

A B

**PENGARUH KUALITAS UMPAN BALIK KINERJA
TERHADAP KEMAMPUAN TRANSFER PEMBELAJARAN
KARYAWAN**

**(Studi Tentang Pengaruh Tingkat Kualitas Umpan Balik Kinerja, Tingkat
Motivasi Kerja Terhadap Tingkat Kemampuan Transfer Pembelajaran
Karyawan Pelaksana Pada PT Pembangkitan Jawa-Bali (PT.PJB)
Gresik-Jawa Timur)**

SKRIPSI

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat
Untuk Menyelesaikan Studi Pada
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Universitas Airlangga**

**NANI AMBARSARI
NIM. 070016362**

**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI NEGARA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
SEMESTER GASAL 2005-2006**

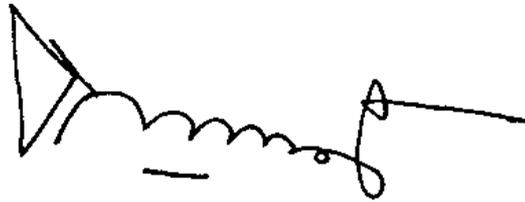
HALAMAN PENGESAHAN PENGUJI

SKRIPSI INI TELAH DIPERTAHANKAN DIHADAPAN PANITIA PENGUJI

Hari/ Tanggal : Senin/ 12 Desember 2005
Waktu : 09.⁰⁰ WIB
Ruang : 220

Panitia penguji terdiri dari :

Ketua



(Dr. Falih Suaedi, M.Si)
NIP. 131 801 403

Anggota



(Drs. Eko Supeno, M.Si.)
NIP. 131 871 469

Anggota



(Drs. Jusuf Irianto, M.Com.)
NIP. 132 048 915

HALAMAN PERSEMBAHAN

Karya tulis ini kupersembahkan untuk :
Yang Terkasih dan Tersayang dalam 23th hidupku
“S” atas Cintanya...

*Betapapun Setiap Luka Ada Harganya...
Padamkanlah Setiap Panas Keburukannya Dengan Dinginnya Kebaikan
Jalanilah Hidup Ini Sesuai Dengan Kenyataan Yang Ada
Kendalikan Jiwa Untuk Dapat Menerima Dan Menikmatinya
Jangan Larut Dalam Khayalan Dan Jangan Pernah Menerawang Ke Alam
Imajinasi...*

(DR. Auli al-Qurni, Si Takzim)

*“Orang yang merasa dirinya penting, ia tidak istimewa.
Orang yang membebani langkahnya, ia tidak dapat berjalan jauh.
Orang yang angkuh, ia tidak bisa sempurna.
Keakuan lebih mengganggu daripada membantu.”*

(Leo Tse)

KATA PENGANTAR

"Ya Allah, aku berlindung kepada-Mu dari rasa sedih dan duka cita."

Assalamualaikum, Wr. Wb.

Alhamdulillahirobbialamin, segala puji syukur kehadiran Allah SWT atas segala rahmat, nikmat, hidayah dan kekuatan-Nya yang diberikan kepada penulis sehingga mampu menyelesaikan skripsi ini.

Dalam penyelenggaraan kegiatan pelatihan, masalah efektivitas merupakan perhatian utama pada pengembangan karyawan. Penelitian dalam skripsi ini bertujuan untuk meningkatkan upaya penciptaan efektivitas pelatihan dengan judul "Pengaruh Kualitas Umpan Balik Kinerja Terhadap Kemampuan Transfer Pembelajaran Karyawan".

Adapun yang menjadi latar belakang dilakukannya penelitian ini adalah guna mengetahui faktor yang mempengaruhi kemampuan karyawan dalam menerapkan hasil pelatihan pada pekerjaannya dengan melihat pengaruh dari umpan balik kinerja terhadap kemampuan tersebut. Dimana umpan balik kinerja yang dimaksud berkaitan dengan pemberian informasi hasil penilaian kinerja pada karyawan sebagai bentuk upaya pengembangan karyawan.

Pada perkembangan selanjutnya, pengaruh dari kedua variabel yang hendak diteliti oleh penulis ternyata dipengaruhi oleh variabel lain yaitu motivasi kerja. Sehingga dari hasil uji statistik yang dilakukan diperoleh bahwa terdapat pengaruh yang kuat diantara ketiga variabel dengan motivasi kerja berpengaruh sebagai variabel antara dalam hubungan dua variabel dan bahwasannya motivasi kerja merupakan variabel yang paling berpengaruh terhadap kemampuan transfer pembelajaran dibandingkan dengan kualitas umpan balik kinerja dalam penelitian ini.

Ucapan terimakasih saya berikan pada berbagai pihak yang selama ini memberikan motivasi, dukungan dan dorongan yang tulus dirasakan dalam penyelesaian skripsi. Secara khusus, saya ingin mengucapkan terimakasih kepada :

- ✿ Bapak Drs. Jusuf Irianto, M.Com selaku dosen pembimbing skripsi yang telah memberikan waktunya dalam membimbing dan mengarahkan penulis sehingga terselesaikannya skripsi ini.
- ✿ Bapak Drs. Roestoto HP, SU selaku dosen pembimbing akademik yang telah mengarahkan dan memberi penulis bimbingan selama menempuh studi pada Prodi Ilmu Administrasi Negara FISIP UNAIR.
- ✿ Bapak Drs. Gitadi Tegus, MSi selaku ketua program studi Ilmu Administrasi Negara yang telah memberikan dorongan bagi penulis dalam penyelesaian skripsi beserta seluruh dosen program studi Ilmu Administrasi Negara yang telah memberikan ilmunya selama penulis menimba ilmu di FISIP UNAIR.
- ✿ Bapak dan Ibu atas doa, kasih sayang, kesabaran dan kepercayaan yang diberikan dalam 23th hidupku yang tak mungkin bisa terbalas. Mbak Anik sepupuku yang hadir menemani kesendirian waktu “Wish you always on my side”. Ika “Takchek” Maulidya atas masa yang tak terhitung kebersamaan kita selamanya. Firman “Ndut” yang siap sedia menghantar. Ratna dan Endah atas tawa dan tangis bersama. Dina “AN ‘01” atas bantuan disaat-saat terakhir “Terima Kasih Banyak dik, cepat nyusul yaa....!” Mas Eko atas diskusi sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi ini. Semoga sukses selalu! Mas Sony, Wing, Irwan, Erwan dan Atree atas doanya “I owe you Guys”. Dan untuk semua AN crew angkatan ‘98, ‘99, 2000, 2001, 2002 yang tidak dapat disebutkan satu persatu. Terima kasih atas perhatian dan persahabatan yang selama ini terjalin. Semoga tetap langgeng!
- ✿ Bapak Drs. Wisnoe Satrijono selaku Deputy Manajer SDM dan Bapak Sumono selaku Spesialis Latbang SDM Unit Pembangkitan PT. Pembangkitan Jawa-Bali Gresik JawaTimur yang telah memberikan bimbingan dan arahan pada penulis sampai terselesaikannya skripsi ini. Bapak Hariyanto Johar selaku Staf Senior Latbang SDM dan Bapak Mochammad Tohir atas bimbingan pada penulis dalam pengumpulan data kuesioner dilapangan serta seluruh karyawan Unit Pembangkitan Gresik yang telah bersedia menerima kehadiran penulis selaku

peneliti dan meluangkan waktunya demi kelancaran tugas penulis selama dilapangan.

- ✿ Bapak Ir. Kasbullah Subekti selaku Deputy Manajer Manajemen Pengembangan SDM, Bapak Ir. Suwarno Rawan selaku mentor penulis dan Bapak Kasnadi selaku Staf Senior Administrasi SDM yang telah memberikan bimbingan dan arahan selama di Unit Bisnis Pemeliharaan PT. Pembangunan Jawa-Bali Gresik JawaTimur hingga terselesaikannya skripsi ini. Ibu Pujiastuti selaku Staf Senior Administrasi SDM yang telah membantu kelancaran teknis penulis selama proses pengumpulan data di Unit Bisnis Pemeliharaan. Bapak Suprpto Asmoro selaku Supervisor Umum Unit Pemeliharaan Gresik atas bimbingan dan arahan pada penulis selama di Unit Pemeliharaan PT. PJB Gresik JawaTimur. Bapak Muri selaku Staf Senior Sekretariat, Ibu Tri Landari selaku Staf Senior Administrasi Pelatihan dan Pengembangan dan Bapak Serin Sudiono selaku Staf Senior Pengadaan yang telah membantu kelancaran pengumpulan data di Unit Pemeliharaan serta seluruh karyawan Unit Bisnis Pemeliharaan dan Unit Pemeliharaan PT Pembangunan Jawa-Bali Gresik JawaTimur yang telah bersedia meluangkan waktunya demi kelancaran tugas peneliti selama di lapangan hingga terselesaikannya skripsi ini.

Pada akhirnya sebagai manusia yang terbatas kemampuannya, penulis mengharapkan sumbangan pemikiran baik kritik maupun saran demi sempurnanya karya tulis ini dan semoga skripsi ini kelak dapat membawa manfaat bagi para pembaca dan studi lain yang akan datang.

Wassalamu`alaikum Wr. Wb.

Surabaya, 28 November 2005

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING	i
HALAMAN PENGESAHAN PANITIA PENGUJI	ii
HALAMAN PERSEMBAHAN	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xvii
DAFTAR LAMPIRAN	xviii
ABSTRAKSI.....	xix
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Perumusan Masalah	18
1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian	18
1.3.1. Tujuan Penelitian	18
1.3.2. Manfaat Penelitian	19
1.4. Kerangka Teoritik	20
1.4.1. Tingkat Kemampuan Transfer Pembelajaran Karyawan	20
1.4.2. Tingkat Kualitas Umpan Balik Kinerja	30
1.4.3. Pengaruh Tingkat Kualitas Umpan Balik Kinerja terhadap Tingkat Kemampuan Transfer Pembelajaran	36
1.4.4. Tingkat Motivasi Kerja	37
1.4.5. Pengaruh Tingkat Motivasi Kerja terhadap Tingkat Kemampuan Transfer Pembelajaran	53
1.5. Perumusan Hipotesa.....	55
1.6. Definisi Konsep dan Operasional	57

1.6.1. Definisi Konsep.....	57
1.6.2. Definisi Operasional.....	58
1.7. Metodologi Penelitian.....	59
1.7.1. Tipe Penelitian.....	59
1.7.2. Metode Penelitian.....	60
1.7.3. Lokasi Penelitian.....	60
1.7.4. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel.....	61
1.7.5. Teknik Pengumpulan Data.....	66
1.7.6. Normalitas Data.....	66
1.7.7. Validitas dan Reliabilitas Alat Ukur.....	68
1.7.8. Linieritas Data.....	72
1.7.9. Heteroskedastisitas.....	73
1.7.10. Teknik Analisa Data.....	74

BAB II DESKRIPSI LOKASI dan OBYEK PENELITIAN

II.1. PT. Pembangkitan Jawa-Bali (PT PJB).....	83
II.1.1. Filosofi, Visi dan Misi PT. Pembangkitan Jawa-Bali (PT PJB).....	83
II.1.2. Sejarah Pendirian PT. Pembangkitan Jawa-Bali (PT PJB).....	85
II.1.3. Gambaran Umum PT. Pembangkitan Jawa-Bali (PT PJB).....	87
II.1.4. Susunan Organisasi PT. Pembangkitan Jawa-Bali (PT PJB).....	88
II.1.5. Penerapan MSDM BK (Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi) pada PT PJB.....	89
II.2. Gambaran Umum Unit Pembangkitan Gresik PT. Pembangkitan Jawa-Bali.....	97
II.2.1. Organisasi Unit Pembangkitan Gresik PT. Pembangkitan Jawa-Bali.....	99
II.2.2. Kondisi SDM Karyawan Pelaksana Pada Unit Pembangkitan Gresik PT. Pembangkitan Jawa-Bali.....	102
II.3. Gambaran Umum Unit Bisnis Pemeliharaan PT. Pembangkitan Jawa-Bali Gresik-Jawa Timur.....	104

II.3.1. Organisasi Unit Bisnis Pemeliharaan PT. Pembangkitan Jawa-Bali Gresik-Jawa Timur.....	105
II.3.2. Organisasi Unit Pemeliharaan Gresik PT. Pembangkitan Jawa-Bali Gresik-Jawa Timur.....	109
II.3.3. Kondisi SDM Karyawan Pelaksana Unit Bisnis Pemeliharaan, Unit Pemeliharaan Gresik PT. Pembangkitan Jawa-Bali Gresik-Jawa Timur.....	111
II.4. Manajemen Kinerja Karyawan PT. Pembangkitan Jawa-Bali Gresik-Jawa Timur.....	112
II.4.1. Gambaran Umum Penilaian Kinerja Karyawan.....	114
II.4.2. Bagan Alur Kegiatan Penilaian Kinerja Karyawan	116
II.5. Sistem Imbalan dan Insentif Karyawan PT. Pembangkitan Jawa-Bali.....	118
II.5.1. Gambaran Umum Sistem Imbalan Karyawan PT. Pembangkitan Jawa-Bali.....	119
II.5.2. Gambaran Umum Insentif Prestasi Kerja Karyawan PT. Pembangkitan Jawa-Bali.....	123

BAB III PENYAJIAN DATA

III.1. Tingkat Kemampuan Transfer Pembelajaran Karyawan	127
III.1.1. Peluang Menerapkan Keahlian baru	127
III.1.1.1. Dukungan Mempraktekkan Keahlian Baru.....	128
III.1.1.2. Dorongan Mempraktekkan Keahlian Baru	131
III.1.2. Kesiapsiagaan Karyawan Belajar dalam Program Pelatihan	133
III.1.2.1. Kebutuhan Karyawan terhadap Perubahan Perilaku Kerja.....	133
III.1.2.2. Ketepatan Penyelenggaraan pelatihan.....	135
III.1.3. Kualitas Desain Program Pelatihan.....	136
III.1.3.1. Keikutsertaan Aktif Karyawan selama Pelatihan.....	136
III.1.3.2. Peningkatan Keahlian.....	137
III.2. Tingkat Kualitas Umpan Balik Kinerja	139

III.2.1. Intensitas Pemberian Informasi Kinerja.....	139
III.2.1.1. Ketepatan pemberian Umpan Balik Kinerja	139
III.2.1.2. Keteraturan Pemberian Umpan Balik Kinerja	140
III.2.2. Objektivitas Pemberian Umpan Balik Kinerja.....	141
III.2.2.1. Kekhususan Informasi Kinerja.....	142
III.2.2.2. Ketepatan Komunikasi Atasan Terhadap Bawahan	143
III.2.3. Kepercayaan Karyawan Terhadap Atasan	144
III.2.3.1. Konsistensi Pemberian Informasi Kinerja	144
III.2.3.2. Pemberian Informasi Kinerja dengan Empati dan Kesadaran Diri	145
III.2.4. Reaksi Karyawan pada Umpan Balik Kinerja	147
III.2.4.1. Kesempatan Mengutarakan Kehendak dan Kebutuhan Karyawan dalam Mencapai Sasaran Kerja	147
III.2.4.2. Pemahaman Karyawan Terhadap Lingkup Pekerjaannya.....	150
III.3. Tingkat Motivasi Kerja	151
III.3.1. Kebutuhan Karyawan pada Pekerjaannya.....	151
III.3.1.1. Perlakuan Adil dan Pantas	152
III.3.1.2. Keaktifan dalam Bekerja.....	156
III.3.2. Rangsangan Pekerjaan bagi Karyawan	158
III.3.2.1. Insentif Finansial yang Adil dan Layak	158
III.3.2.2. Jaminana Keamanan dan Ketenangan dalam Bekerja	160
III.3.2.3. Perasaan Keberhasilan dalam Melaksanakan Tugas.....	164

BAB IV ANALISA dan INTERPRETASI DATA

IV.1. Analisa.....	167
IV.1.1. Tingkat Kemampuan Transfer Pembelajaran Karyawan	171
IV.1.2. Tingkat Kualitas Umpan Balik kinerja	175
IV.1.3. Tingkat Motivasi Kerja Karyawan.....	179

IV.1.4.	Korelasi Variabel Tingkat Kualitas Umpan Balik kinerja dengan variabel Tingkat Kemampuan Transfer Pembelajaran Karyawan	182
IV.1.5.	Korelasi Variabel Tingkat Motivasi Kerja dengan variabel Tingkat Kemampuan Transfer Pembelajaran Karyawan.....	185
IV.1.6.	Korelasi Variabel Tingkat Kualitas Umpan Balik kinerja dengan Variabel Tingkat Motivasi Kerja	188
IV.1.7.	Uji Statistik Korelasi antara Tingkat Kualitas Umpan Balik Kinerja dan Tingkat Motivasi Kerja dengan Tingkat Kemampuan Transfer Pembelajaran.....	191
	IV.1.7.1. Uji Korelasi (<i>r</i>) <i>product moment</i>	191
	IV.1.7.2. Uji Analisis Jalur.....	194
IV.2.	Interpretasi Data	199

BAB V PENUTUP

V.1.	Kesimpulan	208
V.2.	Saran.....	211
V.3.	Implikasi terhadap Perkembangan Ilmu Pengetahuan	214

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel	Judul	Hal
Tabel I.1	Produksi Netto Sistem Jawa-Bali Tahun 2005.....	11
Tabel I.2	Strata Karyawan Pelaksana Unit Pembangkitan PT Pembangkitan Jawa-Bali (PT PJB) Gresik Jawa Timur	63
Tabel I.3	Strata Karyawan Pelaksana Unit Bisnis Pemeliharaan PT Pembangkitan Jawa-Bali (PT PJB) Gresik Jawa Timur	63
Tabel I.4	Strata Karyawan Pelaksana Unit Pemeliharaan PT Pembangkitan Jawa-Bali (PT PJB) Gresik Jawa Timur	64
Tabel I.5	Responden Karyawan Pelaksana Unit Pembangkitan PT Pembangkitan Jawa-Bali (PT PJB) Gresik Jawa Timur	65
Tabel I.6	Responden Karyawan Pelaksana Unit Bisnis Pemeliharaan PT Pembangkitan Jawa-Bali (PT PJB) Gresik Jawa Timur	65
Tabel I.7	Responden Karyawan Pelaksana Unit Pemeliharaan PT Pembangkitan Jawa-Bali (PT PJB) Gresik Jawa Timur	65
Tabel I. 8	Kriteria Indeks Reliabilitas Instrumen Penelitian	72
Tabel I. 9	Pedoman Pemberian Interpretasi terhadap Koefisien Korelasi	77
Tabel II. 1	Jenjang Jabatan Karyawan PT PJB.....	91
Tabel II. 2	Kriteria Kompetensi Kelompok Non Manajemen	93
Tabel II. 3	Kriteria Kompetensi Kelompok Manajemen	94
Tabel II. 4	Bobot Kompetensi Karyawan Kelompok Non Manajemen Grade 41-47 PT Pembangkitan Jawa Bali	95

Tabel II. 5	Bobot Kompetensi Karyawan Kelompok Manajemen Grade 48-58 PT Pembangkitan Jawa Bali	96
Tabel II. 6	Tugas Pokok Fungsi-fungsi dalam Unit Pembangkitan Gresik Jawa Timur.....	101
Tabel II. 7	Jumlah Karyawan Pelaksana Unit Pembangkitan Gresik menurut Grade dan Tingkat pendidikan Bulan Juni 2005	103
Tabel II. 8	Tugas Pokok Fungsi-fungsi dalam Unit Bisnis Pemeliharaan.....	108
Tabel II. 9	Tugas Pokok Fungsi-fungsi dalam Unit Pemeliharaan Gresik Jawa Timur.....	110
Tabel II. 10	Jumlah Karyawan Pelaksana Unit Bisnis Pemeliharaan PT PJB menurut Grade dan Tingkat pendidikan Bulan Juni 2005	111
Tabel II. 11	Jumlah Karyawan Pelaksana Unit Pemeliharaan Gresik menurut Grade dan Tingkat pendidikan Bulan Juni 2005	111
Tabel II. 12	Bobot Penilai Pola 270 ⁰	114
Tabel II. 13	Bobot Penilai Pola 180 ⁰	115
Tabel II. 14	Peringkat Penilaian Kompetensi dan Pencapaian Sasaran Kinerja Perorangan.....	115
Tabel II. 15	Tarif Insentif Prestasi Kerja	125
Tabel III. 1	Karakteristik Sampel Penelitian.....	127
Tabel III. 2	Dukungan Pendamping Untuk Membantu Memberi Semangat Mengilhami perubahan Dan Menunjukkan Kecakapan Pada Karyawan	128
Tabel III. 3	Dukungan Atasan Dalam Praktek Pengetahuan Dan Ketrampilan Baru Di Tempat Kerja/ Pelaksanaan Tugas	129

Tabel III. 4	Dukungan Lingkungan Kerja Pada Praktek Pengetahuan Dan Ketrampilan Baru Di Tempat kerja.....	130
Tabel III. 5	Kesempatan Mencoba Perilaku Baru secara Berulang-Ulang dan Konsisten Pasca Pelatihan.....	131
Tabel III. 6	Kemampuan Menggunakan Peluang-Peluang Dalam Pekerjaan Untuk Berlatih Pengetahuan Dan Ketrampilan.....	132
Tabel III. 7	Persepsi Karyawan terhadap Kebutuhan Ketrampilan/ Keahlian Baru Dalam Bekerja.....	134
Tabel III. 8	Pemilihan Waktu Dalam Penyelenggaraan Kegiatan Pelatihan	135
Tabel III. 9	Keterlibatan Karyawan Dalam Pelatihan.....	136
Tabel III. 10	Kemampuan Karyawan Meningkatkan Keahlian Dalam Pelatihan.....	138
Tabel III. 11	Ketepatan Pemberian Umpan Balik Kinerja.....	140
Tabel III. 12	Keteraturan Pemberian Umpan Balik Kinerja	141
Tabel III. 13	Kekhususan Informasi Kinerja Yang Diberikan.....	142
Tabel III. 14	Akurasi Komunikasi Dari Pengawas kepada Bawahan	143
Tabel III. 15	Konsistensi Dalam Komunikasi Pengawas Dan Bawahan	145
Tabel III. 16	Kemampuan Pengawas Memberikan Informasi Penilaian Kinerja Dengan Empati Dan Kesadaran Diri.....	146
Tabel III. 17	Kesempatan Dalam mengutarakan Kehendak Serta Kebutuhan Karyawan Dalam Mencapai Sasaran Kerja Dengan Berhasil.....	148
Tabel III. 18	Upaya Karyawan Melakukan Pengecekan Ulang Terhadap Hasil Penilaian Kinerja	149

Tabel III. 19	Kesesuaian Informasi Hasil penilaian Kinerja Terhadap Hasil Kerja, Peluang Pekerjaan dan Masa Depan Pekerjaan.....	150
Tabel III. 20	Pemberlakuan Kerja Sesuai Peraturan	152
Tabel III. 21	Kondisi Dan tempat Kerja.....	153
Tabel III. 22	Pengakuan Atas Prestasi Karyawan Dalam Bekerja.....	154
Tabel III. 23	Perhatian Atasan Atas Pribadi Karyawan	155
Tabel III. 24	Kesempatan Mengemukakan dan Merealisasikan Ide dalam Bekerja	156
Tabel III. 25	Kejelasan Dan Kepastian Tugas Serta Tanggung Jawab Yang Diberikan.....	157
Tabel III. 26	Kesesuaian Besar Gaji dengan Standar Mutu Hidup	158
Tabel III. 27	Kepuasan Terhadap Pemberian Bonus	159
Tabel III. 28	Jaminan Masa Dinas Dan Jabatan.....	161
Tabel III. 29	Jaminan Sakit Dan Cacat	162
Tabel III. 30	Jaminan Dana Pensiun	163
Tabel III. 31	Jaminan Keselamatan Bekerja Di Lapangan.....	164
Tabel III. 32	Kepuasan Terhadap Prestasi Kerja Yang Telah Dicapai Dalam Perusahaan.....	165
Tabel III. 33	Kepuasan Terhadap Penghargaan Pada Hasil Kerja	166
Tabel IV.1	Rekapitulasi Indikator Variabel Tingkat Kemampuan Transfer Pembelajaran Karyawan.....	172
Tabel IV.2	Rekapitulasi Variabel Tingkat Kemampuan Transfer Pembelajaran Karyawan.....	174

Tabel IV.3	Rekapitulasi Indikator Variabel Tingkat Kualitas Umpan Balik Kinerja.....	175
Tabel IV.4	Rekapitulasi Variabel Tingkat Kualitas Umpan Balik Kinerja.....	178
Tabel IV.5	Rekapitulasi Indikator Variabel Tingkat Motivasi Kerja.....	180
Tabel IV.6	Rekapitulasi Variabel Tingkat Motivasi Kerja	181
Tabel IV. 7	Korelasi Antara Tingkat Kualitas Umpan Balik Kinerja Karyawan dengan Tingkat Kemampuan Transfer Pembelajaran Karyawan	183
Tabel IV. 8	Korelasi Antara Tingkat Motivasi Kerja dengan Tingkat Kemampuan Transfer Pembelajaran Karyawan.....	186
Tabel IV. 9	Korelasi Antara Tingkat Kualitas Umpan Balik Kinerja dengan Tingkat Motivasi Kerja Karyawan.....	189
Tabel IV. 10	Koefisien Korelasi Hubungan Antar Variabel	191
Tabel IV. 11	Koefisien Jalur Antara Variabel Eksogen Terhadap Variabel Endogen.....	195

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Judul	Hal
Gambar 1.1	Integrasi Strategis Sistem Penilaian.....	31
Gambar 1.2	Model Umum Proses Motivasi	42
Gambar 1.3	Diagram Situasi Motivasi Yang Diperluas	46
Gambar IV. 1	Model Empirikal Hubungan Antar Variabel.....	196

**PENGARUH KUALITAS UMPAN BALIK KINERJA
TERHADAP KEMAMPUAN TRANSFER PEMBELAJARAN
KARYAWAN**

**(Studi Tentang Pengaruh Tingkat Kualitas Umpan Balik Kinerja, Tingkat
Motivasi Kerja Terhadap Tingkat Kemampuan Transfer Pembelajaran
Karyawan Pelaksana Pada PT Pembangunan Jawa-Bali (PT.PJB)
Gresik-Jawa Timur)**

SKRIPSI

FIS AN 00 06

AmL

P



NANI AMBARSARI
NIM. 070016362

**PROGRAM STUDI ADMINISTRASI NEGARA
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
SEMESTER GASAL 2005-2006**



HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING

Pengaruh Tingkat Kualitas Umpan Balik Kinerja, Tingkat Motivasi Kerja Terhadap
Tingkat Kemampuan Transfer Pembelajaran Karyawan Pelaksana pada
PT Pembangunan Jawa-Bali (PT PJB) Gresik-Jawa Timur

Skripsi ini telah memenuhi persyaratan dan disetujui untuk diajukan

Surabaya, 28 Nopember 2005

Mengetahui Dosen Pembimbing Skripsi



Drs. Jusuf Trianto, M.Com.
NIP. 132 048 915

DAFTAR LAMPIRAN

- | No. | Lampiran |
|-----|--|
| 1. | Surat Permohonan Ijin Penelitian dari FISIP UNAIR |
| 2. | Surat Ijin Penelitian dari PT. Pembangkitan Jawa-Bali Gresik Jawa-Timur |
| 3. | Bentuk kegiatan pelatihan karyawan PT. PJB Gresik Jawa-Timur |
| 4. | Rekapitulasi kegiatan pelatihan karyawan Unit Pembangkitan PT. PJB Gresik Jawa-Timur Desember 2003 – Juni 2005 |
| 5. | Kuesioner Penelitian Karyawan Pelaksana |
| 6. | Distribusi Frekuensi Jawaban Responden |
| 7. | Hasil Uji Normalitas Sebaran Data |
| 8. | Hasil Uji Validitas Reliabilitas Instrumen Penelitian |
| 9. | Hasil Uji Linieritas Data |
| 10. | Hasil Uji Heteroskedastisitas |
| 11. | Hasil Uji Korelasi Product Moment |
| 12. | Hasil Uji Analisis Jalur |
| 13. | Tabel Krajcic |

ABSTRAKSI

Isu kunci dalam pengembangan kekuatan pekerja/ karyawan terletak pada efektivitas suatu program pelatihan. Suatu program yang efektif tidak hanya menghasilkan pada peningkatan pengetahuan, kemampuan dan ketrampilan, tetapi juga aplikasinya di tempat kerja sebagaimana dikemukakan oleh Tannenbaum dan Yukl (1992) serta Salas dan Cannon-Bowers (2001).

Dalam penilaian kinerja karyawan, kegiatan umpan balik merupakan proses pemberian informasi hasil kerja karyawan guna memberitahu jika perilakunya ke luar jalur dan menetapkan upaya pengembangan yang perlu dilakukan. Pemberian informasi tersebut dapat berdampak pada sikap positif karyawan atau "demotivasi" terhadap umpan balik yang diterimanya sebagai wujud keinginan dan harapan karyawan dalam pemberian umpan balik kerjanya.

Berdasarkan hal tersebut penelitian ini bermaksud untuk mengkaji pengaruh dan pola hubungan dari variabel tingkat kualitas umpan balik kinerja, variabel tingkat motivasi kerja terhadap tingkat kemampuan transfer pembelajaran. Karena dengan memenuhi keinginan dan harapan karyawan terhadap umpan balik kerjanya yang memunculkan sikap positif, kemampuan karyawan dalam menerapkan keahlian dan ketrampilan baru setelah mengikuti pelatihan dapat ditingkatkan. Dimana menurut riset yang dilakukan oleh Ngeow dan Foxon menyatakan bahwa motivasi berpengaruh dominan terhadap transfer pembelajaran. Demikian pula dalam pelatihan, kegiatan umpan balik (*feedback*) diberikan sebagai hasil penilaian terhadap kemajuan dan kemampuan kerja karyawan setelah mengikuti kegiatan pelatihan.

Penelitian dilakukan pada karyawan pelaksana PT. Pembangunan Jawa-bali (PT. PJB) Gresik Jawa-Timur dengan responden sejumlah 214 karyawan. Cara pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan teknik random atas dasar strata. Bahwa setiap karyawan pelaksana PT. PJB Gresik Jawa Timur memiliki peluang dan kemungkinan yang sama sebagai obyek penelitian dengan terlebih dahulu membuat strata pada populasi sesuai sifat/ ciri baik horisontal maupun vertikal. Adapun analisis dilakukan dengan uji statistik korelasi *product moment* dan analisis jalur (*path analysis*), yaitu untuk menguji hubungan kausal yang diduga masuk akal antara satu variabel dengan variabel lain. Yaitu antara variabel tingkat kualitas umpan balik kinerja (X) dengan variabel tingkat kemampuan transfer pembelajaran (Y), antara variabel tingkat kualitas umpan balik kinerja (X) dengan variabel tingkat motivasi kerja (Z) serta antara variabel tingkat motivasi kerja (Z) dengan variabel tingkat kemampuan transfer pembelajaran (Y).

Dari hasil uji statistik korelasi *product moment* diperoleh ada hubungan positif dan signifikan antara variabel tingkat kualitas umpan balik kinerja dengan variabel tingkat kemampuan transfer pembelajaran ($6,16 > 1,960$). Ada hubungan positif dan signifikan antara variabel tingkat motivasi kerja dengan tingkat kemampuan transfer pembelajaran ($9,26 > 1,960$). Serta ada hubungan positif dan signifikan antara variabel tingkat kualitas umpan balik kinerja dengan tingkat motivasi kerja. Dimana besarnya sumbangan yang diberikan variabel kualitas umpan balik kinerja terhadap tingkat kemampuan transfer pembelajaran adalah sebesar 15,1%. Sedangkan sisanya sebesar 84,9% dipengaruhi oleh variabel-variabel yang lain.

Hasil uji hipotesis dengan tingkat signifikansi 0.05 menunjukkan bahwa ada pola hubungan langsung antara variabel tingkat kualitas umpan balik kinerja (X) dengan variabel tingkat kemampuan transfer pembelajaran (Y) yaitu p_{11} (0.14) dan pola hubungan tidak langsung melalui variabel tingkat motivasi kerja (Z) yaitu p_{12} , p_{21} (0.25). Dimana hubungan antara tingkat kualitas umpan balik kinerja dengan tingkat kemampuan transfer pembelajaran karyawan akan menjadi lebih kuat jika melalui tingkat motivasi kerja karena tingkat kualitas umpan balik kinerja memiliki hubungan tidak langsung melalui tingkat motivasi kerja terhadap tingkat kemampuan transfer pembelajaran karyawan (7,3%) yang lebih kuat jika dibandingkan dengan pola hubungan langsungnya (5,5%). Penelitian ini menemukan bahwa tingkat motivasi kerja mampu menjelaskan/ memprediksi dengan baik semua proporsi varian tingkat kemampuan transfer pembelajaran pada semua pola hubungan dalam penelitian dan merupakan variabel yang paling menentukan terbentuknya tingkat kemampuan transfer pembelajaran.

Keyword : Learning Transfer, Performance Feedback, Work Motivation

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Dalam kondisi persaingan dan kemajuan teknologi yang cepat saat ini setiap organisasi membutuhkan kemampuan sumber daya manusia yang dapat diandalkan, memiliki wawasan, kreativitas serta pengetahuan. Terutama untuk meraih kesuksesan kemudian dalam bersaing, keunggulan kompetitif dapat dicapai melalui manusia dalam organisasinya.

Manusia dalam organisasi merupakan pekerja/ karyawan yang melakukan berbagai fungsi organisasi diantaranya produksi, pemeliharaan, pemasaran, pelayanan, pengadaan, pengembangan dan lain sebagainya. Manusia memiliki keahlian dan kemampuan unik serta berbagai karakteristik personal lainnya yang mempengaruhi perilaku kerjanya dalam organisasi. Keahlian dan kemampuan tersebut dapat dikembangkan sesuai dengan nilai-nilai organisasi serta ditingkatkan untuk mendukung tujuan organisasi.

Pentingnya peran manusia dalam organisasi dan bagaimana manusia mampu ditingkatkan keahliannya tersebut yang kemudian melatarbelakangi upaya organisasi untuk mengembangkan kualitas sumber daya manusianya. Dimana sampai sejauh mana suatu organisasi mengembangkan potensi sumber daya manusianya tersebut tergantung pada cara pandang organisasi dan upaya yang ditempuh.

Proses pengembangan sumber daya manusia pada dasarnya merupakan titik awal organisasi untuk meningkatkan dan mengembangkan *skills, knowledge* serta *ability* individu sesuai dengan kebutuhan masa kini maupun masa mendatang. Merupakan proses untuk mendukung efektivitas fungsi dalam manajemen sumber daya manusia, misalnya pada fungsi rekrutmen. Jika mengalami 'defisiensi' dalam hal kualitas dan kinerja setelah pekerja baru direkrut dan ditempatkan, maka organisasi membutuhkan skema pengembangan sumber daya manusia dalam bentuk misalnya program pelatihan.¹

Lebih lanjut dalam pengembangan kekuatan karyawan tersebut, perhatian organisasi melalui praktek pengembangan sumber daya manusia terletak pada upaya menciptakan efektivitas dari suatu program pelatihan. Hal ini dikarenakan persoalan yang sering muncul sebagai faktor pertimbangan untuk menunda atau bahkan meniadakan suatu kegiatan pelatihan adalah karena masalah efektifitas serta biaya yang tidak sedikit.² Berkaitan dengan bagaimana suatu program pelatihan dengan segala sumber daya (keuangan) yang dibelanjakan mampu membawa hasil optimal bagi kemajuan organisasi.³

Oleh karena itu, untuk mendapatkan hasil yang optimal terhadap pelatihan, suatu program yang efektif hendaknya tidak hanya menghasilkan pada peningkatan pengetahuan, kemampuan dan ketrampilan, tetapi juga aplikasinya di tempat kerja (transfer pelatihan).

Tannenbaum dan Yukl (1992) serta Salas dan Cannon-Bowers (2001) pada tinjauan riset mengenai efektivitas program pelatihan menyimpulkan bahwa

¹ Jusuf Irianto, *Tema-tema pokok MSIDM* (Surabaya: Insan Cendekia, 2001), p. 79

² Jusuf Irianto, *Isu-Isu Strategis Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Surabaya: Insan Cendekia, 2001), p. 68

³ *Ibid.*, p. 83

transfer pelatihan merupakan faktor terpenting pada efektivitas suatu program pendidikan dan pelatihan.⁴

Pentingnya transfer pelatihan untuk terjadi setelah mengikuti pelatihan disebabkan karena karyawan sebagai pelaku pekerjaan selalu membutuhkan proses pembelajaran (*learning*) yang diarahkan pada hal-hal baru guna mencapai tujuan-tujuan organisasi. Proses pembelajaran itulah yang disebut sebagai pelatihan (*training*). Bagi individu karyawan, manfaat pelatihan terletak pada pemberian jaminan “keamanan kerja” berdasarkan penguasaan kompetensi yang dipersyaratkan organisasi. Sedangkan bagi organisasi, pelatihan bermanfaat dalam memberi jaminan pencapaian produktivitas serta jaminan kualitas dan kemampuan karyawan.⁵ Sehingga melalui kegiatan pelatihan tersebut, terletak harapan organisasi maupun individu karyawan terhadap hasil dari pelatihan yang lebih dapat diaplikasikan secara nyata dan bermanfaat pada pekerjaan serta kemudian mampu meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja.

Kemudian, alasan lain yang melatarbelakangi pentingnya transfer pelatihan (pembelajaran) untuk terjadi adalah program-program pengembangan sumber daya manusia yang diimplementasikan dalam bentuk pelatihan cenderung untuk tidak dilakukan dengan tepat dan terkesan hanya menghabiskan anggaran yang tersedia. Sehingga formalitas dari suatu program latihan tampak menonjol jika dilihat dari materi yang tidak relevan dengan penguasaan kompetensi atau tidak relevannya hubungan antara program, peserta, pelatih serta tujuan yang

⁴ Ken Pidd, *Organisational Barriers To Training Transfer: The Role Of Workplace Social Controls And Normative Behaviour In Workforce Development*,

<http://www.nceta.flinders.edu.au/pdf/proceedings2002/catching%20clouds/section4.pdf> akses 12 Januari 2005, p. 135

⁵ I.I. Goldstein dan K.J Ford, *Training In Organisations, Needs Assessment, development and Evaluation* (Belmont, CA Wadsworth Thomson Learning, 2002), p. 22 dikutip dari Jodie Shoobridge, *Training Transfer The What, How and Wherefore Art Thou?*, <http://www.nceta.flinders.edu.au/pdf/proceedings2002/shoobridge.pdf> akses 12 Januari 2005, p. 5

hendak diraih. Oleh karena itu dalam penyelenggaraannya tidak dapat dipastikan apakah sudah benar atau sebaliknya dan tujuan utama peningkatan *skills*, *knowledge* serta *ability* yang harus diraih dapat terhalangi.

Hal ini berarti bahwa transfer pembelajaran penting artinya terhadap usaha pengembangan karyawan terutama untuk mencapai efektivitas dan efisiensi pelaksanaan pelatihan sehingga membawa hasil yang optimal bagi organisasi. Dimana proses transfer pembelajaran individu, pada pengembangan karyawan, perlu untuk terjadi dan dipastikan keberadaannya dalam organisasi.

Lebih lanjut, ketersediaan karyawan yang berkualitas dan berkemampuan dalam menghadapi tantangan organisasional menjadi kebutuhan pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dalam usaha penyediaan tenaga listrik (jenis usaha pembangkit), sebagai anak perusahaan PT PLN (Persero), yaitu PT Pembangkitan Jawa Bali (PT. PJB) yang terdiri dari unit pembangkitan dan unit bisnis.

Kebutuhan tersebut terutama berkaitan dengan akan dicanangkannya era kompetisi pada tahun 2007 melalui Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2002 tentang Ketenagalistrikan yang menuntut kemampuan perusahaan untuk memacu sumber daya manusianya menjadi sumber daya manusia unggul. Padahal selama berputuh tahun, kondisi sumber daya manusia Badan Usaha Milik Negara tersebut 'dimanjakan' oleh pemerintah. Sebagaimana dikemukakan oleh Direktur SDM PT PJB, Budi Santoso, berikut :

“...bahwa satu-satunya jalan dalam rentang waktu antara 2003 hingga 2007 harus banyak melakukan diklat (pendidikan dan latihan) yang terstruktur sehingga jelas akan dibawa kemana SDM perusahaan ini. Untuk itu, dibutuhkan SDM yang memiliki jiwa belajar dan semangat

inovasi. Hal ini bukan masalah sederhana, mengingat PT PJB mewarisi budaya BUMN yang kurang mendukung yaitu budaya perusahaan tanpa kompetisi (monopoli) serta budaya perusahaan yang dijamin pemerintah bahwa perusahaan tidak akan dan tidak boleh bangkrut. Sehingga, budaya perusahaan harus dirubah menjadi sifat pembelajar yang dulu tidak ditekankan. Kedepan, lingkungan kita adalah lingkungan inovasi yang akan banyak bermunculan teknologi baru dan menuntut setiap individu untuk terus belajar. Mereka yang tidak memiliki semangat belajar secara otomatis akan tertinggal, dan pengertian belajar hendaknya tidak diartikan bahwa seluruh belajar yang difasilitasi perusahaan tetapi juga pembelajaran sendiri (*self learning*).”⁶

Berdasarkan pada pernyataan tersebut, maka lingkungan usaha bidang ketenagalistrikan telah mengalami perubahan dengan tidak lagi sebagai pemain tunggal dalam bisnis ketenagalistrikan. Namun juga melibatkan sektor swasta atau *Independent Power Producer*. Hal ini berarti bahwa persaingan menjadi semakin intensif dan perkembangan teknologi juga mengalami perubahan yang cepat. Dimana dalam pernyataan tersebut, jiwa belajar dan semangat inovasi dari karyawan PT PJB ditekankan sebagai kebutuhan untuk mendukung upaya perusahaan dalam menghadapi kompetisi pada tahun 2007 baik melalui program pendidikan dan latihannya maupun pembelajaran sendiri sebagai bentuk informal pengembangan karyawan.

Menyikapi kebutuhan PT PJB terhadap kualitas sumber daya manusia yang tinggi terkait dengan diberlakukannya Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2002 tentang Ketenagalistrikan, pentingnya peran sumber daya manusia PJB dalamantisipasi perubahan dikemukakan oleh Komisaris Utama PT PLN (Persero) Andung Nitimihardja sebagai berikut : “Lingkungan telah berubah dan seluruh karyawan harus bisa mengantisipasi perubahan itu. Karena di era

⁶ *Kaderisasi dan Seleksi Calon Pemimpin*, Info PJB, VIII (Edisi 41, 2003), p. 10

kompetisi, hanya perusahaan yang bisa mengantisipasi perubahan yang bisa *survive*. Untuk itu, peningkatan kualitas sumber daya manusia menjadi sangat penting.”⁷

Dimana peningkatan kualitas sumber daya manusia PT PJB tersebut lebih lanjut dilakukan melalui peningkatan kompetensi karyawan dengan implementasi sistem manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi pada seluruh fungsi manajemen sumber daya manusianya mulai bulan Oktober 2003 secara bertahap dari level manajemen.⁸ Demikian pula dengan unit-unitnya.

Perlunya peningkatan kompetensi karyawan dilakukan pada unit-unit di PJB diungkapkan oleh Budi Santoso yang menanggapi tentang rendahnya kualitas sumber daya manusia sebagai berikut :

“Peta SDM PT PJB dilihat dari latar belakang pendidikan masih cukup banyak karyawan dengan pendidikan SD (121 orang) dan SMP (70 orang). Sedangkan rata-rata usia karyawan 41 tahun 9 bulan. Sehingga, diharapkan peran dari Deputi Manajer SDM Unit dalam melakukan *job enlargement* dan *job enrichment* untuk mengoptimalkan SDM yang ada di unit masing-masing. Termasuk pada karyawan yang masih berlatar belakang pendidikan SD dan SLTP. Mereka perlu ditingkatkan kompetensinya sehingga dapat lebih berkontribusi bagi perusahaan dengan program pendidikan dan latihan (diklat) berdasarkan kompetensi.”⁹

Hal yang serupa dikemukakan pula Deputi Manajer SDM Unit Pembangkitan (UP) Gresik, Wisnoe Satriono, tentang program sertifikasi bagi karyawan non teknik sebagai upaya PT PJB untuk mengembangkan kompetensi karyawan :

“Selama ini karyawan teknik sudah diharuskan memiliki sertifikat kompetensi. Mereka tidak bisa naik pangkat kalau tidak memiliki sertifikat yang ditentukan. Sementara karyawan non-teknik tidak

⁷ *Karyawan Tak Boleh Membre*, Info PJB, VIII, (Edisi 46, 2004), p.8

⁸ *Berubah, Berubah dan Berubah*, Info PJB, VII (Edisi 38, 2003), p. 6

⁹ *Persoalan SDM sangat Sensitif*, Info PJB, VIII (Edisi 43, 2004), p. 9

diharuskan seperti itu. Maka sudah selayaknya karyawan non-teknik diwajibkan memiliki sertifikat supaya adil.”¹⁰

Pada tahun 2005 ini, komitmen manajer Unit Pembangkitan Gresik terhadap sumber daya manusianya adalah meningkatkan budaya belajar, motivasi dan *training* agar tepat guna berdasarkan *Training Needs Analysis*. Sedangkan komitmen manajer Unit Pemeliharaan Gresik adalah pada peningkatan staf pemeliharaan untuk mendapatkan hasil kerja yang lebih baik dengan waktu relatif pendek dan bekerja sama dengan Unit Pemeliharaan serta Unit Pemeliharaan untuk mempertahankan unit agar tetap handal.¹¹

Kemudian perlunya karyawan pelaksana untuk mendapat perhatian yang lebih baik dikemukakan oleh Suparno Ketua Dewan Pimpinan Pusat Serikat Pekerja PT PJB periode 2003-2006 pada Musyawarah Besar II SP PJB Tahun 2003 yang berkaitan dengan peningkatan kinerja perusahaan :

“Tentang komitmen terhadap peningkatan kinerja perusahaan, saya berharap orang-orang yang ada di pembangkit (operasional) lebih diperhatikan lagi. Alasannya, kinerja perusahaan sangat terkait dengan kondisi mesin pembangkit dan kondisi dari mesin pembangkit tersebut sangat tergantung orang-orang yang mengoperasikan mesin itu (*the man behind the gun*). Sudah selayaknya mereka mendapatkan perhatian yang lebih baik.”¹²

Sebagaimana dijelaskan pada awal paragraf tentang pentingnya transfer pembelajaran pada pengembangan karyawan, beberapa riset tentang transfer pembelajaran menunjukkan bahwa hanya 30 persen (30%) dari yang dipelajari pada pelatihan benar-benar digunakan dalam pekerjaan. Dimana beberapa faktor

¹⁰ *Demi Keadilan, Sudah Seharusnya Dilakukan*, Info PJB, IX (Edisi 47, 2004), p.7

¹¹ *Komitmen Manajer Unit di Tahun 2005*, Info PJB, IX (Edisi 47, 2004), p. 22

¹² *Berharap Menjadi The Dream Team*, Info PJB, VIII, (Edisi 41, 2003), p. 11

yang dindikasikan berpengaruh terhadap transfer pembelajaran oleh Newstrom diantaranya :¹³

1. Kurangnya penguatan pada pekerjaan.
2. Gangguan/ campur tangan dari lingkungan pekerjaan secara langsung.
3. Struktur organisasional yang tidak mendukung.
4. Persepsi peserta pelatihan tentang program pelatihan yang tidak praktis/ nyata.
5. Persepsi peserta pelatihan tentang isi pelatihan yang tidak relevan.
6. Kegelisahan peserta pelatihan dengan perubahan dan usaha yang dikaitkan/ dihubungkan.
7. Pemisahan dari inspirasi atau dukungan pelatih.
8. Persepsi pengikut latihan tentang rancangan/ implementasi pelatihan yang kurang baik.
9. Tekanan dari kelompok acuan atau panutan untuk menentang perubahan.

Berdasarkan pada faktor-faktor tersebut, 4 (empat) faktor berhubungan dengan pelatihan yang diselesaikan oleh peserta pelatihan (faktor ke 4,5,7 dan 8). Sedangkan lima faktor lainnya merupakan pengaruh dari lingkungan organisasional.

Kemudian pada studi yang dilakukan oleh Wexley dan Baldwin (1988) menunjukkan bahwa kurang lebih hanya 10% dari investasi untuk pelatihan yang berhasil mengubah perilaku peserta ketika kembali ke tempat kerja.¹⁴ Sedangkan menurut Brad dan Newstrom (1992), tingkat penerapan keahlian serta pengetahuan yang didapat dari pelatihan ke tempat kerja diperkirakan hanya sekitar 10-40% saja sehingga pihak organisasi dalam memberikan pelatihan harus merencanakan dengan baik serta menyesuaikan dengan pekerjaan.¹⁵

¹³ Jamie Mulkey, *The Art of (Learning) Transfer*, http://www.certinag.com/issues/oct02/feature_mulkey.cfm akses: 3 Januari 2005

¹⁴ R. Fitzpatrick, *The Strange Case of The Transfer of Training Estimate*, *The Industrial Organizational Psychologist*, <http://siop.org/tip/backissues/tip/Oct01/03fitzpatrick.pdf> akses: 3 Januari 2005

¹⁵ Andrea Tasse dan Mohamed Himech, *Increasing Learning Transfer amongst Newly Trained Employees. The Role of The Supervisor*, <http://www.wln.ualberta.ca/papers/pdf/41.pdf> akses: 12 Januari 2005, p. 1

Pada pengembangan karyawan PT. PJB khususnya Unit Pembangkitan Gresik masih menemui kendala ketersediaan fasilitas sebagaimana dikemukakan oleh Deputy Manajer Sumber Daya Manusia Unit Pembangkitan Gresik berikut :

“Ada satu hal yang perlu diperhatikan manajemen terkait dengan program sertifikasi karyawan non teknik yaitu masalah sarana komputer. Manajemen hendaknya menyediakan komputer untuk setiap karyawan, sehingga mereka lebih mudah dalam mengoperasikan. Kalau di kantor pusat mungkin semua karyawan ‘memiliki’ komputer. Namun di unit tidaklah demikian, di UP Gresik misalnya, hanya sekitar 50 persen karyawan yang ‘memiliki’ komputer. Itupun tidak semua terhubung dengan internet.”¹⁶

Kendala lain dalam pengembangan karyawan PT PJB dikemukakan oleh Priyono staf senior pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia Unit Pemeliharaan Paiton yang menyatakan bahwa :

“Setiap tahun PT PJB mengeluarkan anggaran yang cukup besar untuk pengembangan SDM melalui program pelatihan. Akan tetapi, sasaran untuk memperoleh SDM profesional (memiliki kompetensi sesuai kebutuhan perusahaan) sering tidak terpenuhi secara maksimal sesuai dengan yang diharapkan. Beberapa kemungkinan kondisi ini terjadi antara lain pelatihan hanya sekedar menghabiskan anggaran, pelatihan hanya untuk memenuhi permintaan dari unit kerja serta pelatihan hanya untuk mengejar target kontrak kinerja dan lain-lain.”¹⁷

Demikian pula dalam lingkungan organisasi PT PJB, terjadi konflik internal antara Unit Pembangkitan dengan Unit Pemeliharaan setelah fungsi pengoperasian pembangkit dan fungsi pemeliharaan dipisah pada tahun 1998.

Samiudin, Direktur Utama PT PJB, memberi tanggapan tentang pemisahan ini sebagai berikut :

“Pertama saya masuk PT PJB, saya melihat di perusahaan ini seakan ada 2(dua), UP dan UHAR, hubungan mereka tidak harmonis. Istilah saya waktu itu, hubungan mereka seperti Israel dan Palestina. Tidak

¹⁶ *Demi Keadilan Sudah Seharusnya dilakukan*, Info PJB, IX, (Edisi 47, 2004), p. 7

¹⁷ Priyono, *Pelatihan Dengan Metode ADDIE*, Info PJB, VIII (Edisi 45, 2004), p. 10

pernah rukun. Bahkan antara orang UP tidak mau makan satu meja dengan orang UHAR.”¹⁸

Lebih lanjut hal yang sama dikemukakan oleh ketua umum DPP SP PJB Suparno dalam Rapat Kerja (Raker) Dewan Pimpinan Pusat Serikat Pekerja (DPP SP) PT. PJB 17 April 2004 tentang dampak dari pemisahan Unit Pembangkitan dengan Unit Pemeliharaan pada kondisi kerja berikut :

“Untuk meningkatkan kinerja pembangkit, kami mengusulkan agar pengelolaan operasional dan perawatan pembangkit ditangani oleh satu manajemen. Dengan kata lain, UP dan UHAR digabung. Berdasarkan evaluasi Serikat Pekerja (SP), pemisahan UP – UHAR berdampak kurang bagus terhadap kinerja. Pemisahan tidak meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam pengelolaan unit pembangkitan. Beberapa indikasi yang dipaparkan, antara lain:

- ♦ *Sense of care* terhadap unit berkurang. Birokrasi kerja lebih panjang, sehingga permasalahan unit tidak dapat segera ditangani.
- ♦ Kecemburuan karyawan UHAR terhadap karyawan UP mengenai kinerja, grade, fasilitas, SPPD dan sebagainya, membuat kondisi kerja tidak kondusif.
- ♦ Hubungan kerja kurang harmonis, karena ada dua manajer di satu unit dengan kemungkinan beda strategi, khususnya dalam perawatan unit.
- ♦ Kinerja pembangkit tidak semakin membaik.
- ♦ Tidak konsisten dalam pelaksanaan proses bisnis”¹⁹

Tidak membaiknya kinerja perusahaan PT PJB ditunjukkan pada tabel 1.1 tentang Produksi Netto Sistem Jawa Bali Tahun 2005 di bawah ini :

¹⁸ *Strategi Mengantisipasi dan Menyembuhkan Penyakit*, Info PJB, X (Edisi 49, 2005), p. 5

¹⁹ *Rekomendasikan Penyatuan UP-UHar*, Info PJB, VIII, (Edisi 44, 2004), hal.19

Tabel I.1
Produksi Netto Sistem Jawa-Bali Tahun 2005

PRODUSEN	Periode Januari-April				PERTUMBUHAN
	Tahun 2004		Tahun 2005		
	(Gwh)	%	(Gwh)	%	
Indonesia Power	13,730	46.20%	15,018	47.40%	9.40%
P.J.B	9,031	30.40%	8,207	25.95%	- 9.10%
Swasta/ IPP	6,983	23.50%	7,908	25.00%	13.20%
UB PMT	-	-	554	1.70%	0.00%
Total Jawa Bali	29,744		31,687		6.50%
Beban Puncak	13,754 MW		14,821 MW		7.80%
Faktor Beban	75.10%		74.20%		

Sumber : Info PJB, X (Edisi 49, 2005), p. 8

Pada tabel tersebut digambarkan bahwa kinerja PT PJB pada Tahun 2005 periode Januari-April menurun hingga minus 9,1 persen dibanding dengan kinerja Indonesia Power yang mengalami pertumbuhan sebesar 9,4 % dan kinerja pembangkit swasta (*Independent Power Producer*) yang juga mengalami pertumbuhan sebesar 13,2 % sehingga kinerjanya meningkat.

Demikian pula pada tahun 2003 yang secara finansial memperoleh laba sebesar Rp.425 miliar. Namun secara umum, kinerja perusahaan belum mencapai target yang ditetapkan. Dimana tidak tercapainya sasaran kinerja lebih disebabkan oleh faktor sumber daya manusia sebagaimana yang dikemukakan oleh Dirut PT PJB, Samiudin, sebagai berikut : “Perubahan terhadap sasaran (kinerja) mestinya hanya boleh terjadi karena faktor luar, bukan karena faktor internal. Tapi

kenyataannya, perubahan sasaran yang terjadi di PJB itu juga disebabkan faktor internal. Akibat kesalahan SDM.”²⁰

Dari penjabaran diatas menunjukkan bahwa PT. PJB memiliki kendala dalam upaya pengembangan karyawannya dan mengalami konflik internal dalam organisasi. Sebagaimana dikemukakan oleh Foxon tentang beberapa faktor yang dianggap berpengaruh terhadap transfer pembelajaran, kendala yang dimiliki PT. PJB dapat berpengaruh terhadap transfer pembelajaran karyawannya sebagai pengaruh dari lingkungan organisasional.

Lebih lanjut, Foxon telah melakukan penelitian terhadap artikel-artikel dan penelitian transfer pelatihan. Dari beberapa faktor yang berhubungan dengan terjadinya transfer pelatihan, ia mengelompokkannya menjadi faktor iklim organisasi, faktor desain pelatihan, faktor karakteristik peserta pelatihan dan faktor penyampaian pelatihan. Dari keempat faktor tersebut, iklim organisasi merupakan faktor yang paling mendukung dengan persentase sebesar 42%. Sedangkan faktor desain pelatihan sebesar 22%, faktor karakteristik peserta sebesar 21% (dengan faktor motivasi peserta pelatihan yang paling dominan) dan faktor penyampaian pelatihan sebesar 13%.²¹

Berkaitan dengan kegiatan pelatihan, dalam pelatihan umpan balik (*feedback*) diberikan oleh manajer sebagai hasil penilaian atau evaluasi terhadap kemajuan dan kemampuan kerja karyawan. Karena karyawan kadang-kadang

²⁰ Bonus bagi Unit Berprestasi Guna Meningkatkan Kinerja, Info PJB, VII (Edisi 40, 2003), p.6

²¹ M. Faxon, *A Process Approach to the Transfer of Training*, <http://www.ascilite.org.au/ajet/ajet9/foxon.html> akses: 10 September 2005 dikutip dari Hari Sumitra, "Studi Hubungan Karakteristik Lingkungan Kerja dan Transfer Pelatihan pada Karyawan Departemen Pengolahan Bijih PT NewmontNusa Tenggara" (Skripsi Sarjana Tak Diterbitkan, Universitas Airlangga Surabaya, 2005), p. 29

tidak dapat menilai apakah mereka telah mengalami kemajuan ataukah sebaliknya setelah mengikuti pelatihan.²²

Kegiatan ini dilakukan sebelum dan setelah kegiatan pelatihan untuk memastikan transfer pembelajaran berlangsung. Utamanya setelah kegiatan pelatihan dimana karyawan (peserta pelatihan) 'duduk bersama' dengan manajer guna memahami keluaran yang diharapkan sebagai hasil menyelesaikan kegiatan pelatihan.²³ Sebagai format bujukan yang disampaikan pada karyawan baik lisan maupun tulisan.²⁴ Dimana fokus spesifiknya adalah pada perubahan perilaku dengan keinginan dan harapan keluaran pelatihan berupa peningkatan kinerja.²⁵

Dalam manajemen kinerja karyawan, perubahan sikap dan perilaku kerja karyawan setelah mengikuti kegiatan pelatihan merupakan tujuan yang ingin dicapai sebagaimana yang dikemukakan oleh Michael Armstrong berikut:

“Bahwa proses manajemen kinerja harus mendorong dialog, suatu percakapan reflektif (atau evaluatif) mengenai kinerja dan pengembangan sehingga mampu memperbaiki kinerja organisasi serta mencakup baik kebutuhan individu maupun organisasi. Dimana arah manajemen kinerja adalah untuk bergerak dari proses yang mengendalikan menjadi proses yang memungkinkan. Manajer harus menjawab pertanyaan bagaimana kita bisa membantu individu karyawan untuk mewujudkan potensinya. Mereka harus membantu karyawan untuk memahami ketrampilan yang diperlukan dan membantu pengembangan ketrampilan tersebut. Untuk membantu pengembangannya guna meningkatkan kinerja tidak hanya dilakukan melalui formulir dan proses evaluasi formal, namun manajemen lini perlu mencurahkan waktunya untuk terjun total bukan sekedar mengisi

²² Inanto, *Prinsip-Prinsip Dasar Manajemen Pelatihan: dari Analisis Kebutuhan sampai Evaluasi Program Pelatihan*, op. cit., p. 46

²³ Jamie Mulkey, *loc. cit.*

²⁴ J.J. Martocchio dan J. Webster, *Effects of Feedback and Cognitive Playfulness on Performance in Microcomputer Software Training* (Personel Psychology, 45, 1992), p. 553-578 dikutip dari J.J. Martocchio dan James Dulebohn, *Performance feedback effects in training: the role of perceived controllability*, http://www.bodymedia.com/pdf/NasozAlvarezCTW_03.pdf akses : 12 Januari 2005

²⁵ J. Kevin Ford, *Improving Training Effectiveness in Work Organizations* (Mahwah NJ, Lawrence Erlbaum Associates, 1997), p. 209

formulir satu tahun sekali dan melakukan pertemuan penilaian untuk menentukan angka kenaikan gaji.”²⁶

Berdasarkan pernyataan tersebut, maka manajer dalam upaya meningkatkan kinerja karyawannya kemudian memberikan umpan balik terhadap penilaian kinerja karyawan. Dimana umpan balik kinerja ini merupakan langkah penting untuk menetapkan apakah individu dalam jabatannya berhasil melaksanakan pekerjaannya atau gagal. Kalau berhasil, sejauh mana keberhasilannya dan jika dinilai gagal sejauh mana kegagalannya pada masa penilaian kinerjanya tersebut.²⁷

Hal ini berarti bahwa pemberian umpan balik kinerja dapat berperan dalam membantu pengembangan karyawan sehingga dapat memberikan pengaruhnya terhadap proses transfer pembelajaran pengetahuan dan ketrampilan karyawan pada pekerjaannya.

Namun dalam prakteknya kemudian, pemberian umpan balik kinerja sebagai upaya membantu karyawan memperbaiki prestasi kerja menimbulkan kesulitan. Hambatan ini muncul pada penilaian prestasi kerja dan pembimbingan untuk memperbaiki kinerja karyawan. Menilai prestasi kerja karyawan secara akurat dinilai tidak selalu mudah dan seringkali bahkan lebih sulit untuk menyampaikan penilaian tadi kepada karyawan dalam cara yang konstruktif dan tidak menyakitkan hati serta menterjemahkan umpan balik dari prestasi kerja masa lalu ke dalam perbaikan pada masa depan.²⁸

²⁶ Ramelan dan Dwi Prabandiyas (penerj.), Michael Armstrong, *Mengetahui Karyawan: Buku Wajib bagi Manajer Lini* (Jakarta: PT Gramedia, 2003), p. 198

²⁷ James L. Bolt dan Gary A. Rummer; dikutip dari A. Dale Timpe (penerj.) *Cara Menutup Kesenjangan Dalam Kinerja Manusia*, Ser: Ilmu Dan Seni: Manajemen Bisnis: Kinerja, p. 136

²⁸ James A.F. Stoner *et.al.*, *Manajemen* (Jakarta: Penerbit Erlangga, 1996, Jilid III), p. 80

Kesulitan dalam membantu karyawan memperbaiki prestasi kerja melalui pemberian umpan balik tersebut lebih lanjut dikemukakan oleh Goleman berkaitan dengan umpan balik pelatihan guna meningkatkan kecakapan emosi sebagai berikut :

“Umpan balik yang terlalu sering diberikan secara sembarangan dapat berakibat buruk yaitu berupa petaka emosi. Namun, bila digunakan secara bijak, umpan balik tentang kecakapan dapat menjadi sarana tak ternilai untuk pemeriksaan diri serta mendukung perubahan dan pertumbuhan.”²⁹

Demikian pula dalam pemberian umpan balik kinerja dari manajer pada karyawannya, hambatan atau kesulitannya dapat berdampak pada sikap positif karyawan atau sebaliknya berupa efek individual yang bersifat negatif terhadap umpan balik yaitu demotivasi dan sikap tertutup terhadap penerimaan umpan balik.³⁰

Munculnya sikap positif atau demotivasi terhadap umpan balik kinerja yang diterima tersebut menunjukkan bahwasannya dalam pemberian umpan balik oleh manajer terlibat keinginan dan harapan karyawan terhadap umpan balik yang diterimanya. Sehingga, manajer perlu untuk mencari upaya-upaya dalam memberikan umpan balik kinerja yang berkualitas yang dapat memuaskan karyawan. Karena dengan memenuhi keinginan dan harapan karyawan terhadap umpan balik kinerjanya dan memunculkan sikap positif, kemampuan karyawan dalam menerapkan keahlian dan ketrampilan baru setelah mengikuti pelatihan

²⁹ Alex Tri Kantjono Widodo (penterj). Daniel Goleman, *Working with Emotional Intelligence* (Jakarta. PT Gramedia Pustaka Utama, 2003), p. 425

³⁰ Bill Foster dan Karen R Seeker, *Pembinaan Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan* (Jakarta: Penerbit PPM, 2001), p 81-90

dapat ditingkatkan. Mengingat motivasi adalah daya dorong untuk menciptakan dan menopang niat serta tindakan mewujudkan cita-cita³¹

Lebih lanjut dalam pembelajaran karyawan, aspek transfer dan motivasi memainkan peran yang penting. Tantangan dalam suatu pengajaran adalah secara serempak meningkatkan transfer dan motivasi sehingga dapat mendukung pembelajaran. Transfer adalah tujuan pembelajaran dan tingkatan dimana perpindahan terjadi. Merupakan ukuran kesuksesan pembelajaran.³² Sedangkan motivasi menentukan tingkatan sikap dan keterlibatan aktif pembelajar ke arah pembelajaran.³³

Beberapa studi terdahulu yang pernah dilakukan tentang transfer pembelajaran karyawan, namun belum menemukan lokus yang sama, diantaranya oleh Kustini tentang 'Pengaruh *Locus Of Control*, Orientasi Tujuan Pembelajaran dan Lingkungan Kerja terhadap *Self Efficacy* dan Transfer Pelatihan pada Karyawan PT. Telkom Kandatel Surabaya Timur' yang menyatakan bahwa antara variabel *locus of control*, variabel orientasi tujuan pembelajaran dan variabel lingkungan kerja berpengaruh tidak langsung terhadap variabel transfer pelatihan (transfer pembelajaran) dengan melalui pengaruhnya pada variabel *self efficacy*.

Kemudian riset yang dilakukan oleh Hari Sumitro tentang 'Hubungan Karakteristik Lingkungan Kerja dan Transfer Pelatihan pada Karyawan Departemen Pengolahan Bijih PT Newmont Nusa Tenggara' yang menyatakan bahwa karakteristik lingkungan kerja memiliki hubungan yang signifikan dengan

³¹ C Ames dan R. Ames, (1989). *Research in motivation in education*. San Diego Academic Press dikutip dari Karen Yeok-Hwa Ngeow, *Motivation and Transfer in Language Learning*. <http://www.ericdigests.org/1999-4/motivation.htm> akses: 3 Januari 2005

³² D Perkins (1991). *Educating for Insight-Educational Leadership*, 49, 4-8 [EJ 432 771] dikutip dari *ibid*

³³ Ngeow, *loc. cit.*

transfer pelatihan pada karyawan departemen pengolahan bijih PT Newmont Nusa Tenggara dengan memberikan sumbangan sebesar 19,6% terhadap perubahan variabel transfer pelatihan.

Berdasarkan pada hasil riset yang telah dijabarkan dan kondisi dari obyek penelitian, maka motivasi kerja karyawan sebagai faktor yang berpengaruh terhadap transfer pembelajaran karyawan dan sebagai faktor yang muncul setelah pemberian umpan balik kinerja diberikan dianggap berperan dalam hubungan antara tingkat kualitas umpan balik kinerja dengan tingkat kemampuan transfer pembelajaran karyawan.

Dalam riset tentang efektivitas pelatihan, suksesnya pelatihan tidak hanya tergantung pada metode yang digunakan serta bagaimana pelatihan dan pembelajaran diposisikan, didukung, dan diperkuat oleh organisasi. Melainkan juga pada fokus dan motivasi karyawan serta mekanisme yang digunakan untuk memastikan perpindahan/ transfer *Knowledge, Skill* dan *Ability* yang baru diperoleh ketika kembali bekerja.³⁴

³⁴ Kraiger et. al., *Measuring knowledge organization as a method for assessing learning during training*, Hum Perform. (37, 1995), p.804-16 dikutip dari Eduardo Salas, *The Science Of Training. A Decade of Progress*, Annual Review of Psychology : Gale Group, 2001, p. 471

I.2. Perumusan Masalah

Setelah memahami latar belakang masalah tersebut, maka permasalahan dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah ada pengaruh langsung antara tingkat kualitas umpan balik kinerja dengan tingkat kemampuan transfer pembelajaran karyawan pelaksana pada PT. Pembangkitan Jawa-Bali (PT. PJB) Gresik-Jawa Timur ?
2. Apakah ada pengaruh tidak langsung antara tingkat kualitas umpan balik kinerja dengan tingkat kemampuan transfer pembelajaran karyawan pelaksana melalui tingkat motivasi kerja PT. Pembangkitan Jawa-Bali (PT. PJB) Gresik-Jawa Timur ?

1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1. Tujuan Penelitian

Penelitian dilakukan dengan bertujuan untuk menjawab permasalahan dalam penelitian. Penelitian ini diselenggarakan dengan tujuan :

1. Menguji dan menganalisis pengaruh dari variabel tingkat kualitas umpan balik kinerja terhadap variabel tingkat kemampuan transfer pembelajaran karyawan.
 2. Menguji variabel tingkat motivasi kerja sebagai variabel perantara dalam hubungan variabel tingkat kualitas umpan balik kinerja dengan variabel tingkat kemampuan transfer pembelajaran karyawan.
-
-

3. Secara praktis untuk menyemangati pelatih, manajer/ pengawas dan individu-individu relevan lain dalam PT PJB Gresik Jawa Timur untuk mempertimbangkan isu-isu diluar desain instruksional dalam penyelenggaraan pelatihan, khususnya untuk menempatkan pelatihan didalam pandangan organisasional dan perkembangan kekuatan pekerja secara luas.

1.3.1. Manfaat Penelitian

Dengan mengacu pada tujuan penelitian diatas, maka dengan hasil penelitian ini diharapkan :

1. Secara ilmiah, dapat memperkaya khasanah penelitian pengembangan sumber daya manusia organisasi khususnya dalam upaya meningkatkan transfer pembelajaran individu ketika mengikuti kegiatan pelatihan, pendidikan atau pengembangan, sehingga dapat lebih dijelaskan relevansi antara teori dengan prakteknya baik pada organisasi publik maupun privat.
2. Secara praktis, dapat bermanfaat bagi PT PJB Gresik Jawa Timur sebagai sumber informasi dan referensi dalam menentukan kebijakan yang berkaitan dengan mengoptimalkan pengembangan kompetensi karyawannya melalui peningkatan proses transfer pembelajaran untuk memperbaiki dan meningkatkan sikap serta perilaku kerja karyawannya, sehingga mampu meningkatkan efektivitas dan efisiensi program pengembangan karyawan.

3. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi objektif yang dapat dipergunakan sebagai bahan pengembangan Ilmu Administrasi Negara serta informasi bagi penelitian serupa dimasa yang akan datang.

1.4. Kerangka Teoritik

1.4.1. Tingkat Kemampuan Transfer Pembelajaran Karyawan

Dalam organisasi, kebutuhan akan ketersediaan manusia yang berkualitas merupakan tantangan yang umumnya dipenuhi melalui kegiatan pengembangan sumber daya manusia. Dimana pembelajaran sebagai suatu proses merupakan esensi dari pengembangan sumber daya manusia sebagaimana dikemukakan oleh Sofo:

“Pengembangan sumber daya manusia merupakan aplikasi program pelatihan dan pendidikan dengan menerapkan prinsip-prinsip pembelajaran. Upaya ini dilakukan untuk memperbaiki kontribusi produktif para pekerja dan menghadapi segala kemungkinan yang terjadi akibat perubahan lingkungan.”³⁵

Secara nyata, pembelajaran dapat dicapai melalui kegiatan-kegiatan diantaranya:³⁶

- a. Pendidikan, peningkatan pengetahuan melalui instruksi yang sistematis dengan mengeluarkan kemampuan tersembunyi dan mengembangkan kekuatan mental.
- b. Pelatihan, modifikasi sistematis dari perilaku dan pengembangan ketrampilan melalui instruksi, pekerjaan dan perencanaan pengalaman.
- c. Pengalaman, pengembangan ketrampilan dan kemampuan melalui tindakan, pencerminan diri dan pengamatan pribadi. Serta,
- d. Praktek, meletakkan sesuatu yang telah kita pelajari dalam efek sampai secara penuh telah terserap dan menjadi bagian dari perilaku dan kinerja tetap.

³⁵ Francesco Sofo, *Human Resources Development: Perspective, Roles and Practice Choice* (Wattiewood-NSW Australia Business and Professional Publishing Pty. Limited, 1999), p. dikutip dari Irianto, *Tema-Tema Pokok Manajemen Sumber Daya Manusia*, *op. cit.*, p.80

³⁶ Ramefan dan Dwi Prabaningtyas (Penterj.), Michael Armstrong, *op. cit.*, p. 191

Dimana pada tahapan selanjutnya dari praktek pembelajaran yang terjadi dalam pengembangan sumber daya manusia tersebut, transfer atau perpindahan pada pekerjaan diperlukan.

Transfer dalam teori pembelajaran merupakan suatu konsep utama pendidikan dan pelatihan karena sangat menginginkan terjadinya “perpindahan”.³⁷ Hal ini dikarenakan transfer berpengaruh terhadap pencapaian tujuan akhir pendidikan atau pelatihan.³⁸ Serta mampu memberikan kontribusi pada resolusi “masalah manfaat pelatihan” jika tujuan dari transfer dapat tercapai.³⁹

Pembelajaran adalah aktivitas diri keseluruhan dan aktivitas yang memiliki pengetahuan, keahlian dan komponen sikap serta diperlukan untuk menghasilkan perubahan dalam cara bekerja.⁴⁰ Suatu pembelajaran terjadi ketika pengetahuan maupun ketrampilan yang baru atau berubah telah diperoleh/ dikembangkan dapat ditempatkan pada pekerjaan untuk kemudian digunakan secara tetap atau paling tidak dalam beberapa periode waktu tertentu.⁴¹ Dimana karakteristik dasar untuk suatu perincian pembelajaran meliputi aspek-aspek :

- a. Pengetahuan, apa yang individu butuhkan untuk tahu guna melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Dapat terdiri dari pengetahuan profesional, ilmiah, teknis atau *bussiness/* komersil. Atau tentang bagaimana mengoperasikan atau menggunakan mesin-mesin, peralatan, sistem, *software*, atau bahan mentah.
- b. Ketrampilan, apa yang dibutuhkan individu untuk mampu melakukan jika hasil yang diharapkan untuk dicapai dan pengetahuan digunakan secara efektif. Ketrampilan dapat berupa manual, intelektual, mental, *perceptual* atau sosial.

³⁷ Maurice Taylor, *Transfer of Learning: Planning Workplace Education Programs*.

<http://www.nald.ca/FULLTEXT/nls/inpub/transfer/English/page01.htm> akses 3 Januari 2005

³⁸ S. Cormier dan J. Hagnam, *Transfer of Learning* (San Diego, CA: Academic Press, 1987) dikutip dari Robert M. Gagne, *Learning Theory*, http://www.esulb.edu/~dkumrow/conference/learning_theory.html#overview#overview akses 3 Januari 2005

³⁹ Jodie Shoobridge, *loc. cit.*

⁴⁰ Agus Suryana, *Kiat Dan Teknik Evaluasi Pelatihan* (Jakarta: Penerbit progress, 2004), p. 59

⁴¹ Ramelan dan Dwi Prabaningtyas (Penterj.), Michael Armstrong, *loc. cit.*

- c. Kemampuan, pekerjaan berlandaskan pada kecakapan dan tingkah laku yang dibutuhkan untuk mencapai tingkatan/ level kinerja yang dibutuhkan.
- d. Sikap, adalah kecenderungan untuk bertindak atau untuk melaksanakan dalam cara dimana sesuai dengan kebutuhan/ persyaratan dari pekerjaan. Serta,
- e. Standar kinerja, apa yang individu harus mampu untuk capai.⁴²

Lebih lanjut, pengukuran pada transfer memainkan suatu peran didalam menaksir kualitas pengalaman-pengalaman pembelajaran individu. Didefinisikan sebagai kemampuan untuk memperluas apa yang telah dipelajari pada satu konteks ke konteks baru. Transfer berlangsung kapan saja pengetahuan, kemampuan dan ketrampilan mempengaruhi pembelajaran atau capaian dari tugas baru.⁴³ Dipengaruhi oleh derajat tingkatan dimana orang-orang belajar dengan pemahaman dari pada sekedar menghafal satuan fakta atau mengikuti satuan prosedur yang tetap.⁴⁴ Dimana faktor yang mempengaruhi suksesnya transfer adalah derajat tingkat penguasaan yang cukup pada awal pembelajaran sehingga transfer bisa diharapkan.⁴⁵

Transfer pembelajaran muncul ketika individu menggunakan pengetahuan yang terlebih dahulu diperoleh dari situasi atau peristiwa pembelajaran dan mampu menerapkannya pada situasi baru.⁴⁶ Atau kapan saja ketika pengetahuan dan ketrampilan yang dipelajari terlebih dahulu tersebut mempengaruhi cara yang ditempuh dimana pengetahuan dan ketrampilan baru dipelajari dan dilakukan.⁴⁷

⁴² *Ibid.*, p. 196

⁴³ Maurice Taylor, *loc. cit.*

⁴⁴ John D. Bransford *et. al.*, *Learning and Transfer, How People Learn: Brain, Mind, Experience, and School*, <http://www.nap.edu/html/howpeople1/ch3.html> akses 04 Januari 2005

⁴⁵ *Ibid.*

⁴⁶ Jamie Mulkey, *loc. cit.*

⁴⁷ S Cormier dan J Haggam, *Transfer of Learning* (San Diego, CA: Academic Press, 1987) dikutip dari Robert M Gagne. *loc. cit.*

Hal ini berarti bahwa transfer pembelajaran melihat sejauh mana pengetahuan yang dipelajari memiliki kegunaan dalam pekerjaan atau ditindaklanjuti di dunia kerja untuk menemukan sejauh mana pengetahuan itu berguna.⁴⁸ Dimana kemampuan dari individu untuk mentransfer pengetahuan dan ketrampilan secara efektif dan efisien untuk kemudian menerapkannya ke situasi serupa, akan menentukan tingkat dari transfer atau perpindahan. Sebagai contoh, jika seseorang belajar bagaimana cara menggunakan suatu program perangkat lunak dalam kursus, diperkirakan ia akan mampu menggunakan program perangkat lunak tersebut dalam pekerjaan secara berkelanjutan.⁴⁹

Transfer pembelajaran dapat juga diartikan sebagai aplikasi kemampuan dan pengetahuan efektif serta konstan yang diperoleh peserta pelatihan selama aktivitas pelatihan dalam konteks pelaksanaan tugas yang menjadi bagian dari individu mereka, organisasional atau tanggung-jawab masyarakat.⁵⁰ Dengan bahasa sehari-hari hal ini berarti, mengambil apa yang dipelajari didalam pelatihan dan menerapkannya ke pekerjaan.⁵¹

Pengertian tentang transfer pembelajaran tersebut menyiratkan pelatihan sebagai sarana atau fokus dalam pembelajaran. Hal ini dapat dipertimbangkan sebagai transfer pembelajaran yang bersinonim dengan transfer pelatihan (training transfer) karena pembentukannya sama-sama terjadi di dalam pekerjaan.⁵² Dimana transfer pelatihan dapat dipandang sebagai aplikasi yang efektif, generalisability

⁴⁸ Suryana, *op. cit.*, p. 64

⁴⁹ Jamie Mulkey, *loc. Cit.*

⁵⁰ M. Broad, *Transferring learning to the Workplace* (Alexandria, VA : American Society for Training and Development, 1997) dikutip dari Andrea Tasse dan Mohamed Hrimech, *Increasing Learning Transfer Amongst Newly Trained Employees: The Role Of The Supervisor*, <http://www.wln.ualberta.ca/papers/pdf/41.pdf> akses: 12 Januari 2005, p. 1

⁵¹ Marv Broad dan John Newstrom dikutip dari Jamie Mulkey, *loc. cit.*

⁵² M. Broad, *Transferring learning to the Workplace* (Alexandria, VA : American Society for Training and Development, 1997) dikutip dari Andrea Tasse dan Mohamed Hrimech, *loc. cit.*

dan pemeliharaan dari pengetahuan, ketrampilan serta kemampuan baru ke tempat kerja sebagai hasil dari penerapan strategi dibidang pendidikan.⁵³

Berdasarkan pada pernyataan tersebut, transfer pembelajaran dalam pembahasan ini bersinonim dengan penggunaan istilah transfer pelatihan. Karena studi mengambil tempat dalam suatu lingkungan pelatihan maka, ungkapan "transfer pembelajaran" maupun "transfer pelatihan" akan digunakan di dalam penelitian ini.

Pada intinya, transfer pembelajaran adalah suatu format aplikasi dan penyamarataan ke situasi di luar pelatihan. Dengan demikian, transfer pembelajaran dipertimbangkan sebagai penyamarataan dari ketrampilan yang diperoleh sepanjang tahap pelatihan pada lingkungan pekerjaan dan pemeliharaan dari ketrampilan yang diperoleh dari waktu ke waktu.⁵⁴ Dimana kemampuan transfer pembelajaran merupakan hasil yang diinginkan oleh pelatih atau pendidik dengan berasumsi bahwa transfer adalah suatu hasil yang mungkin dan dimungkinkan dari penyelenggaraan pelatihan.⁵⁵

Dari sudut pandang ini, maka peneliti melihat transfer pembelajaran pada dasarnya sebagai upaya bagaimana peserta pelatihan atau pembelajar membuat lompatan dari pembelajaran pengetahuan dan ketrampilan baru didalam kelas untuk kemudian menerapkannya pada pekerjaan. Pembelajar dalam pendidikan maupun pelatihan telah mempelajari konsepnya dan selanjutnya terletak pada penggunaan konsep tersebut untuk dikembangkan dalam pekerjaan yang berarti

⁵³ Jodie Shoobridge, *loc. cit.*

⁵⁴ Andrea Tasse dan Mohamed Himech, *loc. cit.*

⁵⁵ W. Hall, *Competency-based Training and Assessment* (Laebrook, South Australia: National Centre for Education Research, 1994) dikutip dari Jodie Shoobridge, *op. cit.*, p. 156

melibatkan pengalaman serta praktek dan berpengaruh terhadap cara kerja pembelajar (karyawan).

Sehingga, sangat penting untuk memastikan bahwa transfer pembelajaran berlangsung di dalam pelatihan jika siswa bertujuan mencapai sasaran pembelajaran.⁵⁶ Dimana untuk memastikan bahwa transfer pembelajaran dapat terjadi, faktor-faktor yang berpengaruh terhadapnya perlu untuk diperhatikan. Karena ketika praktek difasilitasi, transfer adalah positif. Tetapi ketika praktek dihalangi, transfer adalah negatif. Secara umum, transfer dapat mempengaruhi pengetahuan dan ketrampilan secara luas atau hanya mempengaruhi pengetahuan dan ketrampilan tertentu dalam batasan pokok masalah tertentu secara khusus.⁵⁷

Dalam transfer pembelajaran, beberapa faktor yang mempengaruhi merupakan sejumlah pertimbangan yang diidentifikasi untuk menjelaskan mengapa karyawan menerapkan maupun tidak menerapkan apa yang telah mereka pelajari sebagai hasil menghadiri program-program di tempat kerja.⁵⁸

Pertimbangan-pertimbangan tersebut dapat menghambat maupun mendukung suatu transfer pembelajaran yang dipengaruhi diantaranya oleh sistem, kebijakan dan program tindak lanjut kepada karyawan, sebagai dukungan dari manajemen untuk secara efektif menggunakan *skill*; *knowledge* dan *ability* (SKA) yang baru diperoleh dari pelatihan di tempat kerja, sehingga apa yang telah karyawan pelajari di pelatihan dapat diujicoba dalam pekerjaannya.⁵⁹

⁵⁶ Robert M. Gagne, *Relationship of Learning Theory to Instructional Design*, http://www.csulb.edu/~dkumrow/conference/learning_theory.html akses: 3 Januari 2005

⁵⁷ M. Taylor, *Transfer of learning in Workplace Literacy Programs*, *Adult Basic Educations* (10, 2000), 3-20 dikutip dari Jodie Shoobridge, *loc. cit.*

⁵⁸ Maurice Taylor, *loc. cit.*

⁵⁹ Irianto, *Prinsip-Prinsip Dasar Manajemen Pelatihan*, *op. cit.*, p. 48

Wujud tindak lanjut dari program pelatihan dapat berupa peluang atau kesempatan untuk menerapkan keahlian baru.⁶⁰ Dengan mempraktekkan pengetahuan dan ketrampilan didalam berbagai keadaan dan konteks pada situasi kerja maka, transfer pembelajaran ke situasi baru di tempat kerja dapat diperpanjang. Selain itu, sejumlah studi mengusulkan bahwa mempraktekkan ketrampilan dalam konteks yang berbeda dapat meningkatkan jangkauan dari transfer/perpindahan.⁶¹

Diantaranya menurut Sugrue yang menyatakan bahwa :

"Orang-orang yang lebih mampu untuk memindahkan pengetahuan mereka ke situasi baru, sebagai contoh dari suatu situasi pelatihan pada situasi pekerjaan yang riil atau dari satu situasi pekerjaan pada yang lain adalah, mereka yang memahami prinsip-prinsip abstrak yang berlaku melalui berbagai situasi dan yang mempunyai banyak peluang untuk praktek menerapkan prinsip tersebut didalam berbagai situasi."⁶²

Kemudian peneliti seperti Anderson dan Myrow yang berdalil bahwa : "Tidak hanya apakah perpindahan terjadi, tetapi seberapa jauh transfer/ perpindahan bisa menjangkau adalah penting."⁶³

Lebih lanjut, peluang dan kesempatan tersebut dapat dilakukan melalui dukungan atau semangat serta dorongan untuk mempraktekkan keahlian baru pasca pelatihan. Sehingga, program pelatihan yang diselenggarakan mampu memberikan hasil yang maksimal dan mendukung perubahan. Dukungan yang dapat diberikan diantaranya melalui :

⁶⁰ Alex Tri Kantono Widodo (penterj), Daniel Goleman, *op. cit.*, p. 408

⁶¹ Jamie Mulkey, *loc. cit.*

⁶² Brenda Sugrue dikutip dari Jamie Mulkey, *loc. cit.*

⁶³ Anderson dan Myrow dikutip dari Jamie Mulkey, *loc. cit.*

- Teman sejawat. Dengan membangun jaringan yang dapat memberi dukungan dan semangat berupa satu orang teman atau pendamping untuk membantu.
- Orang-orang dengan kedudukan tinggi. Terutama orang-orang yang sangat efektif menguasai suatu kecakapan untuk menjadi model dalam mengilhami perubahan dan menunjukkan kecakapan sehingga para bawahan berbuat serupa.
- Lingkungan perusahaan yang menghargai kecakapan. Menunjukkan bahwa kecakapan yang bersangkutan penting untuk penentuan jabatan, promosi, penilaian kinerja dan sebagainya, memberikan suasana aman untuk bereksperimen, sesuai dengan nilai-nilai panutan perusahaan.
- Atasan. Bila tidak ada dukungan yang tulus, upaya perubahan akan hampa atau sangat beresiko.⁶⁴

Dalam dukungan yang dapat diberikan pada transfer pembelajaran tersebut, menyiratkan makna bahwa menyiapkan pembelajaran yang efektif merupakan tanggung jawab trainer, manajer atau supervisor guna memastikan apa relevansi yang sedang dipelajari dan kelanjutan pengembangan belajar untuk menghasilkan perubahan dalam cara bekerja. Mereka berperan penting dalam membantu transfer pembelajaran dengan cara mengawasi dan mendukung cara baru dalam melakukan pekerjaan.⁶⁵

Sedangkan dorongan untuk mempraktekkan keahlian atau kecakapan baru diberikan melalui latihan yang berkelanjutan baik didalam maupun di luar pekerjaan guna melanggengkan perubahan yang terjadi pasca pelatihan. Kegiatan seminar dan lokakarya merupakan awal yang baik. Tetapi yang terbaik, gunakan peluang-peluang yang muncul secara alamiah untuk berlatih baik dalam pekerjaan maupun dirumah dan mencoba perilaku baru secara berulang-ulang dan konsisten

⁶⁴ Alex Tri Kantjono Widodo (penterj.), Daniel Goleman, *op. cit.*, p. 408

⁶⁵ Agus Suryana, *op. cit.*, p. 101

selama beberapa bulan atau diberi kesempatan secara berulang-ulang untuk mempraktekkan suatu ketrampilan baru selama jangka waktu yang cukup.⁶⁶

Hal ini berkaitan dengan aspek perubahan perilaku dalam pelatihan berdasarkan pada studi-studi tentang perubahan perilaku yang menemukan bahwa, makin lama orang berusaha mengubah diri, makin tahan banting perubahan yang terjadi. Sehingga makin lama waktu yang digunakan makin baik.⁶⁷

Lebih lanjut, beberapa variabel lain yang diindikasikan sebagai penghalang paling signifikan pada transfer pembelajaran dalam pandangan instruktur atau pelatih meliputi :

1. Kekurangan penguatan ditempat kerja untuk mendukung peserta pelatihan dalam menerapkan pelatihan pada pekerjaan mereka. Sebagai akibatnya, pelatih berkata bahwa peserta pelatihan tidak memberikan tenaganya untuk melakukan sesuatu yang baru sebab tak seorangpun di sekitar mereka yang mempedulikan.
2. Gangguan campur tangan oleh lingkungan terdekatnya. Mencakup bekerja dengan tekanan waktu, otoritas yang tidak cukup, proses pekerjaan yang tidak efektif atau ketersediaan peralatan yang tidak memenuhi/ mencukupi. Sehingga, sekalipun peserta pelatihan bersedia untuk berubah, mereka tidak mungkin mampu menggunakan ketrampilan baru mereka oleh karena rintangan-rintangan (nyata atau dibayangkan) yang ditempatkan didalam jalan/cara mereka.
3. Ketiadaan dukungan aktif oleh iklim organisasional untuk transfer/ perpindahan dari isi program atau ketrampilan-ketrampilan ditempat kerja. Instruktur yang ditanyai percaya bahwa organisasi tertentu/ pada umumnya sederhananya tidak menyediakan dukungan filosofis kuat untuk tujuan-tujuan program pengembangan dan pelatihan.⁶⁸

Kemerer menambahkan bahwa faktor-faktor yang dapat menghambat maupun mendukung transfer pembelajaran dapat dikategorisasikan pada tiga area:

⁶⁶ Alex Tri Kantjono Widodo (penterj.), Daniel Goleman, *loc. cit.*

⁶⁷ Kenneth Howard *et. al.*, *The Dose-Effect Relationship in Psychotherapy*, *American Psychologist* (41, 1986) dikutip dari Alex Tri Kantjono Widodo (penterj.), Daniel Goleman, *op. cit.*, p. 441

⁶⁸ Newstrom (1986) dikutip dari Maurice Taylor, *loc. cit.*

1. Harapan-harapan struktural/ terstruktur. Dipengaruhi oleh pemilihan waktu dalam melakukan pelatihan yang berpengaruh terhadap variabel kesiap-siagaan peserta pelatihan. Tanpa persepsi oleh peserta pelatihan terhadap kebutuhan untuk perilaku baru, tidak ada motivasi untuk berubah dan, oleh karena itu, tidak ada kesiap-siagaan untuk belajar. Dengan demikian, pengenalan tentang harapan terhadap perubahan atau pekerjaan baru perlu diatur secara hati-hati. Sehingga, peserta siap untuk belajar ketika program pelatihan ditawarkan.
2. Peningkatan ketrampilan-ketrampilan. Dikaitkan dengan unsur-unsur disain dan implementasi/ penggunaan metodologi yang efektif. Sebagai contoh, sasaran pembelajaran yang apabila disusun dari sudut pandang instruktur atau pelatih bukannya dari sudut pandang pembelajar pengaruhnya sebagai penghalang transfer pembelajaran adalah menjadi sangat spesifik sehingga nampak aneh dan tidak mencerminkan tugas tepat yang diperlukan oleh suatu pekerjaan. Selain itu, penggunaan 60 persen keikutsertaan secara aktif selama suatu program yang berarti bahwa peserta, bukan fasilitator, berbicara didalam kelas manapun dengan peserta memunculkan suatu dasar pengalaman substansial yang mewakili di antara peserta.
3. Penetapan penghargaan. Dimana tanpa penerapan dan penguatan dari ketrampilan-ketrampilan baru, perilaku baru cenderung untuk berkurang atau pentingnya untuk menyediakan penghargaan ketika peserta pelatihan kembali dengan mendorong penerapan ketrampilan yang baru. Dalam pendidikan ditempat kerja, penyelia adalah faktor pokok di dalam penguatan. Di dalam organisasi kompleks yang *multi-layered*, transfer ketrampilan-ketrampilan membutuhkan total integrasi vertikal tingkatan manajemen yang berhasil menguatkan perilaku-perilaku pada tingkatan bawahan/ *subordinat levels*.⁶⁹

Berdasarkan pada penjabaran faktor-faktor tersebut, Caffarella kemudian meringkas beberapa literatur dari topik dan menggolongkan gagasan-gagasan ini dalam lima kunci faktor yang mempengaruhi. Dimana tergantung pada bagaimana faktor-faktor ini berperan dalam proses transfer pembelajaran, kelima faktor tersebut dapat menjadi penghalang atau pendukung pada proses tersebut. Faktor-faktor tersebut diantaranya :

⁶⁹ Maurice Taylor, *loc.cit.*

1. Persepsi peserta program.
2. Disain program.
3. Isi program.
4. Perubahan yang diperlukan atau dibutuhkan untuk menerapkan pembelajaran.
5. Konteks organisasional.⁷⁰

1.4.2. Tingkat Kualitas Umpan Balik Kinerja

Bagi tiap individu, ketersediaan informasi yang tepat mengenai sesuatu hal merupakan kebutuhan untuk menetapkan tujuan serta sasarannya. Demikian pula dalam meningkatkan prestasi kerja karyawan yang dapat diperoleh melalui pemberian umpan balik kinerja pada karyawan oleh atasannya.

Umpan balik kinerja merupakan proses dalam memberikan informasi secara teratur tentang bagaimana hasil pekerjaan karyawan guna memberitahu jika perilaku karyawan tersebut ke luar jalur.⁷¹ Dimana umpan balik yang diberikan adalah hasil dari pengukuran atau penilaian, formal maupun informal, terhadap prestasi kerja melalui berbagi pemahaman antara pengawas dengan bawahan (karyawan) mengenai apa yang harus diselesaikan untuk kemudian memikirkan apa yang terbaik guna menyelesaikannya dan upaya pengembangan sumber daya manusia demi kemajuan bawahan dalam jangka pendek serta jangka panjang.⁷²

Penilaian atas kinerja karyawan tersebut merupakan langkah penting untuk menetapkan apakah karyawan dalam jabatannya berhasil melaksanakan pekerjaannya atau gagal. Kalau berhasil, sejauh mana keberhasilannya dan jika dinilai gagal sejauh mana kegagalannya.⁷³ Dimana hanya karyawan yang

⁷⁰ *Ibid.*

⁷¹ James F. Bolt dan Geary A. Rummier dikutip dari A. Dale Timpe (*penterj*), op. cit., p. 131

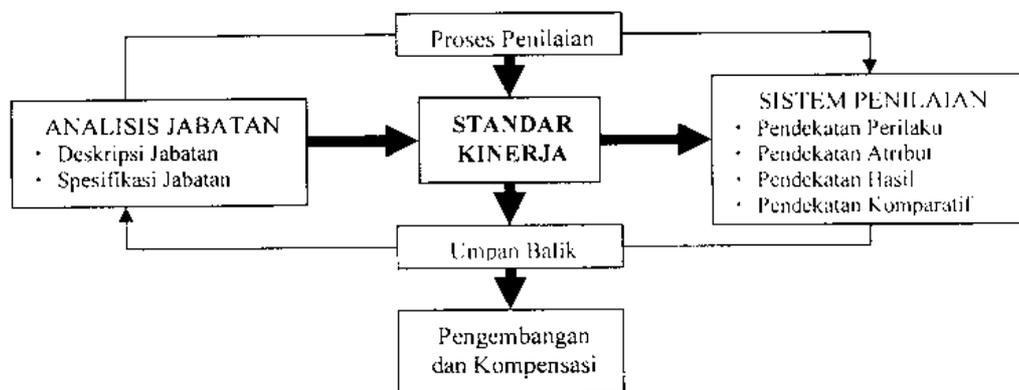
⁷² *Ibid.*, p. 145

⁷³ *Ibid.*, p. 186

menyadari keberhasilannya dan secara terus menerus mengetahui kelemahannya yang bisa mendapat manfaat dari pengembangan.⁷⁴

Lebih lanjut, peran pemberian umpan balik kinerja dalam peningkatan kualitas kerja karyawan dapat dipahami dalam sistem penilaian kinerja organisasi yang meletakkan umpan balik terintegrasi secara strategis antara proses penilaian kinerja dengan fungsi-fungsi lain dari manajemen sumber daya manusia. Terutama analisis desain jabatan dan pengembangan serta kompensasi guna merancang suatu sistem penilaian yang efektif. Seperti yang terlihat pada gambar 1.1 sebagai berikut:⁷⁵

Gambar 1.1 Integrasi Strategis Sistem Penilaian



Sumber : Syafaruddin Alwi (2001), p. 195

Pada gambar tersebut, sistem penilaian kinerja merupakan suatu siklus yang menempatkan umpan balik sebagai kegiatan masukan kembali pada analisis jabatan setelah penilaian dengan pendekatan tertentu dilakukan. Dimana selain sebagai masukan kembali, umpan balik kinerja dipengaruhi oleh standar kinerja sebagai hasil dari deskripsi dan spesifikasi jabatan serta berperan dalam

⁷⁴ Bill Foster dan Karen R. Seeker, *op. cit.*, p. 79

⁷⁵ Syafaruddin Alwi, *Manajemen Sumber Daya Manusia-Strategi Keunggulan Kompetitif* (Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, 2001), p. 195

menentukan upaya pengembangan dan kompensasi yang diberikan pada karyawan.

Berdasarkan pada penjabaran tersebut, beberapa manfaat yang dapat diperoleh dalam penyelenggaraan umpan balik yang efektif oleh pengawas terhadap karyawannya diantaranya adalah :

1. Menghilangkan kekhawatiran karyawan produktif yang tidak perlu tentang kinerja dan jaminan pekerjaan mereka sehingga menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif bagi kinerja kerja.
2. Membantu para karyawan berprestasi marginal untuk memperbaiki kinerja kerja mereka yang mampu mengembangkan bakat-bakat karyawan dalam memenuhi sasaran-sasaran organisasi.
3. Memberikan dokumentasi yang sistematis/ berfungsi sebagai dasar bagi keputusan yang sistematis dan rasional.
4. Memberikan pengaruh positif bagi kepuasan kerja karyawan, kinerja dan komitmen organisasi.⁷⁶

Dalam prosesnya, umpan balik kinerja meliputi bagaimana pengawas menyampaikan umpan balik dan bagaimana umpan balik tersebut dirasakan oleh bawahan. Dimana untuk mendapatkan reaksi yang dikehendaki terhadap umpan balik seperti pengupayaan sasaran-sasaran organisasi yang lebih efektif, karyawan harus merasa bahwa umpan balik adalah beralasan dan pengawas mempunyai kemampuan untuk menjawab informasi.⁷⁷

Informasi tersebut meliputi elemen-elemen kunci dalam lingkungan kerja baik positif maupun negatif yang mempengaruhi kinerja serta produktivitasnya.⁷⁸ Diantaranya pengetahuan, kemampuan dan ketrampilan dalam pekerjaan; sikap dalam bekerja; serta kualitas pekerjaan dan interaksi. Kualitas-kualitas tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut :

⁷⁶ Fay Walthers dan Susan Taylor dikutip dari A. Dale Timpe (*pentery.*), *op cit.*, p. 349

⁷⁷ *Ibid.*, p. 347

⁷⁸ James F. Bolt dan Greary A. Rummier dikutip dari A. Dale Timpe (*pentery.*), *op cit.*, p. 13

- Mode operasi fleksibel.
- Keahlian dalam menghadapi berbagai masalah.
- Kemampuan untuk bertindak dengan sedikit supervisi.
- Ketrampilan untuk memimpin yang lain.
- Mempunyai pengetahuan mengenai syarat-syarat pekerjaan.
- Kemampuan untuk merencanakan dan menentukan prioritas.
- Volume output produktif.
- Sikap dalam bekerja, yang diekspresikan sebagai antusiasme, komitmen dan motivasi.
- Kualitas pekerjaan atas dasar konsistensinya dengan perhatian pada detail.
- Interaksi, seperti ditunjukkan oleh ketrampilan-ketrampilan dan kemampuan berkomunikasi dengan yang lain dalam tim.
- Catatan kehadiran dan punggualitas.
- Kesadaran akan undang-undang kesehatan dan keamanan.⁷⁹

Kemudian dalam proses pemberian umpan balik, beberapa aksioma dalam prosesnya meliputi :

- Kekhususan (*specificity*) : karyawan membutuhkan umpan balik tentang aspek-aspek spesifik dari kinerja kerjanya. Informasi ini akan membantu bawahan untuk mempertahankan tingkat kinerja yang dikehendaki seta untuk memperbaiki kekurangan-kekurangan.
- Konsistensi : informasi tentang aspek-aspek spesifik dari kinerja kerja tidak boleh berbeda-beda antara pujian hebat dan kritik tajam yang dilakukan secara tidak diduga. Pola umpan balik yang konsisten tentang tingkat kinerja mulai muncul sepanjang waktu dalam komunikasi antara pengawas dan bawahan.
- Pemilihan waktu (*timing*) : umpan balik diberika segera setelah peristiwa tertentu. Sementara peristiwanya masih segar dalam ingatan karyawan, informasi ini akan mendorongnya untuk memperbaiki kinerjanya atau mempertahankan kinerja yang dikehendaki. Bila umpan baliknya tertunda atau tidak diberikan kepada karyawan, mereka mungkin tidak dapat mengukur keberhasilan atau kegagalan pekerjaan mereka.
- Tanda : umpan balik mencakup suatu campuran informasi positif dan negatif agar karyawan dapat memperbaiki perilaku-perilaku bermasalah, tetapi tidak tercekam oleh dampak informasi negatif. Kombinasi informasi ini memotivasi karyawan kearah pencapaian sasaran-sasaran organisasi yang lebih besar.
- Kredibilitas dan kepercayaan : manajer dirasakan oleh karyawan sebagai sumber informasi yang adil dan akurat. Implikasi dari

⁷⁹ Totok Budi Santoso (Penterj.), Eugene McKenna dan Nic Beech, *The Essence of Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2002), p. 151

pernyataan ini bahwa manajer harus mengetahui kinerja kerja karyawan dan bersedia untuk mengevaluasinya secara sistematis.

- Akurasi : komunikasi dari pengawas kepada bawahan harus dirasakan akurat oleh karyawan. Bila pengawas memperlihatkan kecondongan-kecondongan pribadi atau kekurangan pengetahuan, komunikasi tidak akan diterima oleh karyawan.⁸⁰

Dalam rangka untuk mendapatkan reaksi yang dikehendaki terhadap proses umpan balik kinerja, pemberian umpan balik yang terbuka dan konstruktif penting diberikan untuk menciptakan motivasi yang benar. Ketika defisiensi diidentifikasi melalui umpan balik, langkah-langkah kemudian diambil untuk mempersiapkan rencana pengembangan prestasi sehingga membantu orang meralat defisiensi dan sekaligus membangun dengan kekuatan-kekuatannya. Prakteknya, orang yang dinilai dapat melihat bentuk-bentuk penilaian dan mengatakan apa yang dipikirkan mengenai prestasi orang yang melaksanakan penilaian (penilai).⁸¹

Sehingga untuk memberikan umpan balik yang positif bagi karyawan, manajer perlu memperhatikan beberapa hal ketika memberitahukannya. Hal-hal tersebut adalah :

1. Pemberi umpan balik tahu cara memberikan umpan balik dengan baik yaitu dengan empati, kesadaran diri dan kepekaan sehingga yang dirasakan oleh si penerima adalah pengalaman yang menyenangkan.
2. Pemberi umpan balik disemangati atau dihargai karena berbuat demikian dan juga bersikap terbuka dalam menerima umpan balik atas *mutu* umpan balik yang mereka berikan.
3. Umpan balik selain memusatkan perhatian pada kelemahan, juga memusatkan perhatian pada kelebihan seseorang.

⁸⁰ Fay Walther dan Susan Taylor dikutip dari A. Dale Timpe (penterj.), *op.cit.*, p. 347

⁸¹ S. Williams. *Strategy and Objectives* (1991) di F. Neale (ed.), *The Handbook of Performance Management* (London, Institute of Personnel Management) dikutip dari Totok Budi Santoso (Penterj.), Eugene McKenna dan Nic Beech, *op. cit.*, p. 153

4. Umpan balik bertujuan untuk membantu orang menyadari keketannya dan menegaskan mana yang berharga bagi mereka, walaupun keterbatasan mereka juga harus ditunjukkan.
5. Manajer perlu berperan dalam membantu menafsirkan hasil-hasil evaluasi kecakapan karyawan dan menggunakan informasi itu untuk menyusun rencana pembelajaran yang betul-betul bermanfaat.⁸²

Demikian pula untuk menyampaikan umpan balik yang konstruktif bagi karyawan, dapat dilakukan dengan upaya diantaranya:

1. Mendeskripsikan perilaku
Tunjukkan situasi atau perilaku secara spesifik dan konsekuensi dari situasi atau perilaku tersebut untuk mendukung umpan balik yang disampaikan. Sehingga, tidak memunculkan sikap defensif. Sikap ini dapat dihilangkan dengan menunjukkan fakta dan tidak melakukan serangan pribadi.
2. Menawarkan gagasan
Membahas permasalahan dari semua segi. Tawarkan gagasan dan opsi kreatif serta mintalah masukan dari anggota tim.
3. Mengadakan sesi umpan balik
Cara terbaik adalah dengan melakukannya dalam pertemuan empat mata dengan anggota tim yang akan diberi umpan balik. Beberapa manfaat sesi umpan balik:
 - Memberi peluang pembina dan anggota tim untuk bertemu secara teratur.
 - Mempermudah pembina untuk memecahkan masalah
 - Berfungsi sebagai pos pemeriksaan bagi pembina dan anggota tim untuk mengevaluasi perkembangan pencapaian sasaran yang telah ditetapkan dalam fase perencanaan.
 - Mempermudah hubungan antara pembina dengan anggota tim.⁸³

Lebih lanjut dalam upaya pemberian umpan balik kinerja yang konstruktif melalui penyelenggaraan sesi umpan balik, beberapa hal yang perlu didiskusikan antara atasan (*appraiser*) dan bawahan (*appraisee*) dalam sesi umpan balik adalah bersangkutan dengan :⁸⁴

⁸² Alex Tri Kantjono Widodo (penterj.), Daniel Goleman, *op. cit.*, p. 425-438

⁸³ Bill Foster dan Karen R. Secker, *op. cit.*, p. 81-90

⁸⁴ Alwi, *op. cit.*, p. 205

1. Kekuatan kemampuan karyawan dan mengambil manfaat dari kekuatan tersebut.
2. Penurunan kinerja dan saran untuk melakukan koreksi.
3. Penetapan standar bagi kinerja yang akan datang berdasarkan kekuatan dan kelemahan tersebut.
4. Pertukaran secara timbal balik apa yang diharapkan pimpinan dengan apa yang menjadi harapan karyawan.

Berdasarkan pada pemberian umpan balik kinerja yang konstruktif tersebut, penyelenggaraan sesi umpan balik merupakan suatu bentuk partisipasi karyawan dalam menetapkan sasaran-sasaran atau standar kerja. Melalui diskusi dalam sesi umpan balik, karyawan menginvestasikan kehendak-kehendak serta kebutuhannya untuk mencapai sasaran-sasaran dengan berhasil. Dimana hal ini berkaitan dengan bagaimana kecocokannya didalam perusahaan melalui pengetahuan terhadap posisinya saat ini, seberapa baik hasil kerjanya, bagaimana peluang-peluangnya, ketrampilan-ketrampilan apa yang dibutuhkan serta bagaimana pula dengan masa depannya.⁸⁵

1.4.3. Pengaruh Tingkat Kualitas Umpan Balik Kinerja Terhadap Tingkat Kemampuan Transfer Pembelajaran Karyawan

Umpan balik kinerja pada dasarnya merupakan ketersediaan informasi yang tepat mengenai prestasi kerja karyawan. Merupakan kebutuhan informasi atau proses memberikan informasi secara teratur tentang bagaimana hasil pekerjaan karyawan guna meningkatkan kualitas kerjanya.

Penerimaan umpan balik yang sering oleh individu tentang seberapa baik dia bekerja dibandingkan dengan harapan-harapan kerja merupakan faktor pendorong orang akan bekerja seefektif mungkin selain faktor kejelasan tugas dan

⁸⁵ Patrick M. Gallegos dalam A. Dale Timpe (*penterj.*), *op. cit.*, p. 395

pekerjaan, ketersediaan sumber daya untuk melakukan pekerjaan serta kepuasan individu terhadap penghargaan yang mengikuti keberhasilan pelaksanaan tugas.⁸⁶

Pertemuan evaluasi dalam umpan balik kinerja adalah untuk memberi informasi kepada karyawan tentang bagaimana kinerjanya selama ini melalui dialog mengenai pekerjaan dan pengembangan karyawan. Tujuannya untuk mencapai kejelasan dan kesepakatan tentang masa depan yang meliputi sasaran yang direvisi, bidang-bidang yang perlu diperbaiki, kebutuhan pengembangan serta cara mencapai sasaran dan memenuhi kebutuhan pengembangan tersebut dengan baik.⁸⁷

Dalam pembelajaran, pemberian umpan balik kinerja dapat membuat pembelajaran menjadi lebih menarik, mendorong peserta pelatihan untuk melanjutkan pelatihan dan memelihara atau meningkatkan kinerja.⁸⁸ Dimana dengan memberikan umpan balik kinerja secara terbuka dan konstruktif, dapat menciptakan motivasi yang benar.⁸⁹

1.4.4. Tingkat Motivasi Kerja

Dalam penelitian tentang perilaku organisasi, telah dibuktikan bahwa suatu organisasi dapat memanfaatkan sumber daya manusianya dengan berhasil guna bilamana para anggotanya merasa bahwa kebutuhan dan keinginan mereka sudah sejalan dengan tuntutan organisasi. Karyawan memandang peranan organisasi sebagai alat pemuas kebutuhan dan keinginan pribadi serta profesi

⁸⁶ James F. Bolt dan Geary A. Rummier dalam A. Dale Timpe (penerjemah), *op. cit.*, p. 131

⁸⁷ Ranselan dan Dwi Prabaningtyas (penerj.), Michael Armstrong, *op. cit.*, p. 229

⁸⁸ Fay Weather dan Susan Taylor dikutip dari A. Dale Timpe (penerj.), *op. cit.*, p. 349

⁸⁹ S. Williams, *Strategy and Objectives* (1991) di F. Neale (edt.), *The Handbook of Performance Management* (London: Institute of Personnel Management) dikutip dari Totok Budi Santoso (Penerj.), Eugene McKenna dan Nic Beech, *op. cit.*, p. 153

kepegawaiannya. Dimana, tujuan profesi seseorang berasal dan ditunjukkan oleh kebutuhan-kebutuhan pribadi mereka. Makin cocok tujuan organisasi dengan apa yang diinginkan oleh karyawan, makin besar kesukarclaan dan kegairahan karyawan untuk berprestasi.⁹⁰

Prestasi bawahan maupun karyawan sendiri disebabkan oleh dua hal yaitu kemampuan dan daya dorong. Kemampuan seseorang ditentukan oleh kualifikasi yang dimilikinya. Antara lain oleh pendidikan, pengalaman dan sifat-sifat pribadi. Sedangkan daya dorong dipengaruhi oleh sesuatu yang ada dalam diri seseorang dan hal-hal lain diluar dirinya. Daya dorong yang ada didalam diri seseorang tersebut yang dikenal sebagai motif. Sedangkan, daya dorong diluar diri seseorang ditimbulkan oleh pemimpin.⁹¹ Berkaitan dengan, motif atau daya dorong didalam diri seseorang dapat dipahami sebagai : "Suatu keadaan dari dalam yang memberi kekuatan, yang menggiatkan, atau yang menggerakkan, karenanya disebut 'penggerakan' atau 'motivasi', dan yang mengarahkan atau menyalurkan perilaku ke arah tujuan-tujuan."⁹²

Dalam batasan motif tersebut, tersurat makna 'motivasi' atau 'penggerakan' yang menunjukkan bahwa suatu motif merupakan daya dorong yang berperan dalam motivasi seseorang atau individu. Bila dikaitkan dengan kesesuaian antara kebutuhan serta keinginan karyawan dalam bekerja dengan tujuan organisasinya, motif merupakan faktor pendorong motivasi kerja karyawan.

⁹⁰ Buchari Zainun, *Manajemen dan Motivasi* (Jakarta: Balai Aksara, 2004, Edisi Revisi), p. 63

⁹¹ M. Manullang dan Marhot Manullang, *Manajemen Personalita* (Yogyakarta. Gadjah Mada University Press, 2004, Edisi Revisi), p. 164

⁹² Harold Koontz *et. al.*, *Management* (Tokyo: McGraw-Hill Kogakusha, Seventh Edition, 1980) dikutip dari Moekijat. *Dasar-Dasar Motivasi* (Bandung. Penerbit Pionir Jaya, 2002), p. 5

Hal ini dikarenakan, tingkah laku seseorang dipengaruhi serta dirangsang oleh keinginan; kebutuhan; tujuan dan kepuasannya. Dimana suatu rangsangan timbul baik dari diri sendiri (internal) maupun dari luar (eksternal=lingkungan) untuk kemudian menciptakan "motif dan motivasi" yang mendorong orang bekerja (melakukan tindakan tertentu) guna memperoleh kebutuhan dan kepuasan dari hasil kerjanya.⁹³ Motif-motif tersebut merupakan kebutuhan, keinginan, dorongan atau impuls-impuls yang muncul dalam diri seorang individu untuk kemudian diarahkan ke arah tujuan-tujuan yang dapat muncul dalam kondisi sadar atau dalam kondisi di bawah sadar. Motif-motif merupakan aspek "mengapa" dari perilaku. Mereka muncul dan mempertahankan aktivitas serta mendeterminasi arah umum perilaku seseorang individu. Maka dapat dikatakan, bahwa motif-motif atau kebutuhan-kebutuhan merupakan penyebab terjadinya tindakan-tindakan. Dan melalui proses tersebut, motivasi seseorang/ individu bergantung pada kekuatan dari motif-motif mereka.⁹⁴

Menurut arti katanya motivasi berarti pemberian motif, penimbulan motive atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan. Motivasi dapat pula diartikan sebagai faktor yang mendorong orang untuk bertindak dengan cara tertentu.⁹⁵ Sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi mempunyai arti yang sama dengan motif, yakni suatu daya pendorong atau perangsang untuk melakukan sesuatu.⁹⁶ Dimana bila dikaitkan dengan proses dalam seorang individu, motivasi dapat dipahami sebagai : "...proses-proses

⁹³ Malayu S.P. Hasibuan *Organisasi Dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas* (Jakarta : Penerbit Bumi Aksara 2003), p. 95

⁹⁴ J. Winardi, *Motivasi Dan Pemotivasian Dalam Manajemen* (Jakarta, 2002), p. 33

⁹⁵ M. Manullang dan Marhot Manullang, *op. cit.*, p. 165

⁹⁶ Moekijat, *Dasar-Dasar Motivasi, op. cit.*, p. 5

psikologikal, yang menyebabkan timbulnya, diarahkannya, dan terjadinya persistensi kegiatan-kegiatan sukarela (*volunteer*) yang diarahkan kearah tujuan tertentu.”⁹⁷ Atau dapat pula sebagai : “...hasil sejumlah proses yang bersifat internal atau eksternal bagi seorang individu, yang menyebabkan timbulnya sikap entusiasme dan persistensi dalam hal melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu.”⁹⁸

Berhubungan dengan kerja karyawan, motivasi kerja tidak lain dari sesuatu yang menimbulkan dorongan kerja atau semangat kerja atau pendorong semangat kerja.⁹⁹ Dimana motivasi kerja tersebut terbentuk dari sikap (*attitude*) individu dalam menghadapi situasi kerja di organisasi.¹⁰⁰ Merupakan : “Kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi guna mencapai tujuan-tujuan keorganisasian, yang dikondisi oleh kemampuan upaya demikian, untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu.”¹⁰¹

Berdasarkan pada definisi-definisi tersebut, terdapat bermacam-macam rumusan mengenai istilah motivasi yang masing-masing memiliki keunggulan-keunggulan tertentu. Sehingga untuk menyederhanakannya dalam penelitian ini, motivasi dipahami sebagai hasil proses-proses baik internal maupun eksternal bagi seseorang individu yang menimbulkan sikap entusias dan persistensi untuk mengikuti arah tindakan-tindakan tertentu atau ditujukan ke arah pencapaian tujuan tertentu.

⁹⁷ Mitchell, Terence R. *Motivation, New Directions for theory, Research, and Practice, Academy of Management Review*, Jan. 1982 dikutip dari J. Winardi, *op. cit.*, p. 1.

⁹⁸ Gray *et. al.*, *Organizational behaviour, Concepts and Applications* (Columbus: Merril Publ. company, 1984) dikutip dari J. Winardi, *op. cit.*, p. 2.

⁹⁹ M. Manullang dan Manhot Manullang, *op. cit.*, p. 166.

¹⁰⁰ Anwar Prabu Mangkunegara, *Perencanaan Dan Pengembangan SDM* (Bandung: Rineka Aditama, 2003), p. 164.

¹⁰¹ Robbins, Stephen P. Mary Coulter, *Management* (New Jersey: Prentice Hall Inc., 1999) dikutip dari J. Winardi, *op. cit.*, p. 1.

Dalam motivasi, terdapat sejumlah sifat yang mendasarinya sebagai acuan dalam memahami motivasi karyawan. Sifat-sifat tersebut diantaranya meliputi :

1. Motivasi merupakan sebuah fenomena individual. Masing-masing individu bersifat unik. Dan fakta tersebut harus diingat pada riset motivasi.
2. Motivasi bersifat intensional (disengaja). Apabila seseorang karyawan melaksanakan suatu tindakan, maka hal tersebut disebabkan karena orang tersebut secara sadar telah memilih tindakan tersebut.
3. Motivasi memiliki macam-macam faset. Para periset telah menganalisis berbagai macam aspek motivasi, dan termasuk didalamnya bagaimana motivasi tersebut ditimbulkan, bagaimana ia diarahkan dan pengaruh apa menyebabkan timbulnya persistensinya serta bagaimana motivasi dapat dihentikan.
4. Tujuan teori-teori motivasi adalah memprediksi perilaku. Motivasi adalah penyebab perilaku. Andaikata perilaku tersebut efektif, maka akibatnya adalah berupa kinerja tinggi.¹⁰²

Kemudian asas-asas yang terdapat didalam motivasi yaitu :

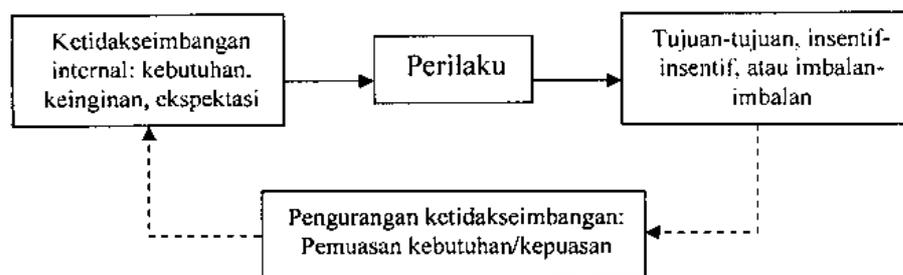
1. Asas Mengikutsertakan, artinya mengajak bawahan untuk ikut berpartisipasi dan memberikan kesempatan kepada mereka mengajukan pendapat serta rekomendasi dalam proses pengambilan keputusan.
2. Asas komunikasi, artinya menginformasikan secara jelas tentang tujuan yang ingin dicapai, cara-cara mengerjakannya dan kendala-kendala yang dihadapi.
3. Asas Pengakuan, artinya memberikan penghargaan, pujian dan pengakuan yang tepat serta wajar kepada bawahan atas prestasi kerja yang dicapainya.
4. Asas Wewenang yang Didelegasikan, artinya memberikan kewenangan dan kepercayaan diri pada bawahan, bahwa dengan kemampuan dan kreativitasnya ia mampu mengerjakan tugas-tugas dengan baik.
5. Asas Adil dan Layak, artinya alat dan jenis motivasi yang diberikan harus berdasarkan atas "keadilan dan kelayakan" terhadap semua karyawan. Misalnya pemberian hadiah atau hukuman terhadap semua karyawan harus adil dan layak kalau masalahnya sama.
6. Asas Perhatian Timbal Balik, artinya bawahan yang berhasil mencapai tujuan dengan baik, maka pimpinan harus bersedia

¹⁰² Mitchell, *loc. cit.* dikutip dari J. Winardi, *op. cit.*, p. 28

memberikan alat dan jenis motivasi. Tegasnya kerja sama yang saling menguntungkan diantara kedua belah pihak.¹⁰³

Untuk memberikan pemahaman yang lebih baik dalam motivasi kerja karyawan, Sebuah model umum tentang variabel-variabel interdependen yang bersifat dasar bagi motivasi kerja, disajikan pada gambar 1.2 sebagai berikut :

Gambar 1.2 Model Umum Proses Motivasi



Sumber: Dunette, et al dalam J Winardi (2002, 25)

Dalam model tersebut, terlihat bahwa komponen-komponen dasar motivasi adalah kebutuhan, keinginan atau ekspektansi-ekspektansi; perilaku; tujuan-tujuan dan umpan balik (*feedback*). Proses tersebut berawal dari ketidakseimbangan secara psikologikal dalam karyawan yang menyebabkan munculnya perilaku kearah pemenuhan tujuan atau sebuah insentif tertentu yang dianggap dapat mengembalikan kondisi keseimbangannya. Disamping itu karyawan tersebut akan tetap berupaya untuk mencapai insentif yang relevan atas tujuan yang diinginkan, sampai keseimbangan dikembalikan. Disinilah terletak aspek-aspek pemunculan, pengarah dan persistensi rumusan tentang motivasi dimana sewaktu insentif atau tujuan dicapai, umpan balik internal menyebabkan menyusutnya ketidakseimbangan maupun motivasi.¹⁰⁴

¹⁰³ Hasibuan, *op. cit.*, p. 98

¹⁰⁴ J Winardi, *op. cit.*, p. 26

Motivasi dapat ditafsirkan dan diartikan berbeda oleh setiap orang sesuai tempat dan keadaan daripada masing-masing orang itu. Dimana salah satu penggunaan istilah dan konsep motivasi adalah untuk menggambarkan hubungan antara harapan dengan tujuan dalam setiap orang serta organisasi yang ingin dapat mencapai sesuatu atau beberapa tujuan dalam kegiatan-kegiatannya.¹⁰⁵

Sehingga berdasarkan pada model dan penjabaran tersebut, motivasi seseorang berkaitan erat dengan soal-soal mengenai tujuan, kebutuhan dan rangsangan sebagai nilai-nilai yang diinginkan setiap orang.¹⁰⁶

Pada Gambar 1.2, proses motivasional diarahkan pada pencapaian tujuan tertentu atau hasil yang dicari oleh karyawan sebagai kekuatan penarik yang dalam lingkungan organisasi dapat bersifat positif seperti pujian; penghargaan; kenaikan upah; promosi maupun negatif seperti tidak diberi kesempatan untuk promosi atau ditegur karena penampilan yang kurang memuaskan. Dimana dengan tercapainya tujuan yang diinginkan, dapat mengurangi kebutuhan yang belum dipenuhi.¹⁰⁷

Dengan demikian, tujuan-tujuan tersebut muncul sebagai bentuk penghargaan-penghargaan (imbalan-imbalan) ke arah mana motif-motif ditujukan dan berada diluar seseorang.¹⁰⁸

Demikian pula dengan konsep “needs” atau kebutuhan dan istilah “incentive” atau perangsang. Kedua istilah ini dianalogikan sebagai kedua sisi dari satu mata uang logam yang sama, hubungannya sebanding dengan hubungan

¹⁰⁵ *Ibid.*, p. 17

¹⁰⁶ Buchari Zainun, *op. cit.*, p. 24

¹⁰⁷ Djoezhan Wahid (Penerj.), James L. Gibson *et. al.*, *Organisasi Dan Manajemen-Perilaku, Struktur, Proses* (Jakarta: Penerbit Erlangga, 1997), p. 88

¹⁰⁸ Mueknal *op. cit.*, p. 16

antara konsep tujuan dan alat untuk mencapai tujuan. Perangsang atau insentif dapat dipandang sebagai alat untuk memenuhi atau memuaskan kebutuhan.¹⁰⁹

Lebih lanjut dalam hubungan antara tujuan; kebutuhan dan insentif, keadaan motivasi seseorang dapat dibedakan menjadi dua yaitu situasi motivasi “*subjective*” dan situasi motivasi “*objective*”. Situasi motivasi “*subjective*” terdapat dalam diri seseorang dan disebut sebagai kebutuhan (*need*), dorongan (*drive*) atau keinginan (*desire*). Sedang yang objektif adalah satu barang atau keadaan yang berada diluar seseorang dan disebut dengan istilah “*incentive*” atau rangsangan atau “*goal*” atau sasaran atau tujuan.¹¹⁰

Istilah “*goal*” atau tujuan tersebut diartikan lebih luas daripada “*incentive*” karena mencakup kedua konsep, yaitu kebutuhan dan rangsangan. Dimana kebutuhan mempunyai sifat internal, sedang insentif merupakan bagian eksternal daripada sesuatu tujuan. Dengan cara lain dapat diutarakan bahwa sesuatu tujuan merupakan satu kebutuhan akhir seseorang, sedang kebutuhan atau rangsangan merupakan satu tujuan antara bagi orang tersebut. Kebutuhan merupakan segi potensial daripada tujuan sedang rangsangan merupakan segi aktual daripada tujuan.¹¹¹

1.4.4.1. Kebutuhan Karyawan

Dalam motivasi, kebutuhan-kebutuhan mempengaruhi seseorang secara langsung melalui pikiran dan tindakannya sebagai motif-motif yang mendiktir perilakunya. Apa yang dipresepsi seseorang tentang dunia nyata; tentang dirinya;

¹⁰⁹ *Ibid.*, p. 19

¹¹⁰ Norman R.F. Maier, *Psychology in Industry* (New York: Houghton Mifflin, 1955) dikutip dari Buchari Zainun, *op. cit.*, p. 20

¹¹¹ Buchari Zainun, *op. cit.*, p. 20

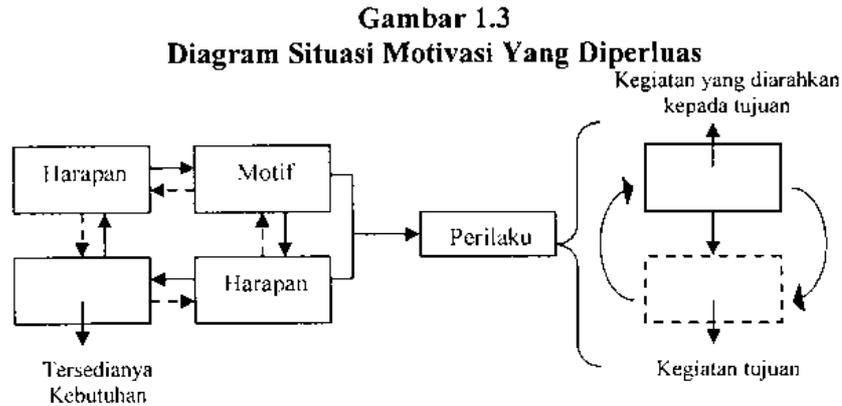
bagaimana perasaannya; pola-pola pemikiran lama yang dimunculkan dan aktivitas-aktivitas yang sedang dilakukan olehnya, dipengaruhi oleh kebutuhan dan alat-alat yang digunakan untuk memenuhinya. Sebagai refleksi, perilaku tersebut dideterminasi oleh keinginan-keinginan; lingkungan; pengetahuan; persepsi (apa yang dianggap atau dirasakan sebagai hal yang benar); norma-norma sosial; sikap-sikap dan mekanisme-mekanisme pertahanan yang dimiliki oleh seseorang.¹¹²

Selanjutnya, kekuatan dari kebutuhan tersebut dipengaruhi oleh dua faktor penting yaitu harapan dan hal tersedianya kebutuhan. Kedua konsep ini saling berhubungan, tetapi harapan cenderung untuk mempengaruhi motif-motif. Sedangkan hal tersedianya kebutuhan-kebutuhan, cenderung untuk mempengaruhi penglihatan. Harapan merupakan kemungkinan yang dilihat untuk memenuhi suatu kebutuhan tertentu dari seorang individu yang didasarkan atas pengalaman lampau, baik yang benar-benar dialami sendiri atau yang dialami oleh orang lain. Dimana, pengalaman orang lain tersebut datang dari sumber-sumber yang orang menganggap logis/ masuk akal. Seperti, pengalaman dari orang-orang tua; kelompok-kelompok kawan sebaya; guru-guru; dan buku-buku atau majalah-majalah. Dilain pihak, hal tersedianya kebutuhan merupakan variabel lingkungan yang menggambarkan pembatasan-pembatasan lingkungan dan ditentukan oleh bagaimana tujuan-tujuan yang dapat dicapai mampu memenuhi suatu kebutuhan tertentu serta dirasakan oleh seseorang.¹¹³

¹² J Winardi, *op. cit.*, p. 8

¹³ Moeckjat, *op. cit.*, p. 30

Diagram daripada suatu situasi motivasi yang dikembangkan termasuk harapan dan hal tersedianya kebutuhan ditunjukkan dalam gambar 1.3 berikut :¹¹⁴



Sumber : Dra. Moekijat (2002: 32)

Pada gambar tersebut, motif-motif yaitu kebutuhan-kebutuhan yang terdapat dalam seorang individu ditujukan ke arah tujuan-tujuan yang merupakan cita-cita dalam lingkungan. Ini ditafsirkan oleh individu sebagai kebutuhan yang telah tersedia atau yang tidak tersedia dan kemudian mempengaruhi harapan. Apabila harapan tinggi, kekuatan motif meningkat. Ini cenderung merupakan suatu pola siklus yang bergerak ke arah anak panah-anak panah utama. Akan tetapi, sampai suatu tingkat tertentu ini merupakan variabel-variabel yang saling mempengaruhi yang ditunjukkan oleh anak panah-anak panah yang kedua. Misalnya, pengalaman dapat mempengaruhi cara kita menanggapi perasaan-perasaan kita akan tersedianya kebutuhan. Adanya tujuan-tujuan dalam lingkungan dapat mempengaruhi kekuatan motif-motif tertentu, dan seterusnya.¹¹⁵

Kebutuhan sendiri dapat berarti dan mencakup dua hal. Pertama, merupakan hal yang memang harus dimiliki karena hal itu betul-betul merupakan

¹¹⁴ *Ibid.*, p. 32

¹¹⁵ *Ibid.*, p. 33

sesuatu yang diperlukan. Kedua, merupakan sesuatu yang sering diutarakan sebagai kebutuhan, padahal sesungguhnya baru merupakan keinginan belaka. Ingin memiliki sesuatu barang belum tentu barang yang diinginkan itu benar-benar diperlukan. Seorang anak yang belum dibenarkan mengendarai sebuah sepeda motor, ingin memiliki sepeda motor itu. Kalau keinginan ini dipenuhi orang tuanya, tidak berarti pemilikan itu merupakan pemenuhan kebutuhan. Kebutuhan dasar manusia itu banyak macam ragamnya. Setiap orang mempunyai aneka ragam kebutuhan. Demikian pula halnya dengan cara-cara memenuhi kebutuhan-kebutuhan itu.¹¹⁶

Kebutuhan-kebutuhan berhubungan dengan kekurangan-kekurangan (defisiensi-defisinsi) yang dialami seseorang individu pada titik waktu tertentu. Sehingga implikasinya apabila terdapat kurang-kekurangan kebutuhan, individu lebih peka terhadap upaya-upaya motivasional yang dilakukan oleh para manajer.¹¹⁷ Terutama yang berhubungan dengan ketentraman, supervisi, keputusan-keputusan dalam pekerjaannya dan peluang kerja berkesinambungan.¹¹⁸

Hal ini menunjukkan suatu keadaan dimana pada umumnya, para bawahan dalam mengejar keinginan dan memenuhi kebutuhannya senantiasa tergantung pada atasan. Umpamanya dalam pemberian kerja, pendelegasian wewenang, jaminan kelangsungan kerja dan jabatan, jaminan karier, pemberian kenaikan pangkat dan lain-lain. Beberapa macam kebutuhan manusia yang mendasar berkaitan dengan sifat ketergantungan bawahan terhadap atasan diantaranya :

¹¹⁶ Buchari Zainun, *op. cit.*, p. 65

¹¹⁷ J. Winardi, *op. cit.*, p. 29

¹¹⁸ *ibid.*, p. 15

1. Jaminan untuk memperoleh perlakuan yang adil, merata, wajar dan pantas oleh atasan. Terutama pada saat melakukan penilaian dan membuat berbagai keputusan mengenai diri pekerjaan dan masa depan bawahan.
2. Kemerdekaan dan kebebasan untuk berbuat dan bergerak secara aktif. Ditandai antara lain dengan :
 - a. Pemberian kesempatan yang luas dalam ikut serta mengemukakan ide-ide dan saran-saran dalam menetapkan suatu kebijaksanaan mengenai diri dan pekerjaan bawahan.
 - b. Mendapatkan tugas dan tanggungjawab yang jelas serta pasti dengan wewenang yang memadai untuk melaksanakan tugas guna memperoleh kemajuan. Kesempatan memperoleh tanggung jawab akan mempercepat laju perkembangan dan kemajuan bagi orang yang memiliki potensi dalam organisasi.
 - c. Memperoleh kebebasan dalam minta banding bilamana bawahan tidak atau kurang menyetujui sesuatu keputusan yang diambil atasan.¹¹⁹

Dimana kebutuhan-kebutuhan yang merupakan motivasi karyawan dalam pekerjaan tersebut dapat dipenuhi dengan berbagai jalan diantaranya :

1. Dengan membentuk satuan-satuan organisasi yang tidak terlalu kecil yang sukar bagi seseorang untuk berkembang dalam dan melalui satuan organisasi itu.
2. Dengan mengusahakan agar pekerjaan mereka tidak terisolir. Menggunakan spesialisasi dan mekanisasi yang melampaui batas sangat merusak hubungan yang harmonis antara petugas yang satu dengan petugas lain yang berbeda jenis dan sifat pekerjaannya.
3. Dengan melalui pembentukan panitia, gugus atau tim untuk memberikan kesempatan partisipasi kepada para anggota dalam forum-forum tersebut.
4. Dengan memberikan penghargaan terhadap kecakapan, keahlian, karya dan profesi seseorang serta dengan memberikan tempat dan kedudukan yang layak kepada orang itu dalam struktur organisasi.¹²⁰

Dalam penelitian ini, motivasi mengacu pada keinginan peserta pembelajaran untuk belajar guna mencapai tujuan yang bermanfaat dan secara

¹¹⁹ Buchari Zainun, *op. cit.*, p. 84-86

¹²⁰ *Ibid.*, p. 110

sukses mengintegrasikannya dalam tujuan akhir. Berkaitan dengan pembelajaran bahasa (*language learning*), beberapa teoritis dan peneliti telah menemukan bahwa penting untuk mengenali penyusun motivasi bukan sebagai suatu kesatuan tunggal tetapi sebagai susunan yang multi-faktor. Oxford dan Shearin (1994) menganalisa total 12 teori motivasional atau model, mencakup dari sosial-psikologi, perkembangan kognitif, serta psikologi sosial-kultur, dan mengenali enam faktor yang berpengaruh terhadap motivasi dalam pembelajaran sebagai berikut :

- Sikap, yaitu perasaan ke arah pembelajaran.
- Kepercayaan diri, yaitu pengharapan tentang sikap seseorang untuk berhasil, *self-efficacy* (kemanjuran diri) dan ketertarikan.
- Tujuan-tujuan yaitu keterkaitan yang dirasa dan kejelasan tujuan pembelajaran sebagai pertimbangan untuk pembelajaran.
- Keterlibatan, yaitu luasnya dimana pembelajar secara aktif dan dengan sadar mengambil bagian didalam proses pembelajaran.
- Dukungan lingkungan, yaitu luasnya dukungan guru dan kelompok acuan serta pengintegrasian dukungan budaya dan diluar kelas dalam pengalaman pembelajaran.
- Atribut-atribut personal, yaitu kecakapan, umur, jenis kelamin, dan pengalaman pembelajaran sebelumnya.¹²¹

Berkaitan dengan motif individu, McClelland mengemukakan teori motivasi yang berhubungan erat dengan konsep belajar. Ia berpendapat bahwa banyak kebutuhan diperoleh dari kebudayaan atau lingkungan sosial. Tiga kebutuhan ini adalah:

1. Kebutuhan akan prestasi (*need for achievement*), cenderung lebih memperhatikan pada upaya meningkatkan prestasi kerja.
2. Kebutuhan akan afiliasi/ sosial (*need for affiliation*), lebih memperhatikan pada upaya untuk mengadakan, memelihara dan memperbaiki hubungan sosial.
3. Kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*), lebih memperhatikan pada upaya meningkatkan reputasi dan mendapatkan pengaruh.¹²²

¹²¹ R. Oxford dan J. Shearin, *Language Learning Motivation: Expanding the Theoretical Framework*, *Modern Language Journal* (78, 1987), 12-28 dikutip dari Ngeow, *loc cit*

Ketika kebutuhan seseorang terasa sangat mendesak, maka kebutuhan itu akan memotivasi orang tersebut untuk berusaha keras memenuhi kebutuhannya.¹²³ Riset yang diselenggarakan McClelland dan teman sejawatnya memberikan deskripsi tentang orang-orang yang mempunyai kebutuhan untuk keberhasilan/ keinginan kuat untuk mencapai sesuatu mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:¹²⁴

1. Mereka menentukan tujuan tidak terlalu tinggi dan juga tidak terlalu rendah, tetapi tujuan itu cukup merupakan tantangan untuk dapat dikerjakan dengan baik.
2. Mereka menentukan tujuan seperti itu, karena mereka secara pribadi dapat mengetahui bahwa hasilnya dapat dikuasai bila mereka kerjakan sendiri.
3. Mereka senang kepada pekerjaannya itu dan merasa sangat berkepentingan dalam keberhasilannya sendiri.
4. Mereka lebih suka bekerja di dalam pekerjaan yang dapat memberikan gambaran bagaimana keadaan pekerjaannya.

1.4.4.2. Rangsangan Karyawan

Dalam motivasi, rangsangan-rangsangan yang diberikan dibagi menjadi dua kelompok rangsangan yaitu bersifat uang dan yang berupa bukan uang. Rangsangan keuangan biasanya dibayar dalam bentuk gaji, upah, honorarium atau pembayaran beberapa jenis keuntungan uang bagi para karyawan seperti bonus, bagian dari keuntungan perusahaan, dana pensiun, dana sakit, dana cuti dan lain-lainnya yang terdapat pada perusahaan maupun organisasi berupa sistem penggajian atau sistem rangsangan keuangan bagi karyawan.²⁵

Sedangkan rangsangan bukan berupa uang merupakan cara-cara memberi imbalan untuk melengkapi dan menyertai imbalan uang yang masih tetap harus

¹²³ David C. McClelland, *Business Drive and National Achievement* Harvard Business Review, Juli-Agustus 1962, hal 99-112 dikutip dari Djoerban Wahid (Penyerj.), James L. Gibson *et. al.*, *op. cit.*, p. 97

¹²⁴ Djoerban Wahid (Penyerj.), James L. Gibson *et. al.*, *op. cit.*, p. 97

¹²⁴ M. Manullang dan Marhot Manullang, *op. cit.*, p. 186

¹²⁵ Buchari Zamun, *op. cit.*, p. 25-27

diberikan. Imbalan yang bukan berupa uang diantaranya adalah jaminan masa dinas dan jaminan akan jabatan, berbagai ketentuan mengenai sakit dan cacat serta adanya sistem pensiun yang memuaskan. Bila dikaitkan dengan pejabat manajemen, beberapa hal yang cukup penting sebagai rangsangan bukan berupa uang selain fasilitas dan ketentuan-ketentuan tersebut adalah kesempatan yang lebih luas untuk menggunakan kecerdasan dan ketrampilan profesi, administrasi dan organisasi sesuai dengan kehendak dan keputusan mereka sendiri. Demikian pula dengan kebijaksanaan tentang kenaikan pangkat yang adil, akan memberi pengaruh besar atas motivasi seorang pejabat muda yang mempunyai kemampuan untuk membuktikannya bilamana diberi kesempatan menduduki sesuatu jabatan yang lebih tinggi.¹²⁶

Imbalan berupa upah atau gaji, merupakan salah satu di antara imbalan ekstrinsik yang dapat dicapai orang-orang melalui kegiatan bekerja. Pada hubungan antara upah/ gaji dan kepuasan kerja pada teori kebutuhan dari McClelland, gaji/ upah penting sebagai suatu sumber umpan balik kinerja untuk kelompok karyawan yang berprestasi tinggi (*High Achievers*), ia dapat bersifat atraktif bagi orang-orang yang memiliki kebutuhan tinggi akan afiliasi, apabila hal tersebut diberikan sebagai bonus kelompok; dan ia sangat dinilai tinggi oleh orang-orang yang memiliki kebutuhan tinggi akan kekuasaan, sebagai alat untuk membeli *prestise* atau mengendalikan pihak lain.¹²⁷

Secara umum, imbalan-imbalan tersebut dapat diuraikan menjadi dua macam kelas. Pertama, imbalan-imbalan ekstrinsik (misalnya upah/ gaji, promosi-

¹²⁶ *Ibid.*, p. 29

¹²⁷ J. Winardi, *op. cit.*, p. 156

promosi, pujian-pujian dan sebagainya) yang tidak tergantung pada tugas yang dilaksanakan dan dikendalikan oleh pihak lain. Kedua, imbalan-imbalan intrinsik (misalnya perasaan keberhasilan dalam hal melaksanakan tugas tertentu, yang sangat menarik dan menantang) yang merupakan bagian integral dari tugas yang dihadapi dan ditentukan oleh individu yang melaksanakan tugas tersebut.¹²⁸

Bentuk-bentuk penghargaan yang dapat dilihat dengan jelas atau insentif yang mempertajam dorongan memenuhi keinginan-keinginan merupakan motivator individu. Dimana motivasi adalah cerminan dari keinginan-keinginan seseorang.¹²⁹ Sedangkan motivator merupakan hal-hal yang mengakibatkan mengapa seseorang melakukan suatu kegiatan/ kegiatan-kegiatan. Beberapa pengertian motivator dan cakupannya dijelaskan sebagai berikut :

1. Paul Hersey dan Kenneth H. Blanchard

Motivator adalah faktor-faktor pemuas yang mengandung perasaan akan prestasi pertumbuhan profesional, dan penghargaan agar seseorang dapat melakukan pekerjaan yang memberi tantangan dan kesempatan. Motivator ini mencakup:

- (a) Prestasi kerja
- (b) Penghargaan akan hasil kerja
- (c) Pekerjaan yang menantang
- (d) Tanggung jawab yang bertambah
- (e) Pertumbuhan dan perkembangan

2. Harold Koontz et al.

Motivator adalah hal-hal yang mengakibatkan seseorang melakukan sesuatu. Maka, suatu motivator adalah sesuatu yang mempengaruhi perilaku seorang individu. Motivator itu meliputi:

- (a) Pembayaran yang lebih tinggi
- (b) Nama yang lebih harum
- (c) Tepuk tangan dari kawan-kawan
- (d) Papan nama pada pintu kantor

3. George R. Terry, Ph. D.

¹²⁸ *ibid.*, p. 61

¹²⁹ Moekijat, *op. cit.*, p. 157

Motivator adalah faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi. Ia menyarankan 10 macam motivator yang biasanya memberikan hasil yang sangat memuaskan sebagai berikut:

- (a) *Job enrichment and rotation* (Pemerayaan/ perluasan dan perputaran pekerjaan)
- (b) *Participation* (Partisipasi/ peran serta)
- (c) *Results management* (Manajemen berdasarkan hasil)
- (d) *Multiplier manager* (Manajer yang bertindak dalam hubungannya dengan bagaimana perilaku seseorang membantu orang-orang lain dalam kelompok kerja untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik dan lebih efektif)
- (e) *Power of mind* (Kemampuan ingatan/ pikiran)
- (f) *Realistic human relations* (Hubungan antar manusia yang realistis)
- (g) *Work accomplishment environment* (Lingkungan pelaksanaan pekerjaan)
- (h) *Fleksibel working hours* (Jam-jam/ waktu-waktu kerja yang fleksibel)
- (i) *Effective criticism* (Kritik yang efektif)
- (j) *Zero defects* (Tidak bercacad).¹³⁰

1.4.5. Pengaruh Tingkat Motivasi Kerja Terhadap Tingkat Kemampuan Transfer Pembelajaran Karyawan

Riset menyatakan bahwa motivasi dan transfer saling mendukung dalam menciptakan suatu lingkungan pembelajaran yang optimal. Jika pembelajar merasa apa yang ia pelajari relevan dan dapat diterapkan pada situasi lain, ia akan menemukan makna/ arti dari pembelajaran dan motivasinya untuk memperoleh pengetahuan atau ketrampilan akan meningkat. Agar transfer dapat berlangsung, pembelajar harus termotivasi untuk melakukan dua hal yaitu mampu mengenali peluang untuk perpindahan¹³¹ dan memiliki motivasi guna mengambil keuntungan dari peluang tersebut.¹³²

¹³⁰ *Ibid.*, p. 5-7

¹³¹ R. S. Prawat, *Promoting access to knowledge: strategy and disposition in students: A research synthesis. Review of Educational Research*, (59, 1989), 1-41. [EJ 399 812] dikutip dari Ngeow, *loc. cit*

¹³² R. D. Pea, *Putting knowledge to use* (1988) dalam Raymond S. Nickerson dan Philip R. Zoghates (Ed.), *Technology in education. Looking toward 2020* (Hillsdale, N.J. Lawrence Erlbaum Associates) dikutip dari Ngeow, *loc. cit*

Dalam pelatihan, faktor motivasi karyawan berperan membuat pelatihan menjadi kian mudah dilaksanakan dan berpeluang meraih keberhasilan.¹³³ Jika orang tidak termotivasi, pelatihan tidak akan efektif.¹³⁴ Pengaruh motivasi karyawan pada program pelatihan diantaranya :

1. Pada berapa banyak mereka belajar. Peserta pelatihan yang termotivasi untuk melakukan yang terbaik dalam pelatihan akan belajar prinsip-prinsip program pelatihan lebih baik dari pada peserta yang lebih sedikit termotivasi.
2. Apakah mereka akan menerapkan hasil pembelajaran pada pekerjaan. Individu yang termotivasi untuk belajar awalnya, dapat termotivasi untuk menerapkan keahlian/ ketrampilan yang mereka kembangkan selama pelatihan ketika kembali bekerja.
3. Menunjukkan bagaimana suksesnya program pelatihan. Jika pengikut latihan tidak termotivasi untuk benar-benar menggunakan apa yang sudah mereka pelajari ketika kembali bekerja, maka program pelatihan yang diikutinya gagal.¹³⁵

Motivasi merupakan faktor-faktor yang mendorong orang untuk bertindak dengan cara tertentu. Menurut arti katanya, motivasi berarti pemberian motif, penimbulan *motive* atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan. Istilah motif dalam definisi motivasi sama dengan kata-kata *motive*, motip, dorongan, alasan dan *driving force*. Motif merupakan tenaga pendorong yang mendorong manusia untuk bertindak atau suatu tenaga di dalam diri manusia yang menyebabkan manusia bertindak.¹³⁶ Tindakan adalah salah satu jenis perbuatan manusia. Perbuatan adalah sesuatu kegiatan manusia yang mengandung suatu maksud tertentu yang memang dikehendaki oleh orang yang melakukan kegiatan itu.¹³⁷

¹³³ Irianto, *Prinsip-Prinsip Dasar Manajemen Pelatihan*, *op. cit.*, p. 45

¹³⁴ Alex Tri Kantjono Widodo (penerj.), Daniel Goleman, *op. cit.*, p. 407

¹³⁵ J. Kevin Ford, *op. cit.*, p. 194-195

¹³⁶ M. Manullang, dan Marihot Manullang, *op. cit.*, p. 165

¹³⁷ *Ibid.*, p. 167

Pengaruh motivasi karyawan pada program pelatihan tersebut muncul berkaitan dengan faktor individu dan lingkungan kerja. Pada faktor individu, orang belajar sampai ke tingkat tertentu dimana mereka termotivasi dan menjadikan kecakapan itu sebagai sasaran perubahan pribadi. Misalnya, ketika menyadari bahwa suatu kecakapan penting agar dapat mengerjakan tugas mereka dengan baik.¹³⁸

Sedangkan faktor lingkungan pekerjaan berpengaruh ketika mengikuti kegiatan pelatihan. Karyawan datang dengan pengalaman organisasi dan pengetahuan tentang apa yang akan mereka hadapi ketika kembali bekerja. Kedua hal tersebut berakibat pada tingkat motivasi peserta pelatihan yang berbeda-beda sehingga berpengaruh terhadap program pelatihan.¹³⁹

Demikian pula menurut Knowles (1980) yang menyatakan bahwa salah satu karakteristik individu dewasa yang menjadi peserta pelatihan adalah motivasinya untuk belajar lebih banyak datang dari dalam dirinya sendiri dibandingkan dukungan faktor eksternal. Sehingga, transfer pelatihan akan lebih mudah terjadi.¹⁴⁰

1.5. Perumusan Hipotesa

Hipotesis adalah pernyataan atau dugaan yang bersifat sementara terhadap suatu masalah penelitian yang kebenarannya masih lemah sehingga harus diuji secara empiris. Pernyataan atau dugaan tersebut disebut proposisi.¹⁴¹

¹³⁸ Alex Tri Kantjono Widodo (Penterj). Daniel Goleman, *op. cit.*, p. 407

¹³⁹ *Ibid*

¹⁴⁰ Weeds Flm, *Transfer of Learning, Evaluating Workplace Transfer of Training Techniques* <http://www.nald.ca/nls/Inpub/transfer/English.htm> akses: 3 Januari 2005

¹⁴¹ Iqbal Hasan, *Analisis Data Penelitian dengan Statistik* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2004), p. 31

Perumusan hipotesa dalam penelitian ini meliputi hipotesis penelitian dan hipotesis statistik. Hipotesis penelitian adalah hipotesis yang dibuat atau digunakan dalam suatu penelitian. Sedangkan hipotesis statistik adalah hipotesis yang dibuat atau digunakan untuk menguji hipotesis penelitian. Dimana hipotesis penelitian dalam hipotesis statistik tersebut akan menjadi hipotesis alternatif atau hipotesis kerja (H_1 atau H_i atau H_a).¹⁴²

Maka berdasarkan pada permasalahan dan tujuan penelitian yang telah dijabarkan, hipotesis dalam penelitian ini adalah :

A. Hipotesis Penelitian

- Ada pengaruh langsung antara tingkat kualitas umpan balik kinerja dengan tingkat kemampuan transfer pembelajaran.

Hipotesis Statistik

H_0 : Tidak ada pengaruh langsung antara tingkat kualitas umpan balik kinerja dengan tingkat kemampuan transfer pembelajaran.

H_1 : Ada pengaruh langsung antara tingkat kualitas umpan balik kinerja dengan tingkat kemampuan transfer pembelajaran.

B. Hipotesis Penelitian

- Ada pengaruh tidak langsung antara tingkat kualitas umpan balik kinerja dengan tingkat kemampuan transfer pembelajaran melalui motivasi kerja.

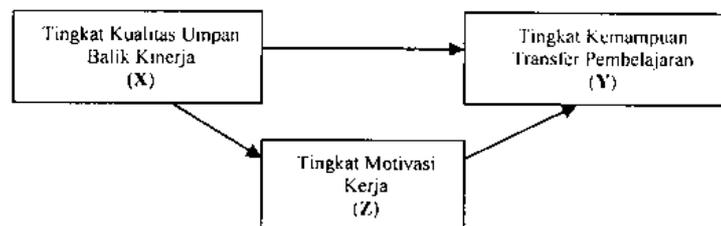
Hipotesis Statistik

¹⁴² *ibid*, p.34

H_0 : Tidak ada pengaruh tidak langsung antara tingkat kualitas umpan balik kinerja dengan tingkat kemampuan transfer pembelajaran melalui motivasi kerja.

H_1 : Ada pengaruh tidak langsung antara tingkat kualitas umpan balik kinerja dengan tingkat kemampuan transfer pembelajaran melalui motivasi kerja.

Lebih lanjut, gambaran uraian hipotesis diatas dapat dipahami pada diagram dibawah ini :



I.6. Definisi Konsep dan Operasional

I.6.1. Definisi Konsep

1. Kemampuan Transfer Pembelajaran adalah aplikasi atau penerapan pengetahuan dan ketrampilan yang diperoleh dari pelatihan secara efektif dan efisien pada lingkungan pekerjaan atau pelaksanaan tugas yang dipengaruhi oleh peluang untuk menerapkan keahlian baru, kesiapsiagaan karyawan dalam belajar, serta kualitas desain program pelatihan.
2. Kualitas Umpan Balik Kinerja adalah proses pemberian informasi secara konstruktif dan positif terhadap hasil penilaian kerja karyawan yang meliputi intensitas, obyektifitas, kepercayaan dan reaksi karyawan terhadap informasi.

3. Motivasi Kerja adalah dorongan untuk mengikuti arah tindakan-tindakan atau mencapai tujuan tertentu dalam bekerja sebagai hasil dari proses internal maupun eksternal diri karyawan yang mempengaruhi sikapnya terhadap pekerjaan yaitu hasil proses pemenuhan kebutuhan karyawan dan ketersediaan rangsangan dalam bekerja.

I.6.2. Definisi Operasional

1. Tingkat Kemampuan Transfer Pembelajaran diukur dari :
 - 1.1. Peluang menerapkan keahlian baru
 - 1.1.1. Dukungan mempraktekkan keahlian baru
 - 1.1.2. Dorongan mempraktekkan keahlian baru
 - 1.2. Kesiapsiagaan karyawan untuk belajar
 - 1.2.1. Kebutuhan karyawan terhadap perubahan perilaku kerja.
 - 1.2.2. Ketepatan penyelenggaraan pelatihan.
 - 1.3. Kualitas desain program pelatihan.
 - 1.3.1. Keikutsertaan aktif karyawan selama pelatihan.
 - 1.3.2. Peningkatan keahlian.
 2. Tingkat Kualitas Umpan Balik Kinerja diukur dari :
 - 2.1. Intensitas pemberian informasi kinerja
 - 2.1.1. Ketepatan penyelenggaraan umpan balik kinerja
 - 2.1.2. Keteraturan pemberian umpan balik kinerja
 - 2.2. Objektivitas pemberian umpan balik kinerja
 - 2.2.1. Kekhususan informasi kinerja yang diberikan
 - 2.2.2. Ketepatan komunikasi atasan terhadap bawahan
-
-

- 2.3. Kepercayaan terhadap atasan
 - 2.3.1. Konsistensi dalam pemberian informasi kinerja oleh atasan
 - 2.3.2. Pemberian informasi kinerja dengan empati dan kesadaran diri atasan
- 2.4. Reaksi karyawan pada umpan balik kinerja
 - 2.4.1. Kesempatan mengutarakan kehendak dan kebutuhan dalam mencapai sasaran kerja
 - 2.4.2. Pemahaman karyawan terhadap lingkup pekerjaannya
- 3. Tingkat Motivasi Kerja diukur dari :
 - 3.1. Kebutuhan karyawan pada pekerjaannya :
 - 3.1.1. Perlakuan adil, merata, wajar dan pantas oleh atasan.
 - 3.1.2. Kebebasan dan keaktifan kerja.
 - 3.2. Rangsangan kerja :
 - 3.2.1. Insentif finansial yang adil dan layak
 - 3.2.2. Keamanan dan ketenangan kerja.
 - 3.2.3. Perasaan keberhasilan dalam melaksanakan tugas

I.7. Metodologi Penelitian

I.7.1. Tipe Penelitian

Sesuai dengan permasalahan dan tujuan dalam penelitian ini, tipe penelitian yang sesuai adalah eksplanasi. Tipe penelitian ini digunakan untuk menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesa.¹⁴³ Dan bermaksud untuk menjelaskan kenapa atau mengapa terjadi suatu gejala yang

¹⁴³ Masri Singarimbun dan Sofian Effendi (edit.), *Metode Penelitian Survei* (Jakarta : LP3ES, 1989), p. 5

menjadi fokus penelitian.¹⁴⁴ Yaitu untuk mengetahui apakah variabel kualitas umpan balik kinerja sebagai variabel independen (variabel bebas) memiliki hubungan yang signifikan atautidak terhadap variabel tingkat kemampuan transfer pembelajaran sebagai variabel dependen (variabel terikat). Dimana hubungan diantara kedua variabel tersebut lebih lanjut merupakan suatu bentuk hubungan langsung atautidak hubungan tidak langsung dengan melalui variabel tingkat motivasi kerja.

I.7.2. Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian survai. Merupakan tipe pendekatan dalam penelitian yang ditujukan pada sejumlah besar individu atau kelompok yang diambil sebagai sampel penelitian untuk mewakili populasi individu atau kelompok yang diteliti (*representative*) dan kemudian diberlakukan bagi seluruh populasi (*generalisasi*).¹⁴⁵ Dimana penelitian dengan pendekatan survai selain mengambil sampel dari satu populasi, juga menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok.¹⁴⁶

I.7.3. Lokasi Penelitian

Penelitian ini diselenggarakan pada Unit Pembangkitan, Unit Bisnis Pemeliharaan dan Unit Pemeliharaan PT Pembangkitan Jawa-Bali (PT PJB) Gresik-Jawa Timur. Dimana pertimbangan dalam pemilihan lokasi tersebut :

¹⁴⁴ *Ibid*, p 18

¹⁴⁵ Sanapiah Faisal, *op. cit.*, p. 23

¹⁴⁶ Masri Singarimbun dan Sofian Effendi (edit.), *op. cit.*, p 3

1. Relevansi antara permasalahan penelitian sebagai upaya peningkatan efisiensi dan efektivitas pengembangan karyawan (tingkat kemampuan transfer pembelajaran karyawan) dengan lokasi yang akan dijadikan tempat penelitian dalam rangka pemenuhan kebutuhan SDM perusahaan yang tinggi serta variabel-variabel yang telah dikemukakan sebelumnya.
2. Pertimbangan kedekatan, biaya dan waktu.

1.7.4. Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

Dalam suatu penelitian yang dimaksudkan untuk menarik generalisasi (menarik kesimpulan umum yang berlaku bagi suatu populasi) berkaitan erat dengan permasalahan mengenai bagaimana mengambil sampel dari suatu populasi sehingga hasil-hasil penelitian terhadap sampel tersebut dapat menghasilkan kesimpulan yang berlaku umum bagi seluruh populasi. Sampel merupakan sebagian dari populasi yang diambil sebagai wakil dari populasi yang bersangkutan.¹⁴⁷ Sedangkan populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek dengan kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.¹⁴⁸

Berdasarkan pada penjabaran tersebut dan variabel-variabel yang telah dikemukakan, penelitian ini menggunakan unit analisa individu. Sehingga obyek/subyek yang ditetapkan untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya sebagai populasi adalah karyawan pelaksana PT Pembangkitan Jawa-Bali (PT PJB)

¹⁴⁷ Faisal, *op. cit.*, p. 57

¹⁴⁸ Sugiyono, *Statistika Untuk Penelitian* (Bandung : CV Alfabeta, 2002), p. 55

Gresik-Jawa Timur pada Unit Pembangkitan (UP), Unit Bisnis Pemeliharaan (UBHar) serta Unit Pemeliharaan (UHar).

Karyawan pelaksana UP dan UHar merupakan karyawan yang terlibat langsung dengan pengoperasian serta pemeliharaan mesin pembangkit PT PJB Gresik Jawa Timur. Sedangkan karyawan pelaksana UBHar merupakan karyawan yang terlibat langsung dengan pengembangan dan pembinaan SDM unit-unit pemeliharaan PT PJB. Dimana berdasarkan pada pemisahan fungsi pengoperasian dan fungsi pemeliharaan pembangkit pada 1998, unit dalam PT PJB dipisah menjadi Unit Pembangkitan dan Unit Pemeliharaan dengan Unit Bisnis Pemeliharaan menjalankan fungsi sebagai penanggung jawab atas pengelolaan dan pemeliharaan organisasi unit pembangkitan PT PJB.

Kemudian berdasarkan pada asas keterwakilan, sampel diambil dengan menggunakan teknik random atas dasar strata (*Stratified Random Sampling*). Bahwa setiap karyawan pelaksana PT. PJB Gresik Jawa Timur memiliki peluang dan kemungkinan yang sama sebagai obyek/subyek penelitian dengan terlebih dahulu membuat strata pada populasi (sub populasi) yang disesuaikan dengan sifat atau ciri populasi baik horisontal maupun vertikal.¹⁴⁹

Teknik ini digunakan karena populasi mempunyai anggota/unsur yang tidak homogen dan berstrata. Suatu organisasi yang mempunyai karyawan dari latar belakang pendidikan, maka populasi karyawan itu berstrata.¹⁵⁰ Dimana dari masing-masing strata ditarik sampel secara berimbang. Artinya, proporsi besaran sampel terhadap besaran populasi dari setiap strata adalah sama.

¹⁴⁹ Faisal, *op. cit.*, p. 62

¹⁵⁰ Sugiyono, *op. cit.*, p. 58

Berikut populasi penelitian berdasarkan bidang dan tingkat pendidikan pada masing-masing unit dalam tabel-tabel di bawah ini :

Tabel I.2
Strata Karyawan Pelaksana Unit Pembangkitan PT Pembangkitan Jawa-Bali (PT PJB) Gresik Jawa Timur

BIDANG	TINGKAT PENDIDIKAN POPULASI			
	ST/ SMP	SMA/ STM	S1	TOTAL
Operasi	-	141	-	141
Pemeliharaan	1	108	3	112
Lingkungan dan K3	3	17	-	20
Umum	-	23	-	23
MSDM	-	7	-	7
Kecuangan	-	5	-	5
Auditor	-	3	-	3
TOTAL	4	304	3	311

Sumber : data kepegawaian diolah peneliti

Tabel I.3
Strata Karyawan Pelaksana Unit Bisnis Pemeliharaan PT Pembangkitan Jawa-Bali (PT PJB) Gresik Jawa Timur

BIDANG	TINGKAT PENDIDIKAN POPULASI			
	ST/ SMP	SMA/ STM	S1	TOTAL
Umum	-	9	10	19
Manajemen Pengembangan SDM	-	6	3	9
Auditor Internal	-	2	4	6
TOTAL	0	17	17	34

Sumber : data kepegawaian diolah peneliti

Tabel I.4
Strata Karyawan Pelaksana Unit Pemeliharaan PT Pembangkitan Jawa-Bali (PT PJB) Gresik Jawa Timur

BIDANG	TINGKAT PENDIDIKAN POPULASI			
	ST/ SMP	SMA/ STM	S1	TOTAL
Umum	-	15	1	16
Perencanaan dan Pengendalian Proyek	-	11	3	14
Pemeliharaan	-	11	3	14
Mesin	1	43	4	48
Kontrol dan Instrumen	-	15	3	18
Listrik	-	22	2	24
Administrasi Logistik dan Proyek Pemeliharaan	3	9	2	14
TOTAL	4	115	15	134

Sumber : data kepegawaian diolah peneliti

Dalam penelitian ini, jumlah anggota sampel ditentukan dengan menggunakan tabel *Krejcie* (lampiran) didasarkan atas kesalahan 5% (tingkat kepercayaan 95% terhadap populasi) dalam pengambilan sampel.

Dimana berdasarkan tabel *Krajie* ($\alpha=0,05$), jumlah responden yang diambil sebagai sampel penelitian pada UP, UBHar dan UHar adalah :

$$\begin{array}{l} \text{UP} = 311 \text{ individu} \\ \text{UBHAR} = 34 \text{ individu} \\ \text{UHAR} = 134 \text{ individu} \\ \hline = 479 \text{ individu} \rightarrow \text{Responden} = 214 \end{array}$$

Dari jumlah populasi dalam penghitungan diatas, sebanyak 479 individu pada tabel *Krajie* dengan kesalahan 5% dapat diambil sampel sejumlah 214 responden. Untuk kemudian dari total jumlah responden tersebut dibagi dalam masing-masing unit sebagai berikut :

$$\begin{array}{l} \text{UP} = 311/479 \times 214 = 139 \\ \text{UBHAR} = 34/479 \times 214 = 15 \\ \text{UHAR} = 134/479 \times 214 = 60 + \\ \hline = 214 \end{array}$$

Lenih lanjut dari hasil perhitungan tersebut dan prinsip keterwakilan serta ciri populasi, maka jumlah responden dalam penelitian ini perbidang pada masing-masing unit dijabarkan dalam tabel-tabel berikut :

Tabel I.5
Responden Karyawan Pelaksana Unit Pembangkitan PT Pembangkitan Jawa-Bali (PT PJB) Gresik Jawa Timur

BIDANG	TINGKAT PENDIDIKAN RESPONDEN			
	ST/SMP	SMA/STM	SI	TOTAL
Operasi	-	63	-	63
Pemeliharaan	1	48	1	50
Lingkungan dan K3	1	8	-	9
Umum	-	10	-	10
MSDM	-	4	-	4
Keuangan	-	2	-	2
Auditor	-	1	-	1
TOTAL	2	136	1	139

Tabel I.6
Responden Karyawan Pelaksana Unit Bisnis Pemeliharaan PT Pembangkitan Jawa-Bali (PT PJB) Gresik Jawa Timur

BIDANG	TINGKAT PENDIDIKAN RESPONDEN			
	ST/SMP	SMA/STM	SI	TOTAL
Umum	-	4	4	8
Manajemen Pengembangan SDM	-	3	1	4
Auditor Internal	-	1	2	3
TOTAL	0	8	7	15

Tabel I.7
Responden Karyawan Pelaksana Unit Pemeliharaan PT Pembangkitan Jawa-Bali (PT PJB) Gresik Jawa Timur

BIDANG	TINGKAT PENDIDIKAN RESPONDEN			
	ST/SMP	SMA/STM	SI	TOTAL
Umum	-	6	1	7
Perencanaan dan Pengendalian Proyek	-	5	1	6
Pemeliharaan Mesin	1	19	2	22
Kontrol dan Instrumen	-	7	1	8
Listrik	-	10	1	11
Administrasi Logistik dan Proyek	1	4	1	6
TOTAL	2	51	7	60

1.7.5. Teknik Pengumpulan Data

Untuk membuktikan hipotesis dalam penelitian ini, diperlukan data empirik dari berbagai sumber pada populasi. Cara-cara yang dilakukan dalam pencatatan peristiwa/ karakteristik dari elemen populasi penelitian diantaranya meliputi :

1. Akumulasi data primer yang dilakukan dengan penyebaran angket terhadap responden yang dipilih sebagai sampel.
2. Pengumpulan data sekunder dan dokumentasi. Yakni pengumpulan, pengolahan dan penganalisaan terhadap catatan atau dokumen tertulis resmi yang tersedia pada lokasi penelitian.
3. pengumpulan data dengan cara pengamatan atau observasi sebagai pendukung dan penunjang kedua data diatas.

I.7.6. Normalitas Data

Asumsi yang terdapat pada data berskala interval sebagai hasil pengukuran adalah terdistribusi secara normal. Sehingga untuk mengetahui kepastian sebaran data yang diperoleh, maka dilakukan uji normalitas terhadap data dalam penelitian ini (lampiran 1).

Rumus statistik inferensial yang dipergunakan dalam penelitian ini untuk menguji hipotesis penelitian mendasarkan diri pada asumsi bahwa data memenuhi ciri sebaran normal. Sebuah data yang tidak berdistribusi normal, tidak dapat digarap dengan rumus statistik tersebut. Jadi, uji normalitas data haruslah dilakukan sebelum penerapan suatu rumus statistik untuk pengujian hipotesis. Dengan kata lain, analisis statistik yang pertama dilakukan dalam rangka analisis data adalah analisis statistik yang berupa uji normalitas. Kepastian terpenuhinya syarat normalitas akan menjamin dapat dipertanggungjawabkannya langkah-

langkah analisis statistik selanjutnya sehingga kesimpulan yang diambil juga dapat dipertanggungjawabkan.¹⁵¹

Dalam penelitian ini, uji normalitas data dilakukan dengan menggunakan model *Lilliefors (Kolmogorov-Smirnov)* pada program SPSS (*Statistical Product and Service Solution*) Versi 11.0 for Windows. Dimana dari hasil uji dengan program tersebut, variabel tingkat kualitas umpan balik kinerja dengan jumlah kasus (subjek) 214 orang (100%) dinyatakan berdistribusi normal.

Uji normalitas dari variabel tersebut adalah :

- a. *Kolmogorov-Smirnov (K-S, Lilliefors)* berindeks 0,071 dan signifikansi 0,011.
- b. *Shapiro Wilk* menghasilkan indeks 0,993 dan signifikansi 0,353.

Jika $P > 0,05$, hipotesis nol (H_0) diterima dan sebaliknya jika $P < 0,05$ H_0 ditolak. Oleh karena indeks yang diperoleh baik *Kolmogorov-Smirnov* maupun *Shapiro Wilk* adalah $P > 0,05$. H_0 diterima. Artinya, sebaran skor variabel tersebut baik menurut *Kolmogorov-Smirnov* maupun *Shapiro Wilk* dinyatakan normal.

Sedangkan pada variabel tingkat kemampuan transfer pembelajaran dengan jumlah kasus (subjek) 214 orang (100%) dinyatakan berdistribusi normal.

Uji normalitas dari variabel tersebut yaitu :

- a. *Kolmogorov-Smirnov (K-S, Lilliefors)* berindeks 0,061 dan signifikansi 0,051.
- b. *Shapiro Wilk* menghasilkan indeks 0,983 dan signifikansi 0,013.

Maka dari indeks tersebut, $P > 0,05$, H_0 diterima. Artinya, sebaran skor variabel tingkat kemampuan transfer pembelajaran baik menurut *Kolmogorov-Smirnov* maupun *Shapiro Wilk* dinyatakan normal.

¹⁵¹ Buchari Nurgiyantoro, et. al., *Statistik Terapan Untuk Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial* (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2004), p. 110

Demikian pula pada variabel tingkat motivasi kerja dengan jumlah kasus (subjek) 214 orang (100%) dinyatakan berdistribusi normal.

Uji normalitas dari variabel tingkat motivasi kerja :

- a. *Kolmogorov-Smirnov (K-S, Lilliefors)* berindeks 0,064 dan signifikansi 0,032.
- b. *Shapiro Wilk* menghasilkan indeks 0,975 dan signifikansi 0,001.

I.7.7. Validitas dan Reliabilitas Alat Ukur

Data dalam penelitian kuantitatif adalah berupa angka-angka yang diperoleh melalui instrumen penelitian. Instrumen penelitian memegang peranan yang penting dalam penelitian kuantitatif karena kualitas data yang diperoleh ditentukan oleh kualitas instrumen yang dipergunakan. Jika instrumen yang dipergunakan dapat dipertanggungjawabkan, data yang diperoleh juga dapat dipertanggungjawabkan. Artinya, data yang diperoleh dapat mewakili dan atau mencerminkan sesuatu keadaan yang diukur pada diri subjek penelitian.¹⁵²

Validitas menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur mampu mengukur apa yang hendak diukur. Sedangkan reliabilitas adalah sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila pengukuran diulangi dua kali atau lebih.¹⁵³

Validitas dari suatu instrumen penelitian menyangkut validitas internal dan eksternal. Instrumen yang mempunyai validitas internal atau rasional, bila kriteria yang ada dalam instrumen secara rasional (teoritis) telah mencerminkan apa yang diukur. Jadi kriterianya ada didalam instrumen itu. Sedangkan penelitian yang

¹⁵² *Ibid.*, p. 335

¹⁵³ Masri Singarimbun dan Sofian Effendi (ed.), *op.cit.*, p. 122

mempunyai validitas eksternal bila, hasil penelitian dapat diterapkan pada sampel yang lain atau dapat digeneralisasikan.¹⁵⁴

Validitas internal instrumen yang berupa test harus memenuhi *construct validity* (validitas konstruksi) dan *content validity* (validitas isi). Sedangkan untuk instrumen yang nontest (mengukur sikap) cukup memenuhi validitas konstruksi atau *logical validity* dan *validity by definition*. Dimana instrumen yang memiliki validitas konstruksi adalah jika instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur gejala sesuai dengan yang didefinisikan.¹⁵⁵

Instrumen dalam penelitian ini yang berupa angket digunakan untuk mengukur sikap karyawan pelaksana pada PT Pembangunan Jawa-Bali Gresik Jawa Timur Unit Pembangunan, Unit Bisnis Pemeliharaan dan Unit Pemeliharaan terhadap umpan balik kinerja, kemampuan transfer pembelajaran serta motivasi kerjanya. Dimana dalam penyusunan angket, mendasarkan pada kisi-kisi yang terdapat tujuan (umum), deskripsi bahan, indikator dan jumlah pertanyaan per indikator.

Selanjutnya untuk menguji validitas konstruksi instrumen, dilakukan uji coba pengujian terhadap data yang ditabulasikan dengan mengkorelasikan antara skor item instrumen melalui bantuan program SPSS (*Statistical Product and Service Solution*) Versi 11.0 *for Windows* dengan teknik korelasi *product moment* dari Pearson pada tingkat kepercayaan sebesar 95% ($\alpha = 0,05$) yaitu :

$$r_{xy} = \frac{N \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{\{N \sum x^2 - (\sum x)^2\} \{N \sum y^2 - (\sum y)^2\}}}$$

¹⁵⁴ Sugiyono, *op cit*, p. 270
¹⁵⁵ *Ibid*

Keterangan :

r_{xy} : Korelasi *product moment*

N : Jumlah responden

$\sum x$: Skor tiap item

$\sum y$: Skor total.

Kemudian dari angka korelasi yang diperoleh dibandingkan dengan angka kritik tabel korelasi nilai- r untuk melihat validitas butir alat ukur penelitian (angket). Dimana bila nilai $r_{xy} >$ nilai r_{tabel} pada baris $N-2$ (jumlah responden-2), item-item pertanyaan tersebut adalah valid yaitu memiliki konsistensi internal. Artinya pernyataan-pernyataan tersebut mengukur aspek yang sama.¹⁵⁶

Dalam perhitungan validitas ini, diperoleh hasil sebagai berikut :

- a. Variabel tingkat kemampuan transfer pembelajaran karyawan dengan 15 item setelah diuji kesahihan butirnya, maka 15 item dinyatakan valid. Tiap itemnya terdapat lima jenjang jawaban yang sifatnya tertutup.
- b. Kemudian variabel tingkat kualitas umpan balik kinerja dengan 20 item setelah diuji kesahihan butirnya, maka 20 item dinyatakan valid. Tiap itemnya terdapat lima jenjang jawaban yang sifatnya tertutup.
- c. Sedangkan variabel tingkat motivasi kerja dengan 25 item setelah diuji kesahihan butirnya, maka 25 item dinyatakan valid. Tiap itemnya terdapat lima jenjang jawaban yang sifatnya tertutup.

Sementara itu, reliabilitas instrumen penelitian yang menunjukkan pada kemampuan instrumen untuk mengukur sesuatu secara konsisten dari waktu ke waktu diukur dengan prosedur konsistensi internal. Dilakukan dengan memfokuskan diri pada unsur-unsur internal instrumen, yaitu butir-butir

¹⁵⁶ Maso Singarimbun dan Sofian Effendi (ed). *op.cit.*, p. 137-139

pertanyaan melalui teknik *Alpha Cronbach* untuk jenis data interval. Rumus koefisien reliabilitas *Alfa Cronbach* :

$$r = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum \sigma_i^2}{\sigma^2} \right)$$

Keterangan :

- r : Koefisien reliabilitas yang dicari.
 k : Jumlah butir pertanyaan (soal).
 σ_i^2 : Varians butir(-butir) pertanyaan (soal).
 σ^2 : Varians skor tes.

Dimana varians butir dapat diperoleh dengan rumus berikut :

$$\sigma_i^2 = \frac{\sum X_i^2 - \frac{(\sum X_i)^2}{N}}{N}$$

Keterangan :

- σ_i^2 : Varians butir pertanyaan ke-n (misalnya ke-1, ke-2 dan seterusnya).
 $\sum X_i$: Jumlah skor jawaban subjek untuk butir pertanyaan ke-n.¹⁵⁷

Dengan bantuan program SPSS Versi 11.0 *for Windows*, hasil uji reliabilitas instrumen dalam penelitian ini pada variabel kemampuan transfer pembelajaran karyawan terlihat nilai *Alfa Cronbach* sebesar 0,8593, variabel kualitas umpan balik kinerja sebesar 0,9205 dan variabel motivasi kerja sebesar 0,9244.

Suatu instrumen dapat dikatakan andal (*reliable*) bila memiliki koefisien keandalan reliabilitas sebesar 0,6 atau lebih dan untuk menentukan kriteria indeks reliabilitas adalah sebagai berikut :¹⁵⁸

Tabel 1. 8
Kriteria Indeks Reliabilitas Instrumen Penelitian

No.	Interval	Kriteria
1	< 0,200	Sangat rendah

¹⁵⁷ Nurgiyantoro, *op.cit.*, p. 350

¹⁵⁸ Yarnest, *Panduan Aplikasi Statistik SPSS Versi 11.0* (Malang: Penerbit Dioma, 2004), p. 68

2	0,200-0,399	Rendah
3	0,400-0,599	Cukup
4	0,600-0,799	Tinggi
5	0,800-1,00	Sangat tinggi

Sumber: Yarnesi (2004: 68)

Berdasarkan pada tabel diatas, maka hasil *alpha* untuk variabel dalam penelitian ini adalah pada indeks sangat tinggi. Hal ini berarti bahwa item pertanyaan yang digunakan akan mampu memperoleh data yang konsisten, sehingga dapat dikatakan bahwa semua variabel adalah reliabel, karena nilai *Alpha Cronbach* lebih besar dari 0,8.

1.7.8. Linieritas Data

Adalah prosedur yang digunakan untuk mengetahui status linier tidaknya suatu distribusi data penelitian. Hasil yang diperoleh melalui uji linieritas akan menunjukkan bahwa semua hubungan antara variabel yang ada dalam penelitian adalah hubungan yang mengikuti garis lurus. Hubungan yang mengikuti garis lurus artinya persamaan regresi dapat digunakan untuk melakukan prediksi.¹⁵⁹

Linieritas bisa diuji dengan menggunakan *scatter plot* (diagram pencar) dengan memberi tambahan garis regresi. Oleh karena *scatter plot* hanya menampilkan hubungan dua variabel saja, maka jika terdapat lebih dari dua data, pengujian akan dilakukan dengan berpasangan tiap dua data.¹⁶⁰

Penelitian ini melakukan uji linieritas sebanyak tiga kali. Pertama uji variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y). Kedua uji variabel bebas (X) terhadap variabel perantara (Z). Dan ketiga uji variabel perantara (Z) terhadap variabel terikat (Y).

¹⁵⁹ Tedus Winarsunu, *Statistik dalam Penelitian Psikologi dan Pendidikan* (Malang: UMM Press, 2004), p. 283

¹⁶⁰ Singgih Santoso, *Buku Latihan SPSS Statistik Multivariat* (Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2004), p. 43

Dari hasil uji linieritas dengan *scatter plot* melalui SPSS Versi 11.00, terlihat garis regresi pada masing-masing uji mengarah kekanan atas (lampiran 3). Hal ini membuktikan adanya linieritas pada hubungan masing-masing dua variabel tersebut, yang dapat diartikan semakin tinggi tingkat kualitas umpan balik kinerja, semakin tinggi tingkat kemampuan transfer pembelajaran. Semakin tinggi tingkat kualitas umpan balik kinerja, semakin tinggi tingkat motivasi kerja. Kemudian semakin tinggi tingkat motivasi kerja, semakin tinggi tingkat kemampuan transfer pembelajaran.

Sehingga dari hasil uji linieritas disimpulkan bahwa distribusi data penelitian dikategorikan linier maka persamaan regresi dalam penelitian dapat digunakan untuk melakukan prediksi.

1.7.9. Heteroskedastisitas

Terdapatnya nilai variasi residual yang sama untuk semua pengaturan, atau terdapatnya pengaruh perubahan variabel bebas (X_i) dengan nilai mutlak residual, sehingga penaksiran koefisien regresi menjadi tidak efisien dan hasil penaksiran akan menjadi kurang akurat. Diukur dengan melihat nilai signifikan korelasi Rank Spearman. Jika signifikan $> \alpha$, tidak terdapat heteroskedastisitas atau merupakan homoskedastisitas. Sedangkan jika signifikan $< \alpha$, terdapat heteroskedastisitas atau tidak merupakan homoskedastisitas.¹⁶¹

Dalam uji heteroskedastisitas (lampiran 4) diperoleh hasil sebagai berikut:

- a. Korelasi variabel tingkat kualitas umpan balik kinerja dengan residual XY
($RSDLXY = Y - (34,44 + (0,24 \times X))$) nilai signifikansi (*sig. 2-tailed*) lebih besar

Yarnest, *op. cit.*, p. 70

- dari nilai alfa ($0,882 > 0,05$). Maka tidak terjadi heteroskedastisitas atau distribusi skor variabel Y untuk setiap skor tertentu pada variabel X selalu sama/ hampir sama (homoskedastisitas) pada nilai residual dan model regresi layak untuk prediksi variabel Y.
- b. Korelasi variabel tingkat kualitas umpan balik kinerja dengan residual XZ ($RSDLXZ = Z - (44,47 + (0,58 \times X))$) nilai signifikansi (*sig. 2-tailed*) lebih besar dari nilai alfa ($0,685 > 0,05$). Maka tidak terjadi heteroskedastisitas atau distribusi skor variabel Z untuk setiap skor tertentu pada variabel X selalu sama/ hampir sama (homoskedastisitas) pada nilai residual dan model regresi layak untuk prediksi variabel Z.
- c. Korelasi variabel tingkat motivasi kerja dengan residual ZY ($RSDLZY = Y - (24,56 + (0,30 \times Z))$) nilai signifikansi (*sig. 2-tailed*) lebih besar dari nilai alfa ($0,886 > 0,05$). Maka tidak terjadi heteroskedastisitas atau distribusi skor variabel Y untuk setiap skor tertentu pada variabel Z selalu sama/ hampir sama (homoskedastisitas) pada nilai residual dan model regresi layak untuk prediksi variabel Y.

1.7.10. Teknik Analisa Data

Dalam penelitian ini, data yang diperoleh melalui penyebaran angket akan diolah secara kuantitatif dengan program SPSS Versi 11.00. Dimana data akan dianalisis dengan uji statistik korelasi *product moment* dan analisis jalur (*path analysis*) untuk mendapatkan hasil lebih ilmiah dan cermat dalam menguji signifikansi pengaruh variabel tingkat kualitas umpan balik kinerja, tingkat motivasi kerja terhadap tingkat kemampuan transfer pembelajaran.

Teknik korelasi *product moment* digunakan untuk menguji hubungan antara variabel tingkat kualitas umpan balik kinerja (X) dengan variabel tingkat kemampuan transfer pembelajaran karyawan (Y), hubungan antara tingkat kualitas umpan balik kinerja (X) dengan tingkat motivasi kerja (Z) dan hubungan antara tingkat motivasi kerja (Z) dengan tingkat kemampuan transfer pembelajaran karyawan (Y) dalam penelitian ini. Dimana langkah awal pembuktiannya adalah dengan menghitung koefisien korelasi antar variabel dalam sampel yang kemudian diuji signifikansinya.¹⁶² Hal ini dilakukan untuk dapat menentukan bahwa diantara tiga variabel (tingkat kualitas umpan balik kinerja, tingkat kemampuan transfer pembelajaran dan tingkat motivasi kerja) terdapat variabel antara, diperlukan tiga hubungan asimetris X dan Y, X dan Z serta Z dan Y.¹⁶³

Sedangkan analisis jalur digunakan dalam penelitian ini untuk menguji hubungan kausal dalam hipotesis statistik yang diduga masuk akal antara satu variabel dengan variabel lain yaitu antara variabel tingkat kualitas umpan balik kinerja (X) dengan variabel tingkat kemampuan transfer pembelajaran (Y), antara variabel tingkat kualitas umpan balik kinerja (X) dengan variabel tingkat motivasi kerja (Z) serta antara variabel tingkat motivasi kerja (Z) dengan variabel tingkat kemampuan transfer pembelajaran (Y). Serta untuk melihat akibat langsung dan tidak langsung dari variabel tingkat kualitas umpan balik kinerja, tingkat motivasi kerja terhadap variabel tingkat kemampuan transfer pembelajaran.¹⁶⁴

¹⁶² Sugiyono, *op.cit.*, p. 209

¹⁶³ Masri Singarimbun dan Sofian Effendi (edt.), *op.cit.*, p. 64

¹⁶⁴ Tulus Winarsunu, *op. cit.*, p. 183

Teknik korelasi *product moment* digunakan bila data kedua variabel berbentuk interval atau rasio dan sumber data dari dua variabel atau lebih adalah sama. Bentuk rumusnya adalah :

$$r_{XY} = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[N \sum X^2 - (\sum X)^2][N \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Keterangan :

r_{XY} = koefisien korelasi antara variabel X dengan Y

X = variabel bebas

Y = variabel terikat

N = jumlah responden/ sampel dalam penelitian.¹⁶⁵

Kemudian pengujian signifikansi koefisien korelasi dilakukan dengan melalui :

1. Probabilitas korelasi (r) *product moment*

- Jika probabilitas > 0,05, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak
- Jika probabilitas < 0,05, maka H_0 ditolak dari H_1 diterima

2. Uji t, yang rumusnya adalah sebagai berikut :

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Keterangan :

r = koefisien korelasi

n = jumlah responden/ sampel

Dari harga t_{hitung} tersebut, dibandingkan dengan harga t_{tabel} untuk kesalahan 5% pada uji dua pihak dan $dk=n-2$. Jika t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} maka dapat disimpulkan bahwa koefisien korelasi/ hubungan diantara dua variabel tersebut adalah signifikan.¹⁶⁶

¹⁶⁵ Sugiyono, *op.cit.*, p. 213

¹⁶⁶ *Ibid.*, p. 215

Dimana untuk dapat memberikan penafsiran terhadap koefisien korelasi yang ditemukan tersebut besar atau kecil, maka dapat berpedoman pada ketentuan yang tertera pada tabel I. 9 sebagai berikut :

Tabel I. 9
Pedoman Pemberian Interpretasi
terhadap Koefisien Korelasi

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00-0,199	Sangat rendah
0,20-0,399	Rendah
0,40-0,599	Sedang
0,60-0,799	Kuat
0,80-1,000	Sangat kuat

Sumber Sugiyono (2002, 216)

Sedangkan uji statistik analisis jalur digunakan untuk melihat adanya akibat langsung atau akibat tidak langsung dari variabel tingkat kualitas umpan balik kinerja terhadap variabel tingkat kemampuan transfer pembelajaran. Dimana diantara dua variabel tersebut terdapat variabel tingkat motivasi kerja yang dianggap berpengaruh terhadap hubungan diantara dua variabel pokok sebagai variabel perantara.

Sebagaimana pada model-model analisis statistik parametrik lainnya, pada analisis jalur juga terdapat asumsi-asumsi yang perlu dipenuhi. Asumsi-asumsi tersebut antara lain :¹⁶⁷

1. Variabel dalam penelitian berskala interval atau rasio.
2. Asumsi linieritas. Yaitu asumsi bahwa semua hubungan antar variabel dalam model adalah hubungan yang mengikuti garis lurus (linieritas), bukan garis lengkung (*curvelinier*). Hal ini diperlukan untuk kepentingan prediksi.

¹⁶⁷ Tulus Winarsunu, *op. cit.*, p. 282-285

3. Asumsi normalitas. Dimana distribusi data penelitian adalah normal (normalitas sebaran data).
4. Asumsi homogenitas (*homoscedastisitas*). Dimana skor-skor dalam variabel endogen (Y) untuk setiap skor tertentu pada variabel eksogen selalu sama atau hampir sama. Atau dengan kata lain bahwa varian kesalahan pada semua nilai X adalah konstan, yaitu sama untuk semua level X.
5. Asumsi mengenai adanya satu arah jalur di dalam model, bahwa arah jalur yang mengandung arti hubungan timbal balik (*reciprocal*) di dalam suatu model analisis jalur menjadi diabaikan.

Kemudian dalam menentukan apakah hubungan antara tingkat kualitas umpan balik kinerja dengan tingkat kemampuan transfer pembelajaran merupakan hubungan langsung atau tidak langsung dengan melalui tingkat motivasi kerja, tercermin dalam koefisien jalur (*path coefficients, p*) yaitu koefisien regresi yang telah dibakukan (beta, β) dari analisis regresi.¹⁶⁸ Dimana analisis regresi dalam analisis jalur dilakukan beberapa tahap sesuai dengan struktur persamaan analisis jalur yang diajukan.

Pada setiap tahapnya, sebuah variabel yang diperlakukan sebagai variabel terikat (tingkat kemampuan transfer pembelajaran) diregresikan pada variabel-variabel yang diasumsikan sebagai variabel bebas (tingkat kualitas umpan balik kinerja dan tingkat motivasi kerja). Koefisien regresi baku (β) tersebut merupakan koefisien jalur pada jalur yang ada pada sekelompok variabel bebas terhadap

¹⁶⁸ *Ibid.*, p. 281

variabel terikat. Mengindikasikan akibat langsung (*direct effect*) dari suatu variabel yang dihipotesiskan sebagai penyebab (tingkat kualitas umpan balik kinerja) terhadap variabel yang dianggap sebagai akibat (tingkat kemampuan transfer pembelajaran).¹⁶⁹

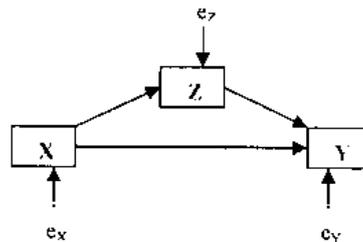
Berdasarkan pada uraian tersebut, maka langkah-langkah yang ditempuh dalam analisis jalur pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Menetapkan model konseptual hubungan kausal antara variabel-variabel dalam penelitian ini yang ditopang oleh penalaran teoritik.

Berdasarkan kajian teoritik dalam penelitian diperoleh pemahaman tentang model konseptual hubungan antara variabel dari pertanyaan penelitian adalah :

“Melalui pola bagaimanakah yang memungkinkan antara variabel tingkat kualitas umpan balik kinerja dan tingkat motivasi kerja berhubungan dengan tingkat kemampuan transfer pembelajaran?”

Visualisasi dari model konseptual dalam penelitian ini digambarkan sebagai berikut :



2. Menyusun persamaan-persamaan pada ketiga variabel yang diwujudkan dalam bentuk skor standar (*Z score*) untuk menyusun persamaan koefisien jalur.

Berikut persamaan *Z score* pada ketiga variabel :

¹⁶⁹ Fred N. Kerlinger, *Foundations of Behavioral Research* (New York: Holt, Rinehart dan Winston, 1986) dikutip dari Tulus Winarsunu, *loc. cit.*

$$Z_X = e_X \quad (2.a)$$

$$Z_Z = p_{ZX} Z_X + e_Z \quad (2.b)$$

$$Z_Y = p_{YZ} Z_Z + p_{YX} Z_X + e_Y \quad (2.c)$$

Dimana :

- p_{nm} = Koefisien jalur variabel n terhadap m
- e_n = Kesalahan pada variabel n
- $Z_X = e_X$ = Mengindikasikan bahwa variabel X merupakan variabel eksogen yang indeksinya digambarkan oleh kesalahan pada variabel X (e_X). Sehingga variabel X tidak masuk dalam model analisis jalur.

3. Menyusun model persamaan-persamaan koefisien jalur merujuk dari persamaan *Z score* pada ketiga variabel.

- Koefisien jalur yang mengindikasikan pengaruh variabel X terhadap Variabel Z (p_{ZX}) dengan menggunakan persamaan (2.b) adalah sebagai berikut :

$$Z_Z = p_{ZX} Z_X + e_Z \quad (2.b)$$

$$r_{XZ} = \frac{1}{N} \in Z_X (p_{ZX} Z_X)$$

$$r_{XZ} = p_{ZX}$$

Keterangan :

p_{ZX} = Regresi baku (β) variabel X terhadap variabel Z

- Koefisien jalur yang mengindikasikan pengaruh variabel X terhadap variabel Y (p_{YX}) dan pengaruh Z terhadap variabel Y (p_{YZ}) dihitung dengan menggunakan persamaan (2.c) hasilnya sebagai berikut :

$$Z_Y = p_{YX} Z_X + p_{YZ} Z_Z + e_Y \quad (2.c)$$

$$r_{XY} = \frac{1}{N} \in Z_X (p_{YX} Z_X + p_{YZ} Z_Z)$$

$$r_{XY} = p_{YX} + p_{YZ} r_{XZ} \quad (3.a)$$

$$r_{ZY} = p_{YZ} + p_{YX} r_{XZ} \quad (3.b)$$

Keterangan :

p_{YX} = Regresi baku (β) variabel X terhadap variabel Y

p_{YZ} = Regresi baku (β) variabel Z terhadap variabel Y

Dari koefisien tersebut, koefisien jalur pada p_{YX} dan p_{YZ} diperoleh dengan meregresikan variabel Y terhadap X dan Z.¹⁷⁰

4. Menentukan pola hubungan tiga variabel melalui dekomposisi korelasi untuk mendapatkan informasi tentang hubungan langsung (*Direct Effect*, DE) dan hubungan tidak langsung (*Indirect Effect*, IE) sebagai komponen hubungan kausal yang dipergunakan dalam uji hipotesis penelitian, sementara komponen hubungan palsu (*Spurious*, S) diabaikan sebagai komponen hubungan non kausal.

Pola hubungan DE ditunjukkan oleh besaran koefisien jalur (p_{nm}) yang diperoleh dari koefisien analisis regresi baku (nm) pada variabel endogen (Y) terhadap eksogen (X), pola hubungan IE adalah bagian koefisien jalur (total) yang dapat dilacak secara kausalitas melalui variabel perantara (Z). Sedangkan pola hubungan S (*Spurious*) terjadi karena memiliki variabel penyebab yang sama¹⁷¹

Prosedur untuk menentukan IE adalah dengan mengalikan koefisien jalur yang melewati variabel perantara (Z) pada hubungan antar variabel-variabel

¹⁷⁰ Tulus Winarsunu, *op. cit.*, p. 291

¹⁷¹ *Ibid.*, p. 292

tersebut (X dan Y). hasil penjumlahan antara koefisien jalur DE dan IE adalah koefisien total atau koefisien jalur.¹⁷²

5. Uji signifikansi dengan memeriksa batas penerimaan-penolakan taraf signifikansi statistik dari koefisien jalur (p) yang dihasilkan yaitu koefisien regresi baku, β , melalui rasio t dan rasio F.

Apabila rasio t yang dihasilkan lebih kecil dari pada rasio t dalam tabel maka koefisien jalur pada variabel tersebut tidak signifikan ($t_{\text{hasil}} < t_{\text{tabel}}$, koefisien jalur pada variabel tidak signifikan). Demikian pula dengan rasio F telah dikenal suatu kriteria umum yaitu apabila taraf signifikansi rasio F pada $\beta > 0,05$ maka koefisien jalur pada variabel tersebut tidak signifikan. Sehingga, jalur kausalitas terhadap variabel endogen (Y) harus dihapus karena tidak ada hubungan antara variabel eksogen (X) dengan variabel endogen (Y) dalam model variabel penelitian.¹⁷³

6. Menetapkan besar sumbangan efektif, yaitu proporsi variasi variabel tingkat kemampuan transfer pembelajaran (Y) yang dapat dijelaskan atau diprediksi melalui variasi variabel tingkat kualitas umpan balik kinerja dan variabel tingkat motivasi kerja, yang dinyatakan dalam persentase varian variabel (Y).¹⁷⁴

¹⁷² Lee M Wolfe, *Path Analysis PASE Program for Analysis of Structural Equations* (Blacksburg, VA: Virginia Polytechnic Institute and State University, 1983) dikutip dari Tulus Winarsunu, *loc. cit*

¹⁷³ Tulus Winarsunu, *op. cit.*, p. 294

¹⁷⁴ *Ibid.*, p. 300

BAB II**DESKRIPSI LOKASI DAN OBYEK PENELITIAN****II.1. PT. Pembangkitan Jawa-Bali (PT. PJB)**

PT. PJB (Pembangkit Jawa-Bali) merupakan salah satu anak perusahaan PT. PLN (Persero) yang didirikan dengan tugas utama mengelola sebagian aset pembangkitan tenaga listrik milik PT. PLN di wilayah Jawa Bali. Dimana maksud dari pendiriannya adalah sebagai persiapan untuk *go public*, pelaksanaan desentralisasi untuk meningkatkan efisiensi kerja dan pelayanan kepada masyarakat serta bersaing dengan perusahaan-perusahaan pembangkit listrik swasta yang bertujuan menyelenggarakan usaha ketenagalistrikan bermutu tinggi dan handal berdasarkan prinsip industri yang sehat dan efisien.

II.1.1. Filosofi, Visi dan Misi PT. Pembangkitan Jawa-Bali (PT. PJB)

Sebagai perusahaan yang bidang usahanya terkait dengan kepentingan umum, PJB mempunyai karakter bisnis menyerap modal kerja yang besar serta dikendalikan dengan peraturan pemerintah. Maka dalam menjalankan usahanya dengan kondisi demikian, PJB meletakkan komitmennya atas sasaran yang hendak dicapai serta kepada sumberdaya manusianya yang melandasi implementasi sasaran, strategi, kebijakan serta program kerja.

Dalam menjalankan tujuan dan misinya, PJB berpedoman pada visi ke depan, melalui tahapan-tahapan kegiatan yang berkesinambungan dan terkontrol. Adapun visi ke depan yang ingin dicapai adalah :

- Menjadi perusahaan penyedia tenaga listrik terkemuka dan mampu menjadi *market leader* di Indonesia.
- Sebagai perusahaan pembangkit tenaga listrik dengan kategori kelas dunia.
- Menjadi suatu perusahaan yang memiliki sumberdaya manusia professional dengan kemampuan memadai di bidang komersial, manajemen dan teknik.
- Menjadi perusahaan yang selalu memperhatikan dan ikut memelihara lingkungan.

Sedangkan yang menjadi misi perusahaan adalah membawa perusahaan untuk menjadi suatu perusahaan yang dapat diandalkan sesuai dengan perubahan lingkungan usaha melalui optimalisasi keunggulan yang telah dimiliki sejalan dengan tujuannya. Misi ini dituangkan dalam tiga butir pernyataan, yaitu:

- Menjadikan PT PJB sebagai perusahaan publik yang maju dan dinamis dalam bidang pembangkitan tenaga listrik.
- Memberikan hasil yang terbaik kepada pemegang saham, pegawai, pelanggan pemasok, pemerintah dan masyarakat serta lingkungannya.
- Memenuhi tuntutan pasar dan akrab dengan lingkungan.

Budaya Perusahaan

Rasa tanggung jawab yang tinggi tercermin dalam setiap perilaku individu dan organisasi dalam menjalankan kegiatan usaha sehari-hari. Dimana rasa tanggung jawab itu merupakan kristalisasi dari nilai-nilai budaya yang harus dimiliki anggota perusahaan yaitu :

- Integritas : Kepribadian karyawan yang etis dan selalu memperjuangkan kebenaran melalui kejujuran, kedisiplinan dan dedikasi yang tahan tinggi dengan membela perusahaan serta memberikan teladan.
- Keunggulan : Sikap professional setiap karyawan yang memiliki komitmen tinggi untuk mencapai hasil terbaik dan melampaui sasaran yang ditetapkan, melalui inovasi serta perbaikan berkelanjutan.
- Kerjasama : Usaha karyawan untuk menyatukan kemampuan dan menggali potensi setiap orang melalui sinergi dan *teamwork* untuk mencapai tujuan bersama dengan berperilaku empatif, proaktif, percaya dan terbuka.
- Pelayanan : Sikap dan perilaku karyawan yang ramah menebar salam, santun, ikhlas dan proaktif dalam melayani demi kepuasan pelanggan.
- Sadar Lingkungan : Peran aktif karyawan untuk melestarikan lingkungan alam, lingkungan kerja dan lingkungan usaha, menjaga hubungan baik dengan mitra kerja, masyarakat, menciptakan Susana kerja yang sehat dan keselamatan kerja.

II. 1. 2. Sejarah Pendirian PT Pembangkitan Jawa-Bali (PT PJB)

Pendirian PT Pembangkitan Jawa-Bali (PT PJB) berawal ketika Perusahaan Listrik dan Gas dibentuk pada tahun 1945 setelah Indonesia merdeka. Dimana pada tahun 1965 Perusahaan Listrik Negara tersebut dipisah dari Perusahaan Gas Negara. Kemudian pada tahun 1972, PLN menjadi Badan Usaha Milik Negara dengan status Perusahaan Umum.

Sepuluh tahun kemudian, tahun 1982, restrukturisasi dimulai di Jawa-Bali dengan pemisahan unit sesuai fungsinya. Unit PLN Distribusi dan Unit PLN Pembangkitan dan Penyaluran.

Selanjutnya pada tahun 1994, status PLN diubah menjadi Persero. Setahun kemudian, tahun 1995, dilakukan restrukturisasi di dalam PT PLN (Persero) dengan membentuk dua anak perusahaan di bidang pembangkitan. Restrukturisasi tersebut bertujuan memisahkan antara misi sosial dan misi komersial yang diemban oleh PT PLN (Persero).

Pada 3 Oktober 1995, PT Pembangkitan Jawa-Bali (PT PJB) didirikan berdasarkan Akta Notaris Poerbaningsih Adi Warsito SH Nomor 16 tanggal 3 Oktober 1995 yang disahkan dengan Keputusan Menteri Kehakiman Republik Indonesia Nomor C2-12496.HT.01.01.TH 1995 tanggal 3 Oktober 1995 dengan nama PT PLN Pembangkitan Tenaga Listrik Jawa Bali II (PT PJB II). Dimana seiring dengan pengembangan strategi usaha pada tahun 2000, PLN PJB II melakukan penyempurnaan organisasi dan mengubah nama menjadi PT Pembangkitan Tenaga Listrik Jawa Bali (PT PJB) berdasarkan Keputusan Menteri Kehakiman Republik Indonesia Nomor C-21110HT.01.04-TH.2000 tertanggal 22 September 2000. Dan satu tahun kemudian berdasarkan Menteri Kehakiman dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor C-04554HT.01.04-TH2001 tanggal 2 Agustus 2001, kembali berganti nama menjadi PT. Pembangkitan Jawa-Bali (PT PJB) yang dipertahankan sampai dengan sekarang.

II. 1. 3. Gambaran Umum PT. Pembangkitan Jawa-Bali (PT PJB)

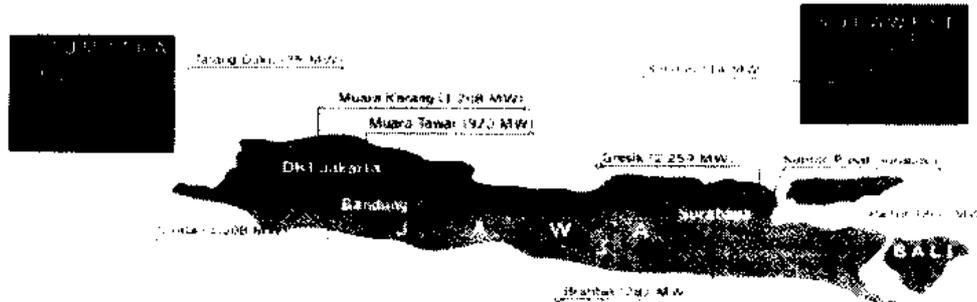
PT PJB menjual tenaga listrik yang dihasilkan kepada PT PLN (Persero) dan dengan didukung 2.121 karyawan, PJB berupaya menyelenggarakan usaha ketenagalistrikan yang bermutu tinggi serta handal berdasarkan pada prinsip industri dan niaga yang sehat dan efisien.

Berbagai penghargaan telah diraih oleh PJB, diantaranya Nihil Kecelakaan Kerja (*Zero Accident*) dan Bendera Emas (*Golden Flag Award*) untuk Sistem Manajemen Kesehatan dan Keselamatan Kerja. Selain itu, unit-unit pembangkitan dan bisnis PT PJB juga telah mendapatkan Sertifikat ISO 9001 dan 9002 untuk Sistem Manajemen Mutu, serta ISO 14001 untuk Sistem Manajemen Lingkungan

Saat ini, PJB memiliki enam unit pembangkit berdasarkan pada Keputusan Direksi PT PLN (Persero) Nomor: 094.K/023/DIR/1995 tanggal 3 Oktober 1995 dengan kapasitas terpasang 6.511 MW dan aset setara kurang lebih Rp 41.5 trilyun. Unit pembangkitan pada PJB meliputi sektor Muara Karang (PLTU, PLTGU), Cirata (PLTA), Gresik (PLTU, PLTG), Brantas (PLTA), Gresik Baru (PLTGU), Paiton (PLTU) dan unit organisasi fungsi pembangkitan Sektor Madiun. Dalam perkembangannya, sektor tersebut berubah nama menjadi unit pembangkitan, dan tujuh sektor tadi dilebur menjadi enam Unit Pembangkitan dengan total kapasitas terpasang 6.511 MW.

Penyebaran enam Unit Pembangkitan PJB dari sisi barat hingga timur Pulau Jawa terlihat pada peta dibawah ini :

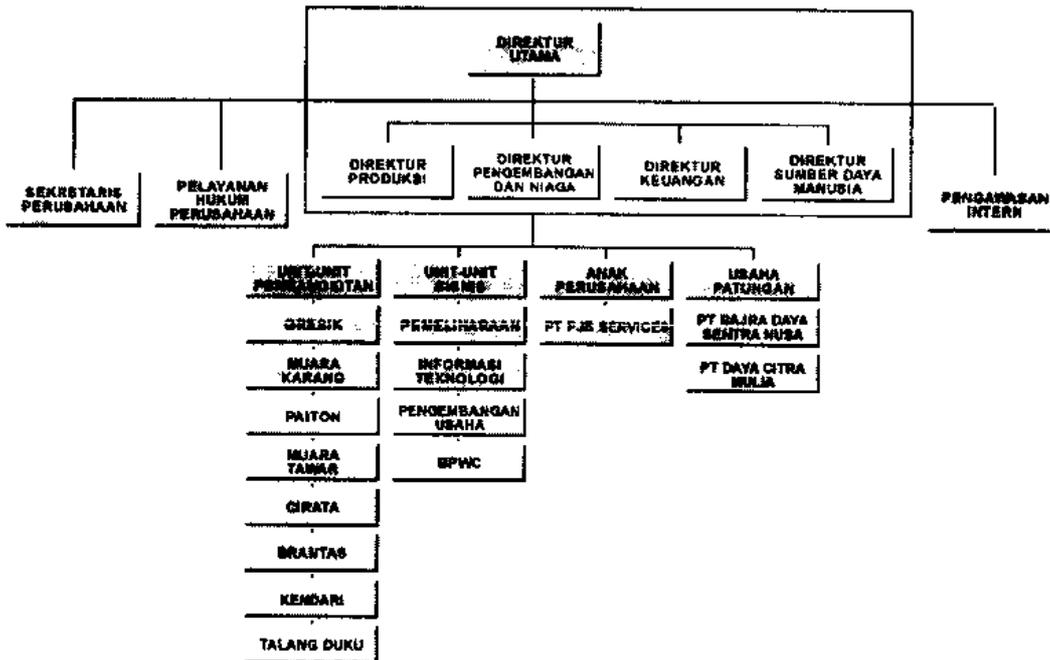




II. 1. 4. Susunan Organisasi PT. Pembangkitan Jawa Bali

Berdasarkan pada gambaran umum PT PJB diatas, susunan organisasi dari PT PJB adalah :

**STRUKTUR ORGANISASI
PT. PEMBANGKITAN JAWA-BALI (PT PJB)**



II. 1. 5. Penerapan MSDM BK (Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi) pada PT PJB

Sejak Januari 2004, PT PLN telah mencanangkan manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi yang ditindaklanjuti dengan pembentukan kelompok kerja MSDM-BK. Dengan implementasi MSDMBK, diharapkan SDM menjadi betul-betul berkualitas sehingga segala macam program bisa berjalan dan PLN dapat terus bertahan dalam rangka menghadapi tantangan yang semakin berat.

Penerapan MSDM-BK dalam PT PJB diawali dengan analisa jabatan, penataan UP dan UBHar serta *fit and proper test* terhadap karyawan yang hendak menduduki jabatan strategis (kepala unit) untuk menjamin unsur obyektifitas dalam pengangkatan jabatan.

Sumber daya manusia berbasis kompetensi adalah membangun dan mengimplementasikan sistem manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi pada seluruh fungsi manajemen sumber daya manusia yang memiliki tolak ukur antara lain tersusunnya *directori* kompetensi korporat, tersusunnya kebutuhan kompetensi jabatan pada level manajemen, tersedianya metode pengukuran level kompetensi individu dan tersedianya data *mapping* kompetensi individu pada level manajemen.

Dengan diterapkannya sistem manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi tersebut, karyawan memiliki keuntungan karena ada perencanaan karir yang jelas sehingga mampu mengurangi keresahan karyawan, meningkatkan motivasi kerja dan meningkatkan harmonisasi hubungan antar karyawan. Sedangkan bagi perusahaan, mempermudah perencanaan karyawan.

mempermudah TNA, mengurangi *turn over*, mempermudah pengisian jabatan, meningkatkan produktivitas dan mempertahankan eksistensi perusahaan. Dengan demikian memudahkan perusahaan untuk menempatkan seseorang dalam suatu jabatan atau *the right man on the right place*.

Penyusunan tolok ukur bagi kompetensi karyawan PT PJB dilakukan secara transparan dengan melibatkan banyak pihak termasuk serikat pekerja. Dimana pendekatan yang ditempuh adalah dengan melakukan penggalan kepada pemegang jabatan, yang pernah memegang jabatan dan atasan pemegang jabatan. Alasannya adalah manusia memiliki karakteristik dasar yang mempengaruhi *performance* di tempat kerja atau kemampuan mengatasi persoalan pada situasi tertentu, yang dipengaruhi oleh bakat, motivasi, sikap dan nilai cara pandang, pengetahuan dan ketrampilan serta lingkungan. Selain itu, spesifikasi jabatan tidak hanya terdiri dari pendidikan formal, pengalaman pelatihan dan pengalaman menduduki posisi jabatan tetapi juga potensi, motivasi dan sebagainya.

Implementasi MSDM BK

Terkait dengan sistem pembinaan karir, PT PJB menetapkan sebanyak 17 grade bagi karyawannya mulai grade 42 – 58 yang terbagi dalam 6 jenjang jabatan. Setiap jenjang jabatan memiliki lingkup pekerjaan berbeda-beda, meliputi:

- Jenjang jabatan 1, lingkup pekerjaan inovasi. Tugas utama, pelaksanaan pekerjaan yang membutuhkan inovasi dan kreatifitas dalam menambah atau menciptakan nilai atau manfaat, ide atau gagasan pembaharuan secara menyeluruh untuk pengembangan perusahaan.

- ♦ Jenjang jabatan 2, lingkup pekerjaan pemecahan masalah disertai inovasi. Tugas utama, pelaksanaan pekerjaan yang menuntut pemecahan permasalahan dan berinovasi untuk mendukung program perusahaan.
- ♦ Jenjang jabatan 3, lingkup pekerjaan pemecahan masalah. Tugas utama, pelaksanaan pekerjaan yang sifatnya pemecahan masalah dan memberikan alternatif pemecahan masalah tanpa dituntut melakukan inovasi.
- ♦ Jenjang jabatan 4, lingkup pekerjaan adalah rutin disertai pemecahan masalah. Tugas utama, pelaksanaan pekerjaan bersifat periodik tetapi membutuhkan kemampuan memecahkan masalah atas inisiatif sendiri tanpa bergantung pihak lain.
- ♦ Jenjang jabatan 5, lingkup pekerjaan rutin. Tugas utama, pelaksanaan pekerjaan yang dikategorikan pekerjaan periodik atau berulang, tanpa ada tuntutan pemecahan masalah
- ♦ Jenjang jabatan 6, lingkup pekerjaan rutinn. Tugas utama, pelaksanaan pekerjaan periodik tanpa tuntutan pemecahan masalah.

Berikut tabel jenjang jabatan karyawan pada PT PJB berdasarkan pada jenis jabatan dan grade :

Tabel II. 1
Jenjang Jabatan Karyawan PT PJB

Jenjang Jabatan	Jenis Jabatan		Grade
	<i>Manajerial</i>	<i>Profesional</i>	
1	Manajemen Strategis	<i>Expert</i>	57-58
2	Manajemen Atas	Profesional Senior	53-56
3	Manajemen Menengah	Profesional	51-52
4	Manajemen Dasar	Profesional Muda	48-50
5	Pelaksana Senior	Pelaksana Senior	45-47
6	Pelaksana	Pelaksana	42-44

Sumber : Lampiran SK Direksi No : 011 K/010/DIR/2004

Berdasarkan pada tabel tersebut, kenaikan grade dalam satu jenjang jabatan dilakukan cukup dengan nilai kumulatif 100. Namun untuk pindah jenjang jabatan dipersyaratkan lulus uji kompetensi maupun hard kompetensi.

Uji kompetensi dari jenjang 6 ke jenjang 5 dan dari jenjang 5 ke jenjang 4 ditekankan pada penilaian kinerja, persyaratan jabatan dan riwayat jabatan. Sedangkan uji kompetensi dari jenjang 4 ke jenjang 3, dari jenjang 3 ke jenjang 2 dan dari jenjang 2 ke jenjang 1, ditekankan pada potensi pengetahuan, ketrampilan dan sikap kerja.

Selain uji kompetensi tersebut, dibutuhkan sertifikat kompetensi. Untuk staf jenjang 6 di pembangkitan misalnya, yang bersangkutan telah mengikuti kursus bidang teknik mesin modul 0 dan modul 1 untuk kemudian diuji IATKI (Ikatan Ahli Teknik Ketenagalistrikan Indonesia) untuk level satu sebanyak dua bidang dan level dua sebanyak satu bidang. Kemudian pada saat duduk di jenjang 5, karyawan mengikuti kursus modul 2 dan 3 untuk diikutkan ujian di ITAKI untuk level dua sebanyak tiga bidang, level tiga sebanyak dua bidang. Dimana ujian sertifikasi IATKI tersebut meliputi tes tertulis, wawancara dan observasi lapangan melalui simulasi. Kemudian untuk menjaga independensi dari ujian sertifikasi kompetensi tersebut, dilibatkan gabungan *assessor* (penguji) yang berasal dari IATKI, PLN Jasdik, Kompetitor (swasta) dan *assessor* lokal (universitas dan unit PJB yang bersangkutan).

Berikut kompetensi yang harus dimiliki karyawan PT PJB pada kelompok non manajemen dan manajemen pada Tabel II.2 dan Tabel II. 3 :

Tabel II. 2
Kriteria Kompetensi Kelompok Non Manajemen

KOMPETENSI	URAIAN PENCAPAIAN OPTIMAL
1. Mutu Karya	Karya yang dihasilkan berdasarkan ketelitian, kerapian, ketuntasan dan kesesuaian dengan standar yang diisyaratkan
2. Volume Karya	Karya yang dihasilkan, berdasarkan kecepatan dan konsistensi
3. Prakarsa	Keinginan yang timbul dari diri sendiri untuk memperoleh tugas-tugas tambahan/ baru dan kesiapan bertanggungjawab yang lebih besar
4. Penguasaan Tugas	Pemahaman terhadap pekerjaan, ketrampilan, penerapan teknik yang dikuasai, perangkat, serta kinerja tugas yang diberikan.
5. Keandalan (Reliability)	Keandalan dalam menuntaskan tugas dengan prakarsa sendiri, kemampuan merampungkan tugas waktu dengan pengawasan minimum.
6. Sikap dan Perilaku dalam Bekerja	Perwujudan sikap dan perilaku dalam melakukan pekerjaan bersama dengan rekan kerja, pimpinan dan rekan usaha yang sesuai dengan kaidah perusahaan.
7. Hubungan antar Rekan Kerja	Hubungan kerja sama yang dijalin dengan rekan kerja, termasuk juga hubungan dengan pelanggan dan supervisor.
8. Disiplin Waktu	Kedatangan dan kepergian yang tepat waktu, keandalan janji waktu (istirahat, makan, pertemuan, tugas).

Sumber : Keputusan Direksi Nomor : 124.K/010/DIR/2003 tentang Manajemen Kinerja Karyawan PT PJB

Tabel II. 3
Kriteria Kompetensi Kelompok Manajemen

KOMPETENSI	URAIAN PENCAPAIAN OPTIMAL
A. Kepemimpinan	
1. Pengambilan Keputusan	Mampu mengambil keputusan dengan pertimbangan yang baik dan penalaran yang sangat kuat Mampu mengantisipasi problem-problem yang mungkin timbul Menyampaikan permasalahan, menyampaikan saran-saran penyelesaian, meminta masukan kemudian membuat keputusan Mengambil keputusan yang tepat dan meyakinkan dalam situasi apapun berdasarkan informasi dasar yang diperoleh
2. Berkomunikasi	Aktif melakukan kontak yang berhubungan dengan pekerjaan, memelihara hubungan kerja Mampu menjelaskan ide-ide yang kompleks secara logis dan sesuai dengan tingkat kemampuan pendengar Mampu menjadi pendengar yang bisa menerima dan menginterpretasikan suatu pesan dengan baik dan benar Sangat jelas dan tepat dalam penggunaan bahasa baik verbal maupun non verbal
3. Memotivasi & menginspirasi Orang	Bersikap positif terhadap kemampuan dan potensi orang lain, mampu meyakinkan kembali dan memberi semangat untuk terus berprestasi Perhatian yang besar terhadap prestasi kerja dan pengembangan staf terlihat dari usaha yang terus menerus untuk membimbing dan memotivasi bawahan Memperlihatkan usaha untuk mengembangkan staf dan orang lain Cakap dan sistematis dalam mengatur pekerjaan serta menentukan saat yang tepat dalam pendelegasian wewenang
4. Inisiatif	Memulai dan menyelesaikan tugas atas inisiatif sendiri, tidak menunggu perintah Mampu memunculkan gagasan-gagasan untuk efisiensi kerja, waktu dan biaya Berusaha keras mencari kesempatan meningkatkan kinerja diri sendiri Sering menyumbangkan ide positif untuk memperbaiki sistem dan proses kerja
5. Integritas	Integritas dan loyalitas dapat diandalkan, seringkali menjadi panutan bagi karyawan lain Taat terhadap peraturan perusahaan yang berlaku Selalu menepati janji dan jujur Disiplin dan tepat waktu
B. Pengelolaan Tugas	
1. Perencanaan	Kemampuan dalam membuat rencana kerja sangat menonjol dan didasarkan kepada rumusan yang tepat Penjadwalan aktivitas sangat jelas dan sasaran kinerja tercapai dengan memuaskan Menetapkan target dan sasaran yang menantang, dalam arti perlu kerja keras untuk mencapainya
2. Pengorganisasian	Pencapaian sasaran kinerja sesuai dengan urutan prioritas Penyusunan prioritas sangat jelas dan terarah sehingga memudahkan bagi pencapaian sasaran-sasaran kerja selalu menjadwalkan pertemuan-pertemuan dengan staf dan rekan kerja Menerapkan aturan secara fleksibel, dengan melihat keadaan atau situasi untuk mencapai tujuan perusahaan yang lebih besar
3. Unjuk Kerja	Teliti dalam mengerjakan pekerjaan dan memperhatikan aspek detail Selalu mengkaitkan sasaran kinerja perorangan dengan sasaran organisasi Selalu menetapkan standar unjuk kerja tinggi dan menekankan pencapaian sasaran sebagai tanggung jawab pribadi Berperilaku kooperatif dan berusaha membantu rekan kerja lainnya serta pihak luar yang berkepentingan Memperhatikan instruksi atasan dan mampu memberikan umpan balik kepada atasan
4. Pengendalian	Memonitor pelaksanaan kerja staf secara tepat Melakukan evaluasi dan mengupayakan perbaikan guna meningkatkan performansi Menyatakan secara jelas dan terperinci tuntutan untuk berprestasi/performansi tinggi dan mematok standar hasil kerja untuk mendapatkan performansi, kualitas, atau mengemukakan sumberdaya dengan baik Mampu menegur orang dengan tepat berkaitan dengan performansi
C. Bidang Teknis	
1. Pengetahuan Profesional	Memiliki kemampuan profesional / pengetahuan yang tinggi sesuai dengan kualifikasi jabatannya Ahlil dalam bidangnya dan menjadi tempat untuk bertanya dan berkonsultasi, seringkali menjadi narasumber dan pembimbing terhadap hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaannya Selalu mencari kesempatan untuk mengikuti informasi yang berkaitan dengan tugasnya
2. Pengetahuan Penunjang	Mempunyai ketrampilan praktis yang dapat mendukung tugas-tugas operasional Mampu menyederhanakan prosedur kerja Dalam situasi apapun dapat melaksanakan pekerjaan tanpa ketergantungan kepada orang lain dan menguasai semua peralatan kerja penunjang berikut aplikasinya

Sumber: Keputusan Direksi Nomor: 124/K/010/DIR/2003 tentang Manajemen Kinerja Karyawan PT PJB

Selanjutnya berdasarkan pada kompetensi yang dipersyaratkan untuk karyawan kelompok non manajemen dan kelompok manajemen dalam tabel II. 2 dan tabel II. 3 diatas, dijabarkan pada tiap golongan jabatan dan grade dalam Tabel II. 4 tentang persentase bobot kompetensi karyawan non manajemen grade 41-47 dan Tabel II. 5 tentang persentase bobot kompetensi karyawan manajemen berikut :

Tabel II. 4
Bobot Kompetensi Karyawan Kelompok Non Manajemen
Grade 41-47 PT Pembangunan Jawa Bali

No	KOMPETENSI	% BOBOT KOMPETENSI UNTUK GOLONGAN JABATAN		
		45 s/d 47 PELAKSANA SENIOR	43 s/d 44 PELAKSANA	41 s/d 42 PELAKSANA MUDA
1	Mutu Karya	15%	18%	21%
2	Volume Karya	15%	17%	19%
3	Prakarsa	14%	11%	9%
4	Penguasaan Tugas	14%	12%	11%
5	Keandalan (Reliability)	14%	12%	11%
6	Sikap dan Perilaku dalam Bekerja	10%	10%	9%
7	Hubungan antar Rekan Kerja	10%	11%	10%
8	Disiplin Waktu	8%	9%	10%
	JUMLAH BOBOT :	100%	100%	100%

Sumber : Keputusan Direksi Nomor 124 K/010/DJR/2003 tentang Manajemen Kinerja Karyawan PT PJB

Tabel II. 5
Bobot Kompetensi Karyawan Kelompok Manajemen
Grade 48-58 PT Pembangunan Jawa Bali

KOMPETENSI	% BOBOT KOMPETENSI UNTUK GOLONGAN JABATAN							
	Jabatan Manajerial				Jabatan Profesional			
	MS	MA	MM	MD	EX	PS	PR	PM
	57-58	53-56	51-52	48-50	57-58	53-56	51-52	48-50
A. KEPEMIMPINAN :	50%	40%	30%	25%	20%	20%	20%	20%
1. Mengambil Keputusan	10%	9%	8%	6%	5%	5%	5%	5%
2. Berkomunikasi	10%	7%	4%	3%	3%	3%	3%	3%
3. Memotivasi & Mengembangkan Orang	10%	7%	4%	3%	3%	3%	3%	3%
4. inisiatif	10%	7%	4%	3%	3%	3%	3%	3%
5. Integritas	10%	10%	10%	10%	6%	6%	6%	6%
B. PENGELOLAAN TUGAS :	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%
1. Perencanaan	8%	8%	8%	8%	10%	10%	10%	10%
2. Pengorganisasian	7%	7%	7%	7%	10%	10%	10%	10%
3. Unjuk Kerja	7%	7%	7%	7%	10%	10%	10%	10%
4. Pengendalian	8%	8%	8%	8%				
C. BIDANG TEKNIS :	20%	30%	40%	45%	50%	50%	50%	50%
1. Pengetahuan Profesional	12%	20%	25%	25%	30%	30%	30%	30%
2. Pengetahuan Penunjang	8%	10%	15%	20%	20%	20%	20%	20%
JUMLAH BOBOT :	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Sumber : Keputusan Direksi Nomor : 124.K/010/DIR/2003 tentang Manajemen Kinerja Karyawan PT PJB

Berdasarkan pada tabel diatas, manajer mengikutsertakan kursus anak buahnya sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan berdasarkan amanat dari Undang-undang Nomor 20 Tahun 2002, bahwa setiap pekerja di lingkungan instalasi harus memiliki sertifikat. Bagi karyawan yang saat ini berada di lingkup pekerjaan yang tidak sesuai dengan kompetensinya maka mereka harus mengikuti kursus-kursus yang sesuai dengan kompetensi yang dipersyaratkan dalam jabatan itu. Namun apabila seorang karyawan yang ingin pindah jalur kompetensi maka dia harus pindah jalur kompetensi dulu baru mengikuti kursus, misalnya seorang

karyawan bidang administrasi (manajerial) ingin pindah ke bidang teknik (professional) karena dia memiliki dasar di bidang teknik maka dia akan bisa mengikuti kursus tentang teknik apabila karyawan yang bersangkutan telah dipindahkan ke bagian teknik.

Masalah kompetensi karyawan dalam PT PJB berkaitan dengan *hard* kompetensi yang meliputi *skill* dan *knowledge* serta *soft* kompetensi diantaranya sikap, perilaku dan motivasi karyawan. Untuk meningkatkan *hard* kompetensi dari karyawan, dilakukan melalui pendidikan dan latihan, kursus dan sebagainya. Sedangkan untuk meningkatkan *soft* kompetensi, PJB memberikan pembinaan melalui program diantaranya SBO (Spiritual, Budaya dan Olahraga) untuk menyentuh aspek *soft* kompetensi karyawan. Misalnya melalui olahraga untuk mendapatkan tubuh dan jiwa yang sehat, sportif serta kejujuran. Demikian pula dengan sentuhan spiritual dan budaya. Sehingga, ada keseimbangan antara *skill*, *knowledge* dan *soft* kompetensi.

II. 2. Gambaran Umum Unit Pembangkitan Gresik PT Pembangkitan Jawa

Bali

Dalam PT PJB, Unit Pembangkitan Gresik pertama kali dioperasikan tahun 1978 dan dikelola oleh PLN Wilayah XII yang kemudian berubah nama menjadi PLN KJT dan Bali Sektor Gresik tahun 1982. Selanjutnya dengan adanya proses restrukturisasi organisasi PLN, pada tahun 1997, Sektor Gresik berubah namanya menjadi Unit Pembangkitan Gresik (UP Gresik) yang berlokasi di Desa Sidorukun, Jalan Harun Tohir No. 1 Gresik dengan kapasitas daya sebesar 2.280 MW dan terdiri dari lima unit PLTG, empat unit PLTU dan tiga unit PLTGU.

Beberapa prestasi yang berhasil diperoleh oleh UP Gresik diantaranya pada tahun 1996 menerima penghargaan Syahwali Award untuk pengusaha berwawasan lingkungan dari organisasi manacanegara di Taiwan, menerima penghargaan atas penerapan K3 dari Gubernur Jawa Timur pada tahun yang sama. Kemudian 3(tiga) tahun berturut-turut, 1997, 1998 dan 1999, menerima penghargaan *Zero Accident Award* dari Menteri Tenaga Kerja RI dan disempurnakan dengan penghargaan Bendera Emas SMK3 dari menteri yang sama pada tahun 1998 serta juara II Lomba Penghijauan Untuk Kawasan Industri dari Gubernur Jawa Timur.

Pada tahun 2001, UP Gresik kembali memperoleh penghargaan Bendera Emas dari Menakertrans RI dan Sertifikat Sistem Manajemen Mutu ISO 9002 dari PT. Sucofindo serta Sertifikat Sistem Manajemen Lingkungan ISO 14001 oleh PT. Kema. Selanjutnya disusul perolehan Sertifikat *Efficiency Drive Program* sebagai Unit Pelaksana Terbaik dari PT PLN.

Ukiran prestasi lain diraih lagi pada tahun 2002 dengan penghargaan *Zero Accident Award* dari Menakertrans RI pada tahun 2002. Kemudian pada tahun 2003, UP Gresik mendapat sertifikat Sistem Manajemen Mutu ISO 9001 dari PT Sucofindo serta penghargaan program peningkatan Kinerja Lingkungan dari Bupati Gresik. Dimana pada beberapa tahun terakhir, kinerja operasional UP Gresik menunjukkan hasil *Avalibility Factor (AF)* dan *Forced Outage Rage (FOR)* yang lebih baik bila dibandingkan dengan standar kelas dunia dari *North America Electric Reliability-Council*.

II. 2. 1. Organisasi Unit Pembangkitan Gresik PT Pembangkitan Jawa Bali

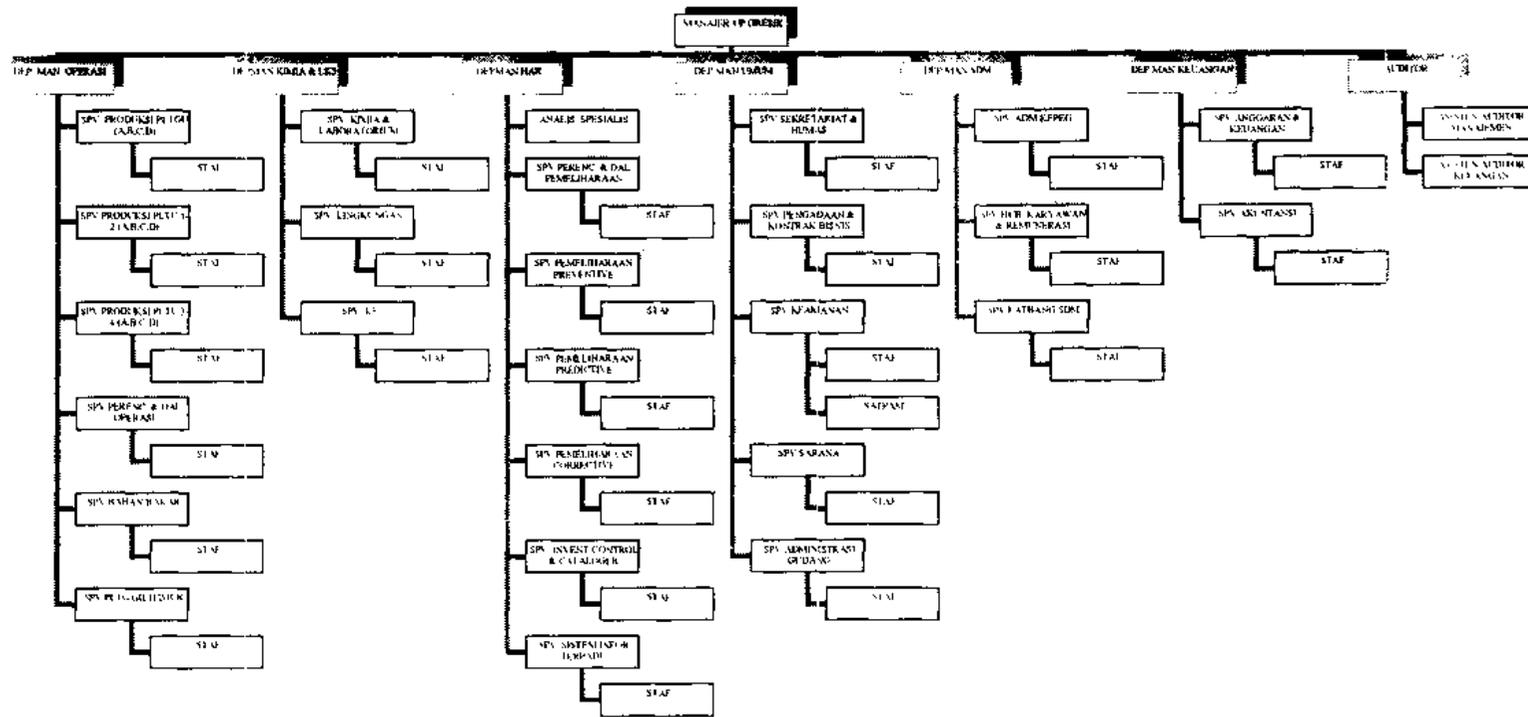
Berdasarkan Keputusan Direksi Nomor : 024.K/010/DIR/2003 tertanggal 25 Februari 2003, tugas pokok dan fungsi dari Unit Pembangkitan Gresik adalah merencanakan dan mengoperasikan unit pembangkit untuk memproduksi tenaga listrik dengan efisien, mutu dan keandalan yang tinggi serta tetap memperhatikan aspek komersial dengan harga jual yang kompetitif sesuai dengan sasaran kinerja yang ditetapkan oleh direksi PT Pembangkitan Jawa Bali.

Organisasi Unit Pembangkitan Gresik dipimpin oleh seorang Manajer unit pembangkitan dan menjalankan fungsi diantaranya Operasi, Kimia dan LK3, Pemeliharaan, Umum, Manajemen Sumber Daya Manusia, Keuangan dan Auditor yang dikepalai oleh Deputi Manajer sebagaimana terdapat pada bagan susunan organisasi dan bagan susunan jabatan Unit Pembangkitan Gresik.



Sumber : lampiran I Keputusan Direksi Nomor : 024 K/010/DIR/2003

**BAGAN SUSUNAN JABATAN
UNIT PEMBANGKITAN GRESIK
TAHUN 2003**



Bab II Deskripsi Lokasi dan Obyek Penelitian 100

II. 2. 2. Kondisi SDM Karyawan Pelaksana pada Unit Pembangkitan Gresik PT Pembangkitan Jawa-Bali

Berdasarkan pada data kepegawaian Unit Pembangkitan Gresik PT Pembangkitan Jawa Bali sampai dengan Juni 2005, total jumlah karyawan pelaksana adalah sebesar 311 orang dengan grade dari 44 sampai dengan 50. Dimana jumlah tersebut menurut Grade dan Pendidikannya dijabarkan pada Tabel II. 7 berikut :

Tabel II 7 Jumlah Karyawan Pelaksana Unit Pembangkitan Gresik menurut Grade dan Tingkat Pendidikan Bulan Juni 2005

NO	BIDANG	GRADE				TOTAL																				
		44				45				46				47				48					50			
		ST/ SMP	SMA/ SMEA/ STM	D3	S1	ST/ SMP	SMA/ SMEA/ STM	D3	S1	ST/ SMP	SMA/ SMEA/ STM	D3	S1	ST/ SMP	SMA/ SMEA/ STM	D3	S1	ST/ SMP	SMA/ SMEA/ STM	D3	S1		ST/ SMP	SMA/ SMEA/ STM	D3	S1
1	SDM	-	-	-	-	3	-	-	-	3	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7	
2	AI	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3	
3	KEUANGAN	-	-	-	-	2	-	-	-	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5	
4	UMUM	-	-	-	-	8	-	-	-	13	-	-	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	23	
5	OPERASI	-	-	-	-	3	-	-	-	8	-	-	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	13	
6	OPERATOR PLTGU A	-	-	-	-	10	-	-	-	3	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	14	
7	OPERATOR PLTGU B	-	-	-	-	8	-	-	-	5	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	14	
8	OPERATOR PLTGU C	-	-	-	-	8	-	-	-	5	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	14	
9	OPERATOR PLTGU D	-	-	-	-	11	-	-	-	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	14	
10	OPERATOR PLTU 1-2 A	-	-	-	-	5	-	-	-	3	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	9	
11	OPERATOR PLTU 1-2 B	-	-	-	-	5	-	-	-	1	-	-	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	8	
12	OPERATOR PLTU 1-2 C	-	-	-	-	4	-	-	-	3	-	-	-	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10	
13	OPERATOR PLTU 1-2 D	-	-	-	-	5	-	-	-	2	-	-	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	9	
14	OPERATOR PLTU 3-4 A	-	-	-	-	6	-	-	-	-	-	-	-	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	9	
15	OPERATOR PLTU 3-4 B	-	-	-	-	4	-	-	-	2	-	-	-	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	9	
16	OPERATOR PLTU 3-4 C	-	-	-	-	4	-	-	-	3	-	-	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	9	
17	OPERATOR PLTU 3-4 D	-	-	-	-	5	-	-	-	1	-	-	-	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	9	
18	RENDAL PEMELIHARAAN	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5	
19	PEMELIHARAAN PREVENTIVE PLTGU	-	-	-	-	9	-	-	-	8	-	-	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	19	
20	PEMELIHARAAN PREVENTIVE PLTU/G	1	-	-	-	11	-	-	-	7	-	-	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	21	
21	PEMELIHARAAN PREDICTIVE PLTGU	-	-	-	-	4	-	-	-	1	-	-	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7	
22	PEMELIHARAAN PREDICTIVE PLTU	-	-	-	-	3	-	-	-	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6	
23	PEMELIHARAAN CORRECTIVE & EMERGENCY PLTGU	-	-	-	-	10	-	-	-	11	-	-	-	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	24	
24	PEMELIHARAAN CORRECTIVE & EMERGENCY PLTU/G	-	-	-	-	10	-	-	-	10	-	-	-	5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	25	
25	PEMELIHARAAN	-	-	-	-	-	-	-	-	2	-	-	-	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5	
26	KLK3	1	-	-	-	2	9	-	-	4	-	-	-	4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	20	
TOTAL		2	0	0	0	2	148	0	0	0	105	0	0	0	49	0	3	0	1	0	0	0	1	0	0	311

Sumber : Data Sekunder Diolah Peneliti

Berdasarkan Tabel II. 6 diatas, terlihat bahwa jumlah karyawan pelaksana pada kelompok grade 44 berjumlah 2 orang atau 0,64% dengan pendidikan setingkat SMP/ ST. Selanjutnya pada kelompok grade 45 berjumlah 150 orang atau 48,23 % dengan pendidikan setingkat SMP/ ST sebanyak 2 orang atau 0,64% dan setingkat SMA/STM sejumlah 148 orang atau 47,59%. Kemudian pada kelompok grade 46 sebanyak 105 orang atau 33,76% dengan pendidikan setingkat SMA/STM. Sebanyak 52 orang karyawan atau 16,72% pada kelompok grade 47 dengan pendidikan setingkat SMA/STM sebesar 15,76% serta 0,96% dengan pendidikan S1. Dimana sisanya masing-masing sebanyak 1 orang atau 0,32% berada pada kelompok grade 48 dan 50 dengan pendidikan setingkat SMA/STM.

Dikaitkan dengan penerapan SDM berbasis kompetensi pada PT PJB dalam sistem pembinaan karir, tingkat pendidikan karyawan pelaksana yang berada dalam jenjang jabatan 6, 5 dan 4 tugas utamanya adalah pekerjaan rutin serta periodik dengan tanpa ada tuntutan pemecahan masalah pada jenjang jabatan 6 (grade 42-44) dan 5 (grade 45-47) serta dengan tuntutan kemampuan memecahkan masalah atas inisitif sendiri pada jenjang jabatan 4 (grade 48-50).

Dimana uji kompetensi dari jejang 6 ke jenjang 5 dan dari jenjang 5 ke jenjang 4 bagi karyawan ditekankan pada penilaian kinerja, persyaratan jabatan dan riwayat jabatan dari karyawan pelaksana tersebut.

II. 3. Gambaran Umum Unit Bisnis Pemeliharaan PT Pembangkitan Jawa Bali Gresik Jawa Timur

Terbentuk pada tahun 1997 dengan tujuan efektifitas dan efisiensi perusahaan, peningkatan kinerja operasional pembangkit serta mengoptimalkan pemanfaatan aset.

Dalam perjalanannya, UBHar mengalami beberapa penyempurnaan organisasi untuk meningkatkan mutu pelayanan jasa operasi dan pemeliharaan pada unit-unit pembangkitan di lingkungan PJB. Penyempurnaan fungsi UBHar terbagi dalam beberapa periode. Periode pertama yaitu tahun 1997 sampai dengan tahun 2000 dimana UBHar memiliki bidang manajemen proyek yang meliputi penanganan jasa operasi dan pemeliharaan unit di luar PJB, baik dari PLN wilayah maupun dari industri di luar PLN. Periode kedua adalah tahun 2000 sampai dengan tahun 2003 dimana pada saat itu UBHar hanya menangani jasa pemeliharaan unit-unit pembangkitan di PJB, sedangkan untuk jasa pemeliharaan di luar PJB ditangani oleh PJB Services.

Kemudian periode ketiga adalah tahun 2003 sampai saat ini, yang mana UBHar hanya menangani jasa pemeliharaan non rutin terencana seperti inspeksi, *overhaul*, modifikasi dan *repair* unit-unit pembangkitan di PJB. Sedangkan untuk pemeliharaan rutin seperti *preventive*, *predictive* dan *corrective* ditangani oleh Bidang Perencanaan dan Pengendalian Pemeliharaan UP.

II. 3. 1. Organisasi Unit Bisnis Pemeliharaan PT Pembangkitan Jawa Bali

Gresik Jawa Timur

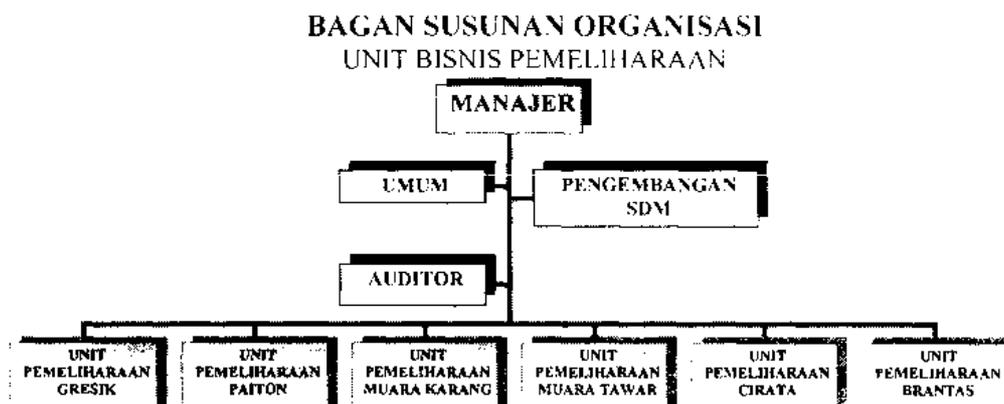
Berdasarkan Keputusan Direksi Nomor : 025B.K/010/DIR/2003 tertanggal 25 Februari 2003, Tugas pokok dan fungsi dari Unit Bisnis Pemeliharaan adalah menyelenggarakan pelayanan jasa pemeliharaan, memantau, menganalisa dan mengevaluasi sistem serta prosedur untuk meningkatkan kualitas kerja, operasional pemeliharaan dan lingkungan kerja serta meningkatkan mutu

Bab II Deskripsi Lokasi dan Obyek Penelitian 106

pelayanan kepada pelanggan sesuai dengan sasaran kinerja yang ditetapkan oleh Direksi PT Pembangkitan Jawa Bali.

Unit Bisnis Pemeliharaan dipimpin oleh seorang Manajer Unit Bisnis Pemeliharaan yang menjalankan fungsi diantaranya Pengembangan SDM, Auditor dan Umum yang masing-masing dikepalai oleh Deputi Manajer sebagaimana terdapat pada bagan susunan organisasi dan bagan susunan jabatan Unit Bisnis Pemeliharaan Gresik. Dimana dalam menjalankan fungsi tersebut, Manajer Unit Pemeliharaan (Manajer UHar) bertugas melaksanakan kebijakan UBHar dalam pelaksanaan pemeliharaan bidang mesin, listrik, kontrol instrumen, sipil dan sarana pendukung lainnya. Untuk kemudian dalam tugasnya Manajer UHar dibantu oleh Supervisor atau Spesialis yang menangani fungsi umum, fungsi perencanaan dan pengendalian proyek pemeliharaan, fungsi mesin, fungsi listrik, fungsi kontrol instrumen, fungsi sipil serta fungsi administrasi proyek pemeliharaan.

Berikut bagan susunan organisasi dan bagan susunan jabatan pada UBHar dengan penjabaran dari masing-masing fungsi dalam unit.

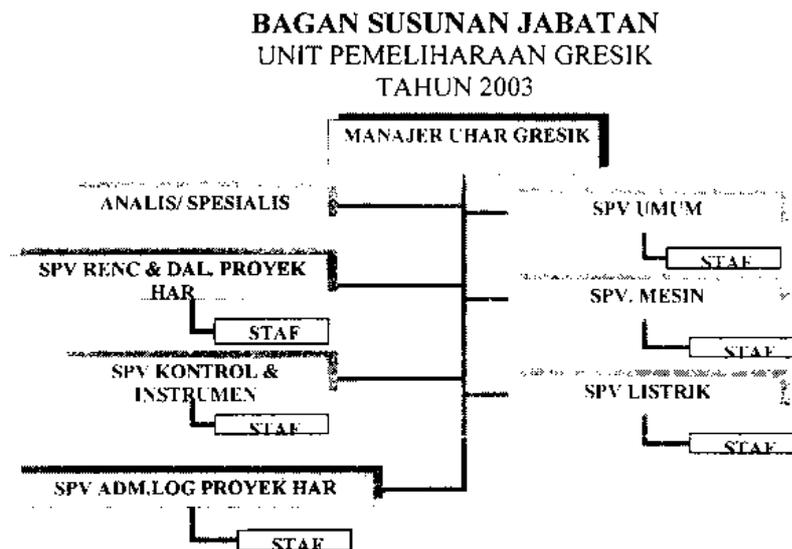


Sumber : Lampiran I Keputusan Direksi Nomor : 025B.K/010/D1R/2003
Tanggal 25 Februari 2003

II. 3. 2. Organisasi Unit Pemeliharaan Gresik PT Pembangkitan Jawa Bali Gresik Jawa Timur

Berdasarkan Keputusan Direksi PT Pembangkitan Jawa Bali Nomor 025H.K/010/DIR/2003 tentang Penetapan Tata Kerja Unit Bisnis Pemeliharaan, menyatakan bahwa Unit Pemeliharaan Gresik (UHar Gresik) merupakan unit PJB yang melaksanakan kebijakan UBHar dalam pelayanan dan pemeliharaan Unit Pembangkitan Gresik secara optimal. Dimana manajer Unit Pemeliharaan Gresik dalam pelaksanaan tugasnya dibantu Supervisor atau Spesialis yang menangani fungsi umum, fungsi perencanaan dan pengendalian proyek pemeliharaan, fungsi mesin, fungsi listrik, fungsi kontrol instrument, fungsi sipil serta fungsi administrasi proyek pemeliharaan.

Berikut bagan susunan jabatan Unit Pemeliharaan Gresik PT Pembangkitan Jawa Bali :



Sumber : Lampiran I Keputusan Direksi Nomor : 070.K/010/DIR/2003
Tanggal : 27 Mei 2003

11.3.3. Kondisi SDM Karyawan Pelaksana Unit Bisnis Pemeliharaan, Unit Pemeliharaan Gresik PT Pembangkitan Jawa Bali

Tabel II. 10 Jumlah Karyawan Pelaksana Unit Bisnis Pemeliharaan PT PJB menurut Grade dan Tingkat Pendidikan Bulan Juni 2005

NO	BIDANG	GRADE				TOTAL																				
		44				45				46				47					49				50			
		STP SMP	SMAJ SMEA /STM	D3	S1		STP SMP	SMAJ SMEA /STM	D3	S1																
1	ACM	-	-	-	-	4	-	2	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3
2	KEUANGAN	-	-	-	-	-	-	3	-	1	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	4
3	KONTRAK BISNIS	-	-	-	-	2	-	3	-	-	-	-	1	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	5
4	UMUM	-	-	-	-	3	-	1	-	1	-	1	-	1	2	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10
5	AUDITOR	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	1	-	1	2	-	-	1	-	1	-	6
TOTAL		0	0	0	0	0	10	0	7	0	4	0	2	0	1	2	4	0	1	1	0	0	1	0	1	34

Sumber : Data Sekunder Diolah Peneliti

Tabel II. 11 Jumlah Karyawan Pelaksana Unit Pemeliharaan Gresik menurut Grade dan Tingkat Pendidikan Bulan Juni 2005

NO	BIDANG	GRADE				TOTAL																				
		43				44				45				46					47							
		STP SMP	SMAJ SMEA /STM	D3	S1		STP SMP	SMAJ SMEA /STM	D3	S1																
1	UMUM	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5	-	-	-	9	-	1	-	1	-	-	-	-	15
2	RENDAL PROYEK PEMELIHARAAN	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	8	-	-	-	2	-	1	-	-	-	-	-	2	14
3	MESIN PLTGU	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	15	-	-	-	7	-	-	-	-	-	-	-	-	23
4	MESIN PLTU/PLTG & BENGKEL	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	9	1	-	-	11	-	2	-	1	-	-	-	-	25
5	KONTROL & INSTRUMEN	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	15	-	-	-	2	-	2	-	2	-	-	-	-	18
6	ELEKTRIK	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	16	1	-	-	5	-	1	-	1	-	-	-	-	24
7	PENGADAAN	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	2	4	-	1	-	4	-	-	-	-	-	-	1	14
TOTAL		1	0	0	0	1	0	0	0	2	68	0	3	0	41	0	7	0	6	0	5					134

Sumber : Data Sekunder Diolah Peneliti

II. 4. Manajemen Kinerja Karyawan PT. Pembangkitan Jawa Bali

Berdasarkan Keputusan Direksi PT Pembangkitan Jawa Bali Nomor : 124.K/010/DIR/2003 tentang Manajemen Kinerja karyawan menyatakan bahwasannya sebagai bagian dari Manajemen Kinerja Perusahaan. Manajemen Kinerja karyawan adalah sistem pengelolaan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan yang tertuang dalam Visi dan Misi PT Pembangkitan Jawa-Bali. Dimana maksud dan tujuannya adalah untuk meningkatkan kinerja baik perorangan maupun unit-unit PJB yang dalam sistem pengelolaan kinerja karyawan PT PJB tersebut, tahapan-tahapan kegiatan manajemen kinerja selama satu tahun kalender meliputi :

1. Perencanaan sasaran kinerja.

Adalah rencana kerja satu tahun yang dibuat dan disepakati antara karyawan dengan atasan langsung sebagai sasaran pelaksanaan kerja karyawan yang bersangkutan.

2. Bimbingan dan pemantauan kinerja.

Adalah pola yang dilakukan seorang atasan langsung karyawan didalam mendorong tercapainya rencana kerja karyawan pada tahun berjalan untuk mengetahui perkembangan pelaksanaan, rencana kerja, perubahan yang mungkin terjadi, kelemahan maupun kekuatan karyawan dan dukungan lain-lain yang mungkin diperlukan dalam kerjanya. Dilakukan untuk dapat menghasilkan:

- a. Catatan mengenai perkembangan karyawan sejak pelaksanaan penilaian tahun sebelumnya.
-
-

- b. Catatan kekuatan sebagai unjuk kinerja yang istimewa (kalau ada).
- c. Catatan mengenai bidang-bidang yang memerlukan peningkatan bagi karyawan yang bersangkutan.
- d. Catatan mengenai rencana khusus untuk peningkatan dan pengembangan karyawan yang bersangkutan.
- e. Catatan mengenai tanggapan karyawan.
- f. Catatan mengenai Rencana Pengembangan Karyawan melalui usulan pelatihan.

3. Evaluasi dan Penilaian kinerja

Adalah proses yang dilakukan dalam rangka evaluasi dan penilaian hasil kinerja karyawan selama satu semester (6 bulan) dengan membandingkan antara hasil kinerja yang telah dicapai dan rencana yang telah disusun pada permulaan kurun kinerja. Dimana proses ini bertujuan untuk mengetahui kelemahan dan atau penyimpangan dari rencana yang perlu diperbaiki, dikembangkan dan disempurnakan pada masa mendatang

4. Hasil penilaian kinerja.

Adalah hasil pengelolaan kinerja karyawan selama kurun waktu satu semester tahun kalender yang dinyatakan dalam angka kategori peringkat kinerja karyawan selama satu tahun kalender dan digunakan sebagai dasar memberikan penghargaan kepada karyawan dalam bentuk peninjauan imbalan.

II. 4. 1. Gambaran Umum Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja sebagai bagian dari evaluasi kinerja karyawan dilakukan selama 2 kali dalam kurun kinerja yaitu satu tahun kalender yang pelaksanaannya dilakukan pada awal semester berikutnya.

Unsur dan bobot unsur dalam penilaian kinerja didasarkan pada kompetensi, yaitu karakteristik dasar karyawan yang dinilai melalui pengamatan perilaku karyawan yang dapat mempengaruhi dan atau dapat dipergunakan untuk memperkirakan performansi atau kemampuan mengatasi persoalan pada situasi tertentu di tempat kerja sesuai dengan bobot kompetensi karyawan pada Tabel II. 4 dan Tabel II. 5.

Penilaian kinerja karyawan PT Pembangunan Jawa Bali yang berlaku adalah terdiri dari :

- a. Pola 270⁰, yaitu penilaian yang dilakukan oleh atasan langsung, rekan kerja, diri sendiri dan bawahan langsung. Dengan bobot penilai pada Tabel II. 12 berikut :

Tabel II. 12
Bobot Penilai Pola 270⁰

NO	PENILAI	KODE PENILAI	JABATAN MANAJERIAL		JABATAN PROFESIONAL	
			Bobot	Jumlah Penilai	Bobot	Jumlah Penilai
1	Atasan langsung	AL	30 %	1	40 %	1
2	Rekan kerja	RK	30 %	2 s/d 5	40 %	2 s/d 5
3	Diri sendiri	DS	20 %	1	20 %	1
4	Bawahan Langsung	BL	20 %	2 s/d 5	0 %	-

Sumber : Keputusan Direksi PT PJB Nomor : 124.K/010/DIR/2003 Tanggal : 24 Desember 2003

- b. Pola 180⁰, yaitu penilaian yang dilakukan oleh atasan langsung, rekan kerja dan diri sendiri. Dengan bobot penilai pada Tabel II. 13 berikut :

Tabel II. 13
Bobot Penilai Pola 180⁰

NO	PENILAI	KODE PENILAI	JABATAN MANAJERIAL		JABATAN PROFESIONAL	
			Bobot	Jumlah Penilai	Bobot	Jumlah Penilai
1	Atasan langsung	AL	40 %	1	40 %	1
2	Rekan kerja	RK	40 %	2 s/d 5	40 %	2 s/d 5
3	Diri sendiri	DS	20 %	1	20 %	1

Sumber : Keputusan Direksi PT PJB Nomor : 124.K/010/DIR/2003 Tanggal : 24 Desember 2003

- c. Pola 90⁰, yaitu penilaian yang dilakukan oleh atasan langsung.

Selanjutnya dari pola penilaian yang digunakan tersebut, peringkat dalam penilaian kompetensi dan pencapaian sasaran kinerja perorangan karyawan PT.

Pembangkitan Jawa-Bali adalah pada Tabel II. 14 berikut :

Tabel II. 14
Peringkat Penilaian Kompetensi dan Pencapaian Sasaran Kinerja Perorangan

URAIAN PERINGKAT PENILAIAN	PERINGKAT NILAI
Selalu Tidak Memenuhi Harapan	1
Sering Tidak Memenuhi Harapan	2
Wajar dan Memenuhi Harapan	3
Sering Melampaui Harapan	4
Selalu Melampaui Harapan	5

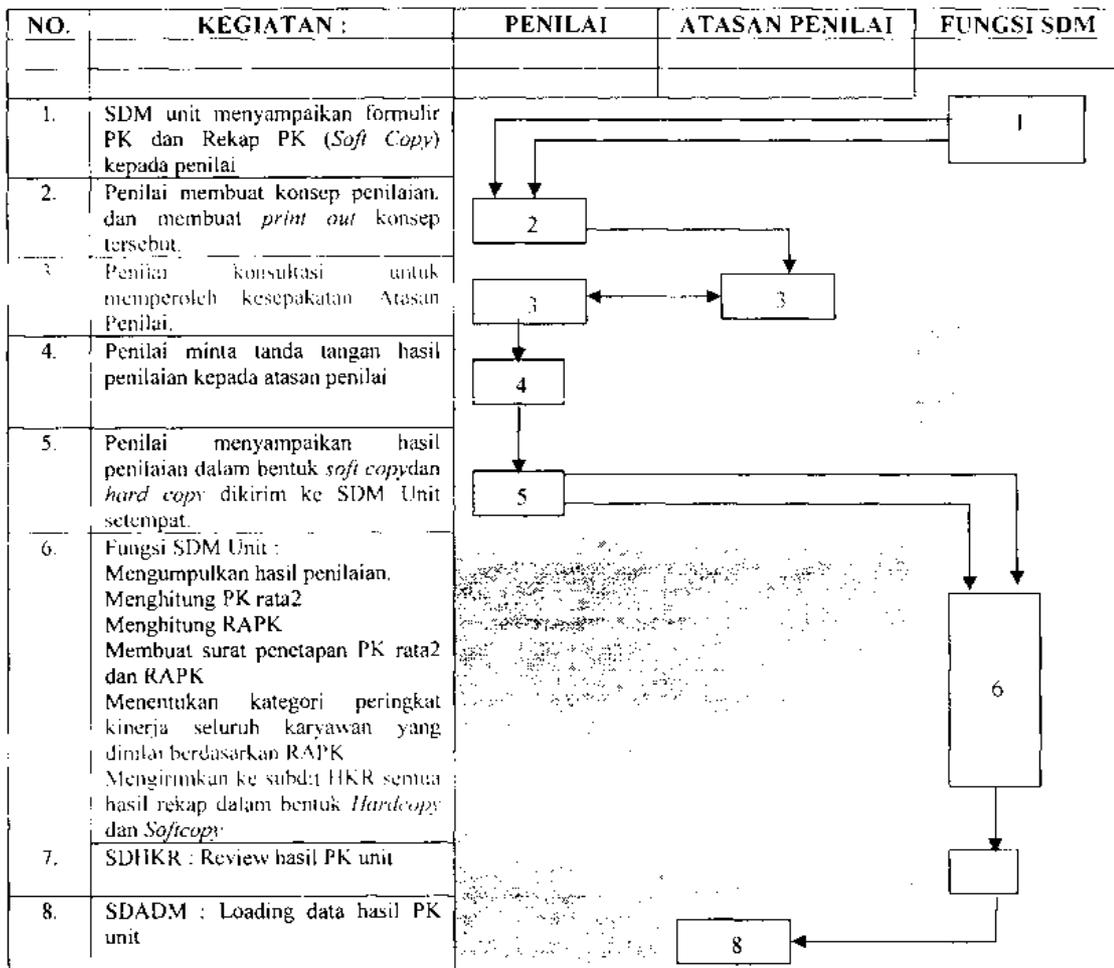
Sumber : Keputusan Direksi PT PJB Nomor : 124.K/010/DIR/2003 Tanggal : 24 Desember 2003

II. 4. 2. Bagan Alur Kegiatan Penilaian Kinerja Karyawan

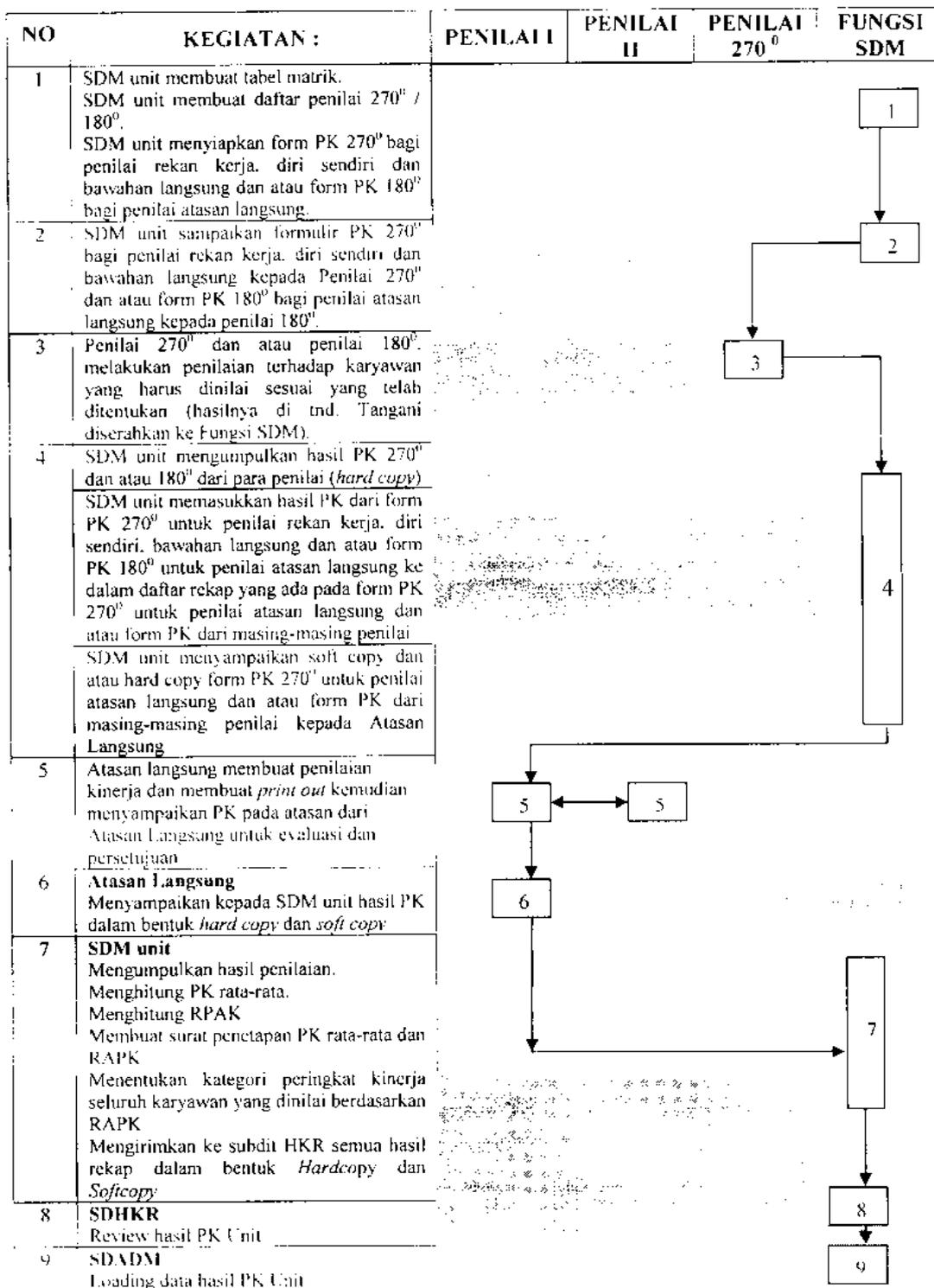
Penilaian kinerja karyawan dengan pola penilaian 270°, 180°, atau 90° berlaku bagi masing-masing karyawan yang ditetapkan berdasarkan golongan jabatan dan atau grade. Misalnya pada karyawan level pelaksana yang menggunakan pola penilaian 90°.

Berikut bagan alur dari masing-masing pola penilaian pada unit-unit PT Pembangkitan Jawa Bali :

Bagan Alur Kegiatan Penilaian Kinerja Di Unit PT Pembangkitan Jawa-Bali



**Bagan Alur Kegiatan Penilaian Kinerja Di Unit
Pola Penilaian 270⁰ dan 180⁰**



II. 5. Sistem Imbalan dan Insentif Karyawan PT. Pembangkitan Jawa Bali

Berdasarkan Keputusan Direksi PT. Pembangkitan Jawa-Bali Nomor : 047G.K/010/DIR/2003 tentang sistem imbalan PT. Pembangkitan Jawa Bali mengemukakan bahwasannya sistem imbalan merupakan bagian dari pembinaan Sumberdaya Manusia untuk memenuhi rasa keadilan didalam Perusahaan, kompetitif dan meningkatkan motivasi kerja bagi karyawan PT. Pembangkitan Jawa-Bali.

Sistem imbalan tersebut merupakan sistem kompensasi yang ditetapkan oleh perusahaan berlaku bagi seluruh karyawan dalam bentuk tunai maupun non tunai yang dirancang untuk menjamin keseimbangan pengelolaan sumber daya manusia kedalam maupun keluar perusahaan yang bertujuan :

- a. Memberikan penghargaan lebih bagi jabatan dengan tanggung jawab yang lebih berat.
- b. Memberikan motivasi bagi kinerja dan pengembangan potensi yang tinggi.
- c. Mempertahankan karyawan yang baik dari tarikan pasar.
- d. Mampu menarik calon karyawan yang berpotensi tinggi dari pasar tenaga kerja.

Selanjutnya bentuk kompensasi lain adalah insentif prestasi kerja karyawan yang berdasarkan pada Keputusan Direksi PT. Pembangkitan Jawa-Bali Nomor : 127.K/010/DIR/2003 tentang insentif prestasi kerja, menyatakan bahwa insentif prestasi kerja adalah kompensasi yang diberikan kepada karyawan atas prestasi pencapaian unjuk kerja karyawan serta unjuk kerja masing-masing satuan kerja/ unit organisasi dalam kurun waktu 1(satu) semester.

II. 5. 1. Gambaran Umum Sistem Imbalan Karyawan PT. Pembangkitan Jawa Bali

Berdasarkan Keputusan Direksi PT. PLN Pembangkitan Tenaga Listrik Jawa Bali II Nomor : 023.K/010/DIR/1999 tentang Peraturan Perusahaan PT. PLN Pembangkitan Tenaga Listrik Jawa Bali II dinyatakan bahwa imbalan dan insentif diberikan pada karyawan secara layak sesuai dengan bobot tugas dan tanggung jawab jabatan yang dipegangnya serta kinerja yang ditampilkan karyawan tersebut. Imbalan tersebut diberikan sesuai dengan penggolongan jabatan atas bobot tugas dan tanggung jawabnya yang terdiri dari :

- a. Gaji yang dibayarkan kepada karyawan secara rutin setiap bulan.
- b. Tunjangan.
- c. Insentif atau bonus atas perolehan keuntungan perusahaan.
- d. Tunjangan Hari Raya Keagamaan (THR)
- e. Penghargaan terhadap kesetiaan karyawan yang telah mempunyai masa kerja 16 (enam belas) tahun dan 8 (delapan) tahun kelipatannya yang menunjukkan loyalitas dan dedikasi.

Sedangkan untuk kepentingan kesejahteraan karyawan adalah berupa :

- a. Perawatan kesehatan pada karyawan dan keluarganya dengan tujuan menjaga, memelihara dan meningkatkan kesehatan karyawan secara efektif dan efisien.
 - b. Jaminan hari tua berupa program pensiun.
 - c. Program jaminan sosial berupa jaminan kecelakaan kerja, jaminan kematian, jaminan hari tua dan jaminan pemeliharaan kesehatan.
-
-

Bab II Deskripsi Lokasi dan Obyek Penelitian 120

Lebih lanjut berdasarkan Keputusan Bersama antara Manajemen PT. PJB dan Serikat Pekerja PT. PJB dengan nomor perusahaan : 045.K/061/DIR/2002, karyawan diberikan imbalan dari perusahaan berupa :

- a. Penghasilan dibayarkan secara rutin di awal bulan untuk setiap bulannya yang terdiri dari :
 - (1). Gaji dasar
 - (2). Tunjangan transport
 - (3). Tunjangan perumahan
- b. Penghasilan yang dibayarkan secara periodik, terdiri dari :
 - (1). Tunjangan hari raya keagamaan
 - (2). Tunjangan winduan
 - (3). Tunjangan cuti tahunan
 - (4). Tunjangan cuti besar
- c. Penghasilan khusus, terdiri dari :
 - (1). Tunjangan kompensasi khusus
 - (2). Kompensasi bagi karyawan yang bekerja lembur
 - (3). Kompensasi bagi karyawan yang melakukan tugas kerja shift produksi
- d. Penghasilan lainnya :
 - (1). Bonus (jika ada)
 - (2). *Incentive* (jika ada)
 - (3). Jasa produksi minimal 2 (dua) kali dalam setahun.

Dimana dasar dari penetapan imbalan yang digunakan adalah :

Bab II Deskripsi Lokasi dan Obyek Penelitian 121

- a. Bobot tugas dan tanggung jawab yang dinyatakan dalam golongan jabatan (*job grade*).
- b. Hasil penilaian kinerja karyawan.
- c. Pelaksanaan kenaikan gaji dasar terhitung bulan januari dan dibayarkan selambat-lambatnya bulan April.
- d. Tingkat pasar imbalan tenaga kerja yang disesuaikan dengan kemampuan anggaran perusahaan.

Kemudian untuk kesejahteraan karyawan diberikan diantaranya :

- Jaminan terhadap kecelakaan kerja, berupa :
 - i. Perawatan kesehatan
 - Jaminan terhadap kematian, berupa :
 - i. Bantuan Kematian
 - ii. Tunjangan Tewas
 - Jaminan terhadap hari tua, berupa :
 - Jaminan pemeliharaan kesehatan, berupa :
 - i. Bantuan Pemeliharaan Kesehatan yang diberikan pada karyawan dan keluarga karyawan (istri/ suami dan anak) serta calon karyawan yang terdaftar dan diakui perusahaan berhak mendapatkan bantuan pemeliharaan kesehatan yang terdiri dari :
 - a. Pemeriksaan dan pengobatan oleh Dokter.
 - b. Pemeriksaan dan pengobatan oleh Dokter gigi.
 - c. Pemeriksaan dan pengobatan oleh Dokter Spesialis, tidak termasuk wajah dan kecantikan (*skin care*) kecuali akibat kecelakaan dinas.
-
-

- d. Pemeriksaan dan pengobatan poliklinik.
 - e. Pemeriksaan dan pengobatan puskesmas.
 - f. Pemeriksaan dan pengobatan dan perawatan di Rumah Sakit tidak termasuk bedah plastic (kosmetik) kecuali akibat kecelakaan dinas.
 - g. Pemeriksaan penunjang atau pemeriksaan khusus untuk penegakan diagnosa.
 - h. Pertolongan persalinan atau gugur kandung atas indikasi medis.
 - i. Pelayanan keuarga berencana, bedah minor (khitan) dan imunisasi.
 - j. Alat-alat rehabilitasi untuk mengembalikan fungsi alat tubuh seoptimal mungkin termasuk kacamata.
 - k. Upaya peningkatan kesehatan karyawan yang diselenggarakan oleh perusahaan secara missal.
 - l. Obat yang diperlukan sehubungan dengan huruf (a) sampai (i).
 - ii. Sarana pelayanan kesehatan, meliputi :
 - a. Dokter Langgan/ Pemerintah/ Dokter Swasta.
 - b. Rumah sakit Langgan/ Pemerintah/ Swasta.
 - c. Poliklinik/ Klinik/ Bidan.
 - d. Apotik.
 - e. Laboratorium.
- Tunjangan Hari Raya Keagamaan.
 - Tunjangan Cuti Tahunan
 - Tunjangan Cuti Besar
-
-

II. 5. 2. Gambaran Umum Insentif Prestasi Kerja Karyawan PT.**Pembangkitan Jawa Bali**

Insentif Prestasi Kerja diberikan kepada karyawan untuk setiap semester berdasarkan pada faktor-faktor :

- a. Nilai kinerja individu
- b. Penilaian kinerja rata-rata
- c. Nilai kinerja unit
- d. Tarif
- e. Disiplin waktu kerja

Dimana pada semester II(kedua), menggunakan rumus :

$$IPK = \frac{NKI}{PK \text{ rata2}} \times NKU \times TARIF$$

Kemudian untuk semester selanjutnya , perhitungan insentif prestasi kerja menggunakan rumus sebagai berikut :

$$IPK = \frac{NKI}{PK \text{ rata2}} \times NKU \times TARIF \times \frac{JKK}{JKS}$$

Dengan :

IPK : Insentif Prestasi Kerja

NKI : Nilai Kerja Individu

PK rata2 : Penilaian Kinerja rata-rata yaitu hasil penilaian kinerja semua karyawan dalam suatu satuan kerja/unit organisasi dalam kurun waktu 1 (satu) semester

NKU : Nilai Kerja Unit yaitu angka indicator keberhasilan kinerja dari satuan kerja/unit organisasi (kantor pusat/unit pembangkitan/unit

Bab II Deskripsi Lokasi dan Obyek Penelitian 124

bisnis/unit pemeliharaan/BPWC) yang setiap semester ditetapkan direksi dengan surat keputusan

Tarif : Tarif Insentif Prestasi Kerja per grade yang ditetapkan setiap tahun atau semester yang disesuaikan dengan kondisi keuangan perusahaan

JKK : Jumlah Jam Kerja Karyawan dalam kurun waktu satu semester (dihitung dalam satuan menit). Jumlah jam kerja karyawan yang diperhitungkan terhadap Insentif Prestasi Kerja adalah jam masuk kerja sesuai ketentuan jam kerja yang berlaku, termasuk tugas di luar kantor dan perjalanan dinas sedangkan jumlah jam kerja karyawan yang tidak diperhitungkan adalah apabila karyawan tidak masuk kerja, karyawan cuti, karyawan yang terlambat, karyawan pulang dalam jam kerja bukan karena urusan dinas

JKS : Jumlah Jam Kerja Seharusnya dalam kurun waktu satu semester sesuai dengan ketentuan waktu kerja yang berlaku (dihitung dalam satuan menit) di mana angka JKS pada setiap semester ditetapkan oleh direksi dengan surat keputusan

Berikut tabel II. 15 tentang Tarif Insentif Prestasi Kerja Karyawan berdasarkan grade :

Tabel II. 15
Tarif Insentif Prestasi Kerja

GRADE	TARIF
57	7.150.000
56	6.900.000
55	6.400.000
54	6.150.000
53	5.900.000
52	5.400.000
51	5.150.000
50	4.900.000
49	3.900.000
48	3.650.000
47	2.900.000
46	2.650.000
45	2.400.000
44	1.650.000
43	1.400.000
42	1.200.000

Sumber : Lampiran 1 Keputusan Direksi PT. PJB Nomor :
127.K/010/DIR/2003

BAB III

PENYAJIAN DATA

Dalam penelitian ini, penyajian data dimaksudkan untuk menghimpun secara sistematis data kasar yang diperoleh di lapangan berupa data angka-angka atau skor sehingga mampu memberikan gambaran yang bermakna dan sistematis terhadap gejala dari masing-masing variabel pada populasi. Dimana seperti yang telah dijelaskan pada Bab I (pertama), penelitian ini terdiri dari satu variabel pengaruh yaitu tingkat kualitas umpan balik kinerja (variabel X) dan satu variabel terpengaruh yaitu tingkat kemampuan transfer pembelajaran karyawan (variabel Y) dengan tingkat motivasi kerja karyawan diasumsikan sebagai variabel antara yang menggerakkan hubungan variabel dependen dengan variabel independen.

Data-data yang dijabarkan dalam penelitian ini diperoleh melalui penyebaran angket atau kuesioner pada 214 karyawan pelaksana PT. Pembangkitan Jawa Bali Gresik Jawa Timur yang tersebar di 3 (tiga) unit perusahaan sebagai populasi penelitian. Diantaranya Unit Pembangkitan PT. Pembangkitan Jawa Bali Gresik Jawa Timur, Unit Pemeliharaan PT. Pembangkitan Jawa Bali Gresik Jawa Timur dan Unit Bisnis Pemeliharaan PT. Pembangkitan Jawa Bali Gresik Jawa Timur.

Berikut data responden pada Tabel III. 1 tentang Karakteristik Responden berdasarkan unit perusahaannya :

Tabel III. 1
Karakteristik Sampel Penelitian

	Unit Pembangkitan (UP)		Unit Pemeliharaan (UHAR)		Unit Bisnis Pemeliharaan (UBHAR)		TOTAL	
	Frekuensi (N)	Persentase (%)	Frekuensi (N)	Persentase (%)	Frekuensi (N)	Persentase (%)	Frekuensi (N)	Persentase (%)
Responden	139	65%	60	28%	15	7%	214	100%

Sumber : Data Primer

Dari penjabaran diatas dan Tabel III. 1 tersebut, uraian masing-masing variabel penelitian akan disajikan dalam bentuk tabel frekuensi berdasarkan pada indikator dari masing-masing variabel tersebut dan frekuensi kemunculan jumlah responden pada masing-masing butir pertanyaan dengan mengurutkan skor-skor dari yang tertinggi ke yang lebih rendah.

Berikut uraian dari masing-masing variabel dengan indikator-indikatornya pada masing-masing sub bab.

III.1. Tingkat Kemampuan Transfer Pembelajaran Karyawan

Merupakan variabel terpengaruh yang berkaitan dengan penerapan atau aplikasi dari pengetahuan dan ketrampilan setelah pelatihan pada pekerjaan atau pelaksanaan tugas karyawan. Dipengaruhi oleh peluang karyawan pasca pelatihan, kesiapsiagaan karyawan untuk belajar dalam pelatihan dan kualitas desain program pelatihan.

III.1.1. Peluang Menerapkan Keahlian Baru

Adalah ketersediaan kesempatan bagi karyawan pada lingkungan kerjanya untuk mempraktekkan pengetahuan dan ketrampilan baru dari pelatihan yang dipengaruhi oleh dukungan lingkungan serta dorongan.

III.1.1.1. Dukungan Mempraktekkan Keahlian Baru

Dalam transfer pembelajaran karyawan, dukungan terhadap praktek keahlian baru karyawan pada pekerjaannya diukur dari ketersediaan dukungan pendamping untuk membantu memberi semangat dalam mengilhami perubahan dan menunjukkan kecakapan pada karyawan, dukungan atasan serta dukungan lingkungan kerja dalam praktek pengetahuan dan ketrampilan baru ditempat kerja atau pelaksanaan tugas.

Dukungan pendamping untuk mengilhami perubahan dan menunjukkan kecakapan pada karyawan dapat dijelaskan berdasarkan pada dukungan rekan kerja dalam praktek pengetahuan dan ketrampilan hasil pelatihan di tempat kerja serta dukungan orang-orang dengan kedudukan tinggi dan menguasai suatu kecakapan untuk menunjukkan penguasaan terhadap kecakapan tertentu pada individu karyawan atau dukungan mentor.

Berikut data ketersediaan dukungan pendamping dalam praktek keahlian baru karyawan pada Tabel III. 2 :

Tabel III. 2
Dukungan Pendamping Untuk Membantu Memberi Semangat Mengilhami perubahan Dan Menunjukkan Kecakapan Pada Karyawan

Jawaban Item	UP		UBAR		UBHAR		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Selain	7	5.04%	4	6.67%	-	-	11	5.14%
Sering	41	29.50%	19	31.67%	3	20.00%	63	29.44%
Kadang-Kadang	65	46.76%	27	45%	8	53.33%	100	46.73%
Jarang	21	15.11%	7	11.67%	4	26.67%	32	14.95%
Tidak Pernah	5	3.6%	3	5%	-	-	8	3.74%
Total	139	100%	60	100%	15	100%	214	100%

Sumber : Kuesioner no. 1&2

Dalam tabel III. 2 tentang dukungan pendamping untuk membantu memberi semangat mengilhami perubahan dan menunjukkan kecakapan pada

karyawan tersebut menyatakan bahwa sebanyak 5,14 % total responden selalu mendapatkan dukungan rekan kerja dan mentor dalam praktek keahlian baru setelah pelatihan dan sebanyak 29,44 % total responden menyatakan sering mendapatkan dukungan. Kemudian sebanyak 46,73 % total responden mengungkapkan kadang-kadang mendapatkan dukungan dari rekan kerja dan mentor. Sedangkan sebanyak 14,95 % total responden menyatakan jarang mendapatkan dukungan. Dimana sisanya sebanyak 3,74 % total responden mengaku tidak pernah mendapatkan dukungan dari rekan kerja dan mentor ketika menerapkan keahlian baru dari pelatihan pada pekerjaannya. Dari uraian tabel tersebut dapat disimpulkan, dukungan rekan kerja karyawan dan mentor setelah mengikuti kegiatan pelatihan kadang-kadang didapatkan terhadap penerapan pengetahuan dan keahlian baru pada pekerjaan.

Kemudian data tentang dukungan atasan terhadap praktek pengetahuan dan ketrampilan baru setelah pelatihan ditempat kerja atau pelaksanaan tugas disajikan dalam Tabel III. 3 berikut ini :

Tabel III. 3
Dukungan Atasan Dalam Praktek Pengetahuan Dan Ketrampilan
Baru Di Tempat Kerja/ Pelaksanaan Tugas

Jawaban Item	UP		UHAR		UBHAR		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Selalu	24	17.27%	16	26.67%	2	13.33%	42	19.63%
Sering	26	18.71%	11	18.33%	5	33.33%	42	19.63%
Kadang-kadang	57	41.01%	24	40%	7	46.67%	88	41.12%
Jarang	28	20.14%	8	13.33%	1	6.67%	37	17.29%
Tidak Pernah	4	2.88%	1	1.67%	-	-	5	2.34%
Total	139	100%	60	100%	15	100%	214	100%

Sumber : Kuesioner no. 3

Dalam tabel III. 3 dapat diketahui bahwa 19,63 % dari total responden menyatakan selalu dan sering mendapatkan dukungan dari atasannya ketika

melakukan pekerjaan dengan cara baru setelah mengikuti kegiatan pelatihan. Kemudian 41,12 % total responden kadang-kadang mendapatkan dukungan dari atasan. Sedangkan sebanyak 17,29 % total responden jarang mendapatkan dukungan atasan. Sisanya sebesar 2,34 % dari total responden mengaku tidak pernah mendapatkan dukungan dari atasannya ketika melakukan pekerjaan dengan cara baru setelah mengikuti kegiatan pelatihan. Dari data tersebut dapat disimpulkan bahwa karyawan kadang-kadang menerima dukungan dari atasannya ketika melakukan pekerjaan dengan cara baru yang diperoleh dari pelatihan.

Berkaitan dengan ketersediaan dukungan lingkungan perusahaan pada tingkat kemampuan transfer pembelajaran karyawan diukur dari penghargaan perusahaan pada kecakapan karyawannya, waktu yang dimiliki karyawan untuk melakukan pekerjaan, kewenangan karyawan dalam pekerjaan dan ketersediaan peralatan kerja.

Berikut pendapat responden terhadap ketersediaan dukungan lingkungan perusahaan pada kemampuan transfer pembelajarannya dalam Tabel III. 4 :

Tabel III. 4
Dukungan Lingkungan Kerja Pada Praktek Pengetahuan Dan
Ketrampilan Baru Di Tempat kerja

Jawaban Item	UP		UHAR		UBHAR		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Sangat Mendukung	2	1.44%	1	1.67%	-	-	3	1.4%
Mendukung	14	10.07%	12	20%	2	13.33%	28	13.08%
Cukup Mendukung	75	53.96%	30	50%	6	40%	111	51.87%
Kurang Mendukung	40	28.78%	13	21.67%	6	40%	59	27.57%
Sangat Kurang Mendukung	8	5.76%	4	6.67%	1	6.67%	13	6.07%
Total	139	100%	60	100%	15	100%	214	100%

Sumber : Kuesioner no. 4,5,6&7

Dalam Tabel III. 4 menunjukkan bahwa sebanyak 1,4 % total responden menyatakan lingkungan kerja sangat mendukung pada praktek pengetahuan dan ketrampilan baru di tempat kerja. Sebanyak 13,08 % total responden

mengungkapkan lingkungan kerja mendukung dalam praktek pengetahuan dan ketrampilan baru di tempat kerja. Kemudian sebanyak 51,87 % total responden mengungkapkan lingkungan kerja cukup mendukung. Sedangkan sebanyak 27,57 % total responden mengungkapkan lingkungan kerja kurang mendukung dalam praktek pengetahuan dan ketrampilan baru di tempat kerja. Dimana sisanya sebesar 6,07 % total responden menyatakan lingkungan kerja sangat kurang mendukung dalam praktek pengetahuan dan keahlian baru di tempat kerja.

Dari penjabaran tersebut dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja karyawan cukup mendukung dalam praktek pengetahuan dan ketrampilan baru di tempat kerja.

III.1.1.2. Dorongan Mempraktekkan Keahlian Baru

Diukur dengan kesempatan yang dimiliki karyawan untuk mencoba perilaku baru secara berulang-ulang dan konsisten selama beberapa waktu serta kemampuan karyawan menggunakan peluang-peluang dalam pekerjaannya untuk berlatih pengetahuan dan keahlian yang diperoleh dari pelatihan.

Kesempatan untuk mencoba perilaku baru secara berulang-ulang dan konsisten pasca pelatihan diuraikan pada Tabel III. 5 dibawah ini :

Tabel III. 5
Kesempatan Mencoba Perilaku Baru secara Berulang-Ulang dan Konsisten Pasca Pelatihan

Jawaban Item	UP		UHAR		UBHAR		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Selalu	5	3.60%	5	8.33%	2	13.33%	12	5.61%
Sering	33	23.74%	12	20%	4	26.67%	49	22.9%
Kadang-Kadang	65	46.76%	31	51.67%	6	40%	102	47.66%
Jarang	31	22.3%	11	18.33%	2	13.33%	44	20.56%
Tidak Pernah	5	3.60%	1	1.67%	1	6.67%	7	3.27%
Total	139	100%	60	100%	15	100%	214	100%

Sumber : Kuesioner no. 8

Dalam Tabel III. 5 menunjukkan bahwa sebanyak 5,61 % total responden menyatakan selalu mendapatkan kesempatan untuk mencoba perilaku baru secara berulang-ulang dan konsisten pasca pelatihan. Sebanyak 22,9 % total responden menyatakan sering mendapatkan kesempatan untuk mencoba perilaku baru. Kemudian sebanyak 47,66 % total responden menyatakan kadang-kadang mendapatkan kesempatan untuk mencoba perilaku baru pasca pelatihan. Sedangkan sebanyak 20,56 % total responden mengaku jarang mendapatkan kesempatan untuk mencoba perilaku baru. Dimana sisanya sebanyak 3,27 % total responden menyatakan tidak pernah mendapatkan kesempatan untuk mencoba perilaku baru secara berulang-ulang dan konsisten pasca pelatihan.

Sehingga dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa kesempatan untuk mempraktekkan perilaku baru secara berulang-ulang dan konsisten pada kondisi dan situasi kerjanya pasca pelatihan kadang-kadang didapatkan karyawan.

Kemudian data tentang kemampuan karyawan untuk menggunakan peluang-peluang dalam pekerjaannya guna berlatih pengetahuan dan keahlian yang diperoleh dari pelatihan dijabarkan pada Tabel III. 6 sebagai berikut:

Tabel III. 6
Kemampuan Menggunakan Peluang-Peluang Dalam Pekerjaan
Untuk Berlatih Pengetahuan Dan Ketrampilan

Jawaban Item	UP		UHAR		UBHAR		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Selalu	9	6.47%	8	13.33%	1	6.67%	18	8.41%
Sering	32	23.02%	22	36.67%	4	26.67%	58	27.1%
Kadang-Kadang	70	50.36%	26	43.33%	6	40%	102	47.66%
Jarang	27	19.42%	4	6.67%	4	26.67%	35	16.36%
Tidak Pernah	1	0.72%	-	-	-	-	1	0.47%
Total	139	100%	60	100%	15	100%	214	100%

Sumber : Kuesioner no. 9

Pada Tabel III. 6 tersebut, sebanyak 8,41 % total responden menyatakan selalu menggunakan peluang dalam pekerjaannya untuk berlatih atau praktek pengetahuan dan ketrampilan dari pelatihan. Sebanyak 27,1 % total responden menyatakan sering menggunakan peluang dalam pekerjaannya untuk praktek ketrampilan dari pelatihan. Sedangkan sebanyak 47,66 % total responden mengaku kadang-kadang menggunakan peluang dalam pekerjaannya untuk praktek ketrampilan. Kemudian sebanyak 16,33 % total responden mengaku jarang menggunakan peluang dalam pekerjaannya. Dimana sisanya sebanyak 0,47 % total responden menyatakan tidak pernah menggunakan setiap kesempatan kerjanya untuk mempraktekkan pengetahuan dan ketrampilan yang diperolehnya pada pelatihan.

Jadi dari uraian tersebut dapat disimpulkan, karyawan kadang-kadang menggunakan setiap kesempatan kerjanya untuk mempraktekkan pengetahuan dan ketrampilan yang diperolehnya dari pelatihan ketika melaksanakan pekerjaan.

III.1.2. Kesiapsiagaan Karyawan Belajar dalam Program Pelatihan

Dalam proses transfer pembelajaran individu, kesiapsiagaan karyawan untuk belajar mempengaruhi penerimaan terhadap pengetahuan dan ketrampilan pada kegiatan pelatihan yang dipengaruhi oleh persepsi karyawan terhadap kebutuhan ketrampilan atau perilaku baru dalam bekerja serta pemilihan waktu dalam penyelenggaraan kegiatan pelatihan.

III.1.2.1. Kebutuhan Karyawan terhadap Perubahan Perilaku Kerja

Dengan adanya kebutuhan pada diri karyawan untuk merubah perilaku kerja atau meningkatkan ketrampilan dalam bekerja, maka karyawan dapat

memperoleh manfaat dari pelatihan lebih baik. Data tentang kebutuhan pada diri karyawan terhadap peningkatan ketrampilan ketika mengikuti pelatihan dijabarkan dalam Tabel III. 7 di bawah ini :

Tabel III. 7
Persepsi Karyawan terhadap Kebutuhan Ketrampilan/ Keahlian Baru Dalam Bekerja

Jawaban Item	UP		UHAR		UBHAR		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Sangat Membutuhkan	16	11.51%	13	21.67%	3	20.00%	32	14.95%
Membutuhkan	67	48.20%	28	46.67%	10	66.67%	105	49.07%
Cukup Membutuhkan	44	31.65%	16	26.67%	2	13.33%	62	28.97%
Kurang Membutuhkan	12	8.63%	3	5%	-	-	15	7.01%
Sangat Kurang Membutuhkan	-	-	-	-	-	-	-	-
Total	139	100%	60	100%	15	100%	214	100%

Sumber : Kuesioner no. 10

Dalam Tabel III. 7 tentang kebutuhan karyawan terhadap peningkatan ketrampilan ketika pelatihan menyatakan bahwa sebanyak 14.95 % total responden mengaku sangat membutuhkan peningkatan ketrampilan kerja ketika mengikuti pelatihan dan sebanyak 49.07 % total responden menyatakan membutuhkan peningkatan ketrampilan ketika mengikuti pelatihan. Kemudian sebanyak 28,97 % total responden mengungkapkan cukup membutuhkan peningkatan ketrampilan ketika mengikuti pelatihan. Sedangkan sebanyak 7.01 % total responden mengaku kurang membutuhkan peningkatan ketrampilan apabila mengikuti pelatihan. Dimana tidak ada satupun responden yang menyatakan sangat kurang membutuhkan peningkatan ketrampilan kerja ketika mengikuti pelatihan.

Dari penjabaran kebutuhan peningkatan ketrampilan karyawan tersebut dapat disimpulkan, karyawan dalam kondisi membutuhkan peningkatan pengetahuan dan ketrampilan bekerja ketika mengikuti suatu kegiatan pelatihan.

Berarti bahwa, terdapat persepsi dalam diri karyawan terhadap perubahan perilaku kerjanya.

III.1.2.2. Ketepatan Penyelenggaraan Pelatihan

Ketepatan penyelenggaraan pelatihan berkaitan dengan pemilihan waktu dalam penyelenggaraannya yang mempengaruhi kesiapan belajar karyawan sebagai peserta. Dimana ketepatan penyelenggaraan diukur dengan kondisi karyawan sebagaimana pada tabel di bawah ini :

Tabel III. 8
Pemilihan Waktu Dalam Penyelenggaraan Kegiatan Pelatihan

Jawaban Item	UP		UHAR		UBHAR		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Sangat Tepat	12	8.63%	6	10%	1	6.67%	19	8.88%
Tepat	53	38.13%	23	38.33%	8	53.33%	84	39.25%
Cukup Tepat	60	43.17%	20	33.33%	2	13.33%	82	38.32%
Kurang Tepat	13	9.35%	10	16.67%	4	26.67%	27	12.62%
Sangat Kurang Tepat	1	0.72%	1	1.67%	-	-	2	0.93%
Total	139	100%	60	100%	15	100%	214	100%

Sumber : Kuesioner no. 11

Menurut Tabel III. 8 diatas diperoleh gambaran bahwa sebanyak 8.88 % total responden menyatakan pelatihan sangat tepat diselenggarakan dengan kondisi karyawan pada waktu itu. Dan sebanyak 39,25 % total responden menyatakan pelatihan tepat diselenggarakan dengan kondisi karyawan saat itu. Kemudian sebanyak 38.32 % total responden menyatakan cukup tepat apabila pelatihan diselenggarakan dengan kondisi karyawan pada saat itu. Sedangkan sebanyak 12,26 % total responden mengungkapkan pelatihan kurang tepat diselenggarakan dengan kondisi karyawan pada saat itu. Dimana sisanya sebanyak 0.93 % total responden menyatakan pelatihan sangat kurang tepat diselenggarakan sesuai dengan kondisi karyawan pada waktu itu.

Dari Tabel III. 8 diatas dapat disimpulkan bahwa kegiatan pelatihan yang dilaksanakan cukup tepat dengan kondisi karyawan.

III.1.3. Kualitas Desain Program Pelatihan

Adalah bagaimana program pelatihan yang diselenggarakan mampu menjamin keikutsertaan karyawan secara aktif selama mengikuti pelatihan dan meningkatkan keahliannya dalam pelatihan tersebut.

III.1.3.1. Keikutsertaan Aktif Karyawan Selama Pelatihan

Dengan keikutsertaan aktif karyawan pada pelatihan, karyawan terlibat secara mental dan emosi, memiliki motivasi untuk menyumbang (kontribusi) dan menerima tanggung jawab selama program pelatihan tersebut. Keterlibatan aktif pada program ditunjukkan diantaranya dengan keikutsertaan karyawan dalam membagikan informasi kerja saat pelatihan, sumbangan ide dalam pelatihan dan keikutsertaannya dalam kegiatan kelompok serta bertanggungjawab terhadap kegiatan tersebut.

Berikut ini data tentang keterlibatan aktif karyawan dalam memberikan informasi kerja saat pelatihan, sumbangan ide dan dalam kegiatan kelompok pada Tabel III. 9 di bawah ini :

Tabel III. 9
Keterlibatan Karyawan Dalam Pelatihan

Jawaban Item	UP		UHAR		UBHAR		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Selalu	28	20.14%	18	30%	6	40%	52	24.3%
Sering	35	25.18%	27	45%	2	13.33%	64	29.91%
Kadang-Kadang	51	36.69%	5	8.33%	5	33.33%	61	28.5%
Jarang	20	14.39%	8	13.33%	2	13.33%	30	14.02%
Tidak Pernah	5	3.6%	2	3.33%	-	-	7	3.27%
Total	139	100%	60	100%	15	100%	214	100%

Sumber : Kuesioner no. 12,13&14

Dalam Tabel III. 9 dapat diketahui bahwa sebanyak 24,3 % total responden menyatakan selalu terlibat dalam kegiatan kelompok, membagikan berbagai informasi tentang petunjuk-petunjuk kerja pada rekan/ teman kerja dan sumbangan ide ketika mengikuti kegiatan pelatihan. Sebanyak 29,91 % total responden mengemukakan sering terlibat dalam kegiatan kelompok, membagikan informasi kerja dan sumbangan ide ketika mengikuti kegiatan pelatihan. Kemudian sebanyak 28,5 % total responden mengungkapkan kadang-kadang terlibat. Sebanyak 14,02 % total responden mengaku jarang terlibat. Dimana sisanya sebanyak 3,27 % total responden mengaku tidak pernah terlibat dalam kegiatan kelompok, membagikan berbagai informasi kerja dan sumbangan ide ketika mengikuti kegiatan pelatihan.

Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa karyawan sering terlibat secara aktif pada program pelatihan yang ditunjukkan diantaranya dengan keikutsertaan karyawan dalam membagikan informasi kerja saat pelatihan, memberikan sumbangan ide dan terlibat dalam kegiatan kelompok serta bertanggungjawab terhadap kegiatan tersebut.

III.1.3.2. Peningkatan Keahlian

Ketika mengikuti kegiatan pelatihan, karyawan perlu meningkatkan atau memperbaiki ketrampilannya. Berikut data tentang peningkatan keahlian karyawan dalam pelatihan yang diukur dengan intensitas penggunaan cara-cara baru dalam bekerja setelah mengikuti kegiatan pelatihan pada Tabel III. 10 :

Tabel III. 10
Kemampuan Karyawan Meningkatkan Keahlian Dalam Pelatihan

Jawaban Item	UP		UHAR		UBHAR		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Selalu	6	4.32%	7	11.67%	1	6.67%	14	6.54%
Sering	25	17.99%	14	23.33%	6	40.00%	45	21.03%
Kadang-Kadang	67	48.20%	31	51.67%	6	40.00%	104	48.6%
Jarang	35	25.18%	7	11.67%	2	13.33%	44	20.56%
Tidak Pernah	6	4.32%	1	1.67%	-	-	7	3.27%
Total	139	100%	60	100%	15	100%	214	100%

Sumber : Kuesioner no. 15

Pada tabel III. 10 diperoleh gambaran bahwa sebanyak 6,54 % total responden menyatakan selalu menggunakan cara-cara baru dalam bekerja setelah mengikuti kegiatan pelatihan. Sebanyak 21,03 % total responden sering menggunakan cara-cara baru setelah mengikuti kegiatan pelatihan. Kemudian sebanyak 48,6 % dari total responden mengungkapkan kadang-kadang menggunakan cara-cara baru dalam melaksanakan pekerjaan setelah pelatihan. Sedangkan sebanyak 20,56 % total responden mengaku jarang menggunakan cara-cara baru dalam melaksanakan pekerjaan setelah pelatihan. Dimana sisanya sebanyak 3,27 % total responden menyatakan tidak pernah menggunakan cara-cara baru untuk melaksanakan pekerjaan setelah pelatihan.

Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa cara-cara baru kadang-kadang digunakan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan setelah mengikuti pelatihan sehingga, karyawan cukup mengalami peningkatan keahlian setelah mengikuti pelatihan.

III.2. Tingkat Kualitas Umpan Balik Kinerja

Merupakan variabel pengaruh atau independen dalam penelitian ini yang meliputi proses pemberian informasi hasil penilaian kinerja pada karyawan dan reaksi karyawan tersebut terhadap informasi yang diberikan padanya.

Dimana proses pemberian umpan balik kinerja tersebut tingkat kualitasnya diukur dengan intensitas pemberian informasi kinerja, objektivitas, kepercayaan serta reaksi karyawan terhadap informasi kinerjanya.

III.2.1. Intensitas Pemberian Informasi Kinerja

Berkaitan dengan ketepatan dan keteraturan penyelenggaraan umpan balik. Merupakan tahapan pemberian informasi kinerja karyawan setelah kegiatan penilaian selesai dilakukan dan setiap kali kegiatan penilaian kinerja terjadi.

III.2.1.1. Ketepatan Pemberian Umpan Balik Kinerja

Ketepatan pemberian umpan balik kinerja pada karyawan menyangkut faktor-faktor diantaranya dilakukan segera setelah proses penilaian kinerja, diadakan dengan mempertimbangkan kondisi karyawan yang diberi informasi, diadakan dengan tidak tergesa-gesa dan diadakan hanya antara atasan dengan bawahan (empat mata).

Berikut data tentang apakah pemberian umpan balik kinerja dilakukan secara tepat pada karyawan dipaparkan pada Tabel III. 11 di bawah ini :

Tabel III. 11
Ketepatan Pemberian Umpan Balik Kinerja

Jawaban Item	UP		UHAR		UBHAR		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Sangat Tepat	19	13,67%	8	13,33%	1	6,67%	28	13,08%
Tepat	46	33,09%	20	33,33%	7	13,33%	68	31,78%
Cukup Tepat	54	38,85%	14	23,33%	5	33,33%	73	34,11%
Kurang Tepat	15	10,79%	12	20%	2	13,33%	29	13,55%
Sangat Kurang Tepat	5	3,6%	6	10%	5	33,33%	16	7,48%
Total	139	100%	60	100%	15	100%	214	100%

Sumber : Kuesioner no. 16,17,18&19

Pada tabel III. 11 dapat diketahui bahwa sebanyak 13,08 % total responden menyatakan pemberian umpan balik kinerja sangat tepat diberikan pada karyawan. Sebanyak 31,78 % total responden menyatakan pemberian umpan balik kinerja tepat diberikan pada karyawan. Kemudian sebanyak 34,11 % total responden mengungkapkan apabila informasi kinerja yang diberikan pada karyawan cukup tepat. Sedangkan sebanyak 14,95 % total responden berpendapat informasi kinerja yang diberikan pada karyawan adalah kurang tepat. Sisanya sebanyak 7,48 % total responden menyatakan bahwa informasi kinerja yang diberikan pada karyawan sangat kurang tepat.

Sehingga berdasarkan pada uraian Tabel III. 11 tersebut dapat disimpulkan bahwa kegiatan pemberian umpan balik kinerja oleh atasan dinilai sudah cukup tepat pada karyawannya.

III.2.1.2. Keteraturan Pemberian Umpan Balik Kinerja

Setelah menjabarkan data tentang ketepatan pemberian umpan balik kinerja diatas, berikut diuraikan data tentang keteraturan pemberian umpan balik sebagai faktor intensitas pemberian umpan balik kinerja pada Tabel III. 12 :

Tabel III. 12
Keteraturan Pemberian Umpan Balik Kinerja

Jawaban Item	UP		UHAR		UBHAR		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Sangat Teratur	2	1.44%	3	5%	1	6.67%	6	2.8%
Teratur	60	43.17%	29	48.33%	6	40%	95	44.39%
Cukup Teratur	42	30.22%	7	11.67%	1	6.67%	50	23.36%
Kurang Teratur	32	23.02%	18	30%	3	20%	53	24.77%
Sangat Kurang Teratur	3	2.16%	3	5%	4	26.67%	10	4.67%
Total	139	100%	60	100%	15	100%	214	100%

Sumber: Kuesioner no. 20

Pada Tabel III. 12 diperoleh gambaran bahwa sebanyak 2.8 % total responden menyatakan pemberian umpan balik kinerja sangat teratur dilakukan setiap kali kegiatan penilaian kinerja berakhir. Sebanyak 44,39 % total responden menyatakan pemberian umpan balik kinerja dilakukan secara teratur. Kemudian sebanyak 23,36 % total responden menyatakan kegiatan pemberian informasi kinerja cukup teratur diberikan. Sedangkan sebanyak 24,77 % total responden mengaku apabila kegiatan pemberian informasi kinerja kurang teratur diberikan. Dimana sisanya sebanyak 4,67 % total responden menyatakan bahwa kegiatan pemberian informasi kinerja yang diberikan setiap kali kegiatan evaluasi berakhir adalah sangat kurang teratur.

Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa pemberian informasi kinerja pada karyawan teratur dilakukan setiap kali kegiatan evaluasi berakhir.

III.2.2. Objektivitas Pemberian Umpan Balik Kinerja

Selain berkaitan dengan bagaimana informasi kinerja diberikan pada karyawan, pemberian umpan balik kinerja pada karyawan juga berkaitan dengan objektivitas umpan balik yang diberikan atasan.

Diukur dengan kekhususan informasi kinerja yang diberikan dan keakuratan komunikasi yang dilakukan oleh atasan tentang kinerja karyawannya.

III.2.2.1. Kekhususan Informasi Kinerja

Pemberian informasi kinerja pada karyawan sesuai dengan uraian kerangka teori yang sudah dijelaskan sebelumnya meliputi informasi yang berkaitan dengan kinerja karyawan dan informasi tentang prestasi kerja yang telah dicapai oleh karyawan yang bersangkutan serta kekurangan yang perlu diperbaiki pada pekerjaannya sebagai aspek positif dan negatif dari kerjanya.

Berikut data tentang kekhususan informasi kinerja yang diberikan pada karyawan dalam Tabel III. 13 di bawah ini :

Tabel III. 13
Kekhususan Informasi Kinerja Yang Diberikan

Jawaban Item	UP		UHAR		UBHAR		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Sangat Benar	4	2.88%	3	5%	4	26.67%	11	5.14%
Benar	46	33.09%	23	38.33%	3	20%	72	33.64%
Cukup Benar	58	41.73%	16	26.67%	2	13.33%	76	35.51%
Kurang Benar	31	22.3%	14	23.33%	6	40%	51	23.83%
Sangat Kurang Benar	-	-	4	6.67%	-	-	4	1.87%
Total	139	100%	60	100%	15	100%	214	100%

Sumber : Kuesioner no. 21

Dari tabel III. 13 dapat diketahui bahwa sebanyak 5,14 % total responden menyatakan sangat benar informasi kinerja yang diberikan meliputi aspek positif dan aspek negatif dari kinerja serta produktivitas karyawan (bersifat khusus). Sebanyak 33,64 % total responden menyatakan benar bahwa informasi kinerja yang diberikan padanya meliputi aspek positif dan negatif dari kinerja serta produktivitas karyawan. Kemudian sebanyak 35,51 % total responden mengungkapkan cukup benar bahwa informasi kinerja yang diberikan meliputi aspek positif dan negatif dari kinerja serta produktivitas karyawan. Sedangkan sebanyak 23,83 % total responden mengungkapkan kurang benar apabila informasi kinerja yang diberikan padanya meliputi aspek positif dan negatif dari

kinerja serta produktivitas karyawan. Sisanya sebesar 1,87 % total responden mengungkapkan bahwa sangat kurang benar apabila informasi kinerja yang diberikan padanya meliputi aspek positif dan negatif dari kinerja serta produktivitas karyawan.

Sehingga dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa informasi kinerja yang diberikan pada karyawan cukup benar meliputi aspek positif dan negatif dari kinerja serta produktivitasnya sehingga cukup memenuhi aspek kehususan dalam pemberian informasi hasil penilaian kinerja.

III.2.2.2. Ketepatan Komunikasi Atasan terhadap Bawahan

Selanjutnya data tentang akurasi komunikasi antara atasan dengan bawahan sebagai objektivitas pemberian umpan balik kinerja diukur dari tingkat pengetahuan atasan terhadap kinerja karyawannya pada Tabel III. 14 berikut :

Tabel III. 14
Akurasi Komunikasi Dari Pengawas kepada Bawahan

Jawaban Item	UP		UHAR		UBHAR		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Sangat Baik	2	1.44%	3	5%	1	6.67%	6	2.8%
Baik	40	28.78%	21	35%	6	40%	67	31.31%
Cukup Baik	75	53.96%	26	43.33%	4	26.67%	105	49.07%
Kurang Baik	19	13.67%	10	16.67%	3	20%	32	14.95%
Sangat Kurang Baik	3	2.16%	-	-	1	6.67%	4	1.87%
Total	139	100%	60	100%	15	100%	214	100%

Sumber : Kuesioner no. 22

Pada Tabel III. 14 diatas dapat diketahui bahwa sebanyak 2,8 % total responden menyatakan tingkat pengetahuan atasan sangat baik terhadap kinerja karyawan. Sebanyak 31,31 % total responden menyatakan atasan memiliki tingkat pengetahuan yang baik terhadap kinerja karyawan. Kemudian sebanyak 49,07 % total responden menyatakan atasan memiliki tingkat pengetahuan yang cukup baik tentang kinerja karyawannya. Sedangkan sebanyak 14,95 % total responden

mengungkapkan atasan memiliki tingkat pengetahuan yang kurang baik terhadap kinerja karyawannya. Sisanya sebesar 1,87 % dari total responden mengaku bahwa atasan memiliki tingkat pengetahuan yang sangat kurang baik terhadap kinerja karyawannya.

Jadi dari uraian data tersebut disimpulkan bahwasannya tingkat pengetahuan atasan terhadap kinerja karyawannya adalah cukup baik. Sehingga komunikasi yang terjadi antara atasan dengan bawahan dinilai cukup akurat.

III.2.3. Kepercayaan Karyawan terhadap Atasan

Dalam memberikan informasi kinerja, karyawan perlu merasa bahwa atasannya adalah sumber informasi yang adil dan akurat sehingga karyawan mampu memperbaiki kinerjanya. Dimana kepercayaan karyawan tersebut dapat dibangun dengan konsistensi dalam pemberian informasi kinerja dan pemberian informasi kinerja oleh manajer dengan empati serta kesadaran diri.

III.2.3.1. Konsistensi Pemberian Informasi Kinerja

Konsistensi pemberian umpan balik kinerja pada karyawan bergantung pada kesesuaian antara pujian dan kritik yang diberikan atasan dengan kondisi kerja karyawannya serta kesistematiskan dalam pembahasan hasil kinerja yang meliputi perbincangan ringan, penggambaran kelebihan dan prestasi kerja yang dicapai serta pemberian gagasan dalam memperbaiki kekurangan kinerja.

Berikut data tentang konsistensi pemberian umpan balik kinerja yang diberikan atasan pada karyawan sebagai wujud kemampuan manajer atau pengawas menjadi sumber informasi yang akurat pada Tabel III.15 di bawah ini :

Tabel III. 15
Konsistensi Dalam Komunikasi Pengawas Dan Bawahan

Jawaban Item	UP		UHAR		UBHAR		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Sangat Konsisten	7	5.04%	6	10.00%	1	6.67%	14	6.54%
konsisten	34	24.46%	16	26.67%	3	20.00%	53	24.77%
Cukup Konsisten	61	43.88%	17	28.33%	2	13.33%	80	37.38%
Kurang Konsisten	30	21.58%	15	25.00%	7	46.67%	52	24.3%
Sangat Kurang Konsisten	7	5.04%	6	10.00%	2	13.33%	15	7.01%
Total	139	100%	60	100%	15	100%	214	100%

Sumber : Kuesioner no. 23-26

Sebagaimana diuraikan dalam Tabel III. 15 bahwa sebanyak 6,54 % total responden menyatakan atasan sangat konsisten dalam pemberian umpan balik kinerja pada karyawan. Sebanyak 24,77 % total responden menyatakan atasan konsisten dalam pemberian umpan balik kinerja pada karyawan. Kemudian sebanyak 37,38 % total responden mengungkapkan bahwa atasan cukup konsisten dalam pemberian umpan balik kinerja pada karyawan. Sedangkan sebanyak 24,3 % total responden mengungkapkan atasan kurang konsisten dalam pemberian umpan balik kinerja pada karyawan. Sisanya sebanyak 7,01 % total responden menyatakan atasan sangat kurang konsisten dalam pemberian umpan balik kinerja pada karyawan.

Dari uraian data tersebut dapat disimpulkan bahwa dalam pemberian informasi kinerja, atasan cukup konsisten dalam pemberian umpan balik kinerja pada karyawan. Sehingga, atasan memiliki cukup kemampuan untuk menjadi sumber informasi yang akurat bagi karyawannya tentang kinerjanya.

III.2.3.2. Pemberian Informasi Kinerja dengan Empati dan Kesadaran Diri

Lebih lanjut setelah menjabarkan data tentang konsistensi dalam pemberian informasi kinerja, aspek pemberian informasi dengan empati dan kesadaran diri oleh atasan diukur melalui tingkat kepekaan atasan terhadap reaksi

karyawan dalam menerima informasi kinerja dan kemampuan atasan membuat karyawan berada pada kondisi yang nyaman dan tenang terhadap hasil penilaian.

Berikut data tentang kemampuan atasan untuk memberikan informasi kinerja dengan empati dan kesadaran diri pada karyawan dalam Tabel III. 16 di bawah ini :

Tabel III. 16
Kemampuan Pengawas Memberikan Informasi Penilaian Kinerja
Dengan Empati Dan Kesadaran Diri

Jawaban Item	UP		UHAR		UBHAR		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Sangat Mampu	1	0.72%	4	6.67%	1	6.67%	6	2.8%
Mampu	27	19.42%	10	16.67%	3	20.00%	40	18.69%
Cukup Mampu	82	58.99%	33	55.00%	7	46.67%	122	57.01%
Kurang Mampu	22	15.83%	12	20.00%	1	6.67%	35	16.36%
Sangat Kurang Mampu	7	5.04%	1	1.67%	3	20.00%	11	5.14%
Total	139	100%	60	100%	15	100%	214	100%

Sumber : Kuesioner no. 27&28

Dari Tabel III. 16 diperoleh gambaran bahwa sebanyak 2.8 % total responden menyatakan atasan sangat mampu dalam memberikan informasi penilaian kinerja dengan empati dan kesadaran diri. Sebanyak 18.69 % total responden menyatakan atasan mampu memberikan memberikan informasi penilaian kinerja dengan empati dan kesadaran diri. Kemudian sebanyak 57,01 % total responden mengungkapkan atasan cukup mampu dalam memberikan informasi penilaian kinerja dengan empati dan kesadaran diri. Sedangkan sebanyak 16,36 % total responden mengungkapkan atasan kurang mampu dalam memberikan informasi penilaian kinerja dengan empati dan kesadaran diri. Sisanya sebanyak 5,14 % total responden menyatakan bahwa atasan sangat kurang mampu dalam memberikan informasi penilaian kinerja dengan empati dan kesadaran diri.

Sehingga dari data tersebut dapat disimpulkan, bahwa atasan cukup mampu dalam memberikan informasi penilaian kinerja dengan empati dan kesadaran diri. Berarti, atasan memiliki tingkat kepekaan yang cukup terhadap reaksi karyawan dalam menerima informasi kinerja dan cukup mampu dalam membuat karyawan berada pada kondisi nyaman sertadan tenang terhadap hasil penilaiannya.

III.2.4. Reaksi Karyawan pada Umpan Balik Kinerja

Merupakan reaksi yang diberikan karyawan terhadap pemberian informasi kerjanya dan berkaitan dengan pemberian umpan balik kinerja yang terbuka serta konstruktif. Dimana karyawan perlu merasa bahwa umpan balik yang diberikan beralasan dan pengawas atau manajer yang bersangkutan mempunyai kemampuan untuk menjawab informasi.

Dalam penelitian ini, reaksi karyawan terhadap umpan balik kinerja yang diterimanya diukur dengan kesempatan yang digunakan oleh karyawan untuk mengutarakan kehendak dan kebutuhannya guna mencapai sasaran kerja serta diukur dengan pemahaman karyawan terhadap lingkup pekerjaannya.

III.2.4.1. Kesempatan Mengutarakan Kehendak dan Kebutuhan Karyawan dalam Mencapai Sasaran Kerja

Guna memunculkan reaksi yang dikehendaki terhadap informasi kinerja yang diberikan, karyawan perlu memiliki kesempatan untuk mengutarakan kehendak dan kebutuhannya dalam mencapai sasaran kinerja dengan berhasil serta berupaya untuk meminta pendapat rekan dan atasan tentang hasil kerjanya atau meminta "*second opinion*" sebagai bentuk upaya karyawan yang bersangkutan melakukan pengecekan ulang terhadap hasil penilaian kerjanya.

Kesempatan untuk mengutarakan kehendak dan kebutuhan karyawan dalam mencapai sasaran kinerja dengan berhasil dipengaruhi oleh keterbukaan atasan pada saran dan koreksi karyawan serta keterlibatan karyawan dalam penetapan standar kinerja yang akan datang.

Berikut data tentang kesempatan yang diberikan atasan pada karyawan dalam mengutarakan kehendak serta kebutuhannya terhadap informasi kerjanya dalam Tabel III. 17 di bawah ini :

Tabel III. 17
Kesempatan Dalam mengutarakan Kehendak Serta Kebutuhan Karyawan Dalam Mencapai Sasaran Kerja Dengan Berhasil

Jawaban Item	UP		UHAR		UBHAR		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Sangat Tinggi	2	1.44%	2	3.33%	1	6.67%	5	2.34%
Tinggi	28	20.14%	13	21.67%	4	26.67%	45	21.03%
Cukup Tinggi	81	58.27%	27	45.00%	4	26.67%	112	52.34%
Kurang Tinggi	24	17.27%	15	21.67%	2	13.33%	39	18.22%
Sangat Kurang Tinggi	4	2.88%	5	8.33%	4	26.67%	13	6.07%
Total	139	100%	60	100%	15	100%	214	100%

Sumber : Kuesioner no. 29&30

Pada tabel III. 17 menunjukkan bahwa sebanyak 2,34 % total responden menyatakan kesempatan dalam mengutarakan kehendak serta kebutuhan karyawan dalam mencapai sasaran kerja dengan berhasil adalah sangat tinggi. Sebanyak 21,03 % total responden menyatakan kesempatan mengutarakan kehendak serta kebutuhan karyawan adalah tinggi. Kemudian sebanyak 52,34 % total responden mengungkapkan kesempatan mengutarakan kehendak serta kebutuhan karyawan cukup tinggi. Sedangkan sebanyak 18,22 % total responden mengungkapkan kesempatan mengutarakan kehendak serta kebutuhan karyawan kurang tinggi. Sisanya sebanyak 6,07 % total responden mengaku kesempatan mengutarakan kehendak serta kebutuhan dalam mencapai sasaran kerja dengan berhasil adalah sangat kurang tinggi.

Jadi berdasarkan pada uraian Tabel III. 17 tersebut dapat disimpulkan bahwasannya kesempatan yang dimiliki karyawan untuk mengutarakan kehendak dan kebutuhannya dalam mencapai sasaran kerjanya dengan berhasil adalah cukup tinggi.

Selanjutnya data tentang upaya karyawan melakukan pengecekan ulang terhadap hasil penilaian kerjanya dijabarkan dalam Tabel III. 18 berikut :

Tabel III. 18
Upaya Karyawan Melakukan Pengecekan Ulang Terhadap Hasil Penilaian Kinerja

Jawaban Item	UP		UHAR		UBHAR		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Selalu	7	5.04%	6	10.00%	1	6.67%	14	6.54%
Sering	22	15.83%	9	15.00%	2	13.33%	33	15.42%
Kadang-Kadang	71	51.08%	24	40.00%	4	26.67%	99	46.26%
Jarang	21	15.11%	14	23.33%	4	26.67%	39	18.22%
Tidak Pernah	18	12.95%	7	11.67%	4	26.67%	29	13.55%
Total	139	100%	60	100%	15	100%	214	100%

Sumber : Kuesioner no. 31

Pada Tabel III. 18 dapat diketahui bahwa sebanyak 6,54 % total responden menyatakan selalu berupaya untuk mencari pendapat lain “*second opinion*” terhadap hasil informasi kinerja. Sebanyak 15,42 % total responden menyatakan sering berupaya untuk mencari “*second opinion*” terhadap hasil informasi kinerja. Kemudian sebanyak 46,26% total responden menyatakan kadang-kadang berupaya untuk mencari “*second opinion*” terhadap hasil informasi kerjanya. Sedangkan sebanyak 18,22% total responden mengungkapkan jarang berupaya untuk mencari “*second opinion*” terhadap hasil informasi kerjanya. Dimana sisanya sebanyak 13,55% total responden mengaku tidak pernah berupaya untuk mencari pendapat lain terhadap hasil informasi kinerja.

Dari uraian tabel diatas dapat disimpulkan bahwa karyawan kadang-kadang berupaya mencari pendapat lain atau “*second opinion*” terhadap hasil

informasi kinerja yang diterimanya sebagai bentuk upaya pengecekan ulang terhadap hasil penilaian kerjanya.

III.2.4.2. Pemahaman Karyawan terhadap Lingkup Pekerjaannya

Selanjutnya dalam melihat respon karyawan terhadap pemberian umpan balik kinerja setelah membahas tentang kesempatan yang diberikan pada karyawan untuk mengutarakan kehendak dan kebutuhannya dalam mencapai sasaran kerja dengan berhasil, data tentang pemahaman karyawan terhadap lingkup pekerjaannya dijabarkan dalam Tabel III. 19 tentang kesesuaian informasi hasil penilaian kinerja terhadap hasil kerja, peluang dalam pekerjaan dan masa depan pekerjaan sebagai berikut :

Tabel III. 19
Kesesuaian Informasi Hasil penilaian Kinerja Terhadap Hasil Kerja, Peluang Pekerjaan dan Masa Depan Pekerjaan

Jawaban Item	UP		UHAR		UBHAR		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Sangat Sesuai	2	1,44%	3	5,00%	0	0,00%	5	2,34%
Sesuai	47	33,81%	25	41,67%	6	40,00%	78	36,45%
Cukup Sesuai	56	40,29%	23	38,33%	3	20,00%	82	38,32%
Kurang Sesuai	31	22,30%	8	13,33%	5	33,33%	44	20,56%
Sangat Kurang Sesuai	3	2,16%	1	1,67%	1	6,67%	5	2,34%
Total	139	100%	60	100%	15	100%	214	100%

Sumber : Kuesioner no. 32-35

Dari tabel III. 19 diperoleh gambaran bahwa sebanyak 2,34 % total responden menyatakan informasi hasil penilaian kinerja terhadap hasil kerja, peluang pekerjaan dan masa depan pekerjaan adalah sangat sesuai. Sebanyak 36,45 % total responden menyatakan informasi hasil penilaian kinerja terhadap hasil kerja, peluang pekerjaan dan masa depan pekerjaan sesuai. Kemudian sebanyak 38,32 % total responden mengemukakan informasi hasil penilaian kinerja terhadap hasil kerja, peluang pekerjaan dan masa depan pekerjaan cukup sesuai. Sedangkan sebanyak 20,56 % total responden mengungkapkan informasi

hasil penilaian kinerja kurang sesuai terhadap hasil kerja, peluang pekerjaan dan masa depan pekerjaan. Dimana sisanya sebesar 2,34 % total responden mengaku informasi hasil penilaian kinerja terhadap hasil kerja, peluang pekerjaan dan masa depan pekerjaan sangat kurang sesuai.

Dari keterangan diatas dapat disimpulkan bahwa informasi kinerja yang diberikan atasan cukup sesuai terhadap hasil kerja, peluang pekerjaan dan masa depan pekerjaan karyawan. Sehingga, karyawan memiliki pemahaman yang cukup terhadap lingkup pekerjaannya.

III.3. Tingkat Motivasi Kerja

Merupakan variabel dalam penelitian ini yang diasumsikan menggerakkan hubungan antara tingkat kualitas umpan balik kinerja terhadap tingkat kemampuan transfer pembelajaran karyawan. Dimana motivasi dalam bekerja tersebut dipengaruhi oleh kebutuhan karyawan dan rangsangan pada pekerjaannya dalam perusahaan.

III.3.1. Kebutuhan Karyawan pada Pekerjaannya

Masing-masing individu karyawan perusahaan memiliki kebutuhan-kebutuhan dalam dirinya yang diwujudkan pada pekerjaan/ pelaksanaan tugas. Kebutuhan-kebutuhan tersebut lebih lanjut perlu diintegrasikan dengan kebutuhan lingkungan perusahaan. Sehingga, mampu meningkatkan kepuasan kerja dan produktivitas karyawan.

Beberapa kebutuhan individu-individu karyawan dalam pekerjaannya diantaranya perlakuan adil dan pantas dalam bekerja, penilaian kerja dan masa

depan kerja serta kebebasan bagi karyawan untuk berbuat dan bergerak secara aktif dalam bekerja.

III.3.1.1. Perlakuan Adil dan Pantas

Menyangkut kebutuhan karyawan dalam bekerja yang meliputi pemberlakuan kerja sesuai peraturan, ketersediaan kondisi dan tempat kerja yang baik, pengakuan atas prestasi karyawan serta perhatian atasan terhadap persoalan pribadi karyawan.

Dimana pemberlakuan kerja sesuai dengan peraturan dilihat pada perlakuan atasan terhadap karyawan dalam pelaksanaan tugas dan pekerjaan serta kesesuaian beban pekerjaan yang diberikan dengan kemampuan karyawan.

Berikut data tentang pemberlakuan kerja sesuai dengan peraturan pada Tabel III. 20 :

Tabel III. 20
Pemberlakuan Kerja Sesuai Peraturan

Jawaban Item	UP		UHAR		UBHAR		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Sangat Sesuai	5	3.60%	10	16.67%	1	6.67%	16	7.48%
Sesuai	26	18.71%	10	16.67%	3	20.00%	39	18.22%
Cukup Sesuai	36	25.90%	9	15.00%	4	26.67%	49	22.9%
Kurang Sesuai	56	40.29%	24	40.00%	5	33.33%	85	39.72%
Sangat Kurang Sesuai	16	11.51%	7	11.67%	2	13.33%	25	11.68%
Total	139	100%	60	100%	15	100%	214	100%

Sumber : Kuesioner no. 36&37

Sebagaimana diuraikan dalam Tabel III. 20 menunjukkan bahwa sebanyak 7,48 % total responden menyatakan pemberlakuan kerja oleh atasan sangat sesuai dengan peraturan. Demikian pula dengan 18,22 % total responden yang menyatakan bahwasannya pemberlakuan kerja oleh atasan sesuai dengan peraturan. Sedangkan sebanyak 22,9 % total responden menyatakan bahwasannya pemberlakuan kerja cukup sesuai dengan peraturan. Sementara itu sebanyak 39,72

% total responden menyatakan pemberlakuan kerja kurang sesuai. Serta sisanya sebanyak 11,68 % total responden menyatakan pemberlakuan kerja oleh atasan sangat kurang sesuai dengan peraturan.

Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwasannya pemberlakuan kerja oleh karyawan dirasakan kurang sesuai dengan peraturan yang dilihat pada perlakuan atasan terhadap karyawan dalam pelaksanaan tugas dan pekerjaan serta kesesuaian beban pekerjaan yang diberikan dengan kemampuan karyawan.

Kemudian data tentang kondisi dan tempat kerja yang baik bagi karyawan sebagai kebutuhan akan perlakuan adil dan pantas oleh atasan diuraikan pada Tabel III. 21 berikut :

Tabel III. 21
Kondisi Dan tempat Kerja

Jawaban Item	UP		UHAR		UBHAR		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Sangat Baik	35	25.18%	17	28.33%	5	33.33%	57	26.64%
Baik	33	23.74%	12	20%	4	26.67%	49	22.9%
Cukup Baik	45	32.37%	18	30%	4	26.67%	67	31.31%
Kurang Baik	13	9.35%	8	13.33%	-	-	21	9.81%
Sangat Kurang Baik	13	9.35%	5	8.33%	2	13.33%	20	9.35%
Total	139	100%	60	100%	15	100%	214	100%

Sumber : Kuesioner no. 38&39

Dalam Tabel III. 21 diperoleh gambaran bahwa sebanyak 26,64 % dari total responden menyatakan bahwasannya kondisi dan tempat kerjanya sangat baik. Demikian pula sebanyak 22,9 % total responden menyatakan kondisi dan tempat kerjanya baik. Kemudian sebanyak 31,31 % total responden merasa bahwasannya kondisi dan tempat kerjanya cukup baik. Sedangkan sebanyak 9,81 % total responden menyatakan kondisi dan tempat kerjanya kurang baik. Sisanya sebanyak 9,35 % total responden menyatakan kondisi dan tempat kerjanya sangat kurang baik.

Berdasarkan pada uraian Tabel III. 21 tersebut dapat disimpulkan bahwasannya kondisi dan tempat kerja karyawan dirasakan cukup baik.

Setelah menjabarkan data tentang pemberlakuan kerja sesuai peraturan dan ketersediaan kondisi serta tempat kerja yang baik diatas. lebih lanjut diuraikan data tentang pengakuan atas prestasi kerja karyawan sebagai kebutuhan terhadap perlakuan adil dan pantas yang diukur dari perhatian atasan terhadap hasil kerja karyawan, terhadap kontribusi pengalaman kerja karyawan dan terhadap pengembangan kemampuan dan karier karyawan.

Berikut data tentang perhatian atasan terhadap hasil kerja karyawan pada Tabel III. 22 tentang pengakuan atasan terhadap prestasi karyawan dalam bekerja di bawah ini :

Tabel III. 22
Pengakuan Atas Prestasi Karyawan Dalam Bekerja

Jawaban Item	UP		UHR		UBHR		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Sangat Baik	15	10.79%	11	18.33%	3	20%	29	13.55%
Baik	46	33.09%	16	26.67%	4	26.67%	66	30.84%
Cukup Baik	59	42.45%	23	38.33%	4	26.67%	86	40.19%
Kurang Baik	17	12.23%	5	8.33%	4	26.67%	26	12.15%
Sangat Kurang Baik	2	1.44%	5	8.33%	-	-	7	3.27%
Total	139	100%	60	100%	15	100%	214	100%

Sumber : Kuesioner no. 40.41&42

Dalam Tabel III. 22 tersebut dapat diketahui bahwa sebanyak 13,55 % total responden menyatakan bahwasannya pengakuan atasan terhadap prestasi karyawan dalam bekerja adalah sangat baik. Kemudian sebanyak 30,84 % dari total responden menyatakan bahwa atasan memberikan pengakuan yang baik terhadap prestasi karyawan dalam bekerja. Sedangkan dari 40,19 % total responden menyatakan atasan memberikan pengakuan yang cukup baik kepada prestasi kerja karyawan. Sebesar 12,15 % total responden menyatakan pengakuan

Ccatasan terhadap prestasi kerja karyawan adalah kurang baik. Dimana sisanya sebanyak 3,27 % total responden menyatakan pengakuan atasan sangat kurang baik terhadap prestasi kerja karyawan. Sehingga dapat disimpulkan bahwasannya atasan memberikan pengakuan yang cukup baik terhadap prestasi kerja karyawan dalam bekerja.

Selanjutnya data tentang perhatian atasan atas persoalan pribadi karyawan dalam perlakuan adil dan pantas diuraikan dalam Tabel III. 23 berikut :

Tabel III. 23
Perhatian Atasan Atas Pribadi Karyawan

Jawaban Item	UP		UHAR		UBHAR		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Sangat Baik	4	2.88%	4	6.67%	-	-	8	3.74%
Baik	32	23.02%	16	26.67%	3	20%	51	23.83%
Cukup Baik	78	56.12%	29	48.33%	7	46.67%	114	53.27%
Kurang Baik	24	17.27%	7	11.67%	4	26.67%	35	16.36%
Sangat Kurang Baik	1	0.72%	4	6.67%	1	6.67%	6	2.8%
Total	139	100%	60	100%	15	100%	214	100%

Sumber : Kuesioner no. 43

Dari tabel III. 23 diperoleh gambaran bahwa sebanyak 3,74 % total responden menyatakan simpati atasan terhadap persoalan pribadi karyawan adalah sangat baik. Sebanyak 3,83 % total responden menyatakan simpati atasan terhadap persoalan pribadi karyawan adalah baik. Kemudian sebanyak 53,27 % total responden menyatakan bahwa simpati atasan terhadap persoalan pribadi karyawan adalah cukup baik. Sedangkan sebanyak 16,36 % total responden mengungkapkan bahwa perhatian atasan kurang baik terhadap persoalan pribadi karyawan. Dimana sisanya sebanyak 2,80 % total responden mengaku perhatian atasan sangat kurang baik terhadap persoalan pribadi karyawan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa perhatian atasan cukup baik terhadap persoalan pribadi karyawan.

III.3.1.2. Keaktifan dalam Bekerja

Menyangkut kesempatan yang dimiliki individu karyawan untuk mengemukakan dan merealisasikan ide atau saran dalam bekerja serta kejelasan dan kepastian tugas serta tanggung jawab oleh atasan dalam pekerjaan serta perusahaan.

Berikut data tentang kesempatan karyawan untuk mengemukakan ide dan saran ketika bekerja berkaitan dengan keaktifan kerja pada Tabel III. 24 berikut :

Tabel III. 24
Kesempatan Mengemukakan dan Merealisasikan Ide dalam Bekerja

Jawaban/Item	UP		UHAR		UBHAR		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Sangat Baik	1	0.72%	-	-	-	-	1	0.47%
Baik	15	10.79%	11	18.33%	4	26.67%	30	14.02%
Cukup Baik	88	63.31%	30	50%	8	53.33%	126	58.88%
Kurang Baik	28	20.14%	15	25%	2	13.33%	45	21.03%
Sangat Kurang Baik	7	5.04%	4	6.67%	1	6.67%	12	5.61%
Total	139	100%	60	100%	15	100%	214	100%

Sumber : Kuesioner no. 44&45

Pada tabel III. 24 dapat diketahui bahwa sebanyak 0,47 % total responden menyatakan atasan memberikan kesempatan sangat baik dalam mengemukakan dan merealisasikan ide atau saran ketika bekerja. Sebanyak 14,02 % total responden menyatakan atasan memberikan kesempatan yang baik dalam mengemukakan dan merealisasikan ide atau saran ketika bekerja. Kemudian sebanyak 58,88 % total responden menyatakan atasan memberikan kesempatan cukup baik dalam mengemukakan dan merealisasikan ide atau saran ketika bekerja. Sedangkan sebanyak 21,03 % total responden menyatakan bahwa atasan memberikan kesempatan kurang baik dalam mengemukakan dan merealisasikan ide atau saran ketika bekerja. Dimana sisanya sebanyak 5,61 % total responden

menyatakan atasan memberikan kesempatan sangat kurang baik terhadap ide atau saran yang dikemukakan dan direalisasikan karyawan ketika bekerja.

Dari uraian tabel tersebut dapat disimpulkan bahwasannya atasan cukup baik dalam memberikan kesempatan pada karyawan untuk mengemukakan dan merealisasikan ide atau sarannya dalam bekerja.

Selanjutnya data tentang kejelasan dan kepastian tugas serta tanggung jawab yang diberikan pada karyawan oleh atasan dijabarkan pada Tabel III. 25 berikut :

Tabel III. 25
Kejelasan Dan Kepastian Tugas Serta Tanggung Jawab Yang Diberikan

Jawaban Item	UP		UHAR		UBHAR		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Sangat Baik	10	7.19%	3	5%	2	13.33%	15	7.01%
Baik	20	14.39%	12	20%	2	13.33%	34	15.89%
Cukup Baik	82	58.99%	32	53.33%	11	73.33%	125	58.41%
Kurang Baik	17	12.23%	11	18.33%	-	-	28	13.08%
Sangat Kurang Baik	10	7.19%	2	3.33%	-	-	12	5.61%
Total	139	100%	60	100%	15	100%	214	100%

Sumber : Kuesioner no. 46&47

Pada Tabel III. 25 diperoleh gambaran bahwa sebanyak 7.01 % total responden menyatakan kejelasan tugas dan tanggungjawab yang diberikan atasan sangat baik. Sebanyak 15.89 % total responden menyatakan bahwasannya kejelasan tugas dan tanggungjawab yang diberikan atasan adalah baik. Kemudian sebanyak 58.41 % total responden menyatakan kejelasan tugas dan tanggungjawab yang diberikan atasan cukup baik. Sedangkan sebanyak 13,08 % total responden menyatakan kejelasan tugas dan tanggungjawab yang diberikan atasan adalah kurang baik. Dimana sisanya sebesar 5,61 % total responden menyatakan bahwasannya kejelasan tugas dan tanggungjawab yang diberikan oleh

atasan sangat kurang baik. Maka dapat disimpulkan bahwa kejelasan tugas dan tanggungjawab yang diberikan atasan kepada bawahannya adalah cukup baik.

III.3.2. Rangsangan Pekerjaan bagi Karyawan

Selain pemenuhan terhadap kebutuhan-kebutuhan karyawan dalam pekerjaannya, motivasi karyawan dipengaruhi pula oleh rangsangan-rangsangan yang tersedia pada lingkungan perusahaan. Meliputi diantaranya pemberian insentif finansial yang adil dan layak, jaminan keamanan dan ketenangan bekerja serta perasaan keberhasilan dalam melaksanakan tugas.

III.3.2.1. Insentif Finansial yang Adil dan Layak

Merupakan pemberian imbalan yang dapat dinilai dengan uang diantaranya berupa gaji, upah, honorarium maupun bonus atau keuntungan perusahaan yang diberikan berdasarkan prestasi dan hak-hak karyawan dalam perusahaan. Dimana dalam penerimaan insentif tersebut mampu memenuhi nilai-nilai kelayakan dan keadilan yang kemudian membawa kepuasan pada individu karyawan.

Berikut data tentang keadilan dan kelayakan insentif finansial yang diterima oleh karyawan pada Tabel III. 26 tentang kesesuaian besar gaji dengan standar mutu hidup :

Tabel III. 26
Kesesuaian Besar Gaji dengan Standar Mutu Hidup

Jawaban Item	UP		UHAR		UBHAR		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Sangat Baik	11	7.91%	4	6.67%	-	-	15	7.01%
Baik	16	11.51%	10	16.67%	1	6.67%	27	12.62%
Cukup Baik	83	59.71%	30	50%	12	80.00%	125	58.41%
Kurang Baik	16	11.51%	9	15%	2	13.33%	27	12.62%
Sangat Kurang Baik	13	9.35%	7	11.67%	-	-	20	9.35%
Total	139	100%	60	100%	15	100%	214	100%

Sumber : Kuesioner no. 48&49

Pada Tabel III. 26 dapat diketahui bahwa sebanyak 7.01 % total responden menyatakan kesesuaian besar gaji yang diterima karyawan dengan standar mutu hidup saat ini adalah sangat baik. Sebanyak 12,62 % total responden menyatakan kesesuaian besar gaji yang diterima karyawan dengan standar mutu hidup saat ini adalah baik. Kemudian sebanyak 58,41 % total responden menyatakan bahwa kesesuaian besar gaji yang diterima karyawan dengan standar mutu hidup saat ini adalah cukup baik. Sedangkan dari 12.62 % total responden menyatakan bahwa kesesuaian besar gaji yang diterima karyawan dengan standar mutu hidup saat ini adalah kurang baik. Dan sisanya sebanyak 9.35 % total responden menyatakan bahwa kesesuaian besar gaji yang diterima karyawan dengan standar mutu hidup saat ini adalah sangat kurang baik. Sehingga dapat disimpulkan bahwasannya keadilan dan kelayakan insentif finansial yang diterima oleh karyawan adalah cukup baik berdasarkan kesesuaian besar gaji yang diterima karyawan dengan standar mutu hidup saat ini.

Kemudian data tentang kepuasan karyawan terhadap pemberian insentif atas usaha dan prestasi kerjanya di Perusahaan dijabarkan pada Tabel III. 27 berikut :

Tabel III. 27
Kepuasan Terhadap Pemberian Bonus

Jawaban Item	UP		UHAR		UBHAR		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Sangat Baik	9	6.47%	3	5%	-	-	12	5.61%
Baik	28	20.14%	15	25%	5	33.33%	48	22.43%
Cukup Baik	74	53.24%	28	46.67%	8	53.33%	110	51.4%
Kurang Baik	27	19.42%	12	20%	1	6.67%	40	18.69%
Sangat Kurang Baik	1	0.72%	2	3.33%	1	6.67%	4	1.87%
Total	139	100%	60	100%	15	100%	214	100%

Sumber : Kuesioner no. 50

Dalam Tabel III. 27 menunjukkan bahwa sebanyak 5,61 % total responden menyatakan pemberian insentif atas usaha dan prestasi kerja karyawan oleh atasan sangat baik. Dan sebanyak 22,43 % total responden menyatakan atasan memberikan insentif yang baik atas usaha dan prestasi kerja karyawan. Kemudian sebanyak 51,4 % total responden menyatakan pemberian insentif atas usaha dan prestasi kerja karyawan oleh atasan cukup baik. Sedangkan sebanyak 18,69 % total responden mengaku atasan kurang baik dalam pemberian insentif atas usaha dan prestasi kerja karyawan. Dan sisanya sebanyak 1,87 % total responden mengaku bahwasannya atasan sangat kurang baik dalam pemberian insentif atas usaha dan prestasi kerja karyawan. Sehingga dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwasannya pemberian insentif atas usaha dan prestasi kerja karyawan oleh atasannya dinilai cukup baik.

III.3.2.2. Jaminan Keamanan dan Ketenangan dalam Bekerja

Merupakan rangsangan dalam lingkungan perusahaan yang berupa jaminan terhadap masa dinas dan jabatan, jaminan sakit dan cacat dalam bekerja, jaminan dana pensiun serta jaminan keselamatan bekerja di lapangan.

Dimana data tentang jaminan masa dinas dan jabatan karyawan di Perusahaan dalam keamanan dan ketenangan bekerja meliputi keamanan ketika bekerja untuk tidak dipecat atau mutasi, jaminan peningkatan ketrampilan dan pengetahuan serta jaminan tentang kenaikan pangkat yang adil atau promosi.

Berikut data tentang jaminan terhadap masa dinas dan jabatan karyawan pada Tabel III. 28 :

Tabel III. 28
Jaminan Masa Dinas Dan Jabatan

Jawaban Item	UP		UHAR		UBHAR		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Sangat Baik	23	16.55%	9	15%	2	13.33%	34	15.89%
Baik	44	31.65%	21	35%	6	40%	71	33.18%
Cukup Baik	55	39.57%	13	21.67%	4	26.67%	72	33.64%
Kurang Baik	15	10.79%	15	25%	3	20%	33	15.42%
Sangat Kurang Baik	2	1.44%	2	3.33%	-	-	4	1.87%
Total	139	100%	60	100%	15	100%	214	100%

Sumber : Kuesioner no. 51,52&53

Dari Tabel III. 28 diperoleh gambaran bahwa sebanyak 15,89 % total responden menyatakan atasan memberikan jaminan masa dinas dan jabatan yang sangat baik. Sebanyak 33,18 % total responden menyatakan atasan memberikan jaminan masa dinas dan jabatan yang baik. Kemudian sebanyak 33,64 % total responden menyatakan bahwa atasan memberikan jaminan masa dinas dan jabatan yang cukup baik. Sedangkan sejumlah 15,42 % total responden mengungkapkan atasan memberikan jaminan masa dinas dan jabatan yang kurang baik. Dimana sisanya sebanyak 1,87 % total responden mengaku bahwa atasan memberikan jaminan masa dinas dan jabatan yang sangat kurang baik pada karyawan.

Berdasarkan pada uraian Tabel III. 28 tersebut dapat disimpulkan bahwasannya atasan cukup baik dalam memberikan jaminan terhadap masa dinas dan jabatan karyawan. Hal ini berarti karyawan merasa cukup aman untuk bekerja tidak dipecat atau mutasi, cukup jaminan dalam peningkatan ketrampilan dan pengetahuan serta cukup jaminan terhadap kenaikan pangkat yang adil.

Selanjutnya data tentang jaminan sakit dan cacat karyawan sebagai rangsangan dalam lingkungan perusahaan dijabarkan pada Tabel III. 29 tentang perhatian atasan terhadap sakit dan cacat karyawan sebagai berikut :

Tabel III. 29
Jaminan Sakit Dan Cacat

Jawaban Item	UP		UHAR		UBHAR		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Sangat Baik	17	12.23%	11	18.33%	1	6.67%	29	13.55%
Baik	43	30.94%	19	31.67%	8	53.33%	70	32.71%
Cukup Baik	67	48.2%	19	31.67%	6	40%	92	42.99%
Kurang Baik	11	7.91%	8	13.33%	-	-	19	8.88%
Sangat Kurang Baik	1	0.72%	3	5%	-	-	4	1.87%
Total	139	100%	60	100%	15	100%	214	100%

Sumber : Kuesioner no. 54

Sebagaimana diuraikan pada Tabel III. 29 bahwasannya sebanyak 13,55 % total responden mengungkapkan perhatian atasan sangat baik terhadap ketentuan mengenai sakit dan cacat karyawannya. Dan sebanyak 32,71 % total responden mengungkapkan perhatian atasan baik terhadap ketentuan mengenai sakit dan cacat karyawannya. Kemudian sebanyak 42,99 % total responden menyatakan bahwasannya perhatian atasan cukup baik terhadap ketentuan mengenai sakit dan cacat karyawannya. Sedangkan sebanyak 8,88 % total responden mengatakan perhatian atasan kurang baik terhadap ketentuan mengenai sakit dan cacat karyawannya. Dimana sisanya sebanyak 1,87 % total responden berpendapat perhatian atasan sangat kurang baik terhadap ketentuan mengenai sakit dan cacat karyawannya. Sehingga dapat disimpulkan bahwasannya perhatian atasan cukup baik terhadap ketentuan mengenai sakit dan cacat karyawannya.

Demikian pula data tentang jaminan dana pensiun sebagai rangsangan dalam lingkungan perusahaan dideskripsikan pada Tabel III. 30 tentang perhatian atasan terhadap jaminan hari tua karyawan sebagai berikut :

Tabel III. 30
Jaminan Dana Pensiun

Jawaban Item	UP		UHAR		UBHAR		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Sangat Baik	18	12.95%	11	18.33%	1	6.67%	30	14.02%
Baik	46	33.09%	17	28.33%	6	40.00%	69	32.24%
Cukup Baik	63	45.32%	21	35%	8	53.33%	92	42.99%
Kurang Baik	11	7.91%	10	16.67%	-	-	21	9.81%
Sangat Kurang Baik	1	0.72%	1	1.67%	-	-	2	0.93%
Total	139	100%	60	100%	15	100%	214	100%

Sumber : Kuesioner no. 55

Pada tabel III. 30 tersebut dapat diketahui bahwa 14,02 % total responden berpendapat atasan memberikan perhatian sangat baik pada jaminan hari tua karyawan. Sebanyak 32,24 % total responden menyatakan bahwasannya atasan memberikan perhatian yang baik pada jaminan hari tua karyawan. Kemudian sebanyak 42,99 % total responden berpendapat atasan memberikan perhatian cukup baik pada jaminan hari tua karyawan. Sedangkan sebanyak 9,81 % total responden mengungkapkan bahwasannya atasan memberikan perhatian kurang baik pada jaminan hari tua karyawan. Sisanya sebanyak 0,93 % total responden menyatakan atasan memberikan perhatian yang sangat kurang baik pada jaminan hari tua karyawan. Sehingga berdasarkan uraian pada Tabel III. 55 tersebut dapat disimpulkan bahwasannya perhatian atasan pada jaminan hari tua karyawan adalah cukup baik.

Kemudian data tentang jaminan keselamatan kerja ketika di lapangan diuraikan pada Tabel III. 31 berikut :

Tabel III. 3i
Jaminan Keselamatan Bekerja Di Lapangan

Jawaban Item	UP		UHAR		UBHAR		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Sangat Baik	13	9.35%	10	16.67%	-	-	23	10.75%
Baik	44	31.65%	20	33.33%	4	26.67%	68	31.78%
Cukup Baik	69	49.64%	19	31.67%	3	20%	91	42.52%
Kurang Baik	13	9.35%	10	16.67%	5	33.33%	28	13.08%
Sangat Kurang Baik	-	-	1	1.67%	3	20%	4	1.87%
Total	139	100%	60	100%	15	100%	214	100%

Sumber : Kuesioner no. 56

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa sebanyak 10.75 % total responden berpendapat perhatian atasan sangat baik terhadap keselamatan kerja di lapangan. Sebanyak 31,78 % total responden menyatakan atasan memberikan perhatian yang baik terhadap keselamatan kerja di lapangan. Kemudian sebanyak 45,52 % total responden menyatakan atasan memberikan perhatian cukup baik terhadap keselamatan kerja di lapangan. Sedangkan sebanyak 13,08 % total responden beranggapan atasan memberikan perhatian kurang baik terhadap keselamatan kerja di lapangan. Dimana sisanya sebanyak 1,87 % total responden menyatakan bahwasannya atasan memberikan perhatian sangat kurang baik terhadap keselamatan kerja di lapangan. Dari data tersebut kemudian dapat disimpulkan bahwa perhatian atasan cukup baik terhadap keselamatan kerja dilapangan.

III.3.2.3. Perasaan Keberhasilan dalam Melaksanakan Tugas

Merupakan bentuk rangsangan *intrinsik*, bergantung pada tugas yang dilaksanakan oleh individu karyawan dan ditentukan oleh individu tersebut. Terwujud diantaranya dalam kepuasan karyawan terhadap prestasi kerjanya di Perusahaan dan kepuasan terhadap penghargaan yang berdasarkan hasil kerjanya.

Dimana kepuasan karyawan terhadap prestasi kerjanya di Perusahaan diukur dengan kepuasan karyawan terhadap jabatannya dan kemampuan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan kepuasan.

Berikut data tentang kepuasan karyawan terhadap prestasi kerja yang telah dicapai dalam perusahaan pada Tabel III. 32 :

Tabel III. 32
Kepuasan Terhadap Prestasi Kerja Yang Telah Dicapai Dalam Perusahaan

Jawaban Item	UP		UHAR		UBHAR		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Sangat Puas	9	6,47%	8	13,33%	-	-	17	7,94%
Puas	25	17,99%	12	20%	6	40%	43	20,09%
Cukup Puas	86	61,87%	25	41,67%	7	46,67%	118	55,14%
Kurang Puas	17	12,23%	13	21,67%	1	6,67%	31	14,49%
Sangat Kurang Puas	2	1,44%	2	3,33%	1	6,67%	5	2,34%
Total	139	100%	60	100%	15	100%	214	100%

Sumber : Kuesioner no. 57&58

Pada Tabel III. 32 menunjukkan bahwa sebanyak 7,94 % total responden menyatakan sangat puas terhadap prestasi kerja yang telah dicapai dalam perusahaan. Demikian pula sebanyak 20,09 % total responden merasa puas terhadap prestasi kerja yang telah dicapainya saat ini. Kemudian sebanyak 55,14 % total responden menyatakan cukup puas terhadap prestasi kerja yang telah dicapai. Sedangkan sebanyak 14,49 % total responden merasa kurang puas terhadap prestasi kerja yang telah dicapai dalam perusahaan saat ini. Dimana sisanya sebanyak 2,34 % total responden mengaku sangat kurang puas terhadap prestasi kerja yang telah dicapai dalam perusahaan saat ini.

Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwasannya karyawan merasa cukup puas terhadap prestasi kerja yang telah dicapainya dalam perusahaan saat ini.

Kemudian data tentang kepuasan karyawan terhadap penghargaan atas hasil kerjanya dilihat pada perhatian atau penghargaan pimpinan terhadap prestasi kerja karyawan dan keadilan atas pemberian imbalan pada pelaksanaan pekerjaan karyawan dijabarkan dalam Tabel III. 33 berikut :

Tabel III. 33
Kepuasan Terhadap Penghargaan Pada Hasil Kerja

Jawaban Item	UP		UHAR		UBHAR		TOTAL	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Sangat Puas	4	2.88%	4	6.67%	1	6.67%	9	4.21%
Puas	40	28.78%	14	23.33%	3	20%	57	26.64%
Cukup Puas	64	46.04%	23	38.33%	6	40%	93	43.46%
Kurang Puas	29	20.86%	14	23.33%	4	26.67%	47	21.96%
Sangat Kurang Puas	2	1.44%	5	8.33%	1	6.67%	8	3.74%
Total	139	100%	60	100%	15	100%	214	100%

Sumber : Kuesioner no. 59&60

Dari Tabel III. 33 diatas dapat diuraikan bahwa sebanyak 4,21 % total responden menyatakan sangat puas terhadap penghargaan atasan pada hasil kerja karyawan. Demikian pula sebesar 26,64 % dari total responden menyatakan puas terhadap penghargaan atasan pada hasil kerjanya. Kemudian sebanyak 43,46 % dari total responden mengungkapkan cukup puas terhadap penghargaan atasan pada hasil kerja. Sedangkan 21,96 % total responden mengungkapkan kurang puas terhadap penghargaan atasan pada hasil kerja. Dimana sisanya sebesar 3,74 % total responden menyatakan bahwa penghargaan atasan terhadap hasil kerjanya adalah sangat kurang baik.

Dari data Tabel III. 33 tersebut dapat disimpulkan bahwasannya karyawan merasa cukup puas terhadap penghargaan atasan pada hasil kerjanya yang meliputi perhatian atau penghargaan yang cukup oleh pimpinan terhadap prestasi kerja karyawan dan keadilan atas pemberian imbalan pada pelaksanaan pekerjaan.

BAB IV

ANALISA DAN INTERPRETASI DATA

Berdasarkan pada data-data yang telah disajikan dalam bab sebelumnya, maka bab ini akan menyajikan tahapan analisa dan interpretasi terhadap data tersebut. Yaitu tahapan yang dilakukan dalam penelitian untuk memberikan makna pada data dan menghasilkan kesimpulan-kesimpulan.

Lebih lengkapnya, analisa dan interpretasi data adalah proses penyederhanaan data kedalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Dalam prosesnya digunakan statistik sehingga memungkinkan peneliti untuk menguji apakah hubungan yang diamati memang betul terjadi karena adanya hubungan sistematis antara variabel-variabel yang diteliti atau hanya terjadi secara kebetulan. Dimana kemudian setelah data dianalisa dan informasi yang lebih sederhana diperoleh, hasil-hasilnya diinterpretasi untuk mencari makna dan implikasi yang lebih luas dari hasil-hasil penelitian.¹

IV.1. Analisa

Dalam penelitian ini, variabel-variabel yang hendak dianalisa terdiri dari tingkat kualitas umpan balik kinerja (X) sebagai variabel bebas, tingkat kemampuan transfer pembelajaran karyawan (Y) sebagai variabel terikat dan tingkat motivasi kerja (Z) sebagai variabel ketiga yang berpengaruh pada hubungan dua variabel. Hubungan ketiga variabel tersebut merupakan hubungan antara dua variabel pokok dengan satu variabel kontrol. Artinya dalam hubungan

¹ Effendi, Sofian dalam Masri, Singarimbun (ed.), *Metode Penelitian Survei*, Jakarta, 1989, hal. 263

diantara dua variabel tersebut, terdapat pengaruh variabel ketiga atau keempat yang mempengaruhi variabel pengaruh (X) dan variabel terpengaruh (Y).

Menurut Rosenberg, seorang peneliti hanya perlu memperhatikan variabel kontrol dalam penelitiannya jika dari perhitungan statistik ternyata variabel tersebut mempunyai kaitan (hubungan) baik dengan variabel terpengaruh maupun dengan variabel pengaruh. Variabel ini biasanya disebut *extraneous variables*. Dimana pedoman pokok untuk menentukan variabel kontrol dalam penelitian ditentukan oleh akal sehat, teori dan hasil empiris penelitian lain.²

Oleh karena itu untuk mengetahui hubungan antara variabel tingkat kualitas umpan balik kinerja, tingkat motivasi kerja dan tingkat kemampuan transfer pembelajaran pada penelitian ini, digunakan metode tabulasi silang dan uji statistik dalam analisa data. Analisa melalui tabulasi silang akan dilakukan terhadap suatu variabel (*univariat*) dan di antara dua variabel (*bivariat*) untuk mengetahui hubungannya.

Sedangkan uji statistik dilakukan untuk menganalisis hubungan diantara ketiga variabel secara ilmiah dan lebih cermat terhadap hubungan antara variabel tingkat kualitas umpan balik kinerja dengan tingkat kemampuan transfer pembelajaran karyawan yang dipengaruhi oleh tingkat motivasi kerja.

Sebelum dilakukan analisa dengan tabulasi silang, deskripsi dari masing-masing indikator yang terdapat pada masing-masing variabel perlu dilakukan. Deskripsi ini menampilkan perolehan nilai yang didapat dari pengolahan data primer. Untuk deskripsi dari masing-masing indikator tersebut, dikelompokkan

² Rosenberg, Morris. *The Logic of Survey Analysis*. New York, Basic Books, 1968 dalam Singarimbun Masri (ed.) *Metode Penelitian Survei*, Jakarta, I.PJES, 1989, hal. 58

berdasarkan hasil dari jawaban yang diberikan responden dan dikategorikan menjadi lima kategori.

Untuk variabel X dan variabel Z kategori-kategori tersebut adalah :

- Kategori sangat kurang baik : Skor dengan nilai "1"
- Kategori kurang baik : Skor dengan nilai "2"
- Kategori cukup baik : Skor dengan nilai "3"
- Kategori baik : Skor dengan nilai "4"
- Kategori sangat baik : Skor dengan nilai "5"

Sementara itu untuk variabel Y dari jawaban yang diberikan responden juga akan dikategorikan menjadi lima kategori yaitu :

- Kategori sangat kurang tinggi : Skor dengan nilai "1"
- Kategori kurang tinggi : Skor dengan nilai "2"
- Kategori cukup tinggi : Skor dengan nilai "3"
- Kategori tinggi : Skor dengan nilai "4"
- Kategori sangat tinggi : Skor dengan nilai "5"

Kemudian untuk tabulasi silang dari masing-masing jawaban responden pada variabel tingkat kemampuan transfer pembelajaran karyawan (Y) diperoleh nilai (skor total) paling tinggi 71 dan paling rendah 32. Dari skor yang paling tinggi dan paling rendah tersebut selanjutnya ditetapkan batas nyata atas dari nilai tertinggi untuk kemudian dikurangi dengan batas nyata bawah dari nilai terendah dan dibagi dengan jumlah interval sehingga diperoleh hasil sebagai berikut :

$$\frac{71,5 - 31,5}{5} = 8$$

Dari perhitungan tersebut, kategori skor jawaban pada variabel terikat (Y) untuk tabulasi silang dari masing-masing jawaban responden antara lain :

- Skor 32 - 39 untuk kategori “sangat kurang tinggi”
- Skor 40 - 47 untuk kategori “kurang tinggi”
- Skor 48 - 55 untuk kategori “cukup tinggi”
- Skor 56 - 63 untuk kategori “tinggi”
- Skor 64 - 72 untuk kategori “sangat tinggi”

Sedangkan untuk variabel bebas (X), diperoleh skor total paling tinggi 95 dan yang paling rendah 27. Dari skor tersebut kemudian ditetapkan batas nyata atas dari nilai tertinggi untuk dikurangi dengan batas nyata bawah dari nilai terendah kemudian dibagi lagi jumlah interval sehingga diperoleh lebar interval sebagai berikut :

$$\frac{95,5 - 26,5}{5} = 13,8 / 14$$

- Skor 27 - 40 untuk kategori “sangat kurang baik”
- Skor 41 - 54 untuk kategori “kurang baik”
- Skor 55 - 68 untuk kategori “cukup baik”
- Skor 69 - 82 untuk kategori “baik”
- Skor 83 - 96 untuk kategori “sangat baik”

Kemudian untuk variabel ketiga (Z) diperoleh skor total paling tinggi 122 dan paling rendah 53. Batas nyata atas dari skor tertinggi dikurangi dengan batas nyata bawah dari nilai terendah kemudian dibagi jumlah interval, diperoleh lebar interval sebagai berikut :

$$\frac{122,5 - 52,5}{5} = 14$$

- Skor 53 - 66 untuk kategori "sangat kurang baik"
- Skor 67 - 80 untuk kategori "kurang baik"
- Skor 81 - 94 untuk kategori "cukup baik"
- Skor 95 - 108 untuk kategori "baik"

Skor 109 - 122 untuk kategori "sangat baik"

Selanjutnya setelah diketahui lebar interval dari masing-masing variabel diatas, berikut disajikan gambaran jawaban responden terhadap masing-masing variabel berdasarkan kategori melalui tabel frekuensi.

IV.1.1. Tingkat Kemampuan Transfer pembelajaran Karyawan

Keberhasilan dari suatu program pelatihan dilihat dari kemampuannya untuk mencapai efektivitas program. Efektivitas tersebut dapat dicapai bila pelatihan yang diselenggarakan oleh organisasi mampu diterapkan pada pekerjaan dan kemudian meningkatkan kerja karyawan yang bersangkutan. Demikian pula dalam pelaksanaan kegiatan pelatihan pada PT PJB Gresik Jatim yang agar dapat dikatakan berhasil atau efektif dalam pelaksanaan pelatihannya perlu memperhatikan aspek kemampuan karyawannya dalam transfer hasil pelatihan pada pekerjaan.

Kemampuan transfer pembelajaran karyawan pada definisi konsep dalam penelitian ini merupakan aplikasi atau penerapan pengetahuan dan ketrampilan yang diperoleh dari pelatihan secara efektif serta efisien pada lingkungan pekerjaan atau pelaksanaan tugas. Indikator yang digunakan untuk mengukur

kemampuan ini adalah peluang untuk menerapkan keahlian baru, kesiapsiagaan karyawan dalam belajar, serta kualitas desain program pelatihan.

Berdasarkan pada jawaban responden, gambaran dari indikator-indikator tersebut dalam variabel ini adalah :

Tabel IV.1
Rekapitulasi Indikator Variabel Tingkat Kemampuan Transfer Pembelajaran Karyawan

KATEGORI	FREKUENSI KEMAMPUAN TRANSFER PEMBELAJARAN (N)					
	Kesempatan Menerapkan Keahlian Baru		Kesiapsiagaan Belajar		Kualitas Desain Program	
	F	%	F	%	F	%
Sangat Kurang Tinggi	10	5%	19	9%	13	6%
Kurang Tinggi	78	36%	102	48%	55	26%
Cukup Tinggi	95	44%			89	42%
Tinggi	25	12%	10	5%	42	20%
Sangat Tinggi	6	3%	-	0%	15	7%
TOTAL	214	100%	214	100%	214	100%
Rata-rata :						
Mean	28.89		7.14		12.94	
Median	28		7		13	

Sumber : Data primer diolah peneliti

Pada tabel IV. 1 menunjukkan bahwa sebagian besar jawaban responden termasuk dalam kategori cukup tinggi untuk kesempatan menerapkan keahlian baru dalam transfer pembelajaran sebesar 44 % dan sebanyak 36% jawaban responden terletak pada kategori kurang tinggi. Dapat diketahui pula, bahwa responden yang menjawab kesempatan menerapkan keahlian baru tinggi dan sangat tinggi adalah sebanyak 12% dan 3%. Sedangkan sisanya sebanyak 5% menjawab kesempatan dalam menerapkan keahlian baru sangat kurang tinggi.

Dari nilai/ skor median dan rata-rata indikator ini, kecenderungan jawaban responden memusat pada kategori jawaban cukup tinggi dengan skor median sebesar 28 dan rata-rata jawaban 28.89.

Selanjutnya pada indikator kesiapsiagaan karyawan untuk belajar dalam tabel IV. 1 tampak bahwa hampir separuh jawaban responden termasuk kategori kurang tinggi, yaitu sebesar 48 % dan sebanyak 39 % dari jawaban responden termasuk pada kategori cukup tinggi. Dapat diketahui pula, bahwa responden yang menjawab kesiapsiagaan belajar sangat kurang tinggi adalah sebesar 9%. Sedangkan sisanya 5% dari jawaban responden menyatakan kesiapsiagaan belajar tinggi dan tidak ada responden yang menjawab pada kategori sangat tinggi.

Dari nilai median dan rata-rata indikator kesiapsiagaan belajar tersebut, kecenderungan jawaban responden memusat pada kategori jawaban kurang tinggi dengan skor median sebesar 7 dan rata-rata jawaban 7.14.

Berikutnya pada indikator ketepatan desain program pelatihan dalam tabel diatas, sebagian besar jawaban responden termasuk pada kategori cukup tinggi sebesar 42% dan sebanyak 26% jawaban responden terletak pada kategori kurang tinggi. Dapat diketahui pula, bahwa responden yang menjawab ketepatan desain program sangat kurang tinggi adalah sebesar 6%. Sedangkan sisanya sebanyak 20% menjawab pada kategori tinggi dan 7% pada kategori sangat tinggi.

Dari nilai median dan rata-rata indikator ketepatan desain program, kecenderungan jawaban responden memusat pada kategori jawaban cukup tinggi dengan nilai/ skor median 13 dan rata-rata jawaban sebesar 12.94.

Berdasarkan penjabaran indikator-indikator diatas, berikut dijabarkan jawaban responden terhadap variabel tingkat kemampuan transfer pembelajaran pada tabel IV. 2 :

Tabel IV.2
Rekapitulasi Variabel Tingkat
Kemampuan Transfer Pembelajaran
Karyawan

KATEGORI	Frekuensi	Prosentase (%)
Sangat Kurang Tinggi	18	8%
Kurang Tinggi	37	37%
Cukup Tinggi	85	40%
Tinggi	22	10%
Sangat Tinggi	10	5%
TOTAL	214	100%
Rata-rata :		
Mean	48.98	
Median	48.5	

Sumber : Data primer diolah peneliti

Pada tabel IV. 2 tampak mayoritas 40 % dari jawaban responden dalam kategori cukup tinggi dan 37% jawaban terletak pada kategori tingkat kemampuan transfer pembelajaran kurang tinggi. Dapat diketahui pula bahwa responden yang menjawab kemampuan transfer pembelajaran sangat kurang tinggi adalah sebesar 8%. Sedangkan sisanya sebesar 10 % pada kategori tinggi dan 5% pada kategori sangat tinggi.

Kemudian dari nilai median dan mean variabel tersebut, kecenderungan jawaban responden pada variabel tingkat kemampuan transfer pembelajaran memusat pada kategori jawaban cukup tinggi dengan skor median 48.5 dan rata-rata jawaban 48.98. Sehingga untuk sementara dapat disimpulkan bahwa tingkat kemampuan karyawan pelaksana Unit Pembangkitan, Unit Bisnis Pemeliharaan dan Unit Pemeliharaan PT PJB Gresik Jawa-Timur dalam transfer pembelajarannya pada pekerjaan setelah mengikuti kegiatan pelatihan adalah cukup tinggi.

IV.1.2. Tingkat Kualitas Umpan Balik Kinerja

Pada definisi konsep telah dijelaskan bahwa kualitas umpan balik kinerja adalah proses pemberian informasi secara konstruktif dan positif terhadap hasil penilaian kerja karyawan. Proses pemberian hasil penilaian kerja karyawan sebagai informasi kerja pada karyawan yang bersangkutan tersebut merupakan upaya organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawannya. Dimana pemberian umpan balik kinerja yang berkualitas pada karyawannya akan mampu menjadi *feedback* bagi organisasi untuk meningkatkan kinerjanya.

Indikator yang digunakan dalam mengukur variabel bebas ini diantaranya meliputi intensitas pemberian informasi kinerja, objektivitas pemberian umpan balik kinerja, kepercayaan terhadap atasan serta reaksi karyawan terhadap umpan balik kinerja yang diterimanya. Sehingga berdasarkan pada jawaban responden, maka gambaran dari indikator-indikator tersebut dalam variabel ini adalah :

Tabel IV.3
Rekapitulasi Indikator Variabel Tingkat Kualitas Umpan Balik Kinerja

KATEGORI	FREKUENSI KUALITAS UMPAN BALIK KINERJA (N)							
	Intensitas		Objektivitas		Kepercayaan		Reaksi	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Sangat Kurang Baik	18	8%	27	13%	17	8%	2	1%
Kurang Baik	27	13%	27	13%	33	16%	46	21%
Cukup Baik	87	41%	108	50%	86	40%	110	51%
Baik	35	16%	30	14%	35	16%	49	23%
Sangat Baik	18	8%	10	5%	3	1%	7	3%
TOTAL	214	100%	214	100%	214	100%	214	100%
Rata-rata :								
Mean	15.1		6.35		18.5		21.78	
Median	15		6		18		21	

Sumber : Data primer diolah peneliti

Dalam tabel IV. 3 diatas menunjukkan bahwa mayoritas jawaban responden sebesar 41 % termasuk kategori cukup baik untuk intensitas pemberian informasi kinerja pada umpan balik kinerjanya dan sebesar 30% jawaban

responden terletak pada kategori baik. Dapat diketahui pula, bahwa responden yang menjawab intensitas pemberian informasi kinerja sangat baik adalah sebesar 8%. Sedangkan sebanyak 13% jawaban responden berada pada kategori kurang baik dan sisanya sebanyak 8% berada pada kategori sangat kurang baik.

Dari nilai median dan rata-rata indikator intensitas pemberian informasi kinerja pada umpan balik kinerja karyawan, kecenderungan jawaban responden memusat pada kategori jawaban cukup baik dengan skor median 15 dan rata-rata jawaban responden 15.1.

Berikutnya pada indikator objektivitas pemberian umpan balik kinerja dalam tabel diatas, separuh dari jawaban responden termasuk pada kategori cukup baik sebesar 50% dan 20% dari jawaban responden terletak pada kategori baik. Dapat diketahui pula, bahwa responden yang menjawab objektivitas pemberian umpan balik kinerja sangat baik adalah sebesar 5%. Sedangkan sisanya masing-masing sebesar 13% dari jawaban responden terletak pada kategori kurang baik dan sangat kurang baik.

Dari nilai median dan rata-rata indikator objektivitas pemberian umpan balik kinerja, kecenderungan jawaban responden memusat pada kategori objektivitas cukup baik dengan skor 6 dan rata-rata jawaban responden 6.35.

Selanjutnya dalam indikator kepercayaan terhadap atasan pada pemberian umpan balik kinerja, mayoritas jawaban responden yaitu sebesar 40% menjawab kepercayaan atasan dalam memberikan umpan balik cukup baik dan sebesar 34% dari jawaban responden terletak pada kategori kepercayaan atasan yang kurang baik dalam memberikan umpan balik. Dapat diketahui pula bahwa 8% dari

jawaban responden terletak pada kategori sangat kurang baik. Sedangkan sebesar 16% jawaban responden terletak pada kategori baik dan sisanya sebesar 1% pada kategori kepercayaan atasan yang sangat baik dalam memberikan umpan balik.

Dari nilai median dan rata-rata indikator kepercayaan terhadap atasan tersebut, kecenderungan jawaban responden memusat pada kategori cukup baik dengan skor median sebesar 18 dan rata-rata jawaban responden 18.5.

Kemudian dalam reaksi karyawan terhadap umpan balik kinerja yang diterimanya pada tabel IV. 3 diatas, lebih dari separuh (51%) jawaban responden terletak pada kategori cukup baik dan 23% dari jawaban responden terletak pada kategori reaksi karyawan yang baik. Dapat pula diketahui, bahwa 3% dari jawaban responden terletak pada kategori sangat baik. Sedangkan 21% jawaban responden terletak pada kategori kurang baik terhadap reaksi karyawan dalam umpan balik yang diberikan dan sisanya sebesar 1% terletak pada kategori sangat kurang baik.

Reaksi dari karyawan terhadap umpan balik kinerja yang diberikan padanya tersebut berdasarkan pada kesempatan yang dimiliki oleh karyawan untuk mengutarakan kehendak dan kebutuhannya dalam mencapai sasaran kerja serta pada pengetahuan yang dimiliki karyawan terhadap lingkup pekerjaannya. Sehingga mayoritas jawaban cukup baik pada reaksi karyawan terhadap umpan balik kinerjanya menunjukkan pada kesempatan dan pengetahuan yang cukup baik dimiliki karyawan berkaitan dengan pemberian umpan balik kinerja.

Kemudian dari nilai median dan rata-rata indikator reaksi karyawan terhadap umpan balik kinerja tersebut, kecenderungan jawaban responden

memusat pada kategori cukup baik dengan skor median sebesar 21 dan rata-rata jawaban responden 21.78.

Berdasarkan pada penjabaran indikator-indikator diatas, berikut dijabarkan jawaban responden terhadap variabel tingkat kualitas umpan balik kinerja karyawan dalam tabel IV. 4 :

Tabel IV.4
Rekapitulasi Variabel Tingkat Kualitas Umpan Balik Kinerja

KATEGORI	Frekuensi	Prosentase (%)
Sangat Kurang Baik	5	2%
Kurang Baik	23	10%
Cukup Baik	100	47%
Baik	46	21%
Sangat Baik	13	6%
TOTAL	214	100%
Rata-rata :		
Mean	61.71	
Median	61	

Sumber : Data primer diolah peneliti

Pada tabel IV. 4 tampak mayoritas jawaban responden termasuk dalam kategori cukup baik, yaitu sebesar 47% dan sebesar 23% responden menjawab kualitas umpan balik kinerja kurang baik. Dapat pula kita ketahui, bahwa responden yang menjawab kualitas umpan balik kinerja sangat kurang baik adalah sebesar 2%. Sedangkan 21% responden menjawab kualitas umpan balik kinerja baik dan sisanya sebesar 6% dari responden menjawab kualitas umpan balik kinerja sangat baik.

Kemudian dari nilai mean dan median variabel tersebut, kecenderungan jawaban responden memusat pada kategori jawaban cukup baik dengan skor median 61 dan rata-rata jawaban responden 61.71. Sehingga untuk sementara

dapat disimpulkan bahwa tingkat kualitas umpan balik kinerja pada karyawan pelaksana PT PJB Gresik Jawa-Timur adalah cukup baik.

IV.1.3. Tingkat Motivasi Kerja Karyawan

Dalam bekerja, karyawan memiliki kebutuhan terhadap pekerjaannya. Kebutuhan tersebut kemudian menjadi dorongan bagi individu untuk mewujudkannya. Dimana dorongan tersebut adalah motivasi yang sifatnya akan terus berubah dan individual serta dipengaruhi baik oleh kebutuhan dan keinginan pribadi maupun oleh profesi kepegawaiannya.

Motivasi Kerja dalam konteks penelitian ini diartikan sebagai dorongan untuk mengikuti arah tindakan-tindakan atau mencapai tujuan tertentu dalam bekerja sebagai hasil dari proses internal maupun eksternal diri karyawan yang mempengaruhi sikapnya terhadap pekerjaan. Sebagaimana yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, indikator dari tingkat motivasi kerja ini adalah proses pemenuhan kebutuhan karyawan serta ketersediaan rangsangan dalam bekerja.

Sehingga berdasarkan pada jawaban responden, maka gambaran dari indikator-indikator tersebut dalam variabel ini adalah :

Tabel IV.5
Rekapitulasi Indikator Variabel Tingkat
Motivasi Kerja

KATEGORI	FREKUENSI MOTIVASI KERJA (N)			
	Kebutuhan karyawan pada pekerjaannya		Rangsangan Kerja	
	F	%	F	%
Sangat Kurang Baik	26	12%	16	7%
Kurang Baik				
Cukup Baik	80	37%	92	43%
Baik	28	13%	27	13%
Sangat Baik	6	3%	5	2%
TOTAL	214	100%	214	100%
Rata-rata :				
Mean	38.14		42.15	
Median	38		42	

Sumber : Data primer diolah peneliti

Pada tabel IV. 5 dalam indikator proses pemenuhan kebutuhan karyawan pada pekerjaannya mayoritas jawaban responden terletak pada kategori cukup baik, yaitu sebesar 37% dan sebesar 35% jawaban responden terletak pada kategori kurang baik. Dapat diketahui pula, bahwa responden yang menjawab proses pemenuhan kebutuhan karyawan pada pekerjaannya sangat kurang baik adalah sebesar 12%. Sedangkan sebesar 13% responden menjawab proses pemenuhan kebutuhan karyawan pada pekerjaannya adalah baik dan sisanya sebesar 3% pada kategori sangat baik.

Berdasarkan pada nilai median dan rata-rata dari indikator ini, kecenderungan jawaban responden memusat pada kategori jawaban cukup baik dengan skor median 38 dan rata-rata jawaban responden 38.14.

Kemudian pada indikator ketersediaan rangsangan dalam bekerja, mayoritas jawaban responden sebesar 43% terletak pada kategori cukup baik dan

35% jawaban responden terletak pada kategori ketersediaan rangsangan dalam bekerja yang kurang baik. Dapat pula diketahui bahwa responden yang menjawab ketersediaan rangsangan dalam bekerja sangat kurang baik adalah sebesar 7%. Sedangkan sebesar 13% dari jawaban responden terletak pada kategori ketersediaan rangsangan kerja yang baik dan sisanya sebesar 2% terletak pada kategori sangat baik.

Dari nilai median dan rata-rata indikator ini, kecenderungan jawaban responden memusat pada kategori jawaban cukup baik dengan skor 42 dan rata-rata jawaban responden sebesar 42.15.

Selanjutnya dari penjabaran indikator diatas, berikut dijabarkan jawaban responden terhadap variabel tingkat motivasi kerja pada tabel IV. 6 :

Tabel IV.6
Rekapitulasi Variabel Tingkat Motivasi Kerja

KATEGORI	Frekuensi	Prosentase (%)
Sangat Kurang Baik	34	16%
Kurang Baik	79	37%
Cukup Baik	19	9%
Baik	5	2%
Sangat Baik	5	2%
TOTAL	214	100%
Rata-rata :		
Mean	80.29	
Median	79	

Sumber : Data primer diolah peneliti

Pada tabel IV. 6 tampak mayoritas jawaban responden sebesar 37% termasuk dalam kategori kurang baik dan sebesar 36% termasuk dalam kategori motivasi kerja cukup baik. Dapat diketahui pula, bahwa responden yang menjawab motivasi kerja sangat kurang baik adalah sebesar 16%. Sedangkan

responden yang menjawab motivasi kerja pada kategori baik adalah 9% dan sisanya sebesar 2% terletak pada kategori sangat baik.

Kemudian dari nilai median dan mean pada variabel tersebut, kecenderungan jawaban responden memusat pada kategori jawaban tingkat motivasi kerja kurang baik dengan skor 79 dan rata-rata dari jawaban responden sebesar 80.29. Sehingga untuk sementara dapat disimpulkan bahwa tingkat motivasi kerja pada karyawan pelaksana PT PJB Gresik Jawa-Timur adalah kurang baik.

IV.1.4. Korelasi Variabel Tingkat Kualitas Umpan Balik kinerja dengan Variabel Tingkat Kemampuan Transfer Pembelajaran Karyawan

Dalam kegiatan pelatihan, kemampuan karyawan menerapkan hasil pelatihan dan meningkatkan kinerjanya merupakan tujuan yang ingin dicapai. Pemberian umpan balik pelatihan dilakukan oleh manajer agar karyawan mengetahui sampai sejauh mana sikap dan perilaku kerjanya berubah setelah mengikuti pelatihan.

Pada tahap penilaian kinerja, pemberian umpan balik kinerja merupakan pemberian informasi hasil kerja karyawan dalam periode tertentu (triwulan/semester) yang bertujuan untuk menetapkan pemberian insentif/ kenaikan gaji/ promosi atau menetapkan program pengembangan bagi karyawannya. Kualitas umpan balik kinerja dilihat dari bagaimana pengawas menyampaikan umpan balik dan bagaimana umpan balik tersebut dirasakan oleh bawahan.

Untuk mengetahui bagaimana korelasi antara variabel tingkat kualitas umpan balik kinerja dengan tingkat kemampuan transfer pembelajaran dijelaskan pada tabulasi silang dibawah ini :

Tabel IV. 7
Korelasi Antara Tingkat Kualitas Umpan Balik Kinerja Karyawan dengan Tingkat Kemampuan Transfer Pembelajaran Karyawan

KEMAMPUAN TRANSFER PEMBELAJARAN KARYAWAN (Y)	KUALITAS UMPAN BALIK KINERJA KARYAWAN (X)					TOTAL
	Sangat Baik	Baik	Cukup Baik	Kurang Baik	Sangat Kurang Baik	
Sangat Tinggi	6 2.80%	2 0.93%	1 0.47%	1 0.47%	- 0.00%	10 4.67%
Tinggi	3 1.40%	9 4.21%	6 2.80%	2 0.93%	2 0.93%	22 10.28%
Cukup Tinggi	3 1.40%	26 12.15%	38 17.76%	15 7.01%	3 1.40%	85 39.72%
Kurang Tinggi	1 0.47%	7 3.27%	43 20.09%	28 13.08%	- 0.00%	79 36.92%
Sangat Kurang Tinggi	- 0.00%	2 0.93%	12 5.61%	4 1.87%	- 0.00%	18 8.41%
TOTAL	13 6.07%	46 21.50%	100 46.73%	50 23.36%	5 2.34%	214 100%

Pada tabel IV. 7 tersebut tampak bahwa dari 214 responden yang menyatakan kemampuan transfer pembelajaran sangat tinggi, 2,8% menyatakan bahwa kualitas umpan balik kinerja sangat baik, 0,93% menyatakan kualitas umpan balik kinerja baik, 0,47% menyatakan kualitas umpan balik kinerja cukup baik dan kurang baik serta tidak ada responden yang menjawab untuk kategori sangat kurang baik.

Selanjutnya pada kemampuan transfer pembelajaran tinggi, 1,4% responden menyatakan bahwa kualitas umpan balik kinerja tergolong sangat baik. Sebanyak 4,21% menyatakan baik, 2,8% menyatakan cukup baik dan masing-masing sebesar 0,93% menjawab kualitas umpan balik kinerja kurang baik dan sangat kurang baik.

Kemudian untuk kemampuan transfer pembelajaran dengan kategori cukup tinggi, 1,4% responden menyatakan kualitas umpan balik kinerja sangat baik, 12,15% menjawab kualitas umpan balik kinerja baik, 17,76% menjawab cukup baik, 7,01% responden menyatakan kurang baik dan 1,4% responden menyatakan sangat kurang baik.

Berikutnya pada kategori kemampuan transfer pembelajaran kurang tinggi, 0,47% responden menyatakan kualitas umpan balik kinerja sangat baik, 3,27% menyatakan baik, 20,09% menyatakan cukup baik, 13,08% menyatakan kurang baik dan tidak ada responden yang menjawab pada kategori sangat kurang baik.

Sedangkan untuk kemampuan transfer pembelajaran sangat kurang tinggi, tidak ada responden yang menyatakan kualitas umpan balik kinerja sangat baik. Sebanyak 0,93% responden menyatakan kualitas umpan balik kinerja baik, 5,61% menyatakan cukup baik, 1,87% menyatakan kurang baik dan tidak ada responden yang menyatakan kualitas umpan balik kinerja sangat kurang baik.

Dari penjabaran tersebut, untuk mengetahui hubungan diantara kualitas umpan balik kinerja dan kemampuan transfer pembelajaran dilakukan dengan mencari rata-rata hasil pengurangan dari sel a, b, c, d dan e. Jika hasil yang diperoleh lebih dari 10% maka dapat dikatakan ada hubungan antara kedua variabel. Sel a, b, c, d dan e ditetapkan berdasarkan persentase terbesar di margin baris sehingga diperoleh hasil :

$$\begin{aligned} \text{Sel a} - \text{sel b} &= 0,47\% - 3,27\% &= 2,8\% \\ \text{Sel b} - \text{sel c} &= 3,27\% - 20,09\% &= 16,82\% \\ \text{Sel c} - \text{sel d} &= 20,09\% - 13,08\% &= 7,01\% \\ \text{Sel d} - \text{sel e} &= 13,08\% - 0 &= 13,08\% \\ \text{Sel a} - \text{sel c} &= 0,47\% - 20,09\% &= 19,62\% \\ \text{Sel a} - \text{sel d} &= 0,47\% - 13,08\% &= 12,61\% \\ \text{Sel a} - \text{sel e} &= 0,47\% - 0 &= 0,47\% \\ \text{Sel b} - \text{sel d} &= 3,27\% - 13,08\% &= 9,81\% \\ \text{Sel b} - \text{sel e} &= 3,27\% - 0 &= 3,27\% + \\ & &= 85,49\% \end{aligned}$$

Dari hasil penjumlahan tersebut, rata-rata kelima sel adalah sebesar 17,1%. Karena 17,1% > dari 10%, dapat disimpulkan ada hubungan antara tingkat kualitas umpan balik kinerja dan tingkat kemampuan transfer pembelajaran.

IV.1.5. Korelasi Variabel Tingkat Motivasi kerja dengan Variabel Tingkat Kemampuan Transfer Pembelajaran Karyawan

Motivasi merupakan daya dorong/ pendorong bagi individu untuk mencapai tujuan tertentu/ menuju suatu keadaan yang dikehendaki. Dimana motivasi menentukan tingkatan dari sikap serta keterlibatan aktif pembelajar ke arah pembelajaran. Kemampuan karyawan dalam menerapkan hasil pelatihan pada pekerjaan dan meningkatkan hasil kerjanya adalah kondisi: keadaan yang dikehendaki sebagai bentuk efektivitas pelatihan

Untuk mengetahui secara lebih jelas korelasi antara tingkat motivasi kerja dengan kemampuan transfer pembelajaran karyawan dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel IV. 8
Korelasi Antara Tingkat Motivasi Kerja dengan Tingkat Kemampuan Transfer Pembelajaran Karyawan

KEMAMPUAN TRANSFER PEMBELAJARAN KARYAWAN (Y)	MOTIVASI KERJA KARYAWAN (Z)					TOTAL
	Sangat Baik	Baik	Cukup Baik	Kurang Baik	Sangat Kurang Baik	
Sangat Tinggi	4 1.87%	3 1.40%	1 0.47%	2 0.93%	- 0%	10 4.67%
Tinggi	- 0%	3 1.40%	16 7.48%	3 1.40%	- 0%	22 10.28%
Cukup Tinggi	1 0.47%	10 4.67%	35 16.36%	34 15.89%	5 2.34%	85 39.72%
Kurang Tinggi	- 0%	3 1.40%	21 9.81%	34 15.89%	21 9.81%	79 36.92%
Sangat Kurang Tinggi	- 0%	- 0%	4 1.87%	6 2.80%	8 3.74%	18 8.41%
TOTAL	5 2.34%	19 8.88%	77 35.98%	79 36.92%	34 15.89%	214 100%

Pada tabel IV. 8 diatas dari 214 responden yang menyatakan kemampuan transfer pembelajaran sangat tinggi. 1,87% responden menyatakan bahwa motivasi kerja sangat baik. Sebesar 1,40% menyatakan baik, 0,47% menyatakan cukup baik dan 0,93% menyatakan kurang baik. Sedangkan pada kategori motivasi kerja sangat kurang baik tidak ada responden yang menjawab.

Kemudian pada kemampuan transfer pembelajaran tinggi. tidak ada responden yang menyatakan bahwa motivasi kerja sangat baik. Sebesar 1,4% responden menyatakan motivasi kerja baik. 7,48% responden menyatakan motivasi kerja cukup baik dan 1,4% responden menyatakan motivasi kerja kurang baik. Dimana tidak ada responden yang menyatakan motivasi kerja sangat kurang baik.

Untuk kemampuan transfer pembelajaran cukup tinggi. sebesar 0,47% responden menyatakan motivasi kerja sangat baik. 4,67% responden menyatakan motivasi kerja baik, 16,36% menyatakan cukup baik. 15,89% responden kurang

baik motivasi kerjanya dan 2,34% responden sangat kurang baik motivasi kerjanya.

Selanjutnya pada kemampuan transfer pembelajaran kurang tinggi, tidak ada responden yang menyatakan bahwa motivasi kerja sangat baik. Sebesar 1,4% responden menyatakan motivasi kerja baik. 9,81% responden menyatakan cukup baik. 15,89% responden menyatakan kurang baik dan sebesar 9,81% menyatakan sangat kurang baik.

Sedangkan dari kemampuan transfer pembelajaran sangat kurang tinggi, tidak ada responden yang menyatakan motivasi kerja sangat baik dan baik. Sebesar 1,87% responden menyatakan motivasi kerja cukup baik. 2,8% responden menyatakan motivasi kerja kurang baik dan 3,74% responden menyatakan motivasi kerja sangat kurang baik

Dari penjabaran tersebut, hubungan antara tingkat motivasi kerja dan tingkat kemampuan transfer pembelajaran dapat diketahui dengan mencari rata-rata hasil pengurangan sel a, b, c, d dan e sebagaimana pada upaya mencari hubungan sebelumnya sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{Sel a} - \text{sel b} &= 0,47\% - 4,67\% &= 4,2\% \\ \text{Sel b} - \text{sel c} &= 4,67\% - 16,36\% &= 11,69\% \\ \text{Sel c} - \text{sel d} &= 16,36\% - 15,89\% &= 0,47\% \\ \text{Sel d} - \text{sel e} &= 15,89\% - 2,34\% &= 13,55\% \\ \text{Sel a} - \text{sel c} &= 0,47\% - 16,36\% &= 15,89\% \\ \text{Sel a} - \text{sel d} &= 0,47\% - 15,89\% &= 15,42\% \\ \text{Sel a} - \text{sel e} &= 0,47\% - 2,34\% &= 1,87\% \\ \text{Sel b} - \text{sel d} &= 4,67\% - 15,89\% &= 11,22\% \\ \text{Sel b} - \text{sel e} &= 4,67\% - 2,34\% &= 2,33\% + \\ & &= 76,64\% \end{aligned}$$

Dari hasil penjumlahan tersebut, rata-rata dari kelima sel adalah sebesar 15,3%. Karena $15,3\% >$ dari 10%, dapat disimpulkan ada hubungan antara tingkat motivasi kerja dan tingkat kemampuan transfer pembelajaran.

IV.1.6. Korelasi Variabel Tingkat Kualitas Umpan Balik Kinerja dengan Variabel Tingkat Motivasi kerja

Setelah menemukan korelasi antara variabel tingkat motivasi kerja dan tingkat kemampuan transfer pembelajaran, berikutnya perlu diketahui korelasi antara tingkat kualitas umpan balik kinerja dengan tingkat motivasi kerja. Dimana dalam pemberian umpan balik kinerja dapat berdampak pada sikap positif karyawan atau sebaliknya berupa efek individual yang bersifat negatif terhadap umpan balik yaitu “demotivasi” dan sikap tertutup terhadap penerimaan umpan balik.

Berikut korelasi antara variabel tingkat kualitas umpan balik kinerja dengan tingkat motivasi kerja pada tabel IV. 9 di bawah ini :

Tabel IV. 9
Korelasi Antara Tingkat Kualitas Umpan Balik Kinerja dengan Tingkat Motivasi Kerja Karyawan

MOTIVASI KERJA KARYAWAN (Z)	KUALITAS UMPAN BALIK KINERJA KARYAWAN (X)					TOTAL
	Sangat Baik	Baik	Cukup Baik	Kurang Baik	Sangat Kurang Baik	
Sangat Baik	3 1.40%	2 0.93%	- 0%	- 0%	- 0%	5 2%
Baik	4 1.87%	11 5.14%	3 1.40%	1 0.47%	- 0%	19 9%
Cukup Baik	6 2.80%	22 10.28%	42 19.63%	6 2.80%	1 0.47%	77 36%
Kurang Baik	- 0%	6 2.80%	41 19.16%	30 14.02%	2 0.93%	79 37%
Sangat Kurang Baik	- 0%	5 2.34%	14 6.54%	13 6.07%	2 0.93%	34 16%
TOTAL	13 6%	46 21%	100 47%	50 23%	5 2%	214 100%

Berdasarkan tabel IV. 9 diatas, pada kategori motivasi kerja sangat baik sebanyak 1,4% responden menyatakan kualitas umpan balik kinerja sangat baik dan sebesar 0,93% responden menyatakan kualitas umpan balik kinerja baik. Dimana tidak ada responden yang menyatakan kualitas umpan balik kinerja berada pada kategori cukup baik, kurang baik dan sangat kurang baik.

Selanjutnya untuk kategori motivasi kerja baik, 1,87% responden menyatakan kualitas umpan balik kinerja sangat baik. Sebanyak 5,14% responden menyatakan kualitas umpan balik kinerja baik. 1,4% responden menyatakan cukup baik. 0,47% responden menyatakan kurang baik dan tidak ada responden yang menyatakan bahwa kualitas umpan balik kinerja sangat kurang baik.

Kemudian pada kategori motivasi kerja cukup baik. 2,8% responden menyatakan kualitas umpan balik kinerja sangat baik. Sebesar 10,28%

menyatakan baik. 19,63% menyatakan cukup baik. 2,8% kurang baik dan 0,47% berada pada kategori kualitas umpan balik kinerja sangat kurang baik.

Untuk kategori motivasi kerja kurang baik, tidak ada responden yang menyatakan kualitas umpan balik kinerja sangat baik. 2,8% responden menyatakan kualitas umpan balik kinerja baik. 19,16% menyatakan kualitas umpan balik cukup baik. 14,02% menyatakan kurang baik dan sebesar 0,93% responden menyatakan sangat kurang baik.

Sedangkan untuk kategori motivasi kerja sangat kurang baik, tidak ada responden yang menyatakan kualitas umpan balik kinerja sangat baik. Sebanyak 2,34% menyatakan kualitas umpan balik kinerja baik, 6,54% menyatakan kualitas umpan balik kinerja cukup baik, 6,07% menyatakan kualitas umpan balik kinerja kurang baik dan sisanya sebanyak 0,93% menyatakan kualitas umpan balik kinerja sangat kurang baik.

Dari penjabaran diatas, hubungan diantara kedua variabel tersebut berdasarkan perhitungan yang telah dijelaskan sebelumnya adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Sel a} - \text{sel b} &= 2,80\% - 10,28\% = 7,48\% \\ \text{Sel b} - \text{sel c} &= 10,28\% - 19,63\% = 9,35\% \\ \text{Sel c} - \text{sel d} &= 19,63\% - 2,80\% = 16,83\% \\ \text{Sel d} - \text{sel e} &= 2,80\% - 0,47\% = 2,33\% \\ \text{Sel a} - \text{sel c} &= 2,80\% - 19,63\% = -16,83\% \\ \text{Sel a} - \text{sel d} &= 2,80\% - 2,80\% = 0\% \\ \text{Sel a} - \text{sel e} &= 2,80\% - 0,47\% = 2,33\% \\ \text{Sel b} - \text{sel d} &= 10,28\% - 2,80\% = 7,48\% \\ \text{Sel b} - \text{sel e} &= 10,28\% - 0,47\% = 9,81\% + \\ &= 72,44\% \end{aligned}$$

Dari hasil penjumlahan diatas, rata-rata kelima sel adalah sebesar 14,5%. Karena 14,5% > dari 10%, dapat disimpulkan ada hubungan antara tingkat kualitas umpan balik kinerja dan tingkat motivasi kerja.

IV.1.7. Uji Statistik Korelasi antara Tingkat Kualitas Umpan balik Kinerja dan Tingkat motivasi Kerja dengan Tingkat Kemampuan Transfer Pembelajaran

IV.1.7.1. Uji Korelasi (r) *Product Moment*

Dengan menggunakan bantuan program komputer SPSS Versi 11.00 untuk menghitung koefisien korelasi (r) *product moment* dari ketiga hubungan asimetris dalam penelitian ini, diperoleh hasil koefisien korelasi dalam tabel IV. 10 sebagai berikut :

Tabel IV. 10
Koefisien Korclasi Hubungan Antar Variabel

No.	Hubungan Antar Variabel	Lambang	Koefisien r	Sig. 0,01 (2-tailed)	Keterangan
1	Tingkat kualitas umpan balik kinerja dengan tingkat kemampuan transfer pembelajaran (X→Y)	r_{xy}	0,389	0,000	Signifikan
2	Tingkat motivasi kerja dengan tingkat kemampuan transfer pembelajaran (Z→Y)	r_{zy}	0,534	0,000	Signifikan
3	Tingkat kualitas umpan balik kinerja dengan tingkat motivasi kerja (X→Z)	r_{xz}	0,546	0,000	Signifikan

Berdasarkan pada koefisien korelasi pada tabel IV. 10 diatas, maka penafsiran besar kecilnya korelasi pada masing-masing hubungan antar variabel tersebut berdasarkan pada pedoman pemberian interpretasi terhadap koefisien korelasi pada Tabel I.9 oleh Sugiyono menunjukkan rendahnya korelasi antara tingkat kualitas umpan balik kinerja dengan tingkat kemampuan transfer pembelajaran ($r_{xy}=0,389$) dan korelasi yang sedang antara tingkat motivasi kerja

dengan tingkat kemampuan transfer pembelajaran ($r_{xy} = 0,534$) serta korelasi antara tingkat kualitas umpan balik kinerja dengan tingkat motivasi kerja ($r_{xz} = 0,546$).

Berdasarkan pada nilai probabilitas, kolom sig.(2-tailed) terlihat bahwa nilai probabilitas pada korelasi ketiga variabel 0,000 yang lebih kecil dari 0,05 ($0,000 < 0,05$). Karena itu disimpulkan bahwa antara tingkat kualitas umpan balik kinerja dengan tingkat kemampuan transfer pembelajaran berkorelasi secara signifikan. Antara tingkat motivasi kerja dengan tingkat kemampuan transfer pembelajaran berkorelasi secara signifikan. Demikian pula antara tingkat kualitas umpan balik kinerja dengan tingkat motivasi kerja berkorelasi secara signifikan.

Kemudian pengujian signifikansi koefisien korelasi dengan uji t adalah sebagai berikut :

1. Koefisien korelasi tingkat kualitas umpan balik kinerja dengan tingkat kemampuan transfer pembelajaran.

$$\begin{aligned}
 t &= \frac{r_{xy} \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}} \\
 &= \frac{0,389 \sqrt{214-2}}{\sqrt{1-(0,389)^2}} \\
 t_{hitung} &= \frac{0,389(14,56)}{0,92} = 6,16
 \end{aligned}$$

Harga t_{hitung} tersebut dibandingkan dengan harga t_{tabel} untuk kesalahan 5% uji dua pihak dan $dk = n-2 = 212$, maka diperoleh $t_{tabel} = 1,960$ (~). Karena $t_{hitung} 6,16 > t_{tabel} 1,960$, terdapat hubungan yang positif dan signifikan

antara tingkat kualitas umpan balik kinerja dengan tingkat kemampuan transfer pembelajaran sebesar 0,389.

2. Koefisien korelasi tingkat motivasi kerja dengan tingkat kemampuan transfer pembelajaran

$$t = \frac{r_{ZY} \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

$$t_{hitung} = \frac{0,534 (14,56)}{\sqrt{1-(0,534)^2}} = 9,26$$

Harga t_{hitung} 9,26 dibandingkan dengan harga t_{tabel} untuk kesalahan 5% uji dua pihak dan $dk=n-2=212$, maka diperoleh $t_{tabel} = 1,960$ (~). Karena $t_{hitung} 9,26 > t_{tabel} 1,960$, terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara tingkat motivasi kerja dengan tingkat kemampuan transfer pembelajaran sebesar 0,534.

3. Koefisien korelasi tingkat kualitas umpan balik kinerja dengan tingkat motivasi kerja

$$t = \frac{r_{XV} \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

$$t_{hitung} = \frac{0,546 (14,56)}{\sqrt{1-(0,546)^2}} = 9,46$$

Dengan $t_{tabel} 1,960$ (~), $t_{hitung} 9,46$ lebih besar dari t_{tabel} berarti terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara tingkat kualitas umpan balik kinerja dengan tingkat motivasi kerja sebesar 0,546.

IV.1.7.2. Uji Analisis Jalur

Pada metodologi telah dijelaskan bahwa penggunaan analisis jalur harus memenuhi asumsi diantaranya :

1. Variabel berskala interval atau rasio.
2. Asumsi linieritas. Yaitu semua hubungan antar variabel dalam model mengikuti garis lurus (linieritas).
3. Asumsi normalitas. Dimana distribusi data penelitian adalah normal (normalitas sebaran data).
4. Asumsi homogenitas (*homoscedastisitas*). Dimana skor-skor dalam variabel endogen (Y) untuk setiap skor tertentu pada variabel eksogen selalu sama atau hampir sama. Atau varian kesalahan pada semua nilai X adalah konstan, yaitu sama untuk semua level X.
5. Asumsi mengenai adanya satu arah jalur di dalam model, bahwa arah jalur hubungan timbal balik (*reciprocal*) di dalam suatu model analisis jalur diabaikan.

Dari pengujian terhadap asumsi diperoleh hasil berikut :

1. Skala data adalah interval yang ditandai oleh normalitas sebaran data dalam uji normalitas data yang dilakukan dengan menggunakan model *Lilliefors (Kolmogorov-Smirnov)* pada program SPSS Versi 11.0 (lampiran 1).
2. Semua hubungan antar variabel dalam model mengikuti garis lurus (linieritas) berdasarkan uji linieritas dengan menggunakan *scatter plot* (lampiran 3).

3. Varian kesalahan pada semua nilai X adalah konstan, yaitu sama untuk semua level X. Diuji melalui korelasi antar variabel dengan nilai residual dari masing-masing hubungan antar variabel tersebut. Yaitu antara variabel X dengan variabel Y, variabel X dengan variabel Z dan antara variabel Z dengan variabel Y (lampiran 4).

Sebagaimana sudah diuraikan, koefisien jalur dalam penelitian ini dihitung melalui 2(dua) persamaan struktural yang memerlukan 2 tahap analisis regresi. Persamaan struktural itu adalah sebagai berikut :

$$Z_z = p_{zx}Z_x + e_z \quad (2.b)$$

$$Z_y = p_{yx}Z_x + p_{yz}Z_z + e_y \quad (2.c)$$

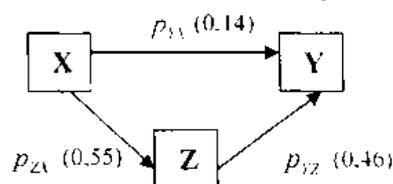
Berdasarkan hasil perhitungan analisis regresi pada persamaan (2.b-c) dengan menggunakan program komputer SPSS Versi 11.00 diperoleh informasi tentang koefisien jalur (p) sebagaimana yang terdapat pada tabel IV. 11 berikut :

Tabel IV. 11
Koefisien Jalur Antara Variabel Eksogen Terhadap Variabel Endogen

No	Hubungan Antar Variabel	Lambang	Koefisien p	Rasio t	Keterangan
1	Tingkat kualitas umpan balik kinerja dengan tingkat kemampuan transfer pembelajaran ($X \rightarrow Y$)	p_{yx}	0,139	0,045	Signifikan
2	Tingkat motivasi kerja dengan tingkat kemampuan transfer pembelajaran ($Z \rightarrow Y$)	p_{yz}	0,458	0,000	Signifikan
3	Tingkat kualitas umpan balik kinerja dengan tingkat motivasi kerja ($X \rightarrow Z$)	p_{zx}	0,546	0,000	Signifikan

Dari hasil perhitungan koefisien jalur diatas, analisis data dilanjutkan pada proses dekomposisi korelasi antara variabel eksogen (X) dengan variabel endogen (Y) untuk menemukan besarnya koefisien pada pola hubungan langsung (DE) dan hubungan tidak langsung (IE). Dimana pola hubungan antara variabel eksogen dengan variabel endogen divisualisasikan dalam diagram jalur berdasarkan pada koefisien jalur pada tabel IV. 11 sebagai berikut :

Gambar IV. 1 Model Empirikal Hubungan Antar Variabel



Berdasarkan pada model empirikal hubungan antar variabel pada gambar IV. 1 tersebut, proses dekomposisi pada koefisien jalur antara variabel eksogen X (tingkat kualitas umpan balik kinerja) dengan variabel endogen Y (tingkat kemampuan transfer pembelajaran) dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Pola hubungan antara variabel tingkat kualitas umpan balik kinerja (X) dengan variabel tingkat kemampuan transfer pembelajaran (Y).

$$\begin{aligned}
 r_{XY} &= p_{YX} + p_{YZ} r_{XZ} \\
 &= p_{YX} + p_{YZ} p_{ZX} \\
 &\quad \text{(DE)} \quad \text{(IE)}
 \end{aligned}$$

$$\text{DE} = p_{YX} (0,14)$$

$$\text{IE (melalui Z)} = p_{YZ} p_{ZX} = (0,46 \times 0,55) = 0,25$$

Berdasarkan hasil dekomposisi tersebut dapat diketahui bahwa hubungan antara variabel eksogen tingkat kualitas umpan balik kinerja (X) dengan variabel endogen tingkat kemampuan transfer pembelajaran (Y) memiliki pola

hubungan langsung (DE) yaitu p_{YX} (0,14) dan pola hubungan tidak langsung (IE) yaitu $p_{YZ} p_{XZ}$ (0,25).

2. Pola hubungan antara variabel tingkat motivasi kerja (Z) dengan variabel tingkat kemampuan transfer pembelajaran (Y).

$$\begin{aligned} r_{ZY} &= p_{YZ} + p_{YX} r_{XZ} \\ &= p_{YZ} + p_{YX} p_{ZX} \\ \text{(DE)} \quad S \end{aligned}$$

$$\text{DE} = p_{YZ} \text{ (0,46)}$$

Berdasarkan hasil dekomposisi tersebut, hubungan antara variabel tingkat motivasi kerja (Z) dengan variabel tingkat kemampuan transfer pembelajaran (Y) memiliki pola hubungan langsung (DE) yaitu p_{YZ} (0,46).

Dari hasil penghitungan dekomposisi tersebut, kemudian dihitung besarnya sumbangan efektif berdasarkan hasil kali koefisien jalur (p) dengan koefisien korelasi (r) *product moment* untuk sebuah variabel bebas tertentu dalam persentase varian Y melalui variasi X serta Z sebagai berikut :

1. Besarnya sumbangan efektif variabel X terhadap variabel Y adalah :

$$\begin{aligned} p_{YX} (r_{XY}) &= 0,14(0,39) \\ &= 0,055 = 5,5\% \end{aligned}$$

2. Besarnya sumbangan efektif variabel X terhadap variabel Y melalui Z adalah :

$$\begin{aligned} p_{YZ} p_{ZX} (r_{ZY} r_{XZ}) &= 0,25 (0,53 \times 0,55) \\ &= 0,073 = 7,3\% \end{aligned}$$

3. Besarnya sumbangan efektif variabel Z terhadap variabel Y adalah :

$$\begin{aligned} p_{YZ} (r_{ZY}) &= 0,46 (0,53) \\ &= 0,2438 = 24,4\% \end{aligned}$$

Dari hubungan antara tingkat kualitas umpan balik kinerja terhadap tingkat kemampuan transfer pembelajaran, tingkat kualitas umpan balik kinerja memiliki pola hubungan langsung ($p_{YX} = 0,14$) sekaligus tidak langsung ($p_{YZ} p_{XZ} = 0,25$) yang signifikan dengan tingkat kemampuan transfer pembelajaran. Dimana Sumbangan efektif untuk pola hubungan langsung adalah sebesar 5,5% sedangkan untuk pola hubungan tidak langsung melalui variabel tingkat motivasi kerja diperoleh sumbangan efektif sebesar 7,3%.

Kemudian dari hubungan antara tingkat motivasi kerja terhadap tingkat kemampuan transfer pembelajaran, tingkat motivasi kerja memiliki pola hubungan langsung ($p_{YZ} = 0,46$) yang signifikan dengan tingkat kemampuan transfer pembelajaran. Besar sumbangan efektif untuk pola hubungan langsung tersebut adalah sebesar 24,4%.

Dari besarnya sumbangan efektif antara tingkat kualitas umpan balik kinerja dengan tingkat kemampuan transfer pembelajaran dapat disimpulkan bahwa tingkat kualitas umpan balik kinerja memiliki hubungan tidak langsung melalui tingkat motivasi kerja yang lebih kuat terhadap tingkat kemampuan transfer pembelajaran karyawan jika dibandingkan dengan pola hubungan langsungnya. Artinya bahwa hubungan antara tingkat kualitas umpan balik kinerja dengan tingkat kemampuan transfer pembelajaran karyawan akan menjadi lebih kuat jika melalui tingkat motivasi kerja.

Sedangkan dari hubungan antara tingkat motivasi kerja terhadap tingkat kemampuan transfer pembelajaran, proporsi varian tingkat kemampuan transfer pembelajaran yang dapat dijelaskan atau diprediksi melalui variabel tingkat motivasi kerja adalah sebesar 24,4%. Sumbangan efektif sebesar itu merupakan sumbangan efektif pola hubungan langsung yang paling tinggi dibandingkan dengan sumbangan efektif pola hubungan langsung yang dimiliki variabel tingkat kualitas umpan balik kinerja.

IV.2. Interpretasi Data

Dapat dikatakan bahwa suatu program pelatihan yang efektif atau berhasil dalam pengembangan kekuatan pekerja tidak hanya terletak pada peningkatan pengetahuan, kemampuan dan ketrampilan, namun juga aplikasinya di tempat kerja. Esensinya terletak pada bagaimana, setelah mengikuti pelatihan yang diselenggarakan oleh perusahaan, karyawan mampu menerapkan hasil dari pelatihan tersebut pada pekerjaannya.

Riset tentang transfer pembelajaran menunjukkan bahwa hanya 30 % dari yang dipelajari pada pelatihan benar-benar digunakan dalam pekerjaan.³ Demikian pula dengan pendapat Brad dan Newstrom (1992) yang menyatakan tingkat penerapan keahlian serta pengetahuan yang didapat dari pelatihan ke tempat kerja diperkirakan hanya sekitar 10 - 40% saja.⁴

³ Jamie Mulkey, *loc. cit.*

⁴ Andrea Tasse dan Mohamed Himech, *Increasing Learning Transfer amongst Newly Trained Employees :The Role of The Supervisor*. University of Montreal, Quebec

Dari penelitian pada karyawan pelaksana Unit Pembangkitan, Unit Bisnis Pemeliharaan dan Unit Pemeliharaan PT Pembangkitan Jawa-Bali (PT. PJB) Gresik-Jawa Timur diperoleh bahwa hampir separuh total responden (47,66%) menyatakan kesempatan untuk mempraktekkan perilaku baru secara berulang-ulang dan konsisten pada kondisi dan situasi kerja pasca pelatihan kadang-kadang didapatkan (Tabel III.5) dan karyawan kadang-kadang menggunakan setiap kesempatan kerjanya untuk mempraktekkan pengetahuan dan ketrampilan yang diperolehnya dari pelatihan ketika melaksanakan pekerjaan (Tabel III. 6). Hasil tersebut diperoleh melalui pengukuran terhadap indikator dorongan mempraktekkan keahlian baru setelah mengikuti pelatihan.

Mayoritas responden mengungkapkan bahwa kesempatan yang mereka miliki adalah cukup tinggi dalam menerapkan keahlian baru setelah mengikuti pelatihan sebesar 44%. Kemudian pada indikator kesiapsiagaan responden untuk belajar dalam pelatihan, mayoritas responden mengaku kesiapsiagaan mereka adalah kurang tinggi sebesar 48%. Dimana pada indikator persepsi mayoritas responden, sebesar 42%, terhadap desain program pelatihannya mengungkapkan desain program memiliki ketepatan penyelenggaraan yang cukup tinggi dalam pelatihan karyawan (Tabel IV. 1).

Dari survei tersebut, hasil riset cukup konsisten dengan pendapat mulkey serta Brad dan Newstrom. Bahwa hanya sekitar 10-40 % dari yang dipelajari pada pelatihan benar-benar digunakan dalam pekerjaan. Hal ini ditunjukkan melalui rekapitulasi indikator diatas yang menggambarkan bahwa tingkat kemampuan

transfer pembelajaran responden adalah cukup tinggi sebesar 40% dan kurang tinggi sebesar 37% pada Tabel IV. 2.

Dalam kaitannya dengan tingkat kemampuan transfer pembelajaran dalam penelitian ini, pemberian umpan balik kinerja pada karyawan merupakan upaya meningkatkan kinerja melalui pemberian informasi secara teratur tentang bagaimana hasil pekerjaan karyawan.⁵ Dimana dalam pemberian informasi tersebut, pemberian umpan balik yang terbuka dan konstruktif penting diberikan untuk menciptakan motivasi yang benar.⁶

Pada analisa tabulasi silang tampak bahwa terdapat hubungan antara tingkat kualitas umpan balik kinerja dan tingkat motivasi kerja dengan tingkat kemampuan transfer pembelajaran. Mayoritas jawaban responden termasuk dalam kategori cukup baik untuk variabel tingkat kualitas umpan balik kinerja dan pada kategori kurang baik untuk variabel tingkat motivasi kerja.

Variabel tingkat kualitas umpan balik kinerja yang menunjukkan banyaknya responden menjawab “cukup baik” diukur dari intensitas pemberian informasi kinerja, objektivitas pemberian umpan balik, kepercayaan terhadap atasan serta reaksi karyawan terhadap umpan balik kinerja yang diterimanya. Dalam umpan balik, prosesnya menyangkut bagaimana pengawas menyampaikan umpan balik dan bagaimana umpan balik tersebut dirasakan oleh bawahan.⁷

Sedangkan pada variabel tingkat motivasi kerja yang menunjukkan banyaknya responden menjawab “kurang baik”, diukur dari pemenuhan

⁵ James F. Bolt dan Geary A. Rummier dikutip dari A. Dale Timpe (*penterj*), *op cit*, p. 131

⁶ S. Williams, *Strategy and Objectives* (1991) di F. Neale (ed.), *The Handbook of Performance Management* (London Institute of Personnel Management) dikutip dari Totok Budi Santoso (*Penterj*), Eugene McKenna dan Nic Beech, *op. cit.* p. 153

⁷ Fay Walther dan Susan Taylor dikutip dari A. Dale Timpe (*penterj*), *op cit*, p. 347

kebutuhan karyawan pada pekerjaannya dan ketersediaan rangsangan kerja. Dimana dalam motivasi, tingkah laku seseorang dipengaruhi serta dirangsang oleh keinginan; kebutuhan; tujuan dan kepuasannya. Rangsangan tersebut dapat timbul baik dari diri sendiri (internal) maupun dari luar (eksternal=lingkungan) menciptakan "motif dan motivasi", mendorong orang bekerja (melakukan tindakan tertentu) guna memperoleh kebutuhan dan kepuasan dari hasil kerjanya.⁸

Pada studi tentang hubungan diantara dua variabel (bivariat), realita hubungan sebab-akibat yang terbatas pada dua variabel jarang untuk terjadi. Diantara hubungan dua variabel tersebut dimungkinkan terdapat variabel ketiga atau keempat yang mempengaruhi variabel pengaruh maupun variabel terpengaruh. Rosenberg mengemukakan bahwa pengaruh dari variabel ketiga hanya perlu diperhatikan jika dari perhitungan statistik ternyata variabel tersebut mempunyai kaitan baik dengan variabel terpengaruh maupun dengan variabel pengaruh.⁹ Dimana dalam memilih variabel yang mempengaruhi hubungan yang diamati tergantung dari akal sehat, teori dan hasil empiris dari penelitian lain sebagai pedoman pokok.¹⁰

Sebagaimana dikemukakan oleh Bill Foster dan Karen R Seeker, bahwasannya hambatan atau kesulitan dalam pemberian umpan balik kinerja dapat berdampak pada sikap positif atau negatif terhadap umpan balik yaitu "demotivasi" dan sikap tertutup terhadap penerimaan umpan balik.¹¹ Sedangkan motivasi karyawan terhadap program pelatihan dapat berpengaruh pada seberapa

⁸ Malayu S.P. Hasibuan, *op. cit.*, p. 95

⁹ Morris Rosenberg, *The Logic of Survey Analysis* (New York: Basic Books, 1968) dikutip dari Masri Singarimbun dan Sofian Effendi (edit.), *loc. cit.*

¹⁰ Masri Singarimbun dan Sofian Effendi (edit.), *op. cit.*, p. 59

¹¹ Bill Foster dan Karen R. Seeker, *op. cit.*, p. 81-90

banyak karyawan belajar dalam pelatihan. apakah mereka akan menerapkan hasil pembelajaran pada pekerjaan dan menunjukkan bagaimana suksesnya program pelatihan.¹²

Dari analisis korelasi *product moment* (Lampiran 5) diperoleh hasil bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara tingkat kualitas umpan balik kinerja dengan tingkat kemampuan transfer pembelajaran ($r_{xy}=0,389$), antara tingkat motivasi kerja dengan tingkat kemampuan transfer pembelajaran ($r_{zy}=0,534$) dan antara tingkat kualitas umpan balik kinerja dengan tingkat motivasi kerja ($r_{xz}=0,546$).

Lebih lanjut dari analisis korelasi *product moment* antara tingkat kualitas umpan balik kinerja dan tingkat kemampuan transfer pembelajaran tersebut, diperoleh hasil bahwa hubungan tingkat kualitas umpan balik kinerja terhadap tingkat kemampuan transfer pembelajaran menunjukkan hubungan yang rendah atau berkorelasi secara lemah (0,20-0,399) dan besar sumbangan tingkat kualitas umpan balik kinerja terhadap tingkat kemampuan transfer pembelajaran adalah sebesar 15% pada penelitian ini.

Maka dari rendahnya korelasi dan persentase sumbangan yang diberikan dalam korelasi *product moment* tersebut berarti bahwa terdapat pengaruh variabel lain terhadap hubungan diantara dua variabel yaitu tingkat motivasi kerja. Dimana pola hubungan diantara ketiga variabel tersebut dalam penelitian ini dapat dijelaskan melalui uji analisis jalur dengan melihat besar koefisien jalur (ρ) dari

¹² J. Kevin Ford, *op. cit.*, p. 194

koefisien regresi beta (β) serta besar sumbangan efektif dari persamaan struktural tiga variabel dalam penelitian ini (Lampiran 6).

Berdasarkan kaitan variabel tingkat motivasi kerja dengan variabel tingkat kualitas umpan balik kinerja sebagai variabel pengaruh maupun dengan variabel tingkat kemampuan transfer pembelajaran sebagai variabel terpengaruh, pada hubungan antara tingkat kualitas umpan balik kinerja dengan tingkat kemampuan transfer pembelajaran diperoleh koefisien jalur (p_{yx}) sebesar 0,139 dan signifikan pada probabilitas t_{hitung} 0,045. Kemudian pada hubungan tingkat motivasi kerja dengan tingkat kemampuan transfer pembelajaran diperoleh koefisien jalur (p_{xz}) sebesar 0,458 dan signifikan pada probabilitas t_{hitung} 0,000. Sedangkan pada hubungan tingkat kualitas umpan balik kinerja dengan tingkat motivasi kerja diperoleh koefisien jalur (p_{zy}) sebesar 0,546 dan signifikan pada probabilitas t_{hitung} 0,000.

Rendahnya koefisien jalur pada hubungan antara tingkat kualitas umpan balik kinerja dan tingkat kemampuan transfer pembelajaran dibandingkan dengan koefisien jalur pada hubungan tingkat kualitas umpan balik kinerja dan tingkat motivasi kerja serta pada koefisien jalur hubungan tingkat motivasi kerja dengan tingkat kemampuan transfer pembelajaran, menunjukkan bahwa hubungan antara tingkat kualitas umpan balik kinerja dengan tingkat kemampuan transfer pembelajaran karyawan akan menjadi lebih kuat jika melalui tingkat motivasi kerja.

Hal ini diperkuat oleh besar sumbangan efektif dari persamaan struktural tiga variabel pada analisis data yang menunjukkan bahwa variabel tingkat kualitas

umpan balik kinerja dan tingkat motivasi kerja memiliki hubungan langsung dengan tingkat kemampuan transfer pembelajaran sebesar 5,5% dan 24,4%. Sedangkan pada pola hubungan tidak langsung dengan melalui tingkat motivasi kerja. besar sumbangan efektif adalah 7.3%.

Oleh karena itu, beberapa kesimpulan penting yang dapat dibuat berdasarkan pembuktian hipotesis yang telah dilakukan tersebut diantaranya :

1. Variabel tingkat kualitas umpan balik kinerja dan tingkat motivasi kerja memiliki hubungan langsung dengan tingkat kemampuan transfer pembelajaran.
2. Semua proporsi varian tingkat kemampuan transfer pembelajaran pada semua pola hubungan yang terjadi dapat dijelaskan atau diprediksi dengan baik melalui variabel tingkat motivasi kerja. Dalam pola hubungan langsung dengan tingkat kemampuan transfer pembelajaran, tingkat motivasi kerja memiliki sumbangan efektif yang paling besar dibanding variabel tingkat kualitas umpan balik kinerja. Sedangkan sebagai variabel perantara dalam pola hubungan tidak langsung antara tingkat kualitas umpan balik kinerja dengan tingkat kemampuan transfer pembelajaran, tingkat motivasi kerja sebagai variabel perantara memberikan sumbangan efektif yang lebih tinggi dibandingkan dengan pola hubungan langsung dan menjadikan hubungan tidak langsung tersebut menjadi lebih kuat dari pada hubungan langsungnya.
3. Variabel tingkat motivasi kerja merupakan variabel yang paling menentukan terbentuknya tingkat kemampuan transfer pembelajaran dalam penelitian ini. Disamping karena memiliki hubungan yang paling kuat dengan

terbentuknya tingkat kemampuan transfer pembelajaran secara langsung, tetapi juga karena ia menjadi variabel perantara yang dapat menjelaskan terbentuknya kemampuan transfer pembelajaran secara tidak langsung.

Dominannya pengaruh langsung dari variabel tingkat motivasi kerja (24,4%) maupun pengaruh tidak langsung sebagai variabel perantara dalam penelitian ini (7,3%) disebabkan karena pada dasarnya peran motivasi dalam kemampuan transfer pembelajaran merupakan hal yang penting sebagaimana diuraikan oleh Foxon. Dalam penelitiannya, ia menyimpulkan faktor motivasi peserta pelatihan sebagai karakteristik individu yang paling dominan dengan total pengaruh 21% terhadap terjadinya transfer pelatihan.¹³

Berdasarkan pada pendapat Moekijat, motivasi adalah suatu daya pendorong atau perangsang untuk melakukan sesuatu.¹⁴ Daya pendorong atau perangsang tersebut yang kemudian dalam transfer pembelajaran, menurut Karen Yeok-Hwa Ngeow, menentukan tingkatan keterlibatan aktif dan sikap pembelajar terhadap pembelajarannya.¹⁵ Sehingga dengan memiliki motivasi yang tinggi dalam belajar, kemampuan transfer pembelajaran karyawan untuk menerapkan hasil pelatihan pada pekerjaan akan tinggi pula. Mengingat motivasi merupakan proses-proses psikologikal dalam seorang individu yang menyebabkan timbulnya, diarahkannya, dan terjadinya persistensi kegiatan-kegiatan sukarela (*volunteer*) kearah tujuan tertentu.¹⁶

¹³ M. Faxon, *A Process Approach to the Transfer of Training*, <http://www.ascilite.org.au/jet/ajet9/foxon.html> akses: 10 September 2005 dikutip dari Hari Sumitro, "Studi Hubungan Karakteristik Lingkungan Kerja dan Transfer Pelatihan pada Karyawan Departemen Pengolahan Bijih PT NewmontNusa Tenggara" (Skripsi Sarjana Tak Diterbitkan, Universitas Airlangga Surabaya, 2005), p. 29

¹⁴ Moekijat, *Dasar-Dasar Motivasi*, *op. cit.*, p. 5

¹⁵ Ngeow, *loc. cit.*

¹⁶ Mitchell dikutip dari J. Winardi, *op. cit.*, p 1

Sedangkan sebagai perantara dalam hubungan tingkat kualitas umpan balik kinerja dengan tingkat kemampuan transfer pembelajaran, penerimaan umpan balik yang sering oleh individu tentang seberapa baik dia bekerja merupakan faktor pendorong orang akan bekerja seefektif mungkin.¹⁷ Dimana faktor pendorong tersebut yang kemudian dalam upaya perubahan dan pertumbuhan karyawan berperan guna mengetahui bagaimana kebiasaan individu karyawan dan memungkinkan untuk terus mawas diri.¹⁸

Sehingga dengan memberikan umpan balik kinerja yang mampu meningkatkan faktor pendorong, kemampuan transfer pembelajaran karyawan akan meningkat sejalan dengan kemampuan umpan balik kinerja untuk memberikan informasi kinerja yang tepat, objektif, konsisten serta proaktif terhadap kebutuhan karyawan pada pekerjaannya.

¹⁷ James F. Bolt dan Geary A. Rummier dalam A. Dale Timpe (penerjemah), *op. cit.*, p. 131

¹⁸ Alex Tri Kantjono Widodo (penterj.), Daniel Goleman, *op. cit.*, p. 438

BAB V

PENUTUP

V.I. Kesimpulan

Dari analisa dan interpretasi data yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

- Pada analisa tabulasi silang terbukti bahwa semakin baik tingkat kualitas umpan balik kinerja dan semakin tinggi tingkat motivasi kerja maka semakin tinggi tingkat kemampuan transfer pembelajaran karyawan pada pekerjaannya.
 - Pada uji korelasi *product moment* diperoleh hasil ada hubungan positif dan signifikan antara variabel tingkat kualitas umpan balik kinerja dengan variabel tingkat kemampuan transfer pembelajaran ($6,16 > 1,960$). Ada hubungan positif dan signifikan antara variabel tingkat motivasi kerja dengan tingkat kemampuan transfer pembelajaran ($9,26 > 1,960$). Serta ada hubungan positif dan signifikan antara variabel tingkat kualitas umpan balik kinerja dengan tingkat motivasi kerja ($9,46 > 1,960$)
 - Besarnya sumbangan yang diberikan variabel tingkat kualitas umpan balik kinerja terhadap tingkat kemampuan transfer pembelajaran adalah sebesar 15,1%. Sedangkan sisanya sebesar 84,9% dipengaruhi oleh variabel-variabel yang lain.
 - Pada analisis jalur melalui koefisien regresi (β) dengan taraf signifikansi 5% diperoleh bahwa koefisien jalur pada hubungan antara tingkat kualitas umpan
-
-

balik kinerja terhadap tingkat kemampuan transfer pembelajaran sebesar 0,139 dan signifikan ($0,045 < 0,05$). Kemudian koefisien jalur pada hubungan antara tingkat motivasi kerja terhadap tingkat kemampuan transfer pembelajaran sebesar 0,458 dan signifikan ($0,000 < 0,05$). Demikian pula dengan koefisien jalur pada hubungan tingkat kualitas umpan balik kinerja terhadap tingkat motivasi kerja sebesar 0,546 dan signifikan ($0,000 < 0,05$).

- Dekomposisi korelasi dari koefisien jalur menemukan bahwa ada pola hubungan langsung antara variabel tingkat kualitas umpan balik kinerja (X) dengan variabel tingkat kemampuan transfer pembelajaran (Y) yaitu p_{YX} (0,14) dan pola hubungan tidak langsung melalui variabel tingkat motivasi kerja (Z) yaitu p_{YZ} p_{ZX} (0,25).
- Besar sumbangan efektif dalam pola hubungan langsung antara tingkat kualitas umpan balik kinerja dengan tingkat kemampuan transfer pembelajaran adalah sebesar 5,5% sedangkan besar sumbangan efektif untuk pola hubungan tidak langsung dengan melalui variabel tingkat motivasi kerja sebesar 7,3%. Artinya bahwa hubungan antara tingkat kualitas umpan balik kinerja dengan tingkat kemampuan transfer pembelajaran karyawan akan menjadi lebih kuat jika melalui tingkat motivasi kerja. Karena tingkat kualitas umpan balik kinerja memiliki hubungan tidak langsung melalui tingkat motivasi kerja yang lebih kuat terhadap tingkat kemampuan transfer pembelajaran karyawan jika dibandingkan dengan pola hubungan langsungnya.

- Ada pola hubungan langsung antara variabel tingkat motivasi kerja (Z) dan tingkat kemampuan transfer pembelajaran (Y) yaitu p_{YZ} (0,46) dengan besar sumbangan efektifnya adalah 24,4%. Artinya tingkat motivasi kerja memiliki hubungan langsung paling dominan (24,4%) dibandingkan dengan hubungan langsung tingkat kualitas umpan balik kinerja terhadap tingkat kemampuan transfer pembelajaran (5,5%).
 - Tingkat motivasi kerja mampu menjelaskan atau memprediksi dengan baik semua proporsi varian tingkat kemampuan transfer pembelajaran pada semua pola hubungan dalam penelitian dan merupakan variabel yang paling menentukan terbentuknya tingkat kemampuan transfer pembelajaran.
 - Besarnya pengaruh tingkat motivasi kerja terhadap tingkat kemampuan transfer pembelajaran disebabkan karena kemampuan perusahaan untuk memenuhi kebutuhan karyawan pelaksana pada pekerjaannya dan ketersediaan rangsangan dalam bekerja terletak pada batasan "cukup". Sehingga, dengan tingkat motivasi yang "cukup" tersebut mempengaruhi karyawan pelaksana untuk belajar sampai ketinggian mereka termotivasi dan menjadikan kecakapan dalam pelatihan sebagai sasaran perubahan pribadi. Dimana dengan tingkat motivasi "cukup" tersebut, karyawan pelaksana memiliki pengetahuan "cukup" terhadap lingkungan pekerjaannya tentang apa yang akan mereka hadapi ketika kembali bekerja.
 - Sedangkan kecilnya pengaruh tingkat kualitas umpan balik kinerja terhadap tingkat kemampuan transfer pembelajaran dikarenakan ketersediaan informasi secara teratur tentang bagaimana hasil kerja karyawan, pada evaluasi pelatihan
-
-

digunakan untuk menilai apakah karyawan pelaksana telah mengalami kemajuan setelah mengikuti pelatihan ataukah tidak, berpengaruh sebagai faktor pendorong bagi karyawan pelaksana agar bekerja lebih efektif. Sehingga, kemampuan karyawan dalam transfer pembelajaran yaitu aplikasi atau penerapan pengetahuan dan ketrampilan yang diperoleh dari pelatihan pada lingkungan pekerjaan atau pelaksanaan tugas akan lebih dipengaruhi oleh faktor pendorong tersebut sebagai akibat dari pemberian umpan balik kinerja.

V.2. Saran

Merujuk pada hasil penelitian ini, maka saran yang dapat diajukan adalah sebagai berikut :

- (1). Perlunya PT PJB Gresik sebagai obyek penelitian untuk lebih baik lagi dalam merencanakan pelatihan pada level karyawan pelaksana dengan lebih menyesuaikannya pada pekerjaan mengingat tingkat penerapan keahlian baru pada pekerjaan oleh karyawan pelaksana adalah sebesar 40%.
 - (2). Meningkatkan kesempatan bagi karyawan pelaksana untuk menerapkan keahlian baru setelah mengikuti pelatihan dalam pekerjaannya dengan memberikan dukungan dalam praktek oleh atasan dan menyediakan peralatan kerja yang sesuai dalam praktek ketrampilan/ keahlian baru setelah pelatihan. Dikarenakan penggunaan konsep dalam pelatihan pada pekerjaan melibatkan pengalaman serta praktek dan berpengaruh terhadap cara kerja karyawan.
-
-

- (3). Perlunya mengatasi keterbatasan waktu kerja yang dialami oleh karyawan pelaksana sehingga menghalangi praktek keahlian atau ketrampilan baru dalam pekerjaan.

Ketrampilan dan keahlian yang dipelajari dalam pelatihan sebanyak 40% diterapkan segera setelah pelatihan, 25% setelah 6 bulan dan 15% setelah setahun.¹ Sehingga dengan semakin lama jeda waktu dalam praktek hasil pelatihan memungkinkan karyawan menjadi terlupakan. Apalagi penyelenggaraan pelatihan dilakukan untuk memenuhi syarat kompetensi yang harus dimiliki karyawan.

- (4). Meningkatkan keterlibatan karyawan pelaksana dalam menetapkan standar kinerja yang akan datang atau memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berkontribusi pada perumusan sasaran kerjanya sendiri.

- (5). Perlunya meningkatkan pemberian umpan balik kinerja yang positif dan konstruktif diantaranya :

- a. Mempertimbangkan kondisi karyawan dalam pemberian umpan balik kinerja dengan menawarkan kepada karyawan kapan bersedia berdiskusi tentang hasil penilaian kerjanya.
- b. Memberikan informasi kinerja kepada karyawan hanya antara atasan dengan karyawan dalam ruangan yang tertutup, sehingga bersifat lebih pribadi.

¹Newstrom dikutip dari Paul L. Caravaglia, *How to Ensure Transfer of Training*,
<http://www.arl.org/training/filesso/transfer.html> akses 22 September 2005

- c. Pemberian umpan balik kinerja meliputi prestasi yang telah dicapai oleh karyawan dan kekurangan yang perlu diperbaiki. Informasi kinerja meliputi aspek positif dan negatif dari kinerjanya.
 - d. Memberikan pujian dan kritik pada karyawan yang sesuai dengan kondisi kerja sebagai wujud kemampuan manajer untuk menjadi sumber informasi yang terpercaya bagi karyawan.
 - e. Melibatkan empati dan kesadaran diri manajer sebagai atasan dalam memberikan umpan balik kinerja sehingga karyawan berada pada kondisi nyaman serta tenang terhadap hasil penilaian kinerjanya.
 - f. Melibatkan karyawan dalam menetapkan standar kinerja yang akan datang atau memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berkontribusi pada perumusan sasaran kinerjanya sendiri sehingga meningkatkan kesadaran tentang kinerjanya dan memunculkan dorongan dari dalam diri untuk meningkatkan kinerjanya tersebut.
- (6). Selanjutnya diharapkan adanya penelitian lebih lanjut mengenai transfer pembelajaran mengingat variabel yang dianggap berpengaruh dalam penelitian ini terhadap transfer pembelajaran adalah sebesar 15,1% sedangkan sisanya sebesar 84,9% dipengaruhi oleh variabel-variabel yang lain. Sehingga, perlu untuk mengkaji variabel lain tersebut yang oleh Foxon dikelompokkan menjadi faktor iklim organisasi, faktor desain pelatihan, faktor karakteristik peserta pelatihan dan faktor penyampaian pelatihan. Dimana dari keempat faktor tersebut, iklim
-
-

organisasi merupakan faktor yang paling mendukung dengan prosentase sebesar 42%, faktor desain pelatihan sebesar 22%, karakteristik peserta sebesar 21% (dengan faktor motivasi peserta pelatihan yang paling dominan) dan faktor penyampaian pelatihan sebesar 13%.

- (7). Perlunya menambahkan variabel karakteristik peserta pelatihan lain yang dianggap dapat memberikan sumbangan terhadap transfer pembelajaran selain variabel motivasi.

V.3. Implikasi terhadap perkembangan Ilmu Pengetahuan

Sebagaimana telah diketahui, bahwa penelitian ini mempunyai bahasan utama tentang kemampuan transfer pembelajaran karyawan setelah pelatihan dalam organisasi. Ditinjau dari ilmu administrasi Negara, maka yang dikaji dalam penelitian ini mengacu pada upaya manajemen sumber daya manusia yang dimiliki organisasi publik dalam rangka pengorganisasian Badan Usaha Milik Negara PT Pembangkitan Jawa-Bali Gresik_Jawa Timur guna melaksanakan kebijaksanaan umum dalam usaha ketenagalistrikan.

Manusia merupakan unsur pokok dalam organisasi yang memiliki karakteristik individu dan kemampuan atau keahlian tertentu yang dapat dikembangkan oleh organisasi. Karakteristik dan kemampuan tersebut dalam organisasi terwujudkan dalam sikap dan perilakunya di organisasi yang kemudian mempengaruhi sifat dari suatu organisasi.

Dalam penelitian ini telah diperoleh hasil adanya bukti secara teoritis maupun empiris, bahwa terdapat pengaruh antara tingkat kualitas umpan balik

kinerja yang diberikan pada karyawan pelaksana terhadap tingkat kemampuan transfer pembelajarannya.

Kemampuan transfer pembelajaran adalah aplikasi atau penerapan pengetahuan dan ketrampilan yang diperoleh dari pelatihan secara efektif dan efisien pada lingkungan pekerjaan atau pelaksanaan tugas yang dipengaruhi oleh peluang untuk menerapkan keahlian baru, kesiapsiagaan karyawan dalam belajar, serta kualitas desain program pelatihan. Dimana Pengaruh ini lebih diperkuat dengan adanya motivasi kerja dari individu yang bersangkutan.

Sehingga dari hasil temuan yang diperoleh dalam penelitian ini mempunyai implikasi :

- a. Dapat digunakan sebagai sarana untuk memahami kualitas praktek-praktek manajemen sumber daya manusia dalam organisasi dengan kemampuan potensial orang-orang didalamnya dan kualitas sistem manajemen dalam perusahaan secara keseluruhan.
- b. Dapat digunakan sebagai pedoman dalam menciptakan suatu iklim organisasi yang positif dan konstruktif serta mendukung pengembangan sumber daya manusia melalui mekanisme umpan balik kinerja yang berkualitas baik lisan maupun tertulis dalam organisasi.
- c. Dapat digunakan sebagai pedoman dalam mengambil kebijakan untuk mengefektifkan pengembangan karyawan dari pengelola organisasi.
- d. Sebagai sarana mawas diri bagi organisasi yang bersangkutan dimasa yang akan datang.

DAFTAR PUSTAKA

A. Buku

- Alwi, Syafaruddin, *Manajemen Sumber Daya Manusia-Strategi Keunggulan Kompetitif*, Yogyakarta, BPFE-Yogyakarta, 2001.
- Armstrong, Michael. *Mengelola Karyawan: Buku Wajib bagi Manajer Lini*. Jakarta. PT. Gramedia, 2003.
- Foster, Bill dan Karen R. Seeker, *Pembinaan Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan*, Jakarta, Penerbit PPM, 2001.
- Gibson, James L., et. al., *Organisasi Dan Manajemen-Perilaku, Struktur, Proses*, Jakarta, Penerbit Erlangga, 1997.
- Goleman, Daniel, *Working with Emotional Intelligence*, Jakarta, PT. Gramedia Pustaka Utama, 2003.
- Hasan, Iqbal, *Analisis Data Penelitian dengan Statistik*, Jakarta, PT Bumi Aksara, 2004.
- Hasibuan, Malayu S.P., *Organisasi Dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta, Penerbit Bumi Aksara, 2003.
- Irianto, Jusuf. *Tema-tema pokok MSDM*, Surabaya. Insan Cendikia. 2001.
- , *Isu-Isu Strategis Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Surabaya, Insan Cendikia, 2001.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, *Perencanaan Dan Pengembangan SDM*, Bandung, Refika Aditama, 2003.
- Manullang, M. dan Marihot Manullang, *Manajemen Personalia-Edisi Revisi*, Yogyakarta. Gadjah Mada University Press, 2004.
- McKenna, Eugene dan Nic Beech, *The Essence of Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta, Penerbit Andi, 2002.
- Moekijat, *Dasar-Dasar Motivasi*, Bandung, Penerbit Pionir Jaya, 2002.
- Nurgiyantoro, Burhan, et. al., *Statistik Terapan Untuk Penelitian Ilmu-Ilmu Sosial*, Yogyakarta. Gadjah Mada University Press, 2004.
- Santoso, Singgih. *Buku Latihan SPSS Statistik Multivariat*. Jakarta, PT Elex Media Komputindo, 2004.
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi (ed.), *Metode Penelitian Survei*, Jakarta, LP3ES, 1989.
- Sugiyono, *Statistika Untuk Penelitian*, Bandung, CV. Alfabeta, 2002.
- Suryana, Agus. *Kiat Dan Teknik Evaluasi Pelatihan*, Jakarta. Penerbit progress, 2004.
- Stoner, James A.F., et.al, *Manajemen-Jilid II*, Jakarta. Penerbit Erlangga, 1996.
- Timpe, A. Dale (penterj.), *Kinerja*, Jakarta, Elex Media Komputindo, 1992.

- Winardi, J., *Motivasi Dan Pemotivasian Dalam Manajemen*, Jakarta, PT Rajagrafindo Persada, 2002.
- Winarsunu, Tulus, *Statistik dalam Penelitian Psikologi dan Pendidikan*, Malang, UMM Press, 2004.
- Yarnest, *Panduan Aplikasi Statistik SPSS Versi 11.0*, Malang, Penerbit Dioma, 2004.
- Zainun. Buchari. *Manajemen dan Motivasi-Edisi Revisi*. Jakarta. Balai Aksara, 2004.

B. Jurnal Internet

- Bransford, John D., et. al., *Learning and Transfer, How People Learn: Brain, Mind, Experience, and School*, <http://www.nap.edu/html/howpeople1/ch3.html> akses 04 Januari 2005
- Caravaglia, Paul L., *How to Ensure Transfer of Training*, <http://www.arl.org/training/ilcso/transfer.html> akses 22 September 2005
- Faxon, M., *A Process Approach to the Transfer of Training*, <http://www.ascilite.org.au/ajet/ajet9/foxon.html> akses: 10 September 2005
- Fitzpatrick, R., *The Strange Case of The Transfer of Training Estimate*. The Industrial Organizational Psychologist, <http://siop.org/tip/backissues/tip/Oct01/03titpatrick.pdf> akses: 3 Januari 2005
- Flint, Wendy, *Transfer of Learning. Evaluating Workplace Transfer of Training Techniques*, <http://www.nald.ca/nls/lnpub/transfer/english.htm> akses: 3 Januari 2005
- Ford, J. Kevin, *Improving Training Effectiveness in Work Organizations* (Mahwah NJ, Lawrence Erlbaum Associates, 1997)
- Gagne, Robert M., *Learning Theory*, http://www.csulb.edu/~dkumrow/conference/learning_theory.html#overview#overview akses: 3 Januari 2005
- , *Relationship of Learning Theory to Instructional Design*, http://www.csulb.edu/~dkumrow/conference/learning_theory.html akses: 3 Januari 2005
- Martocchio, J.J. dan James Dulebohn, *Performance feedback effects in training: the role of perceived controllability*, http://www.bodymedia.com/pdf/NasozAlvarezCTW_03.pdf akses : 12 Januari 2005
- Mulkey, Jamie, *The Art of (Learning) Transfer*, http://www.certmag.com/issues/oct02/feature_mulkey.cfm akses: 3 Januari 2005
- Ngeow, Karen Yeok-Hwa, *Motivation and Transfer in Language Learning*, <http://www.ericdigests.org/1999-4/motivation.htm> akses: 3 Januari 2005
- Pidd, Ken, *Organisational Barriers To Training Transfer: The Role Of Workplace Social Controls And Normative Behaviour In Workforce Development*,



<http://www.nceta.flinders.edu.au/pdf/proceedings2002/catching%20clouds/section4.pdf> akses: 12 Januari 2005

Salas, Eduardo, *The Science Of Training: A Decade of Progress*, Annual Review of Psychology : Gale Group, 2001

Shoobridge, Jodie, *Training Transfer: The What, How and Wherefore Art Thou?*, <http://www.nceta.flinders.edu.au/pdf/proceedings2002/shoobridge.pdf> akses : 12 Januari 2005

Tasse, Andrea dan Mohamed Hrimech, *Increasing Learning Transfer Amongst Newly Trained Employees: The Role Of The Supervisor*, <http://www.wln.ualberta.ca/papers/pdf/41.pdf> akses: 12 Januari 2005

Taylor, Maurice, *Transfer of Learning: Planning Workplace Education Programs*, <http://www.nald.ca/FULLTEXT/nls/inpub/transfer/English/page01.htm> akses: 3 Januari 2005

C. Majalah

“Berharap Menjadi The Dream Team”. Info PJB, Edisi 41, VIII, 2003, hal. 11.

“Berubah, Berubah dan Berubah”. Info PJB, Edisi 38, VII, 2003, hal. 6.

“Bonus bagi Unit Berprestasi Guna Meningkatkan Kinerja”. Info PJB, Edisi 40, VII, 2003, hal. 6.

“Demi Keadilan Sudah Seharusnya dilakukan”. Info PJB, Edisi 47, IX, 2004, hal. 7.

“Kaderisasi dan Seleksi Calon Pemimpin”. Info PJB, Edisi 41, VIII, 2003, hal. 10.

“Karyawan Tak Boleh Membre”. Info PJB, Edisi 46, VIII, 2004, hal. 8.

“Komitmen Manajer Unit di Tahun 2005”. Info PJB, Edisi 47, IX, 2004, hal. 22.

Priyono. “Pelatihan Dengan Metode ADDIE”. Info PJB, Edisi 45, VIII, 2004, hal. 10.

“Persoalan SDM sangat Sensitif”. Info PJB, Edisi 43, VIII, 2004, hal. 9.

“Rekomendasikan Penyatuan UP-UHar”. Info PJB, Edisi 44, VIII, 2004, hal. 19.

“Strategi Mengantisipasi dan Menyembuhkan Penyakit”. Info PJB, Edisi 49, X, 2005, hal. 5.

D. Skripsi

Hari Sumitro, “Studi Hubungan Karakteristik Lingkungan Kerja dan Transfer Pelatihan pada Karyawan Departemen Pengolahan Bijih PT NewmontNusa Tenggara” (Skripsi Sarjana Tak Diterbitkan, Universitas Airlangga Surabaya, 2005)

Kustini. “Analisis Pengaruh Locus of Control, Orientasi Tujuan Pembelajaran dan Lingkungan Kerja terhadap Self Efficacy dan Transfer Pelatihan Karyawan PT. Telkom Kandatel Surabaya Timur” (Thesis Tak Diterbitkan. Universitas Airlangga Surabaya, 2004)