

PENGARUH DUKUNGAN SUPERVISOR DAN DUKUNGAN REKAN KERJA TERHADAP TRANSFER PELATIHAN KARYAWAN MEKANIK

LAILA NURDIANA

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Surabaya,
Kampus Ketintang, Surabaya 60231

E-mail: Cahayalaila21@gmail.com

Abstract: *Transfer of training is a very important element in determining the effectiveness of training programs as well as a determinant of the ability of employees to practice what they have learned into the workplace. The purpose of this research is to examine the effect of supervisor support and co-worker support on transfer of training. 36 mechanical employees from 5 branches of PT "X" in Surabaya were involved in this research. Data were analyzed by using Partial Least Squares (PLS) with the help of software smartPLS 2.0 M3 through multiple regression. The results showed that supervisor support had a significant positive effect on the transfer of training and co-worker support had no significant positive effect on the transfer of training. These results suggest that in order to enhance transfer of training, organizations can make meetings between trainees on a sustainable basis and reinforce discussions between either co-workers.*

Keywords: *supervisor support, co-worker support, and transfer of training.*

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia mempunyai peran penting yang dapat mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuannya. Sumber daya manusia dan kualitasnya merupakan isu yang sangat strategis karena kualitas manusia akan mendukung keberhasilan dalam melaksanakan pekerjaan (Rustiana, 2010). Pelatihan menjadi aktivitas penting dalam mendukung transformasi perubahan tersebut. Rivai dan Sagala (2011:212) mendefinisikan bahwa pelatihan merupakan proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh sebab itu sumber daya manusia harus selalu dilatih dan dikembangkan dalam bidang tugas-tugas tertentu untuk tanggung jawab yang lebih besar di masa yang akan datang.

Salah satu cara untuk mengetahui tingkat efektivitas sebuah program pelatihan ialah memastikan bahwa peserta pelatihan mampu mengaplikasikan pembelajaran yang

telah diperolehnya ke dalam pekerjaan sehari-hari. Proses tersebut dinamakan *transfer of training* atau transfer pelatihan. Noe (2010:187) mengungkapkan bahwa transfer pelatihan mengacu pada *trainee* yang secara efektif dan terus-menerus menerapkan apa yang mereka pelajari dalam pelatihan (pengetahuan, keterampilan, perilaku, strategi kognitif) untuk pekerjaan mereka.

Pelatihan yang dirasakan cukup efektif dan berhasil apabila karyawan tersebut dapat mentransfer pengetahuan dan keterampilan yang mereka peroleh dalam pelatihan ke tempat kerja dan akan memberikan hasil yang maksimal dalam investasi pelatihan (Abdullah dan Suring, 2010). Wexley dan Latham (2002) dalam Bhatii dan Hoe (2012) menekankan bahwa meskipun sekitar 40 persen dari konten segera ditransfer setelah pelatihan, jumlah yang ditransfer hanya 25 persen setelah enam bulan dan 15 persen setelah satu tahun.

Ketika kembali memasuki tempat kerja setelah pelatihan, peserta pelatihan harus mampu mengatasi dinamika kerja yang dapat mendukung atau menghambat penggunaan belajar pengetahuan dan keterampilan (Pham *et al.*, 2012). Dukungan supervisor dan dukungan rekan kerja sendiri merupakan bagian dari dinamika kerja tersebut. Menurut Nijman (2004) dukungan supervisor ialah sejauh mana supervisor berperilaku dengan cara mengoptimalkan penggunaan pengetahuan, keterampilan dan sikap karyawan yang diperoleh dalam pelatihan pada pekerjaan. Dukungan rekan kerja sendiri didefinisikan sebagai dorongan dan bantuan yang diterima peserta dari rekan kerja mereka (Blanchard dan Thacker, 2007: 196).

Penelitian Hua (2013) menunjukkan dukungan pengawas tidak berhubungan signifikan terhadap transfer pelatihan, sedangkan dukungan rekan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap transfer pelatihan. Penelitian Velada *et al.*, (2007) menunjukkan hasil bahwa dukungan supervisor tidak signifikan terhadap transfer pelatihan. Hal tersebut juga senada dengan penelitian Hariyanto *dkk.*, (2011) yang memiliki hasil bahwa dukungan organisasional dan dukungan supervisor tidak berpengaruh signifikan terhadap transfer pelatihan.

Pham *et al.*, (2012) mengemukakan hasil bahwa dukungan supervisor secara signifikan berhubungan dengan transfer pelatihan. Penelitian Jamaludin (2012) juga mengemukakan hasil yang sama yakni lingkungan kerja dan faktor peserta pelatihan secara bersama-sama signifikan mempengaruhi transfer pelatihan. Ling *et al.*, (2011) mengemukakan hasil bahwa dukungan supervisor memiliki hubungan yang lemah dan signifikan

terhadap transfer pelatihan. Sedangkan dukungan rekan kerja tidak signifikan terhadap transfer pelatihan.

PT "X" merupakan bagian dari keluarga besar PT "Y" yang sudah begitu familiar di dunia otomotif Indonesia. PT "X" berkomitmen untuk terus mengembangkan diri dan belajar demi tercapainya kemajuan perusahaan. Adanya pelatihan yang dilakukan secara bertahap dan berkelanjutan melalui divisi khusus yang menanganinya yakni "XLC" Jawa Timur Plus diharapkan mampu menjawab tantangan masa depan dan dinamika organisasi.

General Training merupakan salah satu jenis pelatihan yang ditangani oleh "XLC" Jawa Timur Plus. Pelatihan "OT" merupakan bagian dari *general training* tersebut. Pelatihan ini merupakan pelatihan jenjang awal yang diberikan kepada karyawan dengan kualifikasi jabatan mekanik.

Berdasarkan hasil tanya jawab kepada karyawan mekanik, diungkapkan bahwa mereka yang telah mengikuti pelatihan memperoleh pengetahuan yang bertambah serta mampu memahami lebih dalam akan prosedur kerja yang diterapkan oleh perusahaan. Namun ditemui pula pernyataan bahwa pelatihan yang telah diikuti tidak memberikan pengaruh secara signifikan terhadap aktivitas kerja mereka. Dengan alasan, apa yang diajarkan atau disampaikan secara penerapan pada pelatihan tersebut bukanlah sesuatu hal yang baru bagi aktivitas kerja sehari-hari.

Berdasarkan pernyataan tersebut diasumsikan bahwa terjadi kekhawatiran kiranya karyawan yang telah mengikuti pelatihan belum benar-benar mengaplikasikan ilmu yang diperoleh atau proses transfer pelatihan tidak berjalan secara optimal. Disisi lain, sejauh ini pihak penyelenggara menyatakan bahwa terdapat suatu kendala untuk

melakukan proses evaluasi pasca pelatihan. Artinya setelah karyawan selesai melakukan pelatihan dan kembali ke pekerjaannya pihak penyelenggara tidak dapat memantau secara intensif sejauh mana perubahan yang terjadi pada karyawan yang telah mengikuti pelatihan tersebut.

Tujuan dari penelitian ini ialah untuk menganalisis pengaruh dukungan supervisor dan dukungan rekan kerja terhadap transfer pelatihan karyawan mekanik pada PT "X" di Surabaya.

KAJIAN PUSTAKA

Dukungan Supervisor

Nijman (2004) mendefinisikan dukungan supervisor sebagai sejauh mana supervisor berperilaku dengan cara mengoptimalkan penggunaan pengetahuan, keterampilan dan sikap karyawan yang diperoleh dalam pelatihan pada pekerjaan. Board dan Newstrom (1992) dalam Jamaludin (2012) menyatakan bahwa dukungan supervisor berkaitan dengan dukungan yang diberikan oleh supervisor terhadap penerapan hasil-hasil pelatihan pada pekerjaan.

Dari beberapa definisi diatas maka dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa dukungan supervisor ialah sejauhmana supervisor mendukung dan memperkuat peserta pelatihan menggunakan pembelajaran yang telah diperoleh pada pelatihan baik itu pengetahuan, keterampilan dan perilaku kedalam pekerjaan.

Feinberg (2013) dukungan supervisor dapat ditunjukkan dengan perilaku sebagai berikut: 1) membantu menetapkan tujuan untuk menerapkan pelatihan, 2) memberikan bantuan ketika mencoba perilaku baru dan 3) umpan balik pada kinerja tugas. Chiaburu dan Tekleab (2005) dalam Bhatii dan Hoe (2012) mengukur dukungan supervisor dalam hal: pengembangan

karyawan, mempraktekkan keterampilan baru dan mengingatkan untuk menerapkan keterampilan. Facticeau *et al.*, (1995) dalam Bhatii dan Hoe (2012) dukungan supervisor diukur dalam hal toleransi supervisor terhadap perubahan.

Kemudian Nijman *et al.*, (2006) mengukur dukungan supervisor dalam hal kesempatan supervisor untuk mengawasi penerapan keterampilan yang dipelajari oleh *trainee*. Sedangkan Jamaludin (2012) menggunakan ada tidaknya dukungan dari atasan sebagai indikator dukungan supervisor. Indikator dukungan supervisor yang digunakan Velada *et al.*, (2007) ialah: 1) cara untuk menerapkan pelatihan pekerjaan, 2) masalah dalam menggunakan latihan, 3) ketertarikan dalam pembelajaran pelatihan, 4) umpan balik terhadap kinerja setelah pelatihan dan 5) tujuan kinerja berbasis pelatihan dan tujuan untuk menerapkan pelatihan dalam pekerjaan.

Hua (2013) mengadopsi pengukuran milik Xiao (1996) untuk mengukur dukungan supervisor. Pengukuran tersebut terdiri atas: 1) memungkinkan diskusi tim tentang bagaimana menerapkan pengetahuan/ keterampilan/ sikap (KSA), 2) apakah ia memungkinkan ruang untuk kesalahan saat menerapkan KSA, 3) apakah dia memiliki insentif untuk menerapkan KSA dan 4) meningkatkan efisiensi dengan menggunakan KSA.

Indikator dukungan supervisor menurut Chen (2003) terdiri atas: 1) keterlibatan supervisor dalam menjelaskan ekspektasi kinerja setelah pelatihan, 2) mengidentifikasi peluang untuk menerapkan keterampilan dan pengetahuan baru, 3) menetapkan tujuan realistis didasarkan pada pelatihan, 4) bekerjasama dengan individu pada saat menghadapi masalah dalam menerapkan keterampilan baru dan

5) memberikan umpan balik ketika individu berhasil menerapkan kemampuan baru.

Dukungan Rekan Kerja

Blanchard dan Thacker (2007: 196) mendefinisikan dukungan rekan kerja sebagai dorongan dan bantuan yang diterima peserta dari rekan kerja mereka. Menurut Nijman *et al.*, (2006) dukungan rekan kerja mencerminkan sejauh mana rekan-rekan berperilaku dengan cara mengoptimalkan peserta menggunakan pembelajaran pada pekerjaan.

Dukungan rekan kerja secara umum dipahami sebagai dorongan rekan kerja untuk menggunakan pembelajaran baru di tempat kerja (Bossche *et al.*, 2010). Dari beberapa definisi atas maka dalam penelitian ini disimpulkan bahwa dukungan rekan kerja ialah dukungan serta dorongan yang diberikan oleh rekan kerja untuk menggunakan pembelajaran baru yang diperoleh selama pelatihan kedalam pekerjaan mereka.

Chen (2003) mengukur dukungan rekan kerja dengan indikator sebagai berikut: 1) rekan-rekan saling mengidentifikasi dan menerapkan kesempatan untuk menerapkan keterampilan dan pengetahuan yang dipelajari dalam pelatihan, 2) mendorong penggunaan atau mengharapkan penerapan keterampilan baru, 3) memperlihatkan kesabaran akan kesulitan yang berhubungan dengan penerapan keterampilan baru dan 4) menunjukkan penghargaan atas penggunaan keterampilan baru.

Hua (2013) menggunakan indikator dorongan rekan kerja dalam penerapan pelatihan pada pekerjaan yang diadopsi dari pengukuran milik Facticeau *et al.*, (1995) dan Bates *et al.*, (2000). Jamaludin (2012) hanya menggunakan indikator ada atau tidaknya dukungan dari rekan kerja

untuk mengukur dukungan rekan kerja.

Indikator dukungan rekan kerja menurut Chiaburu dan Marinova (2005) dalam Bhatii dan Hoe (2012) ialah kepedulian rekan kerja dalam penerapan pengetahuan baru. Kemudian Facticeau *et al.*, (1995) dalam Bhatii dan Hoe mengukur dukungan rekan kerja dengan menggunakan indikator dorongan rekan kerja untuk menggabungkan pengetahuan baru. Seyler *et al.*, (1998) dalam Bhatii dan Hoe (2012) mengukur dukungan rekan kerja dengan beberapa indikator seperti: penghargaan dari rekan untuk menggunakan keterampilan baru, dorongan rekan untuk menggunakan keterampilan baru, harapan dan perilaku dari rekan terhadap pemindahan pelatihan.

Transfer Pelatihan

Kaswan (2012:105) mendefinisikan transfer pelatihan sebagai penggunaan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang dipelajari di pelatihan pada pekerjaan. Goldstein dan Ford (2002) dalam Srikanth (2013) mengungkapkan bahwa transfer pelatihan ialah sejauh mana pembelajaran melalui pengalaman pelatihan ditransfer ke pekerjaan dan menghasilkan dampak positif dalam area kerja.

Abdullah dan Suring (2010) mendefinisikan transfer pelatihan sebagai penerapan pengetahuan dan keterampilan secara efektif dan berkelanjutan yang diperoleh dalam pelatihan oleh peserta pelatihan untuk pekerjaan mereka, baik di dalam dan di luar pekerjaan.

Dari beberapa pendapat diatas maka dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa transfer pelatihan ialah penerapan pengetahuan, keterampilan, serta perilaku baru yang telah didapat selama pelatihan secara efektif dan kontinyu oleh

peserta pelatihan ke dalam rutinitas pekerjaan.

Transfer pelatihan yang efektif harus memenuhi dua kondisi. Pertama peserta pelatih dapat membawa materi yang dipelajari dalam pelatihan dan menerapkannya pada konteks pekerjaan dimana mereka bekerja. Kedua karyawan-karyawan dapat terus menggunakan materi yang dipelajari dalam waktu yang lama (Mathis dan Jackson, 2011:318).

Ada tiga kemungkinan situasi transfer pelatihan: (1) transfer pelatihan positif, manakala aktivitas pelatihan meningkatkan kinerja dalam situasi baru, (2) transfer pelatihan negatif, manakala aktivitas pelatihan menghambat kinerja dalam situasi baru, (3) tidak ada imbas pelatihan yang dapat diamati (Simamora, 2006:307).

Velada *et al.*, (2007) mengadopsi pengukuran milik Tesluk *et al.*, (1995) untuk mengukur transfer pelatihan dengan indikator sebagai berikut: 1) Penggunaan keterampilan baru untuk meningkatkan kinerja, 2) Pelatihan membantu meningkatkan kinerja dan 3) Memasukkan keterampilan yang dipelajari dalam kegiatan pekerjaan sehari-hari.

Frisanthy (2010) menggunakan 3 indikator untuk mengukur transfer pelatihan yang diadopsi dari Mangkuprawira (1997) serta Suharsono dan Raharso (2003). Dan indikator tersebut terdiri atas: 1) reaksi karyawan setelah pendidikan, 2) keahlian karyawan dan 3) kemampuan karyawan. Kustini (2004) menggunakan indikator kecenderungan untuk menerapkan hasil pelatihan ke tempat kerja untuk mengukur transfer pelatihan. Sedangkan untuk mengukur transfer pelatihan Jamaludin (2012) menggunakan indikator sebagai berikut: 1) ada niat untuk menerapkan hasil pelatihan, 2) melakukan persiapan untuk menerapkan hasil pelatihan, 3)

bertambahnya pengetahuan dan keterampilan, 4) mempergunakan hasil-hasil pelatihan pada pekerjaan, 5) meningkatnya kinerja dan 6) mempertahankan secara berkelanjutan penerapan hasil pelatihan pada pekerjaan.

Dukungan Supervisor, Dukungan Rekan Kerja dan Transfer Pelatihan

Aguinis dan Kraiger (2009) dalam Bhatii dan Hoe (2012) menyatakan bahwa dukungan dari supervisor dan rekan kerja dianggap penting dalam transfer pelatihan dan pemeliharaan keterampilan. Hal demikian juga disampaikan oleh Blume *et al.*, (2009) tentang transfer pelatihan yang menemukan bahwa dukungan pengawas dan dukungan rekan kerja memiliki hubungan kuat dengan transfer pelatihan.

Beberapa penelitian lain yang dilakukan oleh Hua (2013) menyatakan bahwa dukungan rekan kerja berpengaruh signifikan terhadap transfer pelatihan. Hasil penelitian Pham *et al.*, (2012) dan Ling *et al.*, (2011) mengungkapkan bahwa dukungan supervisor berpengaruh signifikan terhadap transfer pelatihan, hal senada juga ditemukan pada hasil penelitian Jamaludin (2012) dan Kustini (2004) bahwa dukungan supervisor dan dukungan rekan kerja berpengaruh signifikan terhadap transfer pelatihan.

Berdasarkan kajian teoritis dan penelitian terdahulu, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

H_1 : Dukungan supervisor berpengaruh positif signifikan terhadap transfer pelatihan karyawan mekanik pada PT "X" di Surabaya.

H_2 : Dukungan rekan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap transfer pelatihan karyawan mekanik pada PT "X" di Surabaya.

METODE

Penelitian ini merupakan penelitian dengan metode kuantitatif yang ingin mencari penjelasan dalam bentuk hubungan sebab-akibat (*cause-effect*) antar beberapa konsep atau beberapa variabel.

Penelitian ini dilakukan di 5 cabang pada PT "X" di Surabaya dari bulan Maret hingga Juni 2014. Populasi dalam penelitian ini ialah seluruh karyawan mekanik PT "X" di Surabaya yang telah mengikuti pelatihan "OT" tetapi belum mengikuti jenjang pelatihan selanjutnya yakni pelatihan "RT". Jenis sampel yang digunakan ialah *non-probability sampling* dengan teknik *purposive sampling* yang berjumlah sebanyak 36 responden.

Variabel yang digunakan dalam penelitian adalah variabel independen dan dependen. Variabel independen terdiri dari dukungan supervisor (X_1), dukungan rekan kerja (X_2) sedangkan variabel dependen yakni transfer pelatihan (Y).

Dukungan supervisor didefinisikan sebagai sejauhmana Kepala Mekanik mendukung dan memperkuat karyawan mekanik untuk menggunakan pembelajaran yang telah diperoleh pada pelatihan baik itu pengetahuan, keterampilan dan perilaku kedalam pekerjaan. Dalam penelitian ini pengukuran dukungan supervisor mengadopsi pengukuran milik Chen (2003) terdiri atas: keterlibatan supervisor, identifikasi peluang, penetapan tujuan realistis, kerjasama menghadapi kendala peneraapan, serta pemberian umpan balik.

Dukungan rekan kerja merupakan dukungan serta dorongan yang diberikan oleh sesama rekan karyawan mekanik untuk menggunakan pembelajaran baru yang diperoleh selama pelatihan kedalam pekerjaan mereka. Dalam penelitian ini pengukuran dukungan

rekan kerja mengkombinasikan indikator dari Chiaburu dan Marinova (2005) dalam Bhatii dan Hoe (2012) dan Seyler *et al.*, (1998) dalam Bhatii dan Hoe (2012) yang terdiri atas: kepedulian rekan kerja, dorongan untuk menggabungkan pengetahuan serta penghargaan rekan kerja.

Transfer pelatihan ialah penerapan pengetahuan, keterampilan, serta perilaku baru yang telah didapat selama pelatihan secara efektif dan kontinyu oleh karyawan mekanik ke dalam rutinitas pekerjaan. Dalam penelitian ini pengukuran transfer pelatihan mengkombinasikan indikator dari Velada *et al.*, (2007), Firsanthi (2010) dan Jamaludin (2012) yang terdiri atas: reaksi karyawan, niat untuk menerapkan pelatihan, persiapan penerapan hasil pelatihan, bertambahnya pengetahuan dan keterampilan, mempergunakan hasil pelatihan, pelatihan membantu meningkatkan kinerja serta mempertahankan penerapan hasil pelatihan.

Penelitian ini menggunakan skala pengukuran Likert dengan alternatif jawaban 5= sangat setuju, 4= setuju, 3= cukup setuju, 2= tidak setuju dan 1= sangat tidak setuju. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara tidak terstruktur, kuesioner, dokumentasi serta data sekunder. Teknik analisis data terdiri atas distribusi frekuensi, statistik rata-rata, uji validitas dan reliabilitas serta regresi berganda dengan bantuan software SPSS 18.0 dan smartPLS versi 2.0 M3.

Berdasarkan *outer loading* serta *convergent validity* menunjukkan hasil bahwa semua indikator diatas 0,50, sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa seluruh indikator variabel valid dan dianggap baik. Uji reliabilitas menggunakan teknik perhitungan *cronbach alpha* (α). Hasil uji realibilitas menunjukkan nilai *cronbach alpha* masing-masing variabel lebih besar dari 0,60

sehingga dapat dikatakan bahwa keseluruhan item pernyataan pada setiap variabel adalah reliabel.

HASIL

Karakteristik Responden

Diketahui dari 36 responden semua berjenis kelamin laki – laki, diketahui bahwa dari 36 responden divisi mekanik pada PT “X” di Surabaya yang menjadi subyek penelitian ini sebanyak 16 responden atau 44,4 % berusia 19 – 21 tahun, 19 responden atau sebesar 52,8 % berusia 22 – 24 tahun serta sebanyak 1 responden atau 2,8 % berusia 25 – 27 tahun. Diketahui dari 36 responden mayoritas berpendidikan SMA/SMK, diketahui bahwa dari 36 responden divisi mekanik pada PT “X” di Surabaya yang menjadi subyek penelitian ini sebanyak 7 responden sudah bekerja selama 4 bulan hingga 12 bulan. 11 responden atau sebesar 30,6 % telah bekerja selama > 12 bulan – 2 tahun. Sebanyak 17 responden atau sebesar 47,2 % telah bekerja selama > 2 tahun – 3 tahun. Dan sebanyak 1 responden atau sebesar 2,8 % telah bekerja selama > 3 tahun.

Hasil Struktural Model

Pengujian model struktural dilakukan dengan menilai *R-square* atau R^2 . model dukungan supervisor dan dukungan rekan kerja terhadap transfer pelatihan menghasilkan nilai *R-square* sebesar 0,527733 yang berarti model regresi memiliki tingkat *goodness-fit* yang cukup baik yang berarti variabilitas transfer pelatihan yang dapat dijelaskan oleh kedua variabel dalam model yakni dukungan supervisor dan dukungan rekan kerja sebesar 53% dan sisanya 47% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam model ini.

Disamping melihat R^2 , model PLS juga dievaluasi dengan melihat Q^2 *predictive relevance* untuk model

konstruk. Berdasarkan perhitungan tersebut dapat diperoleh nilai Q^2 *predictive relevance* sebesar 0,15, dimana nilai tersebut lebih besar dari pada 0 (nol). Hal tersebut menunjukkan bahwa model memiliki relevansi prediksi yang rendah karena hanya mampu menjelaskan model sebesar 15%.

Uji *t* digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh antar variabel. Variabel dikatakan memiliki pengaruh apabila *t* hitung lebih besar dari *t* tabel, dengan nilai *t* tabel signifikan 5% = 1,96. Hasil Uji *t* dapat dilihat pada tabel 1 berikut ini:

Tabel 1. Hasil Pengujian Pengaruh Antar Variabel

Pengaruh Antar Variabel	Original Sample (O)	T Statistics (O/STERR)	T-tabel	Kesimpulan
Dukungan Supervisor → Transfer Pelatihan	0,579704	5,679148	> 1,96	Signifikan
Dukungan Rekan Kerja → Transfer Pelatihan	0,234398	1,821966	< 1,96	Tidak Signifikan

Sumber : output smartPLS 2.0 M3

Berdasarkan tabel 1 hasil uji pengaruh antar variabel diatas menunjukkan bahwa variabel dukungan supervisor berpengaruh positif terhadap transfer pelatihan dengan koefisien parameter sebesar 5,679148 dan signifikan pada 5% (1,96) dan hipotesis diterima. Hasil uji pengaruh variabel dukungan rekan kerja terhadap transfer pelatihan berpengaruh positif dengan koefisien parameter sebesar 0,234398 namun tidak signifikan pada 5% (1,96), koefisien tersebut bertanda positif dengan nilai *t*-statistik sebesar 1,821966 lebih kecil dari 1,96.

PEMBAHASAN

Pengaruh Dukungan Supervisor terhadap Transfer Pelatihan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis penelitian ini menunjukkan hasil bahwa dukungan supervisor berpengaruh signifikan positif terhadap transfer pelatihan. Realitas yang terdapat pada jawaban responden secara keseluruhan indikator yang digunakan untuk mengukur dukungan supervisor memiliki nilai rata-rata yang dikategorikan tinggi yaitu dikisaran 4,0 ke atas. Baik itu untuk indikator keterlibatan supervisor, identifikasi peluang, penetapan tujuan realistis, kerjasama menghadapi kendala dan pemberian umpan balik sudah merepresentasikan konstruk dukungan supervisor yang ada di lapangan atau lebih tepatnya pada PT "X" di Surabaya.

Hal tersebut memberikan gambaran sekaligus informasi di lapangan bahwa ketika karyawan mekanik selesai mengikuti pelatihan "OT" dan kemudian kembali kedalam rutinitas pekerjaan sehari-hari, peran penting atau dukungan yang akan diberikan oleh supervisor mereka dalam hal ini ialah seorang Kepala Mekanik begitu mempengaruhi proses transfer pelatihan mereka.

Artinya apabila Kepala Mekanik memberikan dukungan atau dorongan yang positif dan membangun maka, juga akan mempercepat proses transfer pelatihan baik itu secara pengetahuan, keterampilan maupun sikap baru pada karyawan mekanik tersebut. Hal ini bisa terealisasi dari beberapa sikap yang ditunjukkan oleh Kepala Mekanik seperti: sering adanya diskusi untuk membahas penerapan pembelajaran yang baru didapat selama pelatihan, membantu karyawan mekanik ketika mengalami kesulitan serta bersedia memberikan saran atas kendala yang dialami

ketika bekerja, mengadakan pertemuan atau meeting setiap 2 minggu sekali untuk membahas permasalahan yang ada dialami ketika bekerja di tempat kerja.

Hal ini juga diperkuat dengan adanya *team work* yang solid antara Kepala Mekanik dengan karyawan mekanik. Sehingga sangat mungkin sekali apabila seorang Kepala Mekanik sebagai *leader*/pemimpin tim kerja tersebut memberikan dukungan maupun dorongannya kepada karyawan mekanik untuk menerapkan pembelajaran yang diperoleh mereka selama pelatihan.

Responden juga mempersepsikan Kepala Mekanik sebagai *problem solver* akhir mereka mendapatkan solusi ketika mengalami permasalahan dalam penerapan ilmu yang telah diperoleh selama pelatihan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa dukungan supervisor yang diberikan memberikan dampak positif pada transfer pelatihan. Seperti halnya teori yang disampaikan oleh Simamora (2006:307) bahwa transfer pelatihan yang positif ialah manakala aktivitas pelatihan meningkatkan kinerja dalam situasi baru.

Hasil penelitian ini mendukung atau sepaham dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Pham *et al.* (2012), Jamaludin (2012), serta Edward dan Sumarni (2013). Hasil penelitian ketiganya menunjukkan bahwa dukungan supervisor memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap transfer pelatihan. Disatu sisi penelitian ini menentang atau tidak sepaham dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Kustini (2004), Velada *et al.* (2007), Hariyanto *dkk.*, (2011) serta Hua (2013). Dari keempat penelitian tersebut diperoleh hasil bahwa dukungan supervisor tidak berpengaruh terhadap transfer pelatihan.

Blanchard dan Thacker (2007: 192) mengungkapkan bahwa

dukungan supervisor merupakan salah satu faktor penentu kunci untuk transfer pelatihan. Dengan adanya dukungan tersebut maka juga akan memperlihatkan dampak transfer pelatihan yang positif, artinya manakala aktivitas pelatihan yang telah diikuti mampu meningkatkan kinerja dalam situasi baru tanpa harus membuang pengetahuan dan keterampilan lama yang sudah dimiliki. Justru keduanya, baik itu pengetahuan dan keterampilan lama serta yang baru bisa saling melengkapi, sehingga akan semakin mempermudah karyawan mekanik dalam melaksanakan pekerjaan mereka.

Pengaruh Dukungan Rekan Kerja terhadap Transfer Pelatihan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis penelitian ini menunjukkan hasil bahwa dukungan rekan kerja berpengaruh tidak signifikan positif terhadap transfer pelatihan. Pada PT "X" di Surabaya secara umum karyawan mekanik sudah memenuhi 2 kondisi transfer pelatihan yang efektif yakni membawa materi yang dipelajari dalam pelatihan "OT" dan menerapkannya pada konteks pekerjaan serta dapat terus menggunakan materi yang dipelajari dalam waktu yang lama sesuai dengan teori Mathis dan Jackson (2011:318).

Terlihat pada realitas di lapangan bahwa diantara karyawan maupun atasan pada divisi mekanik sudah memiliki team work yang solid. Artinya dengan tim kerja yang solid tersebut tentunya akan membantu atau mempermudah karyawan mekanik yang telah kembali ke rutinitas pekerjaan sesuai mengikuti pelatihan untuk mengaplikasikan pembelajaran barunya. Hanya saja dalam hal ini dukungan rekan kerja yang diberikan oleh sesama rekan mekanik tidak memiliki pengaruh

yang signifikan terhadap proses transfer pelatihan.

Hal ini menunjukkan bahwa ketika rekan kerja mendukung penggunaan pembelajaran baru rekan kerja mereka tidak akan memberikan imbas yang berarti bagi transfer pelatihan tersebut. Disatu sisi kondisi di lapangan menunjukkan bahwa rekan kerja saling membantu dan menyemangati satu sama lain tetapi hanya dalam lingkup satu tim kerja saja. Kondisi ini sedikit memperlihatkan celah bahwa faktor kedekatan antar sesama anggota dalam satu kerja atau juga antar tim kerja berpengaruh terhadap aktivitas komunikasi yang dijalin.

Adanya distek atau diskusi teknis untuk membahas kendala yang sering ditemui ketika bekerja sebenarnya sudah mencerminkan suatu aktivitas yang mampu menjadi jembatan untuk mengimprovisasi kemampuan individual karyawan mekanik beserta rekan kerjanya. Tetapi tidak semua karyawan mekanik mampu memecahkan permasalahan yang ada. Meskipun demikian karyawan mekanik sendiri ternyata merasa belum sepenuhnya mendapatkan solusi seperti apa yang mereka temui di tempat kerja.

Karyawan mekanik juga merasakan bahwa peluang mereka untuk bisa berdiskusi dengan sesama rekan kerja sejatinya tidak mudah untuk dilakukan ketika dalam kondisi bekerja. Realitas di lapangan menunjukkan ketika kondisi tempat kerja ramai oleh pelanggan, kesempatan untuk berdiskusi sulit. Hal ini dikarenakan rekan kerja mereka sendiri sebenarnya juga memiliki tingkat kesulitan maupun permasalahan personal ketika bekerja. Sehingga belum tentu mereka bisa memberikan solusi kepada rekan kerjanya, sedangkan disisi lain kondisi mereka juga tidak memungkinkan untuk hal tersebut.

Realitas yang ada juga menunjukkan bahwa pujian memang

sudah diberikan oleh sesama rekan kerja ketika rekan mereka mampu mengaplikasikan ilmu yang mereka peroleh selama pelatihan. Namun di satu sisi juga ditemukan bahwa jika mereka (karyawan mekanik) yang telah mengikuti pelatihan tidak mampu membawa perubahan pada kinerja mereka, maka rekan kerjanya pun tidak segan-segan untuk memberikan semacam cemoan atau sindiran.

Pujian maupun cemoan yang diberikan oleh rekan kerjanya merupakan bentuk apresiasi mereka terhadap karyawan mekanik. Artinya jika karyawan mekanik mampu membawa perubahan diri pada aktivitas kerja, mereka akan menerima apresiasi positif, sebaliknya ketika karyawan mekanik belum mampu membawa perubahan diri pada aktivitas kerja mereka, maka yang diterima ialah apresiasi negatif.

Argumentasi lain yang menyatakan bahwa dukungan rekan kerja tidak signifikan terhadap transfer pelatihan ialah di lapangan ditemukan bahwa karyawan mekanik merasa percaya diri akan kemampuannya serta kapabilitas mereka atas pengetahuan tersebut. Pemahaman akan *Standard Operating Procedure* (SOP) atas pekerjaan mempermudah mereka dalam bekerja. Manakala mereka mengalami kendala dalam mentransfer pengetahuan barunya, maka alternatif lainnya ialah menggunakan buku repair manual dan bertanya kepada Kepala Mekanik.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa dukungan rekan kerja tidak mampu memperlihatkan imbas pelatihan terhadap peningkatan aktivitas kerja. Hal ini senada dengan teori Simamora (2006:307) bahwa salah satu situasi transfer pelatihan ialah Tidak ada imbas pelatihan yang dapat diamati. Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang

telah dilakukan oleh Ling *et al.*, (2011), dimana pada penelitian tersebut mengungkapkan bahwa dukungan rekan kerja tidak signifikan terhadap transfer pelatihan.

KESIMPULAN

Dukungan supervisor berpengaruh signifikan positif terhadap transfer pelatihan karyawan mekanik pada PT "X" di Surabaya. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi dukungan supervisor yang diberikan maka akan diikuti pula dengan kenaikan proses transfer pelatihan pada diri karyawan mekanik tersebut.

Dukungan rekan kerja berpengaruh tidak signifikan positif terhadap transfer pelatihan karyawan mekanik pada PT "X" di Surabaya. Hal ini menunjukkan bahwa tingginya dukungan rekan kerja yang diberikan tidak akan diikuti oleh kenaikan secara signifikan pada transfer pelatihan.

Perusahaan khususnya pimpinan, sebaiknya selama proses pelatihan membangun bersama situasi dan kondisi yang diharapkan. memberikan tugas bagi peserta pelatihan dengan berdiskusi sesuai kenyataan di tempat kerja yang beragam kemudian diminta untuk mempresentasikan hasilnya serta membuat pertemuan antar peserta pelatihan secara berkelanjutan setelah proses pelatihan sehingga bisa saling berbagi pengalaman.

Peneliti selanjutnya dapat menambahkan dimensi dari variabel lingkungan kerja spesifik (iklim transfer) yakni kesempatan untuk menggunakan, dan motivasi untuk mentransfer dan dapat menambahkan jumlah sampel yang akan diteliti.

UCAPAN TERIMA KASIH

Keberhasilan penulisan jurnal ilmiah manajemen ini tidak lepas dari

bantuan, bimbingan, serta dorongan dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada: Dr. Andre Dwijanto Witjaksono S.T., M.Si selaku dosen pembimbing skripsi dan jurnal ilmiah ini. Selain itu penulis juga mengucapkan terima kasih kepada keluarga dan teman-teman yang selama ini turut membantu menyelesaikan penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Dayang Nailul Munna Abang dan Jicky Chaong Suring. 2010. The Relationship between Motivation to Transfer, Training Design, Transfer Climate and Transfer of Training. *Jurnal Kemanusiaan Bil.18. International Conference on E-business, Management and Economics* 3: 335-339.
- Bhatti, Muhammad Awais dan Chee Hee Hoe. 2012. Resolving the Past Conflict: Role of Peer and Supervisor Support in Training Effectiveness. *International Journal of Business and Behavioral Sciences* 2(7): 32-38.
- Blanchard, P.Nick dan James W. Thacker. 2007. *Effective Training System, Strategies and Practices*. Third Edition. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Blume, Brian D, J. Kevin Ford, Timothy T. Baldwin dan Jason L. Huang. 2009. Transfer of Training: A Meta-Analytic Review. *Journal of Management*. XX(X): 1-41.
- Bossche, Piet Van den et al.,. 2010. Transfer of Training: The Role of Feedback in Supportive Social Networks. *International Journal of Training and Development* 14(2): 81-94.
- Chen, Hsin-Chih. 2003. Cross Cultural Construct Validation of The Learning Transfer System Inventory in Taiwan. Dissertation. Louisiana State University.
- Edward dan Sumarni. 2013. Pengaruh Iklim Transfer terhadap Motivasi Transfer dan Transfer Pelatihan bagi Para Pegawai Administratif Universitas Jambi. *Jurnal Dinamika Manajemen* 1(2): 81-93.
- Firsanthy, Maya. 2010. Pengaruh Orientasi Kerja dan Karakteristik Lingkungan Kerja terhadap Transfer Pelatihan Karyawan pada PT PLN Cabang Binjai. *Skripsi tidak diterbitkan*. Medan: Universitas Sumatera Utara.
- Feinberg, Emily Greene. 2013. Cross-Cultural Competence Training Effectiveness: The Impact of Training Transfer and Predictors of Transfer. Dissertation. University of Maryland, College Park.
- Ghozali, Imam. 2008. *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*. Edisi 2. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hariyanto, Eko dkk.,. 2011. Desain Pelatihan, Dukungan Organisasional, Dukungan Supervisor dan Self Efficacy sebagai Penentu Keefektifan Transfer Pelatihan. *Jurnal Siasat Bisnis* 15(2): 213- 227.
- Hua, Ng Kueh. 2013. The Influence of Supervisory and Peer Support on The Transfer of Training. *Studies in Business and Economics*: 82- 97.
- Jamaludin. 2012. Meningkatkan Dukungan Atasan melalui Pengembangan Komunikasi untuk Memperbaiki Transfer of Training pada Instansi Pemerintah "X". *Tesis tidak*

- diterbitkan. Depok: Universitas Indonesia.
- Kaswan. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*. Cetakan Pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Kustini. 2004. Pengaruh Locus of Control, Orientasi Tujuan Pembelajaran dan Lingkungan Kerja terhadap Self Efficacy dan Transfer Pelatihan Karyawan PT Telkom Kandatel Surabaya Timur, (Studi Ilmu Pengembangan Sumber Daya Manusia), *Tesis tidak dipublikasikan*. Surabaya: Program Pasca Sarjana Universitas Airlangga Surabaya.
- Ling, Ooi Ang, *et al.*,. 2011. The Relationship between Work Environment Factors and Transfer of Training among Plantation Workers. 95-104.
- Mathis, Robert L dan John H. Jackson. 2011. *Human Resources Management. Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 10. Jakarta: Salemba Empat.
- Nijman, Derk-Jan J.M. 2004. Supporting Transfer of Training Effects of The Supervisor. University of Twente, Enschede.
- Nijman, Derk-Jan J.M, *et al.*,. 2006. Differential Effects of Supervisor Support on Transfer of Training. Article.
- Noe, Raymond E. 2010. *Employee Training and Development*. Fifth Edition. New York: Published by McGraw-Hill/Irwin, A Business Unit Of The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Pham, Nga T. P, *et al.*,. 2012. Effects of Work Environment on Transfer of Training: Empirical Evidence From Master of Business Administration Programs in Vietnam. *International Journal of Training and Development* 17(1): 1-19.
- Rivai, Veithzal dan Ella Jauvani Sagala. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Edisi Kedua Cetakan Keempat. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Rustiana, Ade. 2010. Efektivitas Pelatihan bagi Peningkatan Kinerja Karyawan. *Jurnal Dinamika Manajemen* 1(2): 137- 143.
- Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi III. Yogyakarta: Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Srikanth, PB. 2013. The Impact of Proactive Personality in Predicting Training Outcomes. *Asia Pacific Journal of Business and Management* 4(2): 1-18.
- Velada, Raquel António Caetano *et al.*,. 2007. The Effects of Training Design, Individual Characteristics and Work Environment on Transfer of Training. *International Journal of Training and Development* 11(4):282-294.