasikan terhadap pilihan yang sesuai dengan Anda pada masing-masing pernyataan pelatihan berikut dengan melingkari satu dari lima nomor yang merupakan pernyataan yang tepat (1 = sangat tidak setuju sampai 6 = sangat setuju).

No.	Pertanyaan / Pernyataan	Sangat Tidak	Tidak Setuju	Kurang Setuju	Agak Setuju	Setuju	Sangat Setuju
		1	2	3	4	5	6
1.	Pelatihan yang saya ikuti sesuai dengan pekerjaan saya sekarang.	1	2	3	4	5	6
2.	Setelah pelatihan, atasan dan saya mengidentifikasi masalah yang akan hambatan penerapan hasil pelatihan.	1	2	3	4	5	6
3.	Teman kerja mendukung ketika saya menerapkan hasil pelatihan.	1	2	3	4	5	6
4.	Saya dan temen kerja mendiskusikan masalah-masalah tentang pelatihan.	1	2	3	4	5	6
5.	Saya mendiskusikan rencana aksi penerapan hasil pelatihan dengan atasan saya.	1	2	3	4	5	6
6.	Kantor saya menjamin akan menangani pekerjaan yang saya tinggalkan saat pelatihan.	1	2	3	4	5	6
7.	Saya merasa mampu menerapkan hasil pelatihan ke dalam pekerjaan saya sehari-hari.	1	2	3	4	5	6
8.	Kantor saya memastikan saya mengikuti pelatihan dengan baik.	1	2	3	4	5	6
9.	Sarana dan prasarana di kantor saya membantu dalam menerapkan hasil pelatihan.	1	2	3	4	5	6
10.	Teman kerja menyemangati saya untuk menerapkan hasil pelatihan.	1	2	3	4	5	6
11.	Pelatihan yang saya ikuti menyediakan kesempatan untuk mempraktekkan materi-materi pelatihan.	1	2	3	4	5	6
12.	Materi pelatihan dapat dipraktekkan dalam pekerjaan saya.	1	2	3	4	5	6
13.	Kantor saya membantu meringankan beban kerja saya saat pelatihan.	1	2	3	4	5	6

No.	Pertanyaan / Pernyataan	Sangat Tidak	Tidak	Kurang	Agak	Setuju	Sangat
		Setuju	Setuju	Setuju	Setuju	Setuju	Setuju
		1	2	3	4	5	6
14.	Teman kerja menghargai ketika saya menerapkan hasil pelatihan.	1	2	3	4	5	6
15.	Saya merasa nyaman menerapkan hasil pelatihan pada pekerjaan saya.	1	2	3	4	5	6
16.	Kantor saya memberikan saya waktu yang longgar untuk mengikuti pelatihan.	1	2	3	4	5	6
17.	Saya mempunyai cukup waktu untuk menerapkan hasil pelatihan pelatihan.	1	2	3	4	5	6
18.	Saya merasa hasil pelatihan akan membantu memperbaiki kinerja.	1	2	3	4	5	6
19.	Saya melihat adanya hubungan yang jelas antara pelatihan dan karir saya.	1	2	3	4	5	6
20.	Saya dibantu teman kerja untuk penerapan hasil-hasil pelatihan.	1	2	3	4	5	6
21.	Saya memahami situasi pekerjaan dimana saya dapat menerapkan hasil pelatihan.	1	2	3	4	5	6
22.	Atasan saya mendengarkan dengan baik usulan-usulan penerapan hasil pelatihan.	1	2	3	4	5	6
23.	Kantor saya meminimalkan gangguan dari pekerjaan yang mungkin terjadi dalam pelatihan saya.	1	2	3	4	5	6
24.	Pelatihan secara signifikan memberikan kontribusi pada keektifitasan pekerjaan saya.	1	2	3	4	5	6
25.	Saya dan teman kerja saling memberikan <i>feedback</i> atas kegunaan pelatihan.	1	2	3	4	5	6
26.	Atasan saya memberikan <i>feedback</i> yang positif dan membangun tentang penerapan hasil pelatihan.	1	2	3	4	5	6
27.	Pelatihan yang saya ikuti secara nyata menggambarkan kondisi pekerjaan saya.	1	2	3	4	5	6
28.	Sebelum pelatihan, atasan dan saya mendiskusikan tujuan program pelatihan.	1	2	3	4	5	6
29.	Kantor saya mengurangi tekanan kerja pada saat saya kembali dari pelatihan.	1	2	3	4	5	6

No.	Pertanyaan / Pernyataan	Sangat Tidak	Tidak	Kurang	Agak	Setuju	Sangat
		Setuju	Setuju	Setuju	Setuju	Setuju	Setuju
		1	2	3	4	5	6
30.	Hubungan antara pelatihan dan pekerjaan saya digambarkan dengan jelas.	1	2	3	4	5	6
31.	Atasan saya mengawasi perkembangan penerapan hasil pelatihan.	1	2	3	4	5	6
32.	Saya mengidentifikasi lingkungan pekerjaan dimana saya akan menerapkan hasil pelatihan.	1	2	3	4	5	6
33.	Atasan saya memberikan kesempatan kepada saya untuk menerapkan hasil pelatihan.	1	2	3	4	5	6
34.	Atasan saya menyarankan saya untuk berbagi hasil pelatihan dengan teman kerja.	1	2	3	4	5	6
35.	Setelah pelatihan saya mengajak atasan mendiskusikan cara menerapkan hasil-hasil pelatihan	1	2	3	4	5	6
36.	Setelah pelatihan saya mengajak teman kerja mendiskusikan cara menerapkan hasil-hasil pelatihan.	1	2	3	4	5	6
37.	Setelah pelatihan saya menyusun rencana kegiatan penerapan hasil-hasil pelatihan.	1	2	3	4	5	6
38.	Setelah pelatihan saya menyediakan waktu untuk bagaimana cara menerapkan hasil-hasil pelatihan.	1	2	3	4	5	6
39.	Setelah pelatihan saya berlatih mengaplikasikan hasil-hasil pelatihan.	1	2	3	4	5	6
40.	Setelah pelatihan saya merasa pengetahuan dan keterampilan saya bertambah.	1	2	3	4	5	6
41.	Setelah pelatihan saya mempergunakan hasil-hasil pelatihan pada pekerjaan.	1	2	3	4	5	6
42.	Setelah pelatihan saya merasakan pekerjaan saya menjadi lebih mudah.	1	2	3	4	5	6
43.	Setelah pelatihan saya merasakan kinerja pekerjaan saya meningkat.	1	2	3	4	5	6
44.	Setelah pelatihan saya mempertahankan penggunaan hasil-hasil pelatihan pada pekerjaan.	1	2	3	4	5	6
45.	Setelah pelatihan saya akan terus mempergunakan hasil-hasil pelatihan pada pekerjaan.	1	2	3	4	5	6

No.	Pertanyaan / Pernyataan	Sangat Tidak Setuju	Tidak Setuju	Kurang Setuju	Agak Setuju	Setuju	Sangat Setuju
		1	2	3	4	5	6
46.	Setelah pelatihan saya akan terus menerus mempergunakan hasil-hasil pelatihan pada pekerjaan.	1	2	3	4	5	6
47.	Saya tidak mungkin mempertahankan keterampilan terlatih saya pada pekerjaan.	1	2	3	4	5	6

Bagian II Data Diri

Petunjuk Pengisian:

Dibawah ini terdapat 4 item pertanyaan mengenai data diri Anda, mohon berikan tanggapan yang sesuai dengan data diri Anda dengan memberikan tanda [X] pada pilihan jawaban yang sesuai dengan diri Anda.

- Jenis Kelamin: Laki-Laki Perempuan
- Pendidikan terakhir:

<input type="checkbox"/> SD	<input type="checkbox"/> SMP	<input type="checkbox"/> SMA/Sederajat
<input type="checkbox"/> D3	<input type="checkbox"/> DIV/S1	<input type="checkbox"/> S2
- Usia sekarang:

<input type="checkbox"/> kurang dari 25 tahun	<input type="checkbox"/> 26 – 35 tahun
<input type="checkbox"/> 36 – 45 tahun	<input type="checkbox"/> 46 – 55 tahun
<input type="checkbox"/> lebih dari 55 tahun	
- Lama bekerja menjadi PNS:

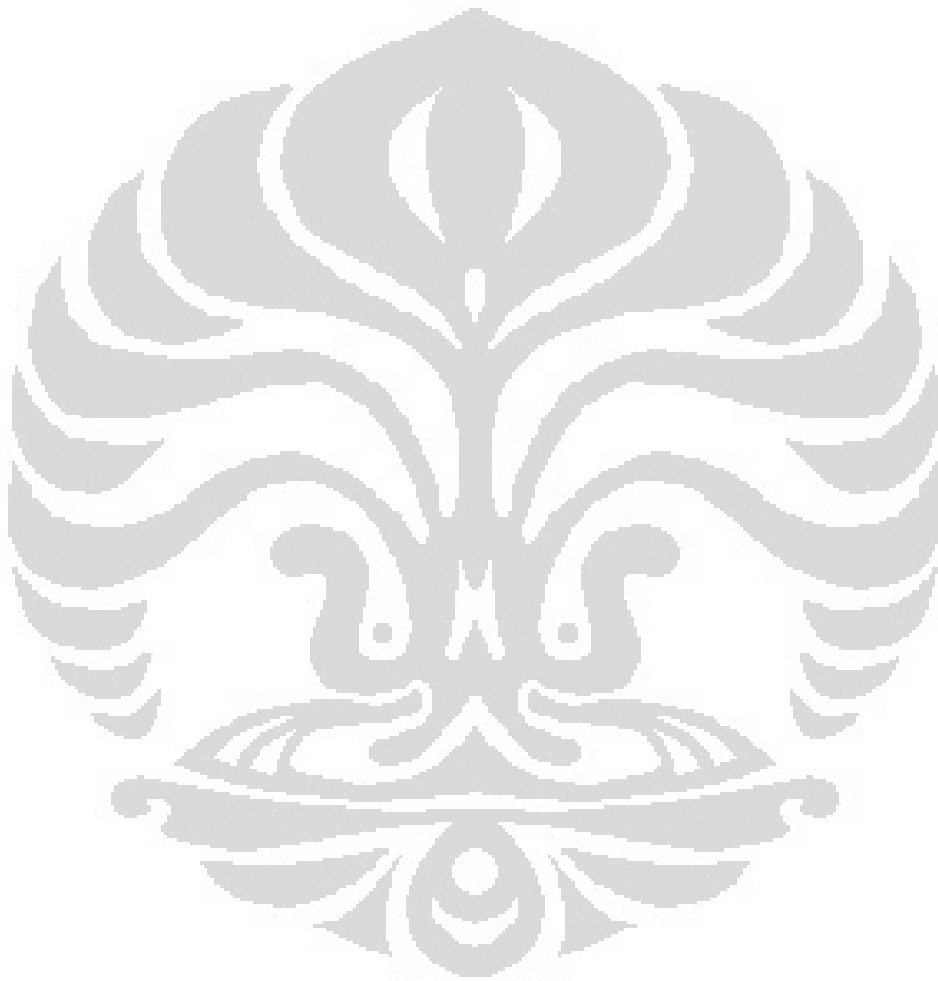
<input type="checkbox"/> kurang dari 3 tahun	<input type="checkbox"/> 3 – 6 tahun
<input type="checkbox"/> 7 – 9 tahun	<input type="checkbox"/> 10 – 12 tahun
<input type="checkbox"/> 12 – 14 tahun	<input type="checkbox"/> lebih dari 15 tahun



SELESAI

TERIMA KASIH ATAS KERJASAMA DAN
KESEDIAAN MEMBERIKAN RESPON DI DALAM SURVEI INI

Tabulasi Data Kuesioner Penelitian



TABEL ALAT UKUR

Variabel	Dimensi	Indikator	Item Pertanyaan	Nomor	Kode
DV : Transfer of Training	Generalization	<ul style="list-style-type: none"> - Ada niat untuk menerapkan hasil pelatihan. - Melakukan persiapan untuk menerapkan hasil pelatihan. - Bertambahannya pengetahuan dan keterampilan. - Mempergunakan hasil-hasil pelatihan pada pekerjaan. - Meningkatnya kinerja. 	- Setelah pelatihan saya mengajak atasan mendiskusikan cara menerapkan hasil-hasil pelatihan.	1	35
			- Setelah pelatihan saya mengajak teman kerja mendiskusikan cara menerapkan hasil-hasil pelatihan.	2	36
			- Setelah pelatihan saya menyusun rencana kegiatan penerapan hasil-hasil pelatihan.	3	37
			- Setelah pelatihan saya menyediakan waktu untuk bagaimana cara menerapkan hasil-hasil pelatihan.	4	38
			- Setelah pelatihan saya berlatih mengaplikasikan hasil-hasil pelatihan.	5	39
			- Setelah pelatihan saya merasa pengetahuan dan keterampilan saya bertambah.	6	40
			- Setelah pelatihan saya mempergunakan hasil-hasil pelatihan pada pekerjaan.	7	41
			- Setelah pelatihan saya merasakan pekerjaan saya menjadi lebih mudah.	8	42
			- Setelah pelatihan saya merasakan kinerja pekerjaan saya meningkat.	9	43
	Maintenance	Mempertahankan secara berkelanjutan penerapan hasil pelatihan pada pekerjaan.	- Setelah pelatihan saya mempertahankan penggunaan hasil-hasil pelatihan pada pekerjaan.	10	44
			- Setelah pelatihan saya akan terus mempergunakan hasil-hasil pelatihan pada pekerjaan.	11	45
			- Setelah pelatihan saya akan terus menerus mempergunakan hasil-hasil pelatihan pada pekerjaan.	12	46
IV-1 : Trainee Characteristic	Perception of Training Being Practical	<ul style="list-style-type: none"> - Pelatihan dapat diterapkan dalam pekerjaan. - Pelatihan sesuai dengan kondisi pekerjaan. 	- Pelatihan yang saya ikuti menyediakan kesempatan untuk mempraktekkan materi-materi pelatihan.	1	11
			- Saya mempunyai cukup waktu untuk menerapkan hasil pelatihan pelatihan.	2	17
			- Materi pelatihan dapat dipraktekkan dalam pekerjaan saya.	3	12
			- Pelatihan yang saya ikuti sesuai dengan pekerjaan saya sekarang.	4	1
			- Saya mengidentifikasi lingkungan pekerjaan dimana saya akan menerapkan hasil pelatihan.	5	32
			- Saya memahami situasi pekerjaan dimana saya dapat menerapkan hasil pelatihan.	6	21

	Perception of Relevant Training Content	Ada tidaknya hubungan materi-materi pelatihan dengan pekerjaan dan karir.	<ul style="list-style-type: none"> - Pelatihan secara signifikan memberikan kontribusi pada keektifitasan pekerjaan saya. - Saya melihat adanya hubungan yang jelas antara pelatihan dan karir saya. - Pelatihan yang saya ikuti secara nyata menggambarkan kondisi pekerjaan saya. - Hubungan antara pelatihan dan pekerjaan saya digambarkan dengan jelas. 	1	24
				2	19
				3	27
				4	30
	Comfortable with Change and Associated Efforts.	Keyakinan peserta dapat menerapkan hasil-hasil pelatihan.	<ul style="list-style-type: none"> - Saya merasa mampu menerapkan hasil pelatihan ke dalam pekerjaan saya sehari-hari. - Saya merasa nyaman menerapkan hasil pelatihan pada pekerjaan saya. - Saya merasa hasil pelatihan akan membantu memperbaiki kinerja. - Kantor saya menyarankan saya untuk berbagi hasil pelatihan dengan teman kerja. 	1	7
				2	15
				3	18
				4	34
IV-2 : Work Environment	Work Conditions	<ul style="list-style-type: none"> - Ada tidaknya tekanan dari waktu kerja. - Ada tidaknya tekanan dari beban kerja. - Dukungan sarana dan prasarana. 	<ul style="list-style-type: none"> - Kantor saya memberikan saya waktu yang longgar untuk mengikuti pelatihan. - Kantor saya memastikan saya mengikuti pelatihan dengan baik. - Kantor saya meminimalkan gangguan dari pekerjaan yang mungkin terjadi dalam pelatihan saya. - Kantor saya menjamin akan menangani pekerjaan yang saya tinggalkan saat pelatihan. - Kantor saya mengurangi tekanan kerja pada saat saya kembali dari pelatihan. - Kantor saya membantu meringankan beban kerja saya saat pelatihan. - Sarana dan prasarana di kantor saya membantu dalam menerapkan hasil pelatihan. 	1	16
				2	8
				3	23
				4	6
				5	29
				6	13
				7	9
	Supervisor Support	Ada tidaknya dukungan dari atasan.	<ul style="list-style-type: none"> - Setelah pelatihan, atasan dan saya mengidentifikasi masalah yang akan hambatan penerapan hasil pelatihan. - Saya mendiskusikan rencana aksi penerapan hasil pelatihan dengan atasan saya. - Sebelum pelatihan, atasan dan saya mendiskusikan tujuan program pelatihan. - Atasan saya memberikan kesempatan kepada saya untuk menerapkan hasil pelatihan. 	1	2
				2	5
				3	28
				4	33

			- Atasan saya mendengarkan dengan baik usulan-usulan penerapan hasil pelatihan.	5	22
			- Atasan saya memberikan feedback yang positif dan membangun tentang penerapan hasil pelatihan.	6	26
			- Atasan saya mengawasi perkembangan penerapan hasil pelatihan.	7	31
	Peer Support	Ada tidaknya dukungan dari teman kerja.	- Teman kerja mendukung ketika saya menerapkan hasil pelatihan.	1	3
			- Saya dan teman kerja mendiskusikan masalah-masalah tentang penerapan hasil pelatihan.	2	4
			- Teman kerja menyemangati saya untuk menerapkan hasil pelatihan.	3	10
			- Teman kerja menghargai ketika saya menerapkan hasil pelatihan.	4	14
			- Saya dibantu teman kerja untuk penerapan hasil-hasil pelatihan.	5	20
			- Saya dan teman kerja saling memberikan feedback atas kegunaan pelatihan.	6	25

No. Par	No. Item Pertanyaan																																																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47			
1	5	5	6	6	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5	6	5	5	5	5	4	4	4	5	6	4	5	5	4	4	4	5	5	6	4	5	5	4	6	6	5	4	4	4	5	4	4			
2	6	5	6	5	5	5	5	5	4	5	5	6	5	5	4	6	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	6	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	6	5	4	5	5	5	5	5	4		
3	5	4	4	5	5	5	5	5	3	4	5	5	5	5	4	5	5	5	6	5	5	4	5	5	6	5	5	6	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	6	6	5	5	5	5	5	5	3		
4	5	2	4	4	2	2	5	4	4	4	5	5	3	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	3	5	4	3	5	2	2	5	3	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5		
5	5	3	4	4	2	3	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	3	5	3	4	5	3	4	4	4	3	3	3	3	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3		
6	4	5	5	4	6	5	3	6	3	5	5	4	5	4	3	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	3	2	4	5	5	4	6	5	5	5	5	5	6	5	3	5	5	5	5	4			
7	5	5	5	5	5	5	5	6	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	6	5	5	5	6	5	5	2	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	3			
8	5	5	5	6	5	5	5	6	5	5	4	5	5	6	5	6	5	6	6	5	5	5	5	6	6	5	5	6	5	5	5	5	6	6	6	6	5	5	6	6	6	5	5	4	3	3	2			
9	5	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4		
10	5	2	5	5	3	3	4	4	5	5	4	5	3	5	5	5	3	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	2	4	4	3	4	4	5	2	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5		
11	6	3	5	5	3	3	5	2	5	4	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	2	3	5	2	4	5	2	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
12	5	3	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
13	3	3	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	3	4	5	5	5	5	5	5	4	3	2	4	2	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	
14	5	5	5	4	5	6	5	5	4	4	5	5	6	5	5	6	3	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	6	4	
15	5	5	5	4	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	6	5	6	5	6	5	4	4	5	5	5	5	3	4	5	2	5	5	5	4	5	5	5	6	6	6	6	6	5	5	5	2	
16	5	3	4	4	3	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	
17	5	2	3	4	1	2	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	6	3	5	4	3	3	4	3	4	1	2	5	2	4	5	4	2	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5		
18	5	5	5	5	5	6	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	6	
19	5	5	5	2	2	5	5	2	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2	5	5	2	2	5	5	5	2	2	2	2	5	5	5	2	2	2	2	5	5	5	5	2	2	5	5	5	5	5	
20	4	2	2	3	2	2	4	2	4	2	3	3	2	2	3	3	4	4	4	2	3	4	4	3	2	2	3	2	2	2	2	3	4	3	2	2	2	2	2	3	4	3	3	3	3	3	3	5		
21	5	2	5	5	3	3	4	3	3	3	5	5	3	5	5	3	3	6	5	4	5	4	5	4	3	3	4	2	2	5	3	5	5	2	2	2	2	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	5		
22	5	2	4	4	3	5	4	3	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	3	4	4	5	4	4	5	4	2	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	4	5	4	3	4	3		
23	5	3	4	3	3	2	4	3	2	3	4	5	2	4	4	3	4	5	5	3	4	3	3	4	3	3	4	3	2	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	
24	6	5	5	6	6	4	5	4	4	5	5	5	5	5	6	5	4	6	6	4	5	6	5	6	6	4	5	4	4	6	4	5	4	5	6	6	6	6	6	5	6	6	6	6	6	6	6	2		
25	6	3	5	5	5	1	5	2	1	1	5	5	1	2	5	5	5	5	2	5	4	5	2	6	3	2	4	1	1	4	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	6
26	6	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	5	3	5	5	4	4	5	5	3	4	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	
27	5	3	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	6	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	3	3	5	3	4	5	5	4	4	4	5	5	6	5	5	5	5	5	5	3		
28	5	5	4	5	5	5	5	5	6	5	5	6	6	6	5	6	5	5	6	6	5	6	5	6	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	
29	5	2	4	4	2	2	4	2	2	3	5	4	3	4	4	2	3	3	3	3	3	5	2	2	3	3	3	2	3	4	2	3	2	4	2	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3		
30	4	3	4	4	3	3	4	4	4	5	5	5	3	5	5	4	4	5	4	5	4	3	4	5	4	5	3	3	4	3	4	4	4	3	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	
31	5	2	5	3	3	3	5	6	5	5	5	5	3	5	5	6	5	5	3	4	5	5	4	5	5	5	5	3	4	5	3	5	4	5	5	5	3	5	4	6	5	4	5	3	3	2	3			
32	5	5	4	5	3	2	4	4	4	4	5	5	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	3	4	5	4	3	4	3	3	4	5	5	4	4	5	5	4	3	4	4	4	5	5	5	5	4	4		
33	5	5	5	5	5	5	6	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3		
34	1	1	5	5	3	3	4	3	4	4	4	3	2	4	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	3	
35	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	

No. Par	DV	IV							
		IV_1				IV_2			
		Peserta	Relevan	Keyakinan	JML	Atasan	Rekan	Pekerjaan	JML
1	56	29	19	21	69	31	33	30	94
2	57	29	21	19	69	33	31	33	97
3	61	30	20	19	69	33	29	32	94
4	55	30	20	19	69	20	25	22	67
5	48	29	19	19	67	22	25	28	75
6	59	26	17	17	60	32	27	30	89
7	61	30	21	20	71	38	30	34	102
8	60	29	22	22	73	37	33	37	107
9	48	25	15	16	56	22	22	23	67
10	46	26	18	19	63	22	30	28	80
11	59	30	20	17	67	23	29	25	77
12	57	30	20	20	70	32	29	35	96
13	60	26	15	19	60	25	28	31	84
14	62	27	20	21	68	34	28	36	98
15	64	30	20	22	72	29	30	33	92
16	51	27	14	17	58	25	23	29	77
17	49	28	18	18	64	18	23	25	66
18	57	29	17	19	65	35	29	34	98
19	45	30	11	20	61	26	21	23	70
20	33	20	12	14	46	18	13	19	50
21	39	28	18	17	63	22	25	22	69
22	44	26	16	17	59	23	23	31	77
23	46	26	17	17	60	21	20	17	58
24	71	30	23	22	75	33	31	31	95
25	57	30	16	20	66	22	21	13	56
26	57	29	18	20	67	31	25	27	83
27	58	28	19	21	68	27	29	29	85
28	58	31	22	20	73	36	31	36	103
29	39	25	13	15	53	15	21	16	52
30	56	26	17	18	61	23	28	24	75
31	50	30	18	20	68	25	27	31	83
32	53	28	18	17	63	26	25	24	75
33	57	30	20	20	70	34	29	35	98
34	52	19	14	12	45	19	25	21	65
35	55	28	18	19	65	32	28	29	89

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Kuesioner Penelitian

1. Uji Validitas dan Reliabilitas Alat Ukur dan Item Pertanyaan

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	35	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	35	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.963	.965	47

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
No_1	4.89	.900	35
No_2	3.57	1.313	35
No_3	4.57	.778	35
No_4	4.49	.887	35
No_5	3.83	1.339	35
No_6	3.83	1.317	35
No_7	4.63	.598	35
No_8	4.23	1.285	35
No_9	4.00	1.111	35
No_10	4.11	1.022	35
No_11	4.80	.473	35
No_12	4.80	.632	35
No_13	3.86	1.216	35

No_14	4.63	.843	35
No_15	4.54	.780	35
No_16	4.69	.993	35
No_17	4.31	.718	35
No_18	4.97	.707	35
No_19	4.54	1.120	35
No_20	4.17	1.043	35
No_21	4.54	.561	35
No_22	4.23	.910	35
No_23	3.91	.919	35
No_24	4.60	.914	35
No_25	4.49	.951	35
No_26	4.11	.993	35
No_27	4.43	.739	35
No_28	3.40	1.397	35
No_29	3.29	1.100	35
No_30	4.31	.867	35
No_31	3.40	1.168	35
No_32	4.49	.658	35
No_33	4.43	.884	35
No_34	4.51	.951	35
No_35	4.00	1.188	35
No_36	4.29	1.017	35
No_37	4.06	.906	35
No_38	4.34	.873	35
No_39	4.74	.780	35
No_40	5.03	.747	35
No_41	4.74	.701	35
No_42	4.51	.818	35
No_43	4.54	.852	35
No_44	4.57	.698	35
No_45	4.54	.780	35
No_46	4.34	.938	35
No_47	3.86	1.061	35

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
No_1	198.29	719.681	.294	.	.963
No_2	199.60	684.835	.700	.	.962
No_3	198.60	712.188	.527	.	.962
No_4	198.69	708.222	.544	.	.962
No_5	199.34	680.408	.751	.	.961
No_6	199.34	687.114	.664	.	.962
No_7	198.54	714.961	.605	.	.962
No_8	198.94	685.114	.712	.	.962
No_9	199.17	702.440	.526	.	.962
No_10	199.06	696.644	.685	.	.962
No_11	198.37	722.534	.469	.	.963
No_12	198.37	713.711	.609	.	.962
No_13	199.31	689.634	.682	.	.962
No_14	198.54	704.020	.669	.	.962
No_15	198.63	713.299	.498	.	.962
No_16	198.49	695.081	.737	.	.961
No_17	198.86	719.361	.384	.	.963
No_18	198.20	712.753	.568	.	.962
No_19	198.63	702.358	.523	.	.962
No_20	199.00	693.824	.724	.	.961
No_21	198.63	721.593	.424	.	.963
No_22	198.94	703.938	.619	.	.962
No_23	199.26	706.197	.565	.	.962
No_24	198.57	699.017	.721	.	.962
No_25	198.69	694.045	.793	.	.961
No_26	199.06	696.114	.717	.	.961
No_27	198.74	707.491	.678	.	.962
No_28	199.77	681.123	.707	.	.962
No_29	199.89	702.869	.525	.	.962
No_30	198.86	706.420	.597	.	.962
No_31	199.77	697.123	.587	.	.962

No_32	198.69	712.516	.618	.	.962
No_33	198.74	704.255	.632	.	.962
No_34	198.66	702.938	.612	.	.962
No_35	199.17	689.087	.708	.	.961
No_36	198.89	696.516	.692	.	.962
No_37	199.11	702.516	.653	.	.962
No_38	198.83	701.087	.710	.	.962
No_39	198.43	703.193	.746	.	.962
No_40	198.14	706.597	.693	.	.962
No_41	198.43	706.899	.732	.	.962
No_42	198.66	711.820	.508	.	.962
No_43	198.63	702.534	.695	.	.962
No_44	198.60	712.071	.594	.	.962
No_45	198.63	712.064	.529	.	.962
No_46	198.83	711.440	.447	.	.963
No_47	199.31	753.104	-.336	.	.966

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
203.17	734.676	27.105	47

2. Uji Validitas dan Reliabilitas Per Dimensi

Dimensi Perception of Training Being Practical

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.754	.772	6

Supervisor Support

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.884	.885	7

Dimensi Perception of Relevant Training Content

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.780	.788	4

Peer Support

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.859	.859	6

Dimensi Comfortable with Change and Associated Efforts

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.708	.735	4

Work Conditions

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.884	.885	7

Generalization

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.910	.919	3

Variabel Independent :
Trainee Characteristic

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.889	.900	14

Maintenance

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.927	.929	9

Work Environment

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.947	.947	20

Variabel Dependent : Transfer of Training

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.930	.933	12

Uji Validitas

No.	Variabel	Dimensi	No. Item	Indeks Korelasi	Keterangan
1	DV: Transfer of training	Generalization	35	.708	Valid
2			36	.692	Valid
3			37	.653	Valid
4			38	.710	Valid
5			39	.746	Valid
6			40	.693	Valid
7			41	.732	Valid
8			42	.508	Valid
9			43	.695	Valid
10		Maintenance	44	.594	Valid
11			45	.529	Valid
12			46	.447	Valid
13			47	-.336	Tidak Valid
14	IV-1: Peserta Pelatihan	Persepsi terhadap pelatihan yang praktis	1	.294	Valid
15			11	.469	Valid
16			12	.609	Valid
17			17	.384	Valid
18			21	.424	Valid
19			31	.618	Valid
20		Persepsi terhadap relevansi isi pelatihan	19	.523	Valid
21			24	.721	Valid
22			27	.678	Valid
23		Keyakinan dapat menerapkan hasil pelatihan	30	.597	Valid
24			7	.605	Valid
25			15	.498	Valid
26			18	.568	Valid
27	34		.612	Valid	
28	Lingkungan Kerja	Dukungan Atasan	2	.700	Valid
29			5	.751	Valid
30			22	.619	Valid
31			26	.717	Valid
32			28	.707	Valid
33		31	.587	Valid	
34		33	.632	Valid	
35		Dukungan Rekan Kerja	3	.527	Valid
36			4	.544	Valid
37			10	.685	Valid
38	14		.669	Valid	
39	20		.724	Valid	
40	Kondisi Kerja	25	.793	Valid	
41		6	.664	Valid	
42		8	.712	Valid	
43		9	.526	Valid	
44		13	.682	Valid	
45		16	.737	Valid	
46		23	.565	Valid	
47	29	.525	Valid		

Hasil Uji Normalitas Data

Uji normalitas data dimaksudkan untuk memperlihatkan bahwa data sampel berasal dari populasi yang berdistribusi normal. Ada beberapa teknik yang dapat digunakan untuk menguji normalitas data, antara lain uji chi-kuadrat, uji lilliefors, dan uji kolmogorov-smirnov.

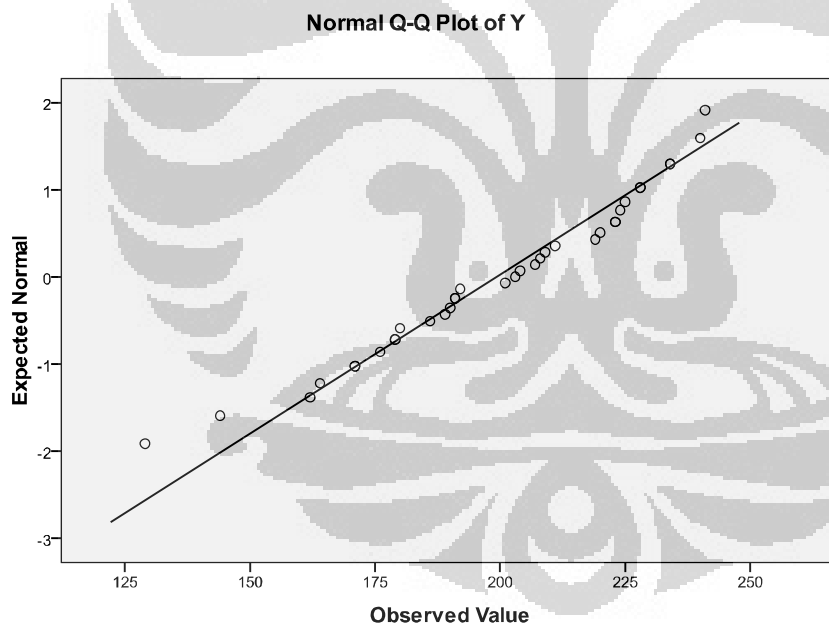
Hasil perhitungan SPSS diperoleh hasil

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Y	.106	35	.200*	.963	35	.281

a. Lilliefors Significance Correction

*. This is a lower bound of the true significance.



Hasil Uji Linierlitas Data

Uji linieritas dilakukan dengan mencari persamaan garis regresi variabel bebas x terhadap variabel terikat y. Berdasarkan garis regresi yang telah dibuat, selanjutnya diuji keberartian koefisien garis regresi serta linieritasnya

- Susun hipotesis:

H₀: Model regresi linier

H₁: Model regresi tidak linier

- menetapkan taraf signifikansi (misalnya $\alpha=0,05$)

- membandingkan signifikansi yang ditetapkan dengan signifikansi yang diperoleh dari analisis (Sig.)

Bila $\alpha < Sig.$, maka H₀ diterima, berarti regresi linier

Bila $\alpha \geq Sig.$, maka H₁ diterima, berarti regresi tidak linier

1. Uji Linierlitas Per Variabel

Keterangan:

Y = Transfer Of Training

X1 = Peserta Pelatihan

X2 = Lingkungan Kerja

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Y * X1	Between Groups	(Combined)	1644.560	19	86.556	2.894	.021
		Linearity	1010.104	1	1010.104	33.776	.000
		Deviation from Linearity	634.455	18	35.248	1.179	.378
	Within Groups		448.583	15	29.906		
	Total		2093.143	34			

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Y * X2	Between Groups	(Combined)	1861.643	24	77.568	3.351	.025
		Linearity	1115.750	1	1115.750	48.197	.000
		Deviation from Linearity	745.893	23	32.430	1.401	.297
	Within Groups		231.500	10	23.150		
	Total		2093.143	34			

Ada hubungan yang linier antara variabel Y (transfer of training) dengan variabel X1 (Trainee Characteristic) dengan tingkat Sig = 0,378 dan X2 (Work Environment) dengan tingkat Sig = 0,297

2. Uji Linierlitas Per Dimensi

Keterangan;

Y = Transfer Of Training

TP = Persepsi terhadap pelatihan yang praktis

CR = Persepsi terhadap relevansi isi pelatihan

CwC = Keyakinan dapat menerapkan hasil pelatihan

SS = Dukungan Atasan

SP = Dukungan Rekan Kerja

WK = Kondisi Pekerjaan

ANOVA Table

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Y * TP Between Groups (Combined)	958.767	8	119.846	2.747	.024
Linearity	576.360	1	576.360	13.210	.001
Deviation from Linearity	382.407	7	54.630	1.252	.312
Within Groups	1134.376	26	43.630		
Total	2093.143	34			

ANOVA Table

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Y * CR Between Groups (Combined)	1486.857	12	123.905	4.496	.001
Linearity	988.771	1	988.771	35.879	.000
Deviation from Linearity	498.086	11	45.281	1.643	.155
Within Groups	606.286	22	27.558		
Total	2093.143	34			

ANOVA Table

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Y * CwC Between Groups (Combined)	1258.744	9	139.860	4.190	.002
Linearity	873.904	1	873.904	26.184	.000
Deviation from Linearity	384.840	8	48.105	1.441	.229
Within Groups	834.399	25	33.376		
Total	2093.143	34			

ANOVA Table

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Y * SS Between Groups (Combined)	1456.276	18	80.904	2.033	.080
Linearity	1043.271	1	1043.271	26.210	.000
Deviation from Linearity	413.005	17	24.294	.610	.839
Within Groups	636.867	16	39.804		
Total	2093.143	34			

ANOVA Table

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Y * SP	Between Groups (Combined)	1287.726	11	117.066	3.343	.007
	Linearity	1176.978	1	1176.978	33.611	.000
	Deviation from Linearity	110.748	10	11.075	.316	.969
	Within Groups	805.417	23	35.018		
	Total	2093.143	34			

ANOVA Table

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Y * WK	Between Groups (Combined)	1413.726	19	74.407	1.643	.167
	Linearity	723.976	1	723.976	15.984	.001
	Deviation from Linearity	689.750	18	38.319	.846	.636
	Within Groups	679.417	15	45.294		
	Total	2093.143	34			

Hasil Uji Kolinierilitas Data

1. Uji Kolinierilitas Per Dimensi

Keterangan;

Y = Transfer Of Training

TP = Persepsi terhadap pelatihan yang praktis

CR = Persepsi terhadap relevansi isi pelatihan

CwC = Keyakinan dapat menerapkan hasil pelatihan

SS = Dukungan Atasan

SP = Dukungan Rekan Kerja

WK = Kondisi Pekerjaan

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	TP	.316	3.168
	CR	.325	3.076
	CwC	.272	3.678
	SS	.269	3.719
	SP	.266	3.764
	WK	.253	3.957

a. Dependent Variable: Y

2. Uji Kolinierilitas Per Variabel

Keterangan:

Y = Transfer Of Training

X1 = Peserta Pelatihan

X2 = Lingkungan Kerja

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	X1	.468	2.137
	X2	.468	2.137

a. Dependent Variable: Y

Hasil Regresi Linier Berganda

1. Hasil Regresi Linier Berganda Per Variabel

Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Lingkungan_Kerja, Peserta_Pelatihan ^a		Enter

a. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.768 ^a	.589	.564	5.184

a. Predictors: (Constant), Lingkungan_Kerja, Peserta_Pelatihan

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1233.275	2	616.637	22.948	.000 ^a
	Residual	859.868	32	26.871		
	Total	2093.143	34			

a. Predictors: (Constant), Lingkungan_Kerja, Peserta_Pelatihan

b. Dependent Variable: TransferOfTraining

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8.735	8.491		1.029	.311
	Peserta_Pelatihan	.391	.187	.346	2.091	.045
	Lingkungan_Kerja	.244	.085	.477	2.882	.007

a. Dependent Variable: TransferOfTraining

2. Hasil Regresi Linier Per Variabel

Variabel Peserta Pelatihan Terhadap Transfer Of Training

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Peserta_Pelatihan ^a		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: TransferOfTraining

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.695 ^a	.483	.467	5.729

a. Predictors: (Constant), Peserta_Pelatihan

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1010.104	1	1010.104	30.778	.000 ^a
	Residual	1083.039	33	32.819		
	Total	2093.143	34			

a. Predictors: (Constant), Peserta_Pelatihan

b. Dependent Variable: TransferOfTraining

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized	t	Sig.
		B	Std. Error	Coefficients		
				Beta		
1	(Constant)	3.259	9.146		.356	.724
	Peserta_Pelatihan	.784	.141	.695	5.548	.000

a. Dependent Variable: TransferOfTraining

Variabel Lingkungan Kerja Terhadap Transfer Of Training

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Lingkungan_Kerja ^a		. Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: TransferOfTraining

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.730 ^a	.533	.519	5.442

a. Predictors: (Constant), Lingkungan_Kerja

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1115.750	1	1115.750	37.671	.000 ^a
	Residual	977.393	33	29.618		
	Total	2093.143	34			

a. Predictors: (Constant), Lingkungan_Kerja

b. Dependent Variable: TransferOfTraining

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	23.406	5.023		4.660	.000
	Lingkungan_Kerja	.373	.061	.730	6.138	.000

a. Dependent Variable: TransferOfTraining

3. Hasil Regresi Linier Berganda Per Dimensi

Keterangan;

Y = Transfer Of Training

TP = Persepsi terhadap pelatihan yang praktis

CR = Persepsi terhadap relevansi isi pelatihan

CwC = Keyakinan dapat menerapkan hasil pelatihan

SS = Dukungan Atasan

SP = Dukungan Rekan Kerja

WK = Kondisi Pekerjaan

Variables Entered/Removed

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	WK, TP, CR, CwC, SS, SP ^a		Enter

a. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.822 ^a	.675	.606	4.928

a. Predictors: (Constant), WK, TP, CR, CwC, SS, SP

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1413.276	6	235.546	9.701	.000 ^a
	Residual	679.867	28	24.281		
	Total	2093.143	34			

a. Predictors: (Constant), WK, TP, CR, CwC, SS, SP

b. Dependent Variable: TransferOfTraining

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	13.715	9.154		1.498	.145
	TP	-.370	.558	-.127	-.663	.513
	CR	.498	.519	.181	.960	.345
	CwC	.852	.721	.244	1.183	.247
	SS	.553	.261	.440	2.120	.043
	SP	.825	.386	.447	2.140	.041
	WK	-.406	.274	-.318	-1.483	.149

a. Dependent Variable: TransferOfTraining

Lampiran 8

Hasil Uji T-Test Satu Sampel (One-Sample T Test)

Keterangan:

- Y = Transfer Of Training
- TP = Persepsi terhadap pelatihan yang praktis
- CR = Persepsi terhadap relevansi isi pelatihan
- CwC = Keyakinan dapat menerapkan hasil pelatihan
- SS = Dukungan Atasan
- SP = Dukungan Rekan Kerja
- WK = Kondisi Pekerjaan

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
TP	210	4.64	.693	.048
CR	140	4.47	.917	.078
CwC	140	4.66	.783	.066
SS	245	3.85	1.209	.077
SP	210	4.41	.935	.065
WK	245	3.97	1.196	.076

One-Sample Test

	Test Value = 0					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
TP	96.928	209	.000	4.638	4.54	4.73
CR	57.695	139	.000	4.471	4.32	4.62
CwC	70.483	139	.000	4.664	4.53	4.80
SS	49.880	244	.000	3.853	3.70	4.01
SP	68.330	209	.000	4.410	4.28	4.54
WK	51.992	244	.000	3.971	3.82	4.12