

**PENGARUH IKLIM TRANSFER TERHADAP MOTIVASI TRANSFER DAN
TRANSFER PELATIHAN BAGI PARA PEGAWAI ADMINISTRATIF UNIVERSITAS
JAMBI**

**(THE EFFECT OF CLIMATE TRANSFER ON MOTIVATION TRANSFER AND
TRAINING TRANSFER OF ADMINISTRATION EMPLOYEE AT JAMBI UNIVERSITY)**

Edward¹, Sumarni²

¹Dosen Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi UNJA
email: Edward.meidan@yahoo.com

²Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Jambi, Jurusan Manajemen

ABSTRACT

The purpose of this research is to examine the effect of transfer climate on transfer motivation and training transfer in context of climate transfer and training transfer. Data are collected from 176 respondents; they are administration employee of Jambi University. Data analysis use Regression both Simple and Multiple Regressions. Research result shows there is mediating mechanism in context of Climate transfer and training transfer. Hence, it is could be concluded that the leader encourage employee to transfer their knowledge after training followed by creating organization climate condusively.

Keywords: transfer climate, training transfer, motivation transfer.

PENDAHULUAN

Persaingan di antara berbagai organisasi di abad ke 21 ini akan semakin ketat dan akan terus menjadi isu pokok (Cheng dan Ho, 2001). Keberhasilan bersaing dari organisasi menurut Pfeffer (1994) hanya akan dapat dicapai melalui orang-orang. Karena itu, di dalam menghadapi persaingan tersebut para pimpinan organisasi dituntut untuk lebih mengefektifkan keterampilan dan kinerja dari para pegawai mereka. Diantara strategi terbaik yang dapat dilakukan oleh organisasi maupun para pegawai adalah melalui program pelatihan guna membekali mereka dengan ketrampilan dan pengetahuan yang mutakhir untuk digunakan di tempat kerja.

Dewasa ini komitmen organisasi untuk melatih para pegawai telah ditunjukkan melalui besarnya biaya yang dikeluarkan bagi pelatihan formal. Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa organisasi-organisasi besar mengeluarkan dana yang sangat besar dan cenderung meningkat setiap tahunnya untuk pendidikan formal dan pelatihan (Clark *et al.*, 1993; Carlson *et*

al., 2000; Cheng dan Ho, 2001). Sebagai ilustrasi, hasil penelitian dari Yamnill dan McLean (2001) menyatakan bahwa pada Tahun 1997 organisasi-organisasi dengan jumlah karyawan lebih dari seratus orang ditaksir menghabiskan 58,6 milyar dollar per tahun dalam biaya langsung untuk pelatihan formal.

Sebuah program pelatihan memerlukan penilaian mengenai seberapa efektif program tersebut dilaksanakan oleh organisasi. Kreiger *et al.*, (1993) mengemukakan bahwa untuk mengenali efektivitas program pelatihan diperlukan sebuah penilaian yang konstruktif baik dari segi pembelajaran (yakni pencapaian tujuan pelatihan) maupun dari segi transfer pengetahuan (yakni peningkatan kinerja jabatan). Satu diantara aspek penting untuk menilai efektivitas pelatihan adalah tahapan transfer pelatihan. Transfer pelatihan secara umum didefinisikan sebagai derajat sejauhmana para peserta pelatihan yang sudah dididik menerapkan pengetahuan, keterampilan dan sikap yang diperoleh dalam pelatihan pada pekerjaan mereka (Ford dan Weissbein, 1997; Tannenbaum dan Yulk, 1992). Pelatihan tidak memiliki nilai yang berarti bagi organisasi jika tidak ditransfer dalam berbagai cara dalam bentuk kinerja (Holton *et al.*, 1997).

Menurut para ahli, terdapat sejumlah faktor yang dapat mempengaruhi efektivitas dari transfer pelatihan ke tempat kerja. Baldwin dan Ford (1988) mengemukakan diantara faktor penting yang mempengaruhi transfer pelatihan adalah seperti disain pelatihan dan lingkungan kerja. Pandangan ini diperkuat oleh Holton (1996), yang menyatakan terdapat tiga faktor penting yang mempengaruhi transfer pelatihan, yaitu: motivasi untuk transfer, iklim transfer, dan disain transfer.

Hingga sekarang penelitian empirik yang mengungkap isu mengenai transfer pelatihan dalam organisasi kerja masih sangat terbatas. Satu-satunya penelitian empirik yang mengungkap isu transfer pelatihan adalah dikemukakan oleh Cheng dan Ho (2001), yang menemukan bahwa variabel motivasi pelatihan berpengaruh signifikan terhadap transfer pelatihan. Namun demikian, penelitian yang mengungkap hubungan mediasi di dalam proses transfer pelatihan hingga kini masih sangat terbatas.

Model Holton (1996) dengan jelas mengukapkan kerangka jalinan hubungan yang dimediasi antara elemen-elemen lingkungan organisasi, elemen-elemen motivasi, dan akibat-akibat berupa transfer pelatihan. Dengan kata lain, faktor-faktor yang bersumber dari organisasi berupa iklim transfer akan memiliki pengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap transfer pelatihan, di mana pengaruh tidak langsungnya adalah melalui mekanisme mediasi dengan variabel motivasi transfer bertindak sebagai variabel mediator. Dukungan empirik terhadap model transfer pelatihan menggunakan pendekatan mekanisme mediasi hingga saat ini masih sangat terbatas, dan karenanya menarik dan relevan untuk dikaji lebih lanjut.

Untuk melakukan pengujian secara empirik mengenai model transfer pelatihan maka dipilih setting pada organisasi sektor publik, dalam hal ini lembaga pendidikan Universitas Jambi. Konteks organisasi sektor publik, khususnya lembaga pendidikan Universitas Jambi adalah relevan untuk dikaji lebih lanjut. Pertimbangan utama adalah bahwa pemerintah, terutama kementerian pendidikan nasional, telah mengeluarkan sejumlah besar dana untuk mendidik dan melatih para pegawai di lingkungan kementerian pendidikan, termasuk para pegawai di lingkungan Universitas Jambi. Kucuran dana yang besar ini akan menjadi mubazir atau sia-sia

bila hasil-hasil pelatihan tidak memberi kontribusi yang signifikan bagi perbaikan kinerja di berbagai unit kerja. Karena itu, masalah yang sangat mendasar dari penelitian ini: "Bagaimana jalinan pengaruh dari iklim organisasi terhadap motivasi transfer dan transfer pelatihan bagi para pegawai administratif Universitas Jambi?". Tujuan penelitian ini adalah untuk: (1) menyelidiki pengaruh dari faktor iklim transfer dan motivasi transfer secara parsial terhadap transfer pelatihan bagi para pegawai administratif Universitas Jambi, (2) menyelidiki pengaruh simultan dari iklim transfer dan motivasi transfer terhadap transfer pelatihan bagi para pegawai administratif Universitas Jambi, dan (3) menyelidiki pengaruh mediasi dari motivasi transfer dalam hubungan iklim transfer dan transfer pelatihan bagi para pegawai administratif Universitas Jambi.

TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS

1. Pelatihan dan Transfer Pelatihan

Istilah pelatihan sering didefinisikan sebagai sebuah pengalaman pembelajaran yang terencana yang dirancang untuk menghasilkan perubahan permanen dalam pengetahuan, sikap atau ketrampilan. Goldstein (1992) mendefinisikan pelatihan sebagai proses sistematis untuk memiliki sikap, konsep, pengetahuan, peran atau keterampilan yang berakibat pada perbaikan kinerja di tempat kerja. Menurut definisi ini tujuan pelatihan tidak lain adalah untuk membantu orang-orang mengembangkan keterampilan dan kemampuan yang, bila diaplikasikan di tempat kerja, akan memperbaiki kinerja jabatan mereka di jabatan mereka sekarang. Definisi-definisi mengenai pelatihan sebagai mana dikemukakan di atas melibatkan dua komponen penting, yakni pelatihan dan aplikasi bagi pelatihan. Karena itu, definisi-definisi yang dikemukakan melibatkan sebuah jalinan hubungan yang kuat antara pelatihan dan transfer pelatihan.

Transfer pelatihan secara umum didefinisikan sebagai derajat sejauh mana para peserta pelatihan mengaplikasikan pengetahuan, keterampilan dan sikap yang diperoleh dalam pelatihan ke tempat kerja mereka (Ford dan Weissbein, 1997; Tannenbaum dan Yulk, 1992). Para peneliti menggunakan istilah "transfer pelatihan" dan "transfer pembelajaran" secara silih berganti yang menunjukkan aplikasi dari pengetahuan dan keterampilan yang dipelajari dalam pelatihan ke tempat kerja. Penerapan dari keterampilan-keterampilan ini juga digambarkan sebagai sebuah latihan yang sedang berlangsung. Dalam hal ini transfer pelatihan digambarkan sebagai pemeliharaan ketrampilan, pengetahuan dan sikap selama periode waktu tertentu (Baldwin dan Ford, 1988).

2. Motivasi Transfer dan Transfer Pelatihan

Banyak peneliti mengungkapkan bahwa transfer pelatihan akan terjadi bila para peserta latihan memiliki motivasi atau keinginan untuk menggunakan keterampilan di tempat kerja (Baldwin dan Ford, 1988; Wexley dan Latham, 1991).

Para peneliti juga telah memberi perhatian yang luas untuk memahami kenapa pelatihan berjalan dengan efektif. Salah satu penentu utama bagi efektivitas pelatihan adalah level motivasi pelatihan dari para individu (Mathieu *et al.*, 1992). Motivasi untuk transfer digambarkan sebagai keinginan dari peserta pelatihan untuk menggunakan pengetahuan dan ketrampilan yang dikuasai dalam program pelatihan ke dalam pekerjaan. Untuk mendukung derjat transfer dari pelatihan adalah penting untuk memahami kenapa para individu memilih untuk menerapkan pengetahuan, ketrampilan, dan sikap mereka dalam lingkungan kerja mereka.

Hubungan antara motivasi transfer dan transfer pelatihan dapat digambarkan dan dijelaskan sebagai berikut. Menurut teori-teori yang berkembang luas, seperti teori pengharapan, teori penetapan tujuan, dan teori keadilan, para peserta pelatihan meninggalkan program pelatihan dengan berbagai level motivasi untuk menggunakan pembelajaran mereka di tempat kerja. Hal ini dikemukakan oleh Holton (1996) yang menjelaskan ada empat kategori pengaruh-pengaruh terhadap motivasi transfer, yaitu: pemenuhan intervensi, *output* pembelajaran, sikap kerja, dan nilai guna yang diharapkan.

3. Iklim Transfer

Iklim transfer digambarkan oleh para ahli sebagai sebuah kesan yang muncul dari persepsi seseorang mengenai lingkungan kerjanya (Holton *et al.*, 1997). Model Holton (1996) menghipotesiskan bahwa iklim transfer sebagai unsur lingkungan penting yang mempengaruhi motivasi untuk mentransfer. Menurut Holton, peserta pelatihan yang bekerja dalam kondisi-kondisi yang mendukung bagi transfer pelatihan adalah lebih mungkin untuk mentransfer pembelajaran mereka ke dalam pekerjaan. Iklim transfer ini mempengaruhi sejauh mana orang tersebut dapat menggunakan keterampilan yang dipelajari dalam pekerjaan. Iklim keorganisasian adalah sama pentingnya dengan pembelajaran dalam memfasilitasi transfer.

Holton *et al.*, (1997) menggambarkan sedikitnya terdapat tujuh dimensi penting yang berkaitan dengan iklim transfer. Dimensi pertama dari iklim transfer adalah dukungan supervisor, menyatakan sejauh mana para supervisor memperkuat dan mendukung penggunaan pembelajaran dalam pekerjaan. Dimensi kedua dari iklim transfer adalah kesempatan untuk menggunakan yang didefinisikan sebagai sejauh mana peserta pelatihan diberikan atau mendapat sumberdaya dan tugas-tugas yang memungkinkan mereka untuk menggunakan ketrampilan baru dalam pekerjaan. Dimensi ketiga adalah dukungan rekan kerja, yang menyatakan sejauh mana para rekan kerja memperkuat dan mendukung penggunaan pembelajaran dalam pekerjaan. Dimensi keempat adalah, yang menyatakan respon negatif dari supervisor jika pelatihan tidak digunakan dalam pekerjaan. Dimensi kelima adalah *output* pribadi positif, yang menyatakan sejauh mana penerapan dari pelatihan dalam pekerjaan menjurus pada hasil-hasil atau imbalan yang positif bagi individu. Dimensi keenam adalah *output* pribadi negatif, yang menyatakan sejauh mana penerapan dari pelatihan dalam pekerjaan menjurus pada hasil-hasil yang negatif bagi individu. Dimensi ketujuh adalah resistensi, yang menyatakan sejauh mana norma-normakelompok yang berlaku dipersepsikan tidak mendorong bagi penggunaan keterampilan-keterampilan baru.

4. Iklim Transfer dan Motivasi Transfer

Iklim transfer dikemukakan oleh Holton (1996) sebagai unsur lingkungan penting yang mempengaruhi motivasi transfer. Menurut Holton (1996), para peserta latih yang bekerja dalam kondisi-kondisi yang mendukung bagi transfer pelatihan adalah lebih mungkin untuk mentransfer pembelajaran mereka ke tempat kerja yang dapat dikonsepsikan iklim transfer, iklim organisasi yang melibatkan dukungan atasan, sanksi atasan, dan dukungan rekan. Sejumlah penelitian telah menunjukkan bahwa elemen-elemen dari iklim organisasi ini merupakan prediktor-prediktor penting bagi motivasi pelatihan (lihat, misalnya, Clark *et al.*, 1993).

5. Iklim Transfer dan Transfer Pelatihan

Holton *et al.* (1997) telah mengembangkan ukuran-ukuran bagi iklim transfer dengan menemukan sebanyak tujuh dimensi utama, yaitu: dukungan atasan, kesempatan menggunakan, dukungan rekan kerja, sanksi atasan, output personal yang positif, *output* personal yang negatif, dan resistensi. Temuan dari Holton *et al.* (1997) ini sebetulnya serupa dengan ke dua dimensi yang dikemukakan oleh Rouiller dan Goldstein (1993) mengenai situasi dan konsekuensi. Secara teoritis, bila ke dua dimensi ini tersedia secara memadai, dalam arti situasi-situasi adalah mendukung dan konsekuensi-konsekuensi adalah positif, maka besar kemungkinan para peserta pelatihan akan mentransfer pengetahuan dan ketrampilan yang mereka peroleh selama pelatihan ke tempat kerja, yang pada akhirnya akan memberi kontribusi bagi perbaikan kinerja individu serta memberikan hasil-hasil bagi organisasi.

6. Hipotesis-hipotesis

Berdasarkan hubungan-hubungan teoritik yang dipaparkan di atas maka dapat dirumuskan beberapa hipotesis penelitian sebagai berikut:

- Hipotesis 1 : Iklim transfer dan motivasi transfer secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap transfer pelatihan di lingkungan Pegawai Administratif Universitas Jambi.
- Hipotesis 2 : Iklim transfer dan motivasi transfer secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap transfer pelatihan di lingkungan Pegawai Administratif Universitas Jambi.
- Hipotesis 3 : Motivasi transfer memediasi secara positif dan signifikan jalinan hubungan antara iklim transfer dan transfer pelatihan di lingkungan Pegawai Administratif Universitas Jambi.

METODE PENELITIAN

1. Desain Penelitian

Penelitian ini adalah berjenis penelitian survei untuk tujuan eksplanatif dan eksploratif. Tujuan eksplanatif yaitu untuk menjelaskan jalinan hubungan di antara variabel-variabel utama, yaitu variabel transfer pelatihan sebagai variabel dependen dan dua variabel independen berupa motivasi transfer dan iklim transfer. Tujuan eksploratif bagi penelitian ini adalah untuk menggali kemungkinan kehadiran variabel atau variabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi transfer pelatihan. Unit analisis dari penelitian ini adalah unit kerja di lingkungan Universitas Jambi dengan sampel dan responden adalah para pegawai administratif berjumlah 176 orang.

2. Pengukuran

Transfer pelatihan. Transfer pelatihan didefinisikan sebagai derajat sejauh mana para peserta pelatihan mengaplikasikan pengetahuan, ketrampilan dan sikap yang diperoleh dalam pelatihan ke dalam pekerjaan mereka. Pengukuran untuk variabel transfer pelatihan adalah menggunakan skala yang dikembangkan oleh Jackson dan Bushe (2007), yakni menggunakan enam item pertanyaan berkaitan dengan aplikasi dari ketrampilan-ketrampilan dan konsep-konsep dari pelatihan di tempat kerja. Kuesioner dirancang menggunakan skala pengukuran jenis skala Likert yang dijangkar 5 poin, dimana poin 1 menyatakan tidak setuju sama sekali dengan pernyataan hingga poin 5 menyatakan setuju sama sekali dengan pernyataan.

Motivasi transfer. Motivasi untuk transfer didefinisikan sebagai derajat sejauh mana para peserta pelatihan berkeinginan untuk menggunakan pengetahuan dan keterampilan yang dikuasai dalam program pelatihan ke dalam pekerjaan mereka. Pengukuran untuk motivasi transfer menggunakan konsep yang dikemukakan oleh Holton (1996) dan lebih lanjut dikembangkan oleh Yamnill dan McLean (2001) yang terdiri dari 9 item. Pengukuran indikator menggunakan skala Likert 5 poin.

Iklim transfer. Iklim transfer didefinisikan sebagai persepsi para peserta pelatihan mengenai lingkungan tempat mereka bekerja yang dapat mendukung bagi transfer pelatihan. Pengukuran untuk iklim transfer menggunakan skala yang dikembangkan oleh Holton *et al.*, (1997) yang terdiri dari 11 item pertanyaan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Karakteristik Responden

Karakteristik dari responden dari segi usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, status perkawinan, dan masa kerja. Dari segi usiatertlihat bahwa para responden berusia antara 22 hingga 55 tahun dengan rata-rata 39 tahun. Kebanyakan reponden berusia 38 hingga 43 tahun atau sebanyak 28,4 persen dan sisanya tersebar merata di antara responden. Para responden penelitian dari segi jenis kelamin adalah kebanyakan pria yakni sebesar 67% dan sisanya 33% adalah wanita.

Dari segi tingkat pendidikan tergambar bahwa kebanyakan responden atau sekitar 60 persen adalah berpendidikan SLTA, diikuti oleh para responden dengan latar belakang pendidikan sarjana sebanyak 30 persen, sedang sisanya sebanyak 10 persen adalah mereka yang berpendidikan akademi. Selanjutnya, bila dilihat dari status perkawinan dapat dikatakan kebanyakan responden berstatus telah berkeluarga atau 82,4 persen dari jumlah responden. Akhirnya, karakteristik responden bila dilihat dari masa kerja tergambar bahwa kebanyakan mereka telah mengabdikan antara 2 hingga 34 tahun dengan jumlah responden terbanyak adalah mereka yang mengabdikan antara 5 hingga 28 tahun.

2. Reliabilitas Konstruk

Berdasarkan hasil pengolahan data dengan menggunakan program statistik jenis SPSS diperoleh angka-angka reliabilitas untuk masing-masing konstruk seperti pada tabel berikut ini.

Tabel 1. Hasil Perhitungan Reliabilitas terhadap Variabel-variabel Iklim Transfer, Motivasi Transfer, dan Transfer Pelatihan

Variabel	Jumlah Indikator	Nilai Cronbach Alpha()	Keterangan
Iklim Transfer	10	0,86	> 0,60
Motivasi Transfer	9	0,85	> 0,60
Transfer Pelatihan	6	0,88	> 0,60

Sumber: hasil olahan data dengan program SPSS

Nilai Cronbach Alpha untuk ke tiga variabel penelitian, yakni variabel iklim transfer, motivasi transfer, dan transfer pelatihan masing-masingnya jauh lebih besar dari 0,60, yakni angka patokan bagi reliabilitas konstruk. Hasil ini menunjukkan bahwa semua ukuran yang digunakan untuk mewakili masing-masing konstruk adalah reliabel.

3. Analisis Korelasi

Korelasi antar variabel yang dilibatkan dalam penelitian ini dikemukakan dalam tabel berikut ini.

Tabel 2. Korelasi diantara Iklim Transfer, Motivasi Transfer, dan Transfer Pelatihan

		Iklim Transfer	Motivasi Transfer	Transfer Pelatihan
Korelasi Pearson	Iklim Transfer	1,000		
	Motivasi Transfer	0,724**	1,000	
	Transfer Pelatihan	0,600**	0,730**	1,000

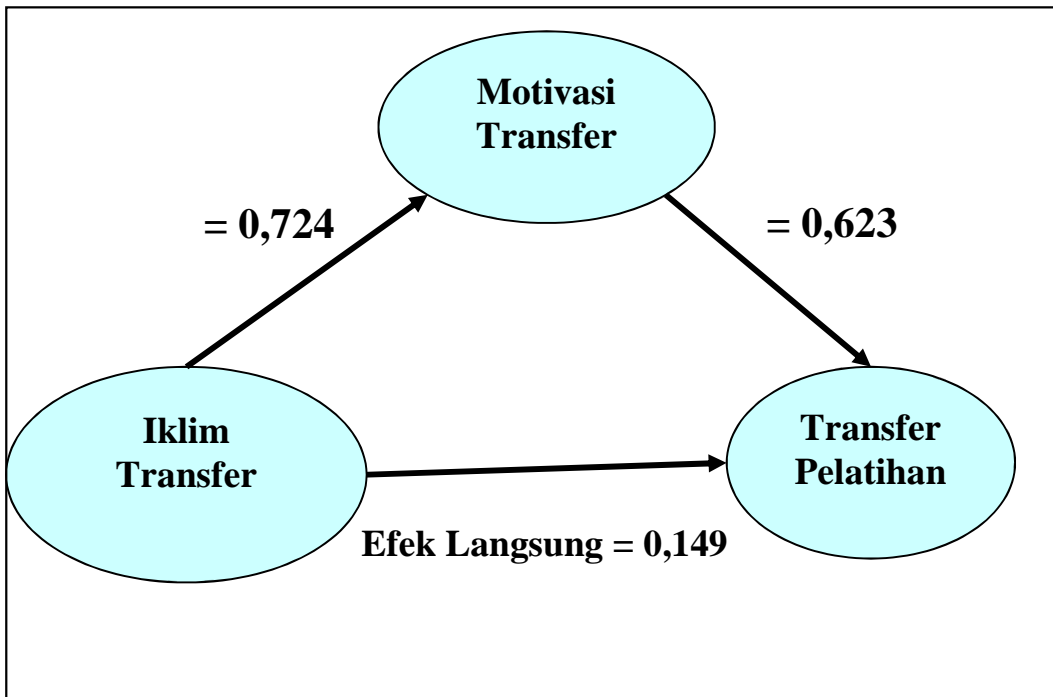
Sumber: Hasil output perhitungan SPSS

Keterangan: **) Signifikan pada level 0,01, uji dua sisi

Hasil-hasil ini menunjukkan bahwa pada tingkat bivariat masing-masing kondisi yang diperlukan untuk menguji kemungkinan peran mediator telah dipenuhi.

4. Analisis Regresi Sederhana dan Regresi Berganda

Model mediasi untuk penelitian ini dengan menggunakan koefisien jalur standardize adalah seperti disajikan pada gambar berikut ini.



Sumber: Dikembangkan untuk penelitian ini

Gambar 1: Jalinan Hubungan Iklim Transfer, Motivasi Transfer dan Transfer Pelatihan di Lingkungan Universitas Jambi

Gambar di atas memperlihatkan koefisien-koefisien jalur dari iklim transfer terhadap transfer pelatihan yang dimediasi oleh motivasi transfer. Pertama, jalur efek langsung dari iklim transfer terhadap transfer pelatihan menggunakan ukuran statistik standardize adalah sebesar 0,149 dan signifikan pada level 0,05. Nilai koefisien ini mengalami pengurangan dibandingkan nilai koefisien tanpa kehadiran mediator. Kedua, pengaruh iklim transfer terhadap motivasi transfer adalah sebesar 0,724 dan signifikan pada level 0,01. Ketiga, pengaruh motivasi transfer terhadap transfer pelatihan adalah sebesar 0,623 dan signifikan pada level 0,01. Nilai koefisien ini juga mengalami penurunan dibandingkan dengan koefisien pengaruhnya yang bukan sebagai mediator yang besar adalah 0,730.

Untuk menguji signifikansi dari keberadaan mediasi di dalam model yang dihipotesiskan maka digunakan software yang dikembangkan oleh Sobel, yang lebih dikenal sebagai *Sobel Test*. Input untuk melakukan pengujian adalah koefisien **a**, yaitu koefisien regresi dari iklim transfer terhadap motivasi transfer (mediator), koefisien **b**, yaitu koefisien regresi partial dari motivasi transfer terhadap transfer pelatihan. Untuk ke dua koefisien juga dihitung standar error masing-masingnya, yakni standar error **a** (Sa) dan standar error **b** (Sb).

Hasil perhitungan SPSS menunjukkan koefisien **a** adalah 0,563 dengan standar errornya (Sa) sebesar 0,041, dan koefisien **b** adalah 0,462 dengan standar errornya (Sb) sebesar 0,055. Hasil perhitungan menggunakan Sobel Test menunjukkan nilai statistik **t** sebesar 7,1656 dengan p-value sebesar 0,000. Dari hasil perhitungan ternyata memberikan dukungan yang kuat terhadap model mediasi yang dihipotesiskan. Dengan kata lain, terdapat pengaruh mediasi di dalam model hubungan sistem iklim transfer dengan transfer pelatihan.

Selanjutnya, untuk mengetahui besaran efek mediasi atau efek tidak langsung dari iklim transfer terhadap transfer pelatihan melalui mediator motivasi transfer digunakan perhitungan menggunakan pendekatan perbedaan koefisien dari Judd dan Kenny sebagai berikut:

$$\text{Model 1} \quad Y = B_0 + B_1X + B_2M + e$$

$$\text{Model 2} \quad Y = B_0 + BX + e$$

Efek tidak langsung dihitung dengan mengurangi hasil koefisien regresi dalam Model 2 (B) dari koefisien regresi parsial dalam Model 1 (B₁). Efek tidak langsung adalah:

$$B_{\text{tidak langsung}} = B - B_1$$

Untuk menghitung besaran pengaruh mediator dilakukan dengan mengurangi angka koefisien dari pengaruh iklim transfer terhadap kinerja (B) dalam model 2 dengan angka koefisien regresi partial dari pengaruh iklim transfer terhadap transfer pelatihan (B₁) dalam model 1. Hasil perhitungan diperoleh angka koefisien B sebesar 0,346 dan koefisien B₁ sebesar 0,086. Hasil pengurangan koefisien B dengan koefisien B₁ diperoleh angka sebesar 0,26 (0,346 – 0,086).

PEMBAHASAN

1. Pengaruh Iklim Transfer dan Motivasi Transfer Secara Partial

Hipotesis 1 yang diajukan untuk penelitian ini menyatakan bahwa iklim transfer dan motivasi transfer secara partial memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap transfer pelatihan para pegawai administratif di Universitas Jambi. Hasil pengujian statistik terhadap hipotesis seperti dikemukakan pada Tabel 5.10 menemukan angka koefisien regresi dari iklim transfer sebesar 0,15 dengan standard error 0,043, nilai statistik t sebesar 2,000 dan dengan tingkat signifikansi sebesar 0,047 atau signifikan pada level 0,05. Selanjutnya, koefisien regresi untuk variabel motivasi transfer adalah sebesar 0,62 dengan standard error 0,055, nilai statistik t sebesar 8,360 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 atau signifikan pada level 0,01. Hasil

penelitian ini menunjukkan bahwa hipotesis yang diajukan mendapat dukungan dari data penelitian. Hal ini berarti bahwa semakin baik iklim transfer di lingkungan Universitas Jambi maka semakin baik pula akibatnya terhadap para pegawai untuk mentransfer pengetahuan dan ketrampilan yang diperoleh ke tempat kerja. Demikian juga, semakin tinggi motivasi para pegawai untuk mentransfer pengetahuan dan ketrampilan yang diperoleh maka semakin tinggi pula penerapan dari pelatihan di tempat kerja. Namun demikian, bila dilihat dari besaran pengaruh dari ke dua variabel ini maka terlihat bahwa variabel motivasi transfer memiliki pengaruh yang lebih dominan terhadap transfer pelatihan.

2. Pengaruh Iklim Transfer dan Motivasi Transfer Secara Simultan

Hipotesis 2 dari penelitian ini menyatakan bahwa iklim transfer dan motivasi transfer secara simultan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap transfer pelatihan para pegawai administratif di Universitas Jambi. Hasil olahan statistik menunjukkan angka koefisien regresi berganda sebesar 0,738 dengan nilai R kuadrat atau koefisien determinasi (R^2) sebesar 0,544. Nilai koefisien determinasi sebesar 0,544 menunjukkan bahwa 54,4% variansi dalam variabel transfer pelatihan dijelaskan oleh variansi dari variabel-variabel iklim transfer dan motivasi transfer, sedangkan sisanya sebesar 45,6% variansi dijelaskan oleh variabel-variabel lain di luar model. Selanjutnya, hasil pengujian statistik F menunjukkan nilai F sebesar 103,242 dengan signifikansi 0,000 atau signifikan pada level 0,01. Hasil ini menunjukkan bahwa hipotesis yang menyatakan pengaruh simultan dari iklim transfer dan motivasi transfer terhadap transfer pelatihan mendapat dukungan yang kuat dari data. Hal ini berarti bahwa iklim transfer dan motivasi transfer secara bersama-sama merupakan variabel-variabel yang relevan yang dapat meningkatkan transfer pelatihan dari para pegawai administratif di Universitas Jambi.

3. Pengaruh Variabel Mediator

Jalanan hubungan iklim transfer dengan transfer pelatihan dalam penelitian ini juga dihipotesiskan memiliki jalanan hubungan tidak langsung, yakni melalui motivasi transfer sebagaimana diungkapkan dalam hipotesis 2. Hipotesis hubungan mediator ini dikemukakan berdasarkan pandangan bahwa iklim transfer akan terlebih dahulu mempengaruhi motivasi pegawai untuk mentransfer pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki untuk selanjutnya secara aktual diwujudkan dalam bentuk transfer pelatihan.

Hasil analisis regresi berganda sebagai mana dikemukakan sebelumnya menunjukkan adanya mekanisme mediasi yang bekerja di dalam hubungan iklim transfer dan transfer pelatihan. Temuan ini mendukung hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dan sekaligus mendukung pandangan teoritik yang dikemukakan oleh para ahli mengenai efek-efek yang mungkin sebagai akibat dari iklim transfer.

Temuan penelitian ini menjelaskan bahwa motivasi transfer dari para pegawai sebagai akibat positif dari iklim transfer yang kondusif yang ada di dalam organisasi kerja di lingkungan Universitas Jambi. Hal ini dimungkinkan karena iklim atau suasana keorganisasian yang kondusif akan direspon oleh pegawai dengan cara-cara yang positif pula, misalnya dengan

mencurahkan banyak usaha untuk memperbaiki diri mereka melalui berbagai pelatihan yang nantinya akan diterapkan di tempat kerja.

Pengaruh mediasi dari variabel motivasi transfer dalam hubungan iklim transfer dengan transfer pelatihan diperkuat pula dengan temuan penelitian yang memperlihatkan bahwa efek langsung dari iklim transfer terhadap transfer pelatihan adalah relatif lemah. Temuan penelitian ini menunjukkan pula bahwa efek tidak langsung dari iklim transfer terhadap transfer pelatihan melalui motivasi transfer adalah cukup besar dibandingkan dengan efek langsungnya. Dari sini terlihat bahwa peran penting dari iklim transfer di samping motivasi transfer terhadap upaya-upaya para pegawai di dalam menerapkan segenap pengetahuan dan ketrampilan yang diperoleh dari berbagai pelatihan ke tempat kerja.

KESIMPULAN

Beberapa kesimpulan pokok yang diperoleh dari temuan penelitian dapat dikemukakan berikut ini. *Pertama*, transfer pelatihan dalam bentuk penerapan pengetahuan dan ketrampilan yang diperoleh para pegawai administratif di Universitas Jambi telah diterapkan dengan cukup efektif. Para pegawai administratif di Universitas Jambi juga memiliki motivasi yang tinggi untuk mentransfer pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki dari pelatihan ke tempat kerja. Selanjutnya, unit-unit kerja di lingkungan Universitas Jambi juga telah mengkondisikan secara positif mengenai kesempatan-kesempatan para pegawai untuk mentransfer pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki ke tempat kerja, meskipun masih terdapat beberapa aspek yang belum optimal seperti keterbatasan sumberdaya untuk memfasilitasi terwujudnya secara efektif transfer pelatihan dari para pegawai. *Kedua*, iklim transfer dan motivasi transfer secara partial maupun secara simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap transfer pelatihan. Namun demikian, relevansi dari variabel motivasi transfer bagi transfer pelatihan adalah lebih besar dibandingkan dengan kontribusi dari iklim transfer. Dari sini dapat disimpulkan bahwa upaya-upaya untuk mentransfer segenap pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh dari pelatihan lebih banyak ditentukan oleh faktor motivasi yang ada di dalam diri pegawai tanpa memandang pentingnya dukungan organisasi. Hal ini dimungkinkan karena kepemilikan pengetahuan yang diperoleh dari pelatihan merupakan kekayaan intrinsik yang harus mendorong motivasi intrinsik dari para pegawai. Meskipun demikian, peran dari iklim organisasi yang mengkondisikan terjadinya transfer pelatihan juga penting. *Ketiga*, pengaruh iklim transfer terhadap transfer pelatihan lebih dimungkinkan melalui efek tidak langsungnya dibandingkan efek langsungnya. Dengan kata lain, iklim transfer yang kondusif pertama-tama berakibat positif terhadap motivasi pegawai untuk mentransfer pengetahuan dan keterampilan mereka untuk selanjutnya diwujudkan dalam bentuk transfer pengetahuan.

Implikasi Teoritik

Temuan penelitian ini memberikan dukungan bagi pandangan ahli yang menyatakan bahwa motivasi transfer dan iklim transfer adalah penting bagi terjadinya transfer pelatihan yang selanjutnya berwujud bagi perbaikan kinerja pegawai. Para ahli mengemukakan bahwa dalam konteks pelatihan, motivasi untuk mengikuti pelatihan adalah serupa dengan motivasi untuk mentransfer hasil pelatihan dan karena itu konsep motivasi adalah sangat relevan dalam kaitannya dengan upaya-upaya perbaikan kinerja para pegawai. Para ahli juga mengemukakan pandangan bahwa faktor dukungan organisasi adalah penting bagi keberhasilan program pelatihan, karena ia akan dipersepsikan oleh para anggota sebagai bentuk komitmen organisasi kepada para anggotanya yang selanjutnya akan diimbangi oleh para pegawai dalam bentuk perbuatan, dalam hal ini mentransfer pelatihan yang diperoleh ke unit kerja mereka.

Implikasi Manajerial

Temuan utama penelitian ini adalah bahwa motivasi transfer dan iklim transfer, baik secara partial maupun secara bersama-sama, memiliki pengaruh positif terhadap transfer pelatihan. Hal ini berarti bahwa ke dua variabel tersebut merupakan variabel-variabel yang relevan bagi terjadinya transfer pelatihan. Secara umum, temuan penelitian ini menyarankan bagi para pimpinan organisasi untuk menaruh perhatian pada berbagai aspek yang berkaitan dengan motivasi para pegawai untuk mentransfer hasil pelatihan dan iklim organisasi yang mendukung transfer. Beberapa aspek motivasi transfer adalah bagaimana upaya untuk mengkaitkan antara pelatihan dengan keinginan para pegawai untuk memperbaiki kualitas kinerja. Hal ini perlu mendapat perhatian dari pimpinan maupun dari para pegawai itu sendiri untuk menyadari bahwa aspek kualitas di samping aspek kuantitas dari pekerjaan adalah penting bagi efektifnya kinerja organisasi. Dari aspek iklim transfer maka perlu pula bagi pimpinan untuk lebih menaruh perhatian pada aspek-aspek yang berkaitan dengan pengayaan jabatan atau tanggung-jawab bagi para anggota yang telah berlatih serta menyediakan sumberdaya yang diperlukan bagi penggunaan ketrampilan di tempat kerja.

Agenda Penelitian Mendatang

Penelitian mendatang dapat memusatkan perhatian untuk mengkaji variabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi transfer pelatihan. Model-model transfer pelatihan yang dikembangkan oleh para ahli mengungkapkan juga bahwa variabel disain transfer juga memainkan peranan penting bagi efektifnya transfer pelatihan sebagai dikemukakan oleh Baldwin dan Ford (1988) dan Holton (1996).

DAFTAR PUSTAKA

- Baldwin, Timothy T. and J. Kevin Ford. 1988. *Transfer of Training: A Review and Directions for Future Research*. Personnel Psychology, 41, pp. 63-105.
- Carlson, Dwan S., Dennis P. Bozeman, K. Michele Kacmar, Partick M. Wright, and Gary C. McMahan. 2000. *Training Motivation in Organizations: An Analysis of Individual-Level Antecedents*. Journal of Managerial Issues, Vol. XII, No. 3, pp. 271-287.
- Cheng, Eddie L and Danny C.K. Ho. 2001. *The Influence of Job and Career Attitudes on Learning Motivation and Transfer*. Career Development International, Vol.6, No.1, pp.20-27.
- Clark, C. S., G. H. Dobbins, and R. T. Ladd. 1993. *Exploratory field study of training motivation: influence of involvement, credibility, and transfer climate*. Group & Organization Management 18 (3):292-307.
- Clark, Catherine S., Gregory H. Dobbins, and Robert T. Ladd. 1993. *Exploratory Field Study of Training Motivation: Influence of Involvement, Credibility, and Transfer Climate*. Group & Organization Management, Vol. 18, No. 3, pp. 292-307.
- Ford, J. K., and D. A. Weissbein. 1997. *Transfer of training: an update review and analysis*. Performance Improvement Quarterly 10 (2):22-41.
- Holton, Elwood F. 1996. *The flawed four-level evaluation model*. Human Resource Development Quarterly 7 (1):5-21.
- Holton, Elwood F., Reid A. Bates, Dian L. Seyler, and Manuel B. Carvalho. 1997. *Toward construct validation of a transfer climate instrument*. Human Resource Development Quarterly 8 (2):95-112.
- Kreiger, Kurt, J. Kevin Ford, and Eduardo Salas. 1993. *Application of Cognitive, Skill-Based, and Affective Theories of Learning Outcomes to New Methods of Training Evaluation*. Journal of Applied Psychology 78 (2):311-328.
- Pfeffer, J. 1994. *Competitive advantage through people: Unleashing the power of the workforce*. Boston: Harvard Business Scholl Press.
- Rouiller, J.Z., and Goldstein I.L. 1993. *The relationship between organizational transfer climate and positive transfer of training*. Human Resource Development Quarterly 4 (4):377-399.
- Tannenbaum, S.J., and G. Yukl. 1992. *Training and development in work organizations*. Edited by P. R. Rozenzweig and L. W. Williams, *Annual review of psychology*. Palo Alto, CA: Annual Reviews, Inc.
- Wexley, K. N., and G. P. Latham. 1991. *Developing and training human resources in organizations*. 2nd ed. New York: HarperCollins.
- Yamhill, Siriporn, and Gary N. McLean. 2001. *Theories Supporting Transfer of Training*. Human Resource Development Quarterly 12 (2):195-208.