

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA



A. Pelatihan

1. Pengertian pelatihan

Beberapa ahli telah mendefinisikan pelatihan dalam berbagai pengertian. Menurut Nitisemito (1994) pelatihan adalah suatu kegiatan dari perusahaan yang bermaksud untuk dapat memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku, keterampilan dan pengetahuan dari para karyawan yang sesuai dengan keinginan perusahaan yang bersangkutan. Menurut Simamora (2004) pelatihan adalah proses sistematis pengubahan perilaku para karyawan dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan-tujuan organisasional.

Menurut Wexley&Yukl (1976) dalam As'ad (1999) dikatakan:

"Training and development are terms referring to planned efforts designed to facilitate the acquisition of relevant skills, knowledge, and attitudes by organizational members".

Menurut Amstrong (1991) dalam Kustini (2004) *"Training is a planned process to modify attitude, knowledge or skill behavior through learning experience to achieve effective performance in an activity or of activities"*.

Dari berbagai pendapat di atas maka dapat disimpulkan bahwa pelatihan bukanlah merupakan suatu tujuan, tetapi merupakan suatu usaha untuk meningkatkan tanggung jawab mencapai tujuan perusahaan. Pelatihan merupakan proses keterampilan kerja timbal balik yang bersifat membantu, oleh karena itu dalam pelatihan seharusnya diciptakan suatu lingkungan di mana para karyawan dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan

dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan, sehingga dapat mendorong mereka untuk dapat bekerja lebih baik.

2. Tujuan pelatihan

Tujuan-tujuan utama pelatihan pada intinya dapat dikelompokkan ke dalam lima bidang (Simamora, 2004):

1. Memperbaiki kinerja. Kendatipun pelatihan tidak dapat memecahkan semua masalah kinerja yang tidak efektif, program pelatihan dan pengembangan yang sehat kerap bermanfaat dalam meminimalkan masalah-masalah ini.
2. Memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi. Melalui pelatihan, pelatih (*trainer*) memastikan bahwa karyawan dapat secara efektif menggunakan teknologi-teknologi baru. Perubahan teknologi, pada gilirannya, berarti bahwa pekerjaan-pekerjaan sering berubah dan keahlian serta kemampuan karyawan mestilah dimutakhirkan melalui pelatihan sehingga kemajuan teknologi tersebut secara sukses dapat diintegrasikan ke dalam organisasi.
3. Mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru supaya menjadi kompeten dalam pekerjaan. Sering seorang karyawan baru tidak memiliki keahlian-keahlian dan kemampuan yang dibutuhkan untuk menjadi *job competent*, yaitu mampu mencapai *output* dan standar kualitas yang diharapkan.

4. Membantu memecahkan permasalahan operasional. Meskipun persoalan-persoalan organisasional menyerang dari berbagai penjuru, pelatihan adalah sebagai salah satu cara terpenting guna memecahkan banyak dilema yang harus dihadapi oleh atasan.
5. Mempersiapkan karyawan untuk promosi. Salah satu cara untuk menarik, menahan dan memotivasi karyawan adalah melalui program pengembangan karir yang sistematis. Mengembangkan kemampuan promosional karyawan adalah konsisten dengan kebijakan personalia untuk promosi dari dalam; pelatihan adalah unsur kunci dalam sistem pengembangan karir. Organisasi-organisasi yang gagal menyediakan pelatihan untuk memobilitas vertikal akan kehilangan karyawan yang berorientasi pencapaian (*achievement oriented*) yang merasa frustrasi karena tidak adanya kesempatan untuk promosi dan akhirnya memilih keluar dari perusahaan dan mencari perusahaan lain yang menyediakan pelatihan bagi kemajuan karir mereka.
6. Mengorientasikan karyawan terhadap organisasi. Selama beberapa hari pertama pada pekerjaan, karyawan baru membentuk kesan pertama mereka terhadap organisasi dan tim manajemen. Kesan ini dapat meliputi dari kesan yang menyenangkan sampai yang tidak menyenangkan, dan dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan produktivitas keseluruhan karyawan. Karena alasan inilah, beberapa pelaksanaan orientasi melakukan upaya bersama supaya secara benar

mengorientasikan karyawan-karyawan baru terhadap organisasi dan pekerjaan.

7. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan pertumbuhan pribadi. Pelatihan dan pengembangan dapat memainkan peran ganda dengan menyediakan aktivitas-aktivitas yang membuahkan efektivitas organisasional yang lebih besar dan meningkatkan pertumbuhan pribadi bagi semua karyawan.

Dari tujuan-tujuan tersebut maka pelatihan mempunyai andil besar dalam menentukan efektivitas dan efisiensi organisasi. Beberapa manfaat nyata yang didapat dari program pelatihan dan pengembangan adalah:

1. Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas.
2. Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan untuk mencapai standar kinerja yang dapat diterima.
3. Membentuk sikap, loyalitas, dan kerja sama yang lebih menguntungkan.
4. Memenuhi kebutuhan perencanaan sumber daya manusia.
5. Mengurangi frekuensi dan biaya kecelakaan kerja.
6. Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka.

3. Jenis pelatihan

Terdapat banyak pendekatan untuk pelatihan. Menurut Simamora (2004) jenis pelatihan yang dapat diselenggarakan di dalam organisasi adalah:

1. Pelatihan keahlian, pelatihan ini merupakan pelatihan yang sering dijumpai di dalam organisasi, termasuk di dalamnya adalah pelatihan teknik. Program pelatihannya relatif sederhana: kebutuhan atau kekurangan diidentifikasi melalui penilaian yang jeli.
2. Pelatihan ulang, merupakan bagian dari pelatihan keahlian. Pelatihan ulang berupaya memberikan kepada para karyawan, keahlian-keahlian yang mereka butuhkan untuk menghadapi tuntutan kerja yang berubah-ubah. Misalnya, karyawan-karyawan yang selama ini memakai mesin produksi konvensional mungkin harus dilatih ulang untuk memakai mesin produksi yang terkomputerisasi.
3. Pelatihan lintas fungsional, merupakan pelatihan karyawan untuk melakukan aktivitas kerja dalam bidang lainnya selain dari pekerjaan yang ditugaskan.
4. Pelatihan tim, pelatihan untuk meningkatkan kemampuan kerja individu dalam tim.
5. Pelatihan kreativitas, pelatihan untuk mengajarkan kreativitas dalam rangka membantu orang-orang dalam memecahkan masalah dengan kiat baru.

4. Evaluasi program-program pelatihan

Pelatihan harus dievaluasi dengan sistematis mendokumentasikan hasil-hasil pelatihan dari segi bagaimana sesungguhnya peserta pelatihan berperilaku kembali pada pekerjaan mereka dan relevansinya perilaku peserta pada tujuan-

tujuan perusahaan. Dalam menilai manfaat atau kegunaan program pelatihan, perusahaan mencoba menjawab empat pertanyaan (Simamora, 2004):

- a. Apakah terjadi perubahan?
- b. Apakah perubahan disebabkan oleh pelatihan?
- c. Apakah perubahan secara positif berkaitan dengan pencapaian tujuan-tujuan organisasional?
- d. Apakah perubahan yang serupa terjadi pada partisipan yang baru dalam program pelatihan yang sama?

Evaluasi membutuhkan adanya penilaian terhadap dampak program pelatihan pada perilaku sikap jangka pendek maupun jangka panjang. Adapun pengukuran efektifitas pelatihan meliputi penilaian (Simamora, 2004):

- a. Reaksi-reaksi yaitu bagaimana perasaan partisipan terhadap program.
- b. Belajar yaitu pengetahuan, keahlian, dan sikap-sikap yang diperoleh sebagai hasil dari pelatihan.
- c. Perilaku yaitu perubahan-perubahan yang terjadi pada pekerjaan sebagai akibat dari pelatihan.
- d. Hasil-hasil yaitu dampak pelatihan pada keseluruhan efektifitas organisasi atau pencapaian pada tujuan-tujuan organisasional.

Pengukuran reaksi dan belajar yang bersangkutan paut dengan hasil-hasil program pelatihan saja disebut dengan kriteria internal. Pengukuran perilaku dan hasil-hasil yang mengindikasikan dampak pelatihan pada lingkungan pekerjaan disebut sebagai kriteria eksternal yaitu dukungan dari pihak manajemen memberi

kesempatan peserta pelatihan mempraktekkan apa yang telah mereka peroleh dari pelatihan.

Adanya pengukuran efektifitas pelatihan yang telah dilaksanakan dapat disimpulkan bahwa evaluasi pelatihan baik mengenai program maupun instruktur/pelatih dapat menjadi umpan balik untuk pelatihan selanjutnya. Demikian pula dengan pembelajaran mereka, apakah mereka mempelajari prinsip-prinsip, keterampilan, dan fakta-fakta yang seharusnya mereka pelajari. Selanjutnya dapat digunakan untuk mengetahui apakah perilaku peserta berubah karena program pelatihan atau bukan. Terakhir dengan melihat hasil dari pelatihan apakah sesuai dengan tujuan pelatihan yang ditetapkan.

B. Transfer Pelatihan

Tujuan akhir setiap program pelatihan adalah bahwa pembelajaran yang terjadi selama pelatihan ditransfer kembali ke dalam pekerjaan. Karena pelatihan kerap kali terjadi di tengah lingkungan khusus, pertanyaan penting yang perlu dijawab adalah apakah pembelajaran akan mentransfernya ke situasi pekerjaan aktual. Transfer pelatihan (*transfer of training*) adalah tingkat aplikasi pengetahuan, keahlian, kemampuan atau karakteristik lainnya yang dipelajari dalam pelatihan terhadap pekerjaan (Simamora, 2004).

Definisi lain diberikan pada istilah transfer pelatihan, di antaranya pendapat dari Baldwin&Ford (1988) dalam Foxon (1993):

“Transfer of training is defined as the effective and continuing application in the job context of the skills and knowledge gained in a training”.

Broad&Newstrom, (1996) (dalam Wang, 2001)

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

Definisi transfer pelatihan tersebut di atas menunjukkan bahwa transfer pelatihan merupakan aktivitas secara efektif dan berkelanjutan untuk menerapkan keahlian, keterampilan, dan sikap yang diperoleh dari suatu pelatihan. Pada definisi pertama bahwa perolehan hasil dari pelatihan hanya pada konteks pekerjaan. Sedangkan definisi kedua tidak hanya pada konteks pekerjaan tapi juga di luar pekerjaan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa transfer pelatihan mengidentifikasi sejauh mana peserta pelatihan dapat menerapkan apa yang diperoleh dalam pelaksanaan pekerjaan mereka.

Transfer pelatihan berlangsung pada saat para partisipan dapat menerapkan keahlian dan pengetahuan yang diterima dalam pelatihan ke dalam pekerjaan mereka. Sekiranya pembelajaran yang terjadi di dalam suatu pelatihan tidak ditransfer ke situasi pekerjaan aktual, maka pelatihan boleh dikatakan gagal.

Menurut Craig (1999) terdapat tiga cara transfer pelatihan ke tempat kerja, yaitu:

- a. positif, yaitu hasil pelatihan akan meningkatkan kinerja pekerjaan,
- b. negatif, yaitu hasil pelatihan akan menurunkan kinerja sebelumnya,
- c. netral, yaitu hasil pelatihan tidak mempengaruhi kinerja pekerjaan.

Kondisi yang menyebabkan hasilnya positif, negatif, atau tidak ada transfer akan tergantung pada kemiripan stimulus dan respons di dalam pelatihan dan situasi pekerjaan, sehingga terdapat empat kemungkinan situasi (Simamora, 2004), yaitu:

1. Pada saat lingkungan stimulus dan respons yang dipelajari sama baiknya dalam situasi pelatihan maupun situasi pekerjaan, maka akan muncul transfer positif pelatihan.
2. Pada saat lingkungan stimulus dari kedua situasi serupa, namun respon yang dipelajari dalam pelatihan berbeda dengan respon yang diperoleh di pekerjaan, maka akan muncul transfer negatif pelatihan. Respon yang dipelajari oleh para partisipan tidak akan sesuai untuk situasi baru.
3. Pada saat lingkungan stimulus berbeda, namun responnya sama, maka akan muncul sedikit transfer positif pelatihan.
4. Pada saat lingkungan stimulus dan respon berbeda, maka tidak akan ada transfer pelatihan.

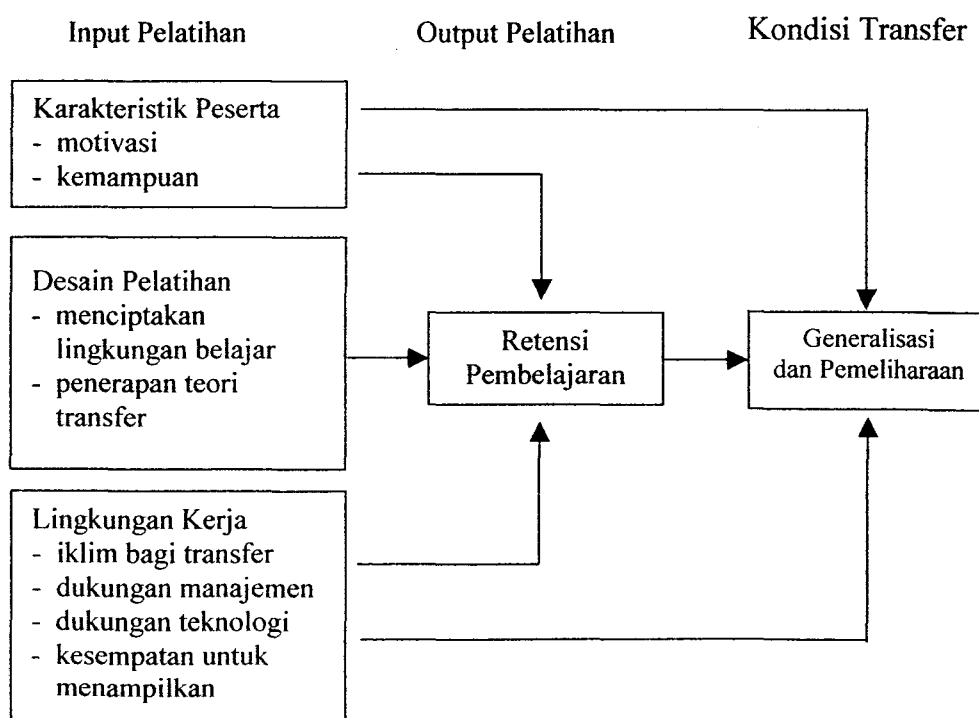
Dari ketiga cara transfer tersebut, transfer positiflah yang diharapkan terjadi pada hasil program-program pelatihan sehingga pengetahuan dan keahlian yang mereka peroleh, secara maksimal dapat mereka terapkan ke pekerjaan. Sehingga akhirnya akan dapat meningkatkan kinerja pekerjaan.

Sebagaimana telah tersebut di atas bahwa pelatihan teknik termasuk salah satu jenis pelatihan. Pelatihan ini diadakan pihak manajemen untuk pekerjaan terkini seiring dengan perkembangan teknologi. Menurut Craig (1987) pelatihan teknik merupakan pengaplikasian pengetahuan, bersifat jangka panjang dan strategis serta berhubungan langsung dengan pekerjaan. Pelatihan teknik diharapkan lebih mudah ditransferkan ke dalam pekerjaan karena dapat menunjang karir dan lingkungan stimulus respons yang dipelajari sama baiknya dalam situasi pelatihan maupun situasi pekerjaan.

1. Kerangka sistem transfer

Untuk menelaah transfer pelatihan berdasarkan studi komprehensif terhadap transfer pelatihan dari Baldwin dan Ford (1988) yang membangun suatu model antara input, output dan kondisi suatu pelatihan seperti ditunjukkan pada Gambar 2.1. Bagan tersebut memperlihatkan adanya hubungan yang langsung dan tidak langsung antara input, output dan kondisi transfer.

Input pelatihan merupakan suatu kondisi individu sebelum pelatihan, yaitu karakteristik individu, desain pelatihan dan lingkungan kerja. Dari model tersebut dapat diterangkan bahwa karakteristik peserta pelatihan seperti kemampuan, kepribadian, dan motivasi yang ada pada peserta akan dapat mendukung proses transfer pelatihan sehingga peserta akan mudah dan mempunyai motivasi untuk pembelajaran/penguasaan pada isi program pelatihan yang diberikan.



Gambar 2.1. Model Proses Transfer
Sumber: Baldwin&Ford (1988) dalam Noe (2002)

Desain pelatihan juga merupakan hal yang penting agar materi-materi yang diberikan pada saat pelatihan lebih mudah diterima. Desain pelatihan berkaitan dengan isi/materi pelatihan, ruang kelas, instruktur dan praktek langsung. Desain pelatihan yang baik akan menjadi umpan balik bagi peserta maupun penyelenggara sehingga proses belajar dan transfer akan lebih mudah.

Demikian juga dengan lingkungan kerja yaitu dukungan dalam organisasi akan dirasakan oleh karyawan ketika mereka percaya bahwa pihak lain (seperti atasan, kelompok kerja) memberikan peluang untuk mempraktekkan pengetahuan dan keterampilan baru ke tempat kerja. Adanya peluang untuk mempraktekkan hasil pelatihan, maka akan terjadi proses atau budaya pembelajaran sehingga apa yang mereka telah pelajari akan dapat mereka terapkan ke dalam pekerjaannya.

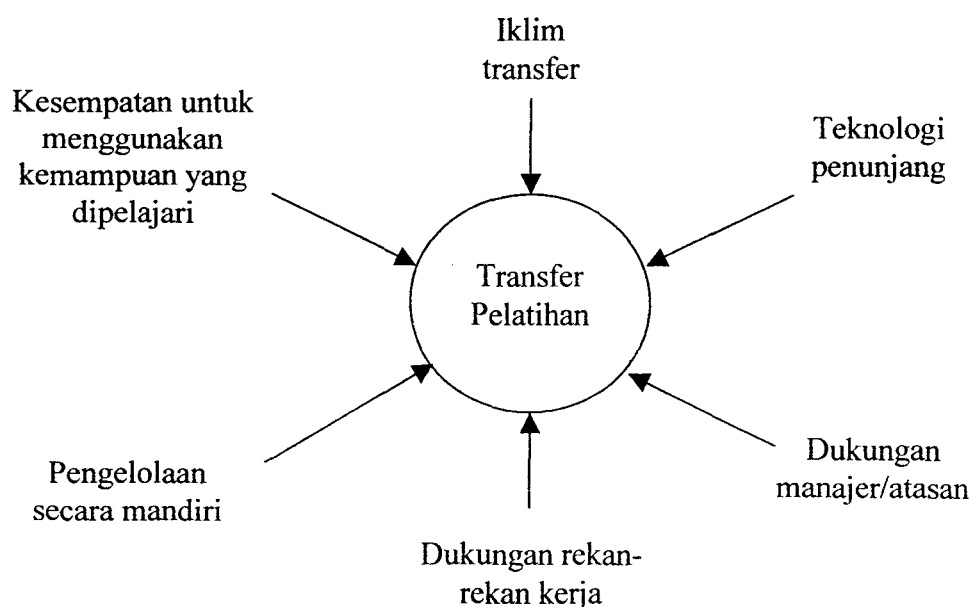
Kesimpulannya bahwa variabel pelatihan yaitu karakteristik peserta, desain pelatihan, lingkungan kerja dan pembelajaran mempunyai peran yang penting dalam transfer pelatihan. Hal tersebut seharusnya dipertimbangkan agar peserta pelatihan dapat menerapkan apa yang mereka pelajari ke dalam pekerjaannya.

2. Karakteristik Lingkungan Kerja

Menurut Nitisemito (1994), lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan. Artinya segala situasi yang ada dan dihadapi oleh karyawan pada saat melakukan aktivitas kerja.

Satu pola pikir mengenai pengaruh lingkungan kerja pada transfer pelatihan akan mempengaruhi pemberian pelatihan secara keseluruhan. Karakteristik

lingkungan yang mempengaruhi keberhasilan suatu transfer adalah: iklim organisasi yang mendukung, diskusi dengan pimpinan sebelum terlibat dalam pelatihan, kesempatan menggunakan keahlian dan keterampilan yang diperoleh dari pelatihan serta pasca pelatihan dan umpan balik (Broad & Newstrom) (dalam Kustini, 2004). Seperti yang diungkapkan pada pembahasan sebelumnya bahwa transfer pelatihan menurut Noe (2002) berhubungan dengan karakteristik lingkungan kerja berupa iklim transfer, dukungan atasan, dukungan rekan sejawat, kesempatan untuk menggunakan kemampuan yang dipelajari, teknologi penunjang dan pengelolaan keahlian secara mandiri.



Gambar 2.2 Karakteristik Lingkungan Kerja yang Mempengaruhi Transfer Pelatihan (Sumber: Noe *et al*, 2003)

3. Iklim transfer

Iklim transfer mengacu kepada persepsi para peserta tentang keragaman karakteristik lingkungan kerja yang memfasilitasi atau menghambat aplikasi

keahlian atau perilaku yang dilatih. Karakteristik tersebut meliputi dukungan atasan dan rekan kerja, peluang untuk menggunakan keahlian dan konsekuensi penggunaan kemampuan yang dipelajari. Menurut Noe (2002) beberapa penelitian menunjukkan iklim positif untuk transfer berhubungan secara signifikan terhadap perubahan positif pada perilaku administratif dan interpersonal para manajer/atasan setelah pelatihan.

4. Dukungan atasan

Dukungan atasan merujuk kepada intensitas atasan dalam menekankan arti penting kehadiran di program pelatihan, menekankan aplikasi muatan pelatihan di tempat kerja. Semakin kuat dukungan atasan, semakin besar kemungkinan terjadinya transfer pelatihan (Simamora, 2004).


Pada Gambar 2.3 terlihat bahwa tingkat dukungan dasar yang dapat diberikan oleh atasan adalah ijin yang diberikan untuk mengikuti pelatihan. Sedangkan tingkat dukungan yang paling tinggi dari atasan adalah partisipasinya dalam pelatihan sebagai instruktur.

Atasan dapat pula memfasilitasi transfer pelatihan melalui penggunaan *action plan*. *Action plan* (rencana tindakan) adalah dokumen tertulis yang mencantumkan tahap-tahap yang perlu dilalui oleh para peserta pelatihan dan atasan untuk memastikan bahwa pelatihan ditransfer ke pekerjaan.

Rencana tindakan dapat berupa:

1. sebuah tujuan yang mengidentifikasi muatan pelatihan yang akan digunakan dan bagaimana muatan itu akan digunakan (proyek, permasalahan),
2. strategi untuk meraih tujuan, termasuk sumber daya yang dibutuhkan,
3. strategi untuk memperoleh umpan balik (misalnya, pertemuan dengan atasan),
4. hasil yang diharapkan (apa yang akan berbeda).

Rencana tindakan meliputi sebuah jadwal tanggal dan waktu spesifik ketika atasan dan peserta pelatihan bertemu muka untuk mengulas kemajuan yang sudah dicapai dalam menggunakan kapabilitas yang dipelajari di tempat kerja.

<i>Tingkatan</i>	DUKUNGAN TINGGI	<i>Deskripsi</i>
Mengajar dalam Program Pelatihan		Partisipasi sebagai Pengajar.
Keahlian praktis		Memberi kesempatan bawahan untuk mempraktikkan.
Penguat		Mendiskusikan kemajuan yang dicapai bawahan dan bagaimana mereka menggunakan keahlian yang baru dipelajari.
Partisipasi		Sesi kehadiran.
Dorongan		Mengakomodasi kehadiran dalam pelatihan melalui pengaturan ulang jadwal kerja.
Penerimaan		Mengijinkan bawahan untuk mengikuti pelatihan.
	DUKUNGAN RENDAH	

Gambar 2.3. Tingkatan Dukungan Atasan pada Pelatihan
Sumber : Noe (2002)

5. Dukungan rekan kerja

Transfer pelatihan dapat pula ditingkatkan melalui pembentukan suatu jaringan penunjang di antara para peserta. Jaringan penunjang (*support network*) adalah sebuah kelompok yang terdiri atas dua atau lebih peserta pelatihan yang sepakat untuk bertemu dan membahas kemajuan mereka dalam menggunakan kapabilitas yang dipelajari terhadap pekerjaan. Mereka dapat saling berbagi pengalaman berharga dalam menerapkan isi pelatihan di tempat kerjanya; mereka dapat pula membicarakan bagaimana mereka memperoleh sumber daya yang dibutuhkan untuk menggunakan isi pelatihan atau bagaimana mereka menghadapi suatu lingkungan kerja yang mengganggu penggunaan isi pelatihan.

6. Kesempatan untuk menggunakan keahlian yang dipelajari

Kesempatan untuk menggunakan keahlian yang dipelajari (kesempatan untuk bertindak) mengacu kepada sejauhmana peserta (*trainee*) diberikan atau mencari pengalaman secara aktif dengan pengetahuan, keahlian dan perilaku yang baru dipelajari dari program pelatihan. Kesempatan untuk bertindak juga dipengaruhi oleh tingkat tanggung jawab pribadi para peserta untuk mencari secara aktif penugasan-penugasan yang dan memberdayakan mereka untuk menggunakan keahlian yang baru diperolehnya dari program pelatihan.

Kesempatan untuk bertindak dapat diketahui dengan menanyakan kepada para peserta yang lalu untuk menunjukkan (1) apakah mereka menunaikan sebuah tugas, (2) berapa kali mereka menunaikan tugas itu, dan (3) tingkat kesulitan mereka dalam menunaikan tugas tadi (Noe, 2002). Karyawan-karyawan yang

melaporkan tingkat kesempatan berbuat yang rendah dapat menjadi calon utama untuk kursus penyegaran (kursus yang dirancang untuk memungkinkan para peserta mempraktikkan dan menelaah muatan pelatihan). Kursus penyegaran ini perlu karena para karyawan tadi kemungkinan mengalami kehilangan kemampuan yang dipelajari karena mereka tidak pernah mendapat kesempatan untuk berbuat. Tingkat kesempatan yang rendah untuk berbuat dapat pula mengindikasikan lingkungan kerja menghambat penggunaan keahlian baru.

7. Dukungan teknologi

Salah satu bentuk teknologi yang menunjang transfer pelatihan adalah sistem penunjang kinerja elektronik (*Electronic Performance Support Systems, EPSSs*) yang merupakan aplikasi komputer yang dapat menyediakan -sesuai permintaan- pelatihan keahlian, akses informasi, dan saran ahli. Program ini dapat digunakan diterapkan untuk meningkatkan transfer pelatihan dengan memberikan kepada para peserta pelatihan sebuah sumber informasi elektronik yang dapat mereka jadikan acuan ketika mereka berupaya untuk menerapkan keahlian yang dipelajari terhadap pekerjaan mereka.

Selain itu ketersediaan peralatan kerja yang memadai di tempat kerja juga mendukung terjadinya transfer pelatihan. Peserta pelatihan tidak hanya dihadapkan pada teori di kelas namun juga dapat mempraktikkan keahliannya dengan ditunjang peralatan yang sesuai.

8. Pengelolaan secara mandiri

Program pelatihan harus mempersiapkan para karyawan untuk mengelola sendiri penggunaan keahlian baru dan perilaku mereka di tempat kerja. Dalam program pelatihan, para peserta harus menetapkan tujuan untuk menggunakan keahlian atau perilaku di tempat kerja, mengidentifikasi kondisi di mana mereka kemungkinan gagal menerapkannya, mengidentifikasi konsekuensi positif dan negatif dari penggunaannya, dan memantau penggunaannya. Demikian pula, para peserta perlu pula memahami bahwa adalah alami menghadapi kesulitan tatkala mencoba untuk menerapkan keahlian di tempat kerja; kembuhnya kebiasaan dan pola keahlian lama bukanlah indikasi bahwa para peserta harus menyerah.

C. Hubungan Karakteristik Lingkungan Kerja dengan Transfer Pelatihan

Karakteristik lingkungan kerja yang berhubungan dengan keberhasilan suatu transfer adalah: iklim organisasi yang mendukung, diskusi dengan pimpinan sebelum terlibat dalam pelatihan, kesempatan menggunakan keahlian dan keterampilan yang diperoleh dari pelatihan serta pasca pelatihan dan umpan balik (Broad & Newstrom) (dalam Kustini, 2004). Menurut Noe (2002) transfer pelatihan didukung oleh karakteristik lingkungan kerja berupa iklim transfer, dukungan atasan, dukungan rekan kerja, kesempatan untuk menggunakan kemampuan yang dipelajari, teknologi penunjang dan pengelolaan keahlian secara mandiri.

Menurut Flint (2002), atasan (*supervisor*) dan karyawan harus berpartisipasi secara aktif dalam transfer pelatihan. *Supervisor* dapat mendukung dengan cara menjamin bahwa tugas-tugas pekerjaan mereka dapat teratasi ketika karyawan

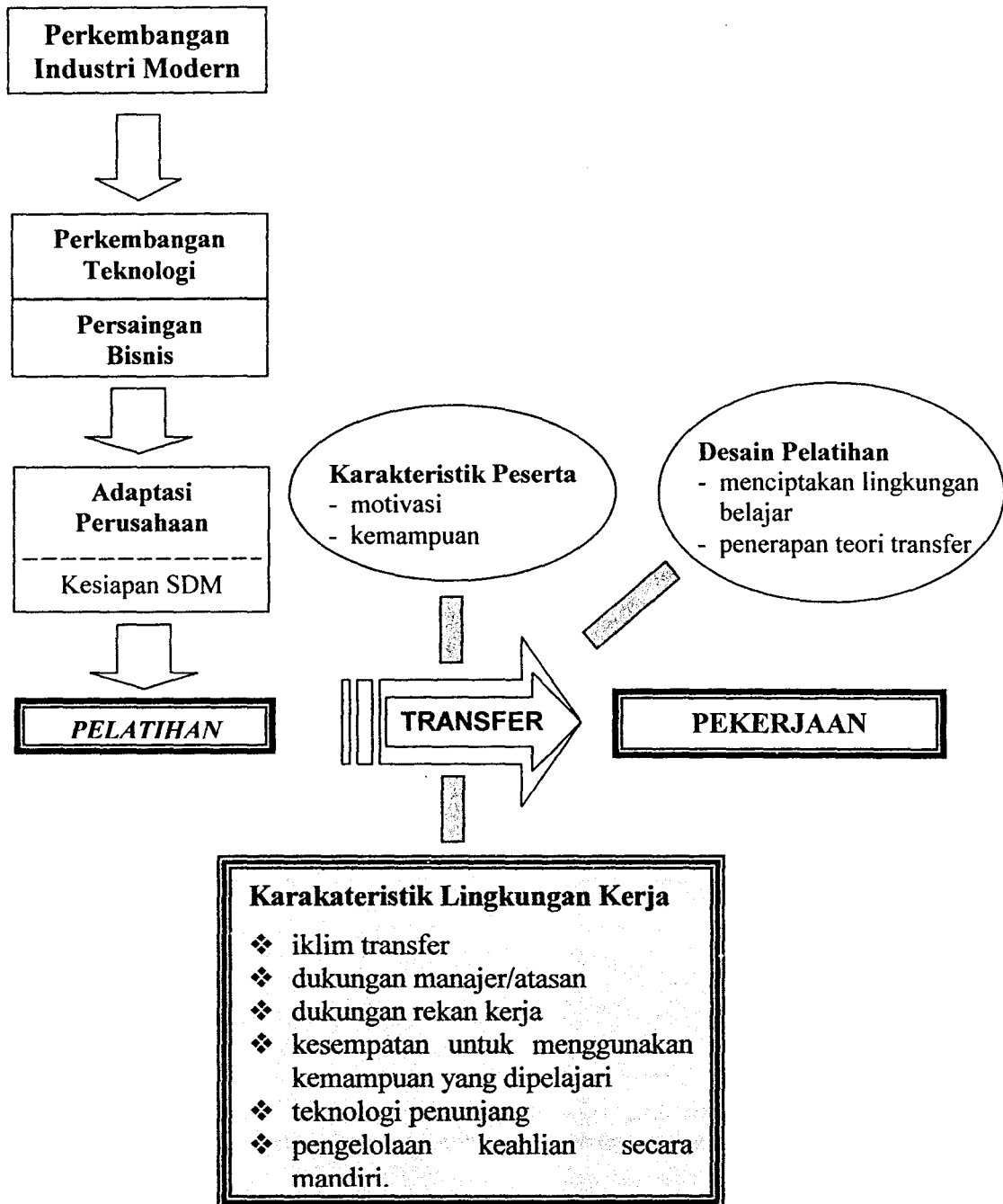
mengikuti pelatihan, memberikan penghargaan dan mengetahui nilai-nilai dalam pelatihan, berdiskusi dengan karyawan mengenai hal-hal yang telah mereka pelajari, dan berpartisipasi dalam rencana tindakan transfer untuk menerapkan pelatihan ke pekerjaan dengan segera. Peserta pelatihan harus bisa membaca ulang secara periodik materi-materi pelatihan yang pernah mereka dapatkan. Jika atasan atau supervisor tidak mempunyai waktu untuk memberikan umpan-balik dan masukan, pelatih seharusnya dibekali dengan keterampilan yang dapat membantu dan membimbing peserta pelatihan pada penerapan keahlian atau pengetahuan yang diperoleh dari pelatihan.

Foxon (1993) telah melakukan penelitian secara *content analysis* terhadap artikel-artikel dan penelitian transfer pelatihan. Dari beberapa faktor yang berhubungan dengan terjadinya transfer pelatihan, ia kemudian mengelompokkannya menjadi empat faktor utama, yaitu 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 prosentase sebesar 42%, sedangkan faktor desain pelatihan sebesar 22%, faktor karakteristik peserta pelatihan sebesar 21% (dengan faktor motivasi peserta yang paling dominan) dan faktor penyampaian pelatihan sebesar 13%.

Sementara itu, pelatihan teknik yang diadakan oleh perusahaan diharapkan dapat diterapkan oleh peserta pelatihan ke tempat kerja. Hal ini akan sangat membantu perusahaan dalam pelaksanaan kegiatan operasionalnya dan meningkatkan performansi perusahaan.

Namun untuk itu diperlukan dukungan lingkungan kerja terhadap peserta pelatihan. Dengan dukungan lingkungan kerja yang baik, diharapkan karyawan akan lebih dapat menerapkan pengetahuan dan keahlian barunya ke tempat pekerjaannya atau dengan kata lain terjadi peningkatan transfer pelatihan.

D. Kerangka Konseptual



Gambar 2.3. Kerangka Konseptual Penelitian

Berdasarkan kerangka konseptual di atas dapat dijelaskan bahwa transfer pelatihan berhubungan secara langsung dengan karakteristik lingkungan kerja

yang meliputi iklim transfer, dukungan atasan, dukungan rekan kerja, kesempatan untuk menggunakan kemampuan yang dipelajari, dukungan teknologi dan pengelolaan keahlian secara mandiri.

E. Hipotesis Penelitian

Hipotesis yang dapat ditarik berdasarkan uraian di atas adalah:

“Ada hubungan antara karakteristik lingkungan kerja dengan transfer pelatihan pada karyawan Departemen Pengolahan Bijih PT. Newmont Nusa Tenggara.”