

## **ANALISIS MOTIVASI BELAJAR, DUKUNGAN ATASAN, KOMPETENSI TRAINER DAN MOTIVASI TRANSFER SEBAGAI DETERMINAN PADA TRANSFER PELATIHAN**

**Nanang Kurniawan, Ahyar Yuniawan**

Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro (UNDIP) Semarang, Indonesia

Email: nang.awwan@gmail.com, ahyaryuniawan@undip.ac.id

### **Abstrak**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh motivasi belajar, kompetensi pelatih, dukungan supervisor dan motivasi transfer terhadap transfer pelatihan. Penelitian dilakukan pada karyawan PT Indonesia Power. Sampel yang diambil sebanyak 229 responden. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik random sampling. Pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner dengan menggunakan skala likert 5 poin untuk mengukur 26 item pertanyaan. Teknik analisis yang digunakan adalah Structural Equation Modelling (SEM). Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel motivasi belajar, kompetensi pelatih berpengaruh terhadap transfer pelatihan karyawan PT Indonesia melalui mediasi transfer motivasi dan selanjutnya ditemukan bahwa variabel dukungan supervisor tidak berpengaruh terhadap transfer pelatihan. Manajemen harus memperhatikan 3 variabel tersebut dengan tujuan agar karyawan dapat mentransfer pengetahuan dan keterampilan baru yang dipelajari dalam pelatihan dalam konteks pekerjaan.

**Kata Kunci:** motivasi belajar; kompetensi trainer; dukungan supervisor; motivation to transfer; Structural Equation Modeling (SEM)

### **Abstract**

*The purpose of this study was to determine the effect of learning motivation, trainer competency, supervisor support and motivation to transfer on training transfer. The research was conducted on employees of PT Indonesia Power. The sample taken was 229 respondents. Sampling in this study using random sampling techniques. The data was collected by means of a questionnaire using a 5-point Likert scale to measure 26 item questions. The analysis technique used is structural equation modeling (SEM). The results of the analysis show that the variables of learning motivation, trainer competency have an effect on the transfer of training for PT Indonesia employees through the mediation of transfer motivation and furthermore, it was found that the variable supervisor support had no effect on training transfers. Management must pay attention to these 3 variables with the*

*aim that employees can transfer knowledge and new skills learned in training in the context of work.*

**Keywords:** *motivation to learn; trainer competency; supervisor support; motivation to transfer; Structural Equation Modeling (SEM)*

**Received: 2021-08-20; Accepted: 2021-09-05; Published: 2021-09-20**

## **Pendahuluan**

Pelatihan merupakan salah satu alat stratejik dalam mencapai visi, misi dan tujuan perusahaan, lewat pelatihan pengetahuan, keterampilan dan *attitude* pegawai akan dibangun sehingga dapat meningkatkan performa individual yang akhirnya akan mendukung performa dan kinerja perusahaan (Singha, 2016). Pelatihan dikatakan efektif dan juga berhasil jika setelah pelatihan berakhir peserta pelatihan secara aktif dan berkelanjutan mengaplikasikan pengetahuan dan keterampilan yang dipelajari di tempat pelatihan ke lingkungan pekerjaan, dan dalam kondisi ini dianggap transfer pelatihan sudah terjadi. Kendala umum yang dihadapi oleh para pengelola adalah sulitnya hasil belajar dari pelatihan ini membawa *impact* yang lebih baik di pekerjaan (Kirwan, 2010). Dan jika dipandang dari segi biaya, sebuah program pelatihan pasti mengeluarkan biaya investasi yang tidak kecil, karenanya harus menjadi perhatian bagi manajemen agar biaya yang dikeluarkan untuk pelatihan menjadi optimal dengan memastikan pengaplikasian pengetahuan dan ketrampilan secara penuh oleh individu yang mengikuti pelatihan yang akhirnya berdampak pada efektifnya performa yang bersangkutan di tempat kerja (Broad, 2005). Dari observasi yang dilakukan di PT Indonesia Power menunjukkan ada indikasi bahwa transfer pelatihan tidak terjadi pada beberapa pegawai yang sudah mengikuti pelatihan, hal ini juga yang diduga sebagai penyebab ketidakselarasan antara kinerja training dengan kinerja internal proses, dimana training yang direncanakan sudah terealisasi sepenuhnya namun sebaliknya beberapa indikator kinerja operasi justru mengalami penurunan. Sehingga diperlukan evaluasi dari sisi ilmu manajemen agar masalah ini tidak terjadi di masa mendatang pada program pelatihan yang diselenggarakan.

Penelitian ini juga berguna untuk mengisi gap penelitian terdahulu, terutama yang berkaitan mengenai pengaruh variabel motivasi belajar, kompetensi trainer, dukungan atasan dan motivasi transfer terhadap transfer pelatihan.

Pada bagian kedua penelitian ini menjelaskan mengenai metodologi penelitian yang digunakan dalam penelitian ini. Penelitian ini menggunakan analisis berbasis SEM – AMOS dengan sampel pegawai PT Indonesia Power.

Pada bagian ketiga penelitian ini menjelaskan mengenai analisis dan pembahasan data dari hasil pengisian kuesioner seluruh responden yang dihasilkan dari olah data dengan AMOS.

Pada bagian keempat penelitian ini menjelaskan mengenai kesimpulan penelitian, kesimpulan hipotesis implikasi kebijakan yang disarankan, keterbatasan penelitian dan rekomendasi penelitian di masa mendatang.

## Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif untuk mengungkap pengaruh variabel motivasi belajar, kompetensi trainer, dukungan atasan dan motivasi transfer terhadap transfer pelatihan. Basis data berasal dari data hasil kuesioner pegawai PT. Indonesia Power yang berjumlah 229 orang.

Kuesioner yang digunakan berisi lima sampai dengan enam pertanyaan yang bersifat tertutup. Skala yang digunakan adalah 5 point likert (1 = Sangat Tidak Setuju; 2 = Tidak Setuju; 3 = Netral; 4 = Setuju; 5 = Sangat Setuju)

Analisis data yang digunakan berbasis multivariate yang biasa disebut SEM (*structural equation modelling*) dengan covariance dengan bantuan program AMOS. Analisis data multivariate adalah Teknik analisis yang memungkinkan untuk memahami hubungan antar dua variabel atau lebih dalam waktu bersamaan atau simultan (Augusty, 2006).

## Hasil dan Pembahasan

### A. Pengumpulan Data

Dari kuesioner yang diberikan ke 229 responden, semuanya mengisi lengkap (*reponse rate 100 percent*). Berdasar hasil pemeriksaan, 229 kuesioner dianggap layak untuk dilakukan analisis lebih lanjut.

### B. Karakteristik Responden

Karakteristik responden dalam penelitian ini menurut jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, dan jenjang jabatan. Mayoritas laki-laki (89%), usia 36-40 (31%), S1/D4 (48%) dan Penyelia Atas (39%).

**Tabel 1**  
**Karakteristik Responden**

| Karakteristik     | N = 229 | Prosentase |
|-------------------|---------|------------|
| <b>Gender</b>     |         |            |
| Laki-laki         | 206     | 89         |
| Perempuan         | 23      | 11         |
| <b>Usia</b>       |         |            |
| 19-25             | 12      | 5          |
| 26-30             | 44      | 19         |
| 31-35             | 69      | 30         |
| 36-40             | 71      | 31         |
| 41-45             | 6       | 3          |
| 46-50             | 17      | 7          |
| 51-54             | 8       | 3          |
| 55                | 2       | 1          |
| <b>Pendidikan</b> |         |            |
| SMA/K             | 43      | 19         |
| Diploma (D1-D3)   | 57      | 25         |
| S1/D4             | 111     | 48         |

Analisis Motivasi Belajar, Dukungan Atasan, Kompetensi Trainer Dan Motivasi Transfer sebagai Determinan pada Transfer Pelatihan

|                 |    |    |
|-----------------|----|----|
| S2              | 18 | 8  |
| Jenjang Jabatan |    |    |
| Pelaksana       | 42 | 18 |
| Penyelia Dasar  | 75 | 33 |
| Penyelia Atas   | 90 | 39 |
| Eksekutif       | 22 | 10 |

**C. Uji Validitas dan Reliabilitas**

Validitas *testing* dilakukan untuk mengukur valid tidaknya kuesioner, sedangkan reliabilitas untuk mengukur konsistensinya (Ghozali, 2018). Pengujian menggunakan bantuan program SPSS melalui pengujian Pearson test dan didapatkan hasil bahwa variabel training transfer, motivasi transfer, kompetensi trainer, motivasi belajar dan dukungan atasan dinyatakan signifikan karena seluruh nilai  $r$  kalkulasi  $>$   $r$  tabel, dimana  $r$  tabel pada  $df$  29 = 0,3550. Untuk reliabilitas digunakan nilai alfa cronbach.

**Tabel 2**  
**Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas**

| Variabel           | Indikator | Corrected Item-Total Correlation | r Hitung | Keterangan       |
|--------------------|-----------|----------------------------------|----------|------------------|
| Transfer Training  | TT1       | 0.772                            | 0.805    | Valid & Reliabel |
|                    | TT2       | 0.848                            |          |                  |
|                    | TT3       | 0.609                            |          |                  |
|                    | TT4       | 0.785                            |          |                  |
|                    | TT5       | 0.744                            |          |                  |
| Motivasi Transfer  | MT1       | 0.786                            | 0.815    | Valid & Reliabel |
|                    | MT2       | 0.750                            |          |                  |
|                    | MT3       | 0.674                            |          |                  |
|                    | MT4       | 0.867                            |          |                  |
|                    | MT5       | 0.777                            |          |                  |
| Kompetensi Trainer | TC1       | 0.798                            | 0.895    | Valid & Reliabel |
|                    | TC2       | 0.789                            |          |                  |
|                    | TC3       | 0.763                            |          |                  |
|                    | TC4       | 0.905                            |          |                  |
|                    | TC5       | 0.792                            |          |                  |
|                    | TC6       | 0.886                            |          |                  |
| Motivasi Belajar   | MB1       | 0.838                            | 0.779    | Valid & Reliabel |
|                    | MB2       | 0.690                            |          |                  |
|                    | MB3       | 0.646                            |          |                  |
|                    | MB4       | 0.748                            |          |                  |
|                    | MB5       | 0.735                            |          |                  |
| Dukungan Atasan    | DA1       | 0.918                            | 0.926    | Valid & Reliabel |
|                    | DA2       | 0.926                            |          |                  |
|                    | DA3       | 0.828                            |          |                  |

|     |       |
|-----|-------|
| DA4 | 0.952 |
| DA5 | 0.767 |

#### D. Evaluasi Model Pengukuran (CFA)

*Confirmatory Factor Analysis* (CFA) ini merupakan tahap pengujian multidimensionalitas dari suatu konstruk (Ghozali, 2017). Penelitian ini menggunakan 5 variabel laten dengan 26 indikator. Analisa CFA dilakukan secara individual pada tiap variabel dan antar masing-masing variabel eksogen dan endogen yang dikovarian.

##### 1. CFA Individual Konstruk

Hasil pengujian *goodness of fit* dalam tabel 3 menunjukkan sebagian besar indeks fit mendekati batas nilai *cut-off*, terutama indikator TLI, CFI dan RMSEA yang merupakan indikator yang direkomendasikan karena lebih reliable (Sharma et al., 2005).

**Tabel 3**  
**Hasil CFA Individual Konstruk**

| Var | X <sup>2</sup> /df | GFI   | AGFI  | CFI   | TLI   | RMSEA  |
|-----|--------------------|-------|-------|-------|-------|--------|
| MB  | 8.065              | 0.932 | 0.795 | 0.888 | 0.776 | 0.176  |
| TC  | 4.346              | 0.943 | 0.868 | 0.961 | 0.935 | 0.121  |
| DA  | 4.421              | 0.963 | 0.888 | 0.972 | 0.945 | 0.123  |
| MT  | 1.296              | 0.989 | 0.966 | 0.997 | 0.993 | 0.036  |
| TT  | 3.795              | 0.966 | 0.898 | 0.962 | 0.925 | 0.111  |
| C/O | 1-3                | ≥ 0.9 | ≥ 0.9 | ≥ 0.9 | ≥ 0.9 | ≥ 0.08 |

MB: motivasi belajar, TC: kompetensi trainer, DA: dukungan atasan, MT: motivasi transfer, TT: transfer pelatihan, C/O: cut-off

##### 2. CFA Eksogen Dikovarian

Hasil analisis faktor konfirmatori ini adalah pengukuran terhadap indikator-indikator yang membentuk variabel laten dalam model penelitian. Variabel laten atau konstruk eksogen terdiri dari 3 variabel laten dengan 16 observed variabel. Hasil pengolahan data bisa dilihat pada tabel 4 dan 5.

**Tabel 4**  
**Hasil Uji CFA Variabel Eksogen Dikovarian**

| Indeks                  | *Cut-off Value | Hasil Analisis | Evaluasi Model |
|-------------------------|----------------|----------------|----------------|
| X <sup>2</sup> (df=101) | <125,458       | 237,23         | Marjinal       |
| Prob                    | ≥0,05          | 0,000          | Marjinal       |
| RMSEA                   | ≤0,08          | 0,077          | Baik           |
| GFI                     | ≥0,90          | 0,882          | Marjinal       |
| AGFI                    | ≥0,90          | 0,841          | Marginal       |
| TLI                     | ≥0,95          | 0,920          | Marginal       |
| CFI                     | ≥0,95          | 0,933          | Marginal       |

\*(Hair, 2019)

**Tabel 5**  
**Standardized Regression Weight CFA Konstruk Eksogen**

|     |                         | Estimate | S.E. | C.R.   | P   |
|-----|-------------------------|----------|------|--------|-----|
| TC6 | <--- Kompetensi_Trainer | 1.000    |      |        |     |
| TC5 | <--- Kompetensi_Trainer | .836     | .076 | 11.019 | *** |
| TC4 | <--- Kompetensi_Trainer | .987     | .078 | 12.677 | *** |
| TC3 | <--- Kompetensi_Trainer | .996     | .088 | 11.329 | *** |
| TC2 | <--- Kompetensi_Trainer | .977     | .077 | 12.725 | *** |
| TC1 | <--- Kompetensi_Trainer | 1.140    | .091 | 12.539 | *** |
| MB1 | <--- Motivasi_Belajar   | 1.000    |      |        |     |
| MB2 | <--- Motivasi_Belajar   | .910     | .099 | 9.149  | *** |
| MB3 | <--- Motivasi_Belajar   | .843     | .092 | 9.115  | *** |
| MB4 | <--- Motivasi_Belajar   | .982     | .117 | 8.385  | *** |
| MB5 | <--- Motivasi_Belajar   | .886     | .115 | 7.697  | *** |
| DA5 | <--- Dukungan_Aatasan   | 1.000    |      |        |     |
| DA4 | <--- Dukungan_Aatasan   | 1.073    | .085 | 12.581 | *** |
| DA3 | <--- Dukungan_Aatasan   | 1.078    | .086 | 12.570 | *** |
| DA2 | <--- Dukungan_Aatasan   | 1.047    | .085 | 12.380 | *** |
| DA1 | <--- Dukungan_Aatasan   | 1.036    | .090 | 11.472 | *** |

**Tabel 6**  
**Uji Perbedaan Chi-Square untuk Variabel Eksogen**

| Free Model     |     |      | Constrain Model |     |       | Beda<br>X <sup>2</sup> |
|----------------|-----|------|-----------------|-----|-------|------------------------|
| X <sup>2</sup> | df  | P    | X <sup>2</sup>  | df  | P     |                        |
| 237,232        | 101 | 0,00 | 2454,284        | 104 | 0,000 | 2217,052               |

Dari hasil pengolahan data diatas, terlihat bahwa setiap indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variabel laten menunjukkan hasil baik, yaitu CR diatas 1,96 dan ini menunjukkan unidimensionalitas.

Berdasarkan hasil uji beda Chi-Square sesuai tabel 6 variabel eksogen juga didapatkan hasil bahwa nilai Chi-Square pada free model sebesar 237,232 lebih kecil dari nilai Chi-Square pada constrain Model sebesar 2454,284. Beda Chi-Square pada free model dan constrain model adalah sebesar 2217,052. Hal tersebut menunjukkan tidak adanya hubungan korelasi antara dua model tersebut sehingga hipotesis diskriminan dapat diterima.

### 3. CFA Endogen Dikovarian

Hasil analisis faktor konfirmatori ini adalah pengukuran terhadap indikator-indikator yang membentuk variabel laten dalam model penelitian. Variabel-variabel laten atau konstruk endogen terdiri dari 2 variabel laten dengan 10 observed variabel. Hasil pengolahan data untuk analisis faktor Hasil pengolahan data bisa dilihat pada tabel 7 dan 8.

**Tabel 7**  
**Standardized Regression Weight CFA Konstruk Endogen**

| Indeks          | Cut-off Value | Hasil Analisis | Evaluasi Model |
|-----------------|---------------|----------------|----------------|
| $\chi^2(df=34)$ | <48,602       | 64,047         | Marjinal       |
| Probability     | $\geq 0,05$   | 0,01           | Marjinal       |
| RMSEA           | $\leq 0,08$   | 0,062          | Baik           |
| GFI             | $\geq 0,90$   | 0,948          | Baik           |
| AGFI            | $\geq 0,90$   | 0,916          | Baik           |
| TLI             | $\geq 0,95$   | 0,962          | Baik           |
| CFI             | $\geq 0,95$   | 0,971          | Baik           |

**Tabel 8**  
**Standardized Regression Weight CFA Konstruk Endogen**

|          |                   | Estimate | S.E. | C.R.   | P   |
|----------|-------------------|----------|------|--------|-----|
| MT5 <--- | Motivasi_Transfer | .881     | .085 | 10.362 | *** |
| MT4 <--- | Motivasi_Transfer | 1.000    |      |        |     |
| MT3 <--- | Motivasi_Transfer | .911     | .082 | 11.166 | *** |
| MT2 <--- | Motivasi_Transfer | .877     | .072 | 12.239 | *** |
| MT1 <--- | Motivasi_Transfer | .881     | .076 | 11.649 | *** |
| TT1 <--- | Training_Transfer | .961     | .092 | 10.427 | *** |
| TT2 <--- | Training_Transfer | 1.000    |      |        |     |
| TT3 <--- | Training_Transfer | 1.062    | .104 | 10.244 | *** |
| TT4 <--- | Training_Transfer | 1.003    | .109 | 9.173  | *** |
| TT5 <--- | Training_Transfer | 1.032    | .105 | 9.857  | *** |

**Tabel 9**  
**Uji Perbedaan Chi-Square untuk Variabel Endogen**

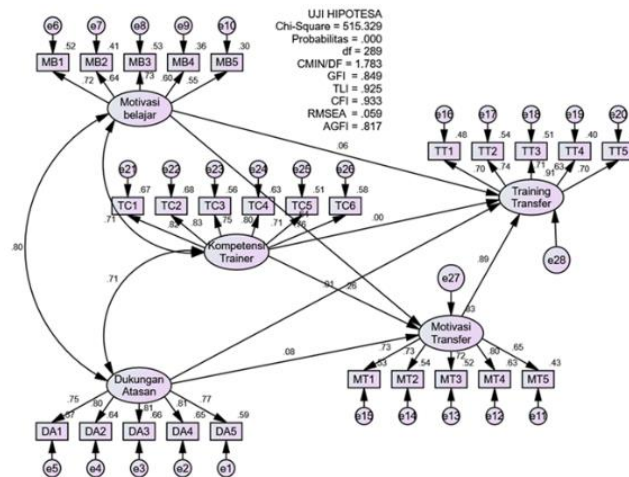
| Free Model |    |      | Constrain Model |    |       | Beda $\chi^2$ |
|------------|----|------|-----------------|----|-------|---------------|
| X2         | df | P    | X2              | df | P     |               |
| 64,047     | 34 | 0,01 | 2144,901        | 35 | 0,000 | 2080,854      |

Dari hasil pengolahan data diatas, juga terlihat bahwa setiap indikator atau dimensi pembentuk masing-masing variabel laten menunjukkan hasil baik, yaitu CR diatas 1,96 dengan  $P < 0,05$ . Dengan hasil ini, maka dapat dikatakan bahwa indikator-indikator pembentuk variabel laten telah menunjukkan unidimensionalitas.

Berdasarkan hasil uji beda Chi-Square sesuai tabel 9 variabel endogen didapatkan hasil bahwa nilai Chi-Square pada free model sebesar 64,047 lebih kecil dari nilai Chi-Square pada constrain Model sebesar 2144,901. Beda Chi-Square pada free model dan constrain model adalah sebesar 2080,854. Sehingga hipotesis diskriminan dapat diterima.

### E. Evaluasi Model Struktural

Analisis hasil pengolahan data pada tahap full model SEM dilakukan dengan menguji kesesuaian dan uji statistik. Hasil pengolahan data untuk analisis full model SEM ditampilkan pada Gambar 2, Tabel 10 dan Tabel 11.



**Gambar 2**  
Hasil Pengujian Structural Equation Model (SEM)

**Tabel 10**  
Hasil Uji Kelayakan Model Structural Equation Model (SEM)

| Indeks            | Cut-off Value | Hasil Analisis | Evaluasi Model |
|-------------------|---------------|----------------|----------------|
| $X^2$<br>(df=289) | < 329,6489    | 515,329        | Marginal       |
| Probability       | $\geq 0,05$   | 0,000          | Marginal       |
| RMSEA             | $\leq 0,08$   | 0,059          | Baik           |
| GFI               | $\geq 0,90$   | 0,849          | Marginal       |
| AGFI              | $\geq 0,90$   | 0,817          | Marginal       |
| CMINdf            | $\leq 2,00$   | 1,783          | Baik           |
| TLI               | $\geq 0,95$   | 0,925          | Marginal       |
| CFI               | $\geq 0,95$   | 0,933          | Marginal       |

**Tabel 11**  
Regression Weight Structural Equation Model

|                   |                         | Estimate | S.E. | C.R.  | P    |
|-------------------|-------------------------|----------|------|-------|------|
| Motivasi_Transfer | <--- Motivasi_belajar   | .640     | .128 | 5.009 | ***  |
| Motivasi_Transfer | <--- Dukungan_Atasan    | .072     | .096 | .745  | .456 |
| Motivasi_Transfer | <--- Kompetensi_Trainer | .231     | .071 | 3.257 | .001 |
| Training_Transfer | <--- Motivasi_belajar   | .051     | .155 | .330  | .741 |
| Training_Transfer | <--- Dukungan_Atasan    | .008     | .077 | .106  | .916 |
| Training_Transfer | <--- Kompetensi_Trainer | .002     | .066 | .023  | .982 |
| Training_Transfer | <--- Motivasi_Transfer  | .752     | .172 | 4.380 | ***  |



## F. Uji Hipotesis

### 1. **Motivasi belajar berpengaruh positif terhadap transfer pelatihan.**

Hipotesis 1 menyatakan bahwa motivasi belajar berpengaruh positif terhadap transfer pelatihan. Berdasarkan hasil perhitungan yang dilakukan, nilai koefisien standardized regression weight antara variabel motivasi belajar dengan variabel transfer pelatihan adalah sebesar 0,051. Dengan probability sebesar 0,741 atau  $p > 0,05$  dan memiliki critical ratio (CR) sebesar 0,330 menandakan bahwa motivasi belajar tidak memiliki pengaruh terhadap transfer pelatihan pada pegawai PT Indonesia Power. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa H1 ditolak.

### 2. **Kompetensi trainer berpengaruh positif terhadap transfer pelatihan.**

Hipotesis 2 menyatakan bahwa kompetensi trainer berpengaruh positif terhadap transfer pelatihan. Berdasarkan hasil perhitungan yang dilakukan, nilai koefisien standardized regression weight antara variabel kompetensi trainer dengan variabel transfer pelatihan adalah sebesar 0,002. Dengan probability sebesar 0,982 atau  $p > 0,05$  dan memiliki critical ratio (CR) sebesar 0,023 menandakan bahwa kompetensi trainer tidak memiliki pengaruh terhadap transfer pelatihan pada pegawai PT Indonesia Power. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa H2 ditolak.

### 3. **Motivasi Transfer memediasi hubungan kompetensi trainer dengan transfer pelatihan**

Hipotesis 3 menyatakan bahwa kompetensi trainer berpengaruh positif terhadap transfer pelatihan melalui mediasi motivasi transfer. Berdasarkan hasil perhitungan yang dilakukan, nilai koefisien standardized regression weight antara variabel kompetensi trainer dengan variabel motivasi transfer adalah sebesar 0,231. Dengan probability sebesar 0,001 atau  $p > 0,05$  dan memiliki critical ratio (CR) sebesar 3,257 menandakan bahwa kompetensi trainer memiliki pengaruh positif terhadap motivasi transfer pada pegawai PT Indonesia Power. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa H3 diterima.

### 4. **Motivasi Transfer memediasi hubungan motivasi belajar dengan transfer pelatihan**

Hipotesis 4 menyatakan Motivasi Transfer memediasi hubungan motivasi belajar dengan transfer pelatihan. Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien standardized regression weight antara variabel motivasi belajar dengan variabel motivasi transfer adalah sebesar 0,640. Dengan probability sebesar 0,000 atau  $p < 0,05$  dan memiliki critical ratio (CR) sebesar 5,009. Ini berarti motivasi belajar berpengaruh secara signifikan terhadap motivasi transfer. Sehingga H4 dapat diterima. Koefisien 0,640 menunjukkan bahwa jika motivasi belajar dinaikkan satu satuan maka nilai motivasi transfer akan naik 0,640. Karena koefisien ini bernilai positif berarti bahwa semakin tinggi motivasi belajar idealnya akan diikuti oleh semakin meningkatkannya motivasi transfer.

**5. Motivasi Transfer memediasi hubungan dukungan atasan dengan transfer pelatihan**

Hipotesis 5 menyatakan Motivasi Transfer memediasi hubungan dukungan atasan dengan transfer pelatihan. Berdasarkan hasil perhitungan yang dilakukan, nilai koefisien standardized regression weight antara variabel dukungan atasan dengan variabel motivasi transfer adalah sebesar 0,072. Dengan probability sebesar 0,456 atau  $p > 0,05$  dan memiliki critical ratio (CR) sebesar 0,745 menandakan bahwa dukungan atasan tidak memiliki pengaruh terhadap motivasi transfer pegawai PT Indonesia Power. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa H5 ditolak.

**6. Dukungan Atasan berpengaruh positif terhadap transfer pelatihan.**

Hipotesis 6 menyatakan dukungan atasan berpengaruh positif pada transfer pelatihan. Berdasarkan hasil perhitungan yang dilakukan, nilai koefisien standardized regression weight antara variabel dukungan atasan dengan variabel transfer pelatihan adalah sebesar 0,008. Dengan probability sebesar 0,916 atau  $p > 0,05$  dan memiliki critical ratio (CR) sebesar 0,106 menandakan bahwa dukungan atasan tidak memiliki pengaruh terhadap transfer pelatihan pada pegawai PT Indonesia Power. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa H6 ditolak.

**7. Motivasi Transfer berpengaruh positif terhadap transfer pelatihan.**

Hipotesis 7 menyatakan motivasi transfer berpengaruh positif pada transfer pelatihan. Berdasarkan hasil perhitungan yang dilakukan, nilai koefisien standardized regression weight antara variabel motivasi transfer dengan variabel transfer pelatihan adalah sebesar 0,752. Dengan probability sebesar 0,000 atau  $p > 0,05$  dan memiliki critical ratio (CR) sebesar 4,380 menandakan bahwa motivasi transfer memiliki pengaruh positif terhadap transfer pelatihan pada pegawai PT Indonesia Power, sehingga H7 diterima.

Hasil analisis dengan menggunakan SEM-AMOS menunjukkan bahwa motivasi belajar mempengaruhi intensi pegawai untuk mengikuti program, berperan aktif di dalamnya dan melakukan utilisasi hasil belajar ke dalam pekerjaan. Motivasi belajar adalah bentuk motivasi intrinsik (Villeda, 2013) sedangkan motivasi transfer adalah aspek ekstrinsik. Tanpa motivasi transfer, transfer pelatihan tidak akan terjadi dengan baik, meskipun peserta pelatihan memiliki minat belajar yang tinggi dalam mengikuti pelatihan. Temuan ini mendukung studi yang dilakukan oleh (Wen & Lin, 2014) yang menyatakan bahwa motivasi belajar tidak memiliki pengaruh langsung terhadap transfer pelatihan. (Salleh, Amin, & Mamat, 2017) dalam penelitiannya juga menemukan bahwa motivasi belajar tidak memiliki pengaruh signifikan langsung terhadap transfer pelatihan.

Hasil juga menunjukkan bahwa kompetensi trainer yang baik tidak serta merta membuat para peserta mengimplementasikan pengetahuan dan ketrampilan yang didapat dalam pekerjaan. Hasil ini memperkuat penelitian dari (Towler & Dipboye, 2006) yang menyatakan bahwa pada peserta dengan motivasi belajar yang baik dan

kebutuhan tinggi akan kognisi (*high need for cognition*) reputasi trainer tidak memiliki pengaruh pada efektivitas training, mereka menganggap bahwa keberhasilannya ditentukan oleh dirinya sendiri dan tidak dipengaruhi oleh reputasi trainer.

Hasil analisis menunjukkan bahwa kompetensi trainer yang baik tidak hanya terbukti meningkatkan level engagement (Nielson, 2018) peserta dalam pelatihan namun juga meningkatkan motivasi untuk menerapkannya karena peserta merasa yakin apabila dia dapat menyelesaikan kasus yang diseting pada pelatihan maka di tempat kerja pun dia akan bisa melakukannya. Trainer dapat meningkatkan motivasi peserta pelatihan untuk mentransfer materi yang dipelajari dengan cara menggunakan strategi pembelajaran yang dapat meningkatkan minat mereka (Reio & Ghosh, 2009).

Hasil selanjutnya menunjukkan bahwa keinginan yang kuat untuk mempelajari hal yang baru dalam pelatihan akan sejalan dengan meningkatnya motivasi untuk menerapkannya, yang *in-line* dengan penelitian dari (Kontoghiorghes, 2008) yang menyatakan bahwa motivasi belajar merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi motivasi transfer. (Arefin & Islam, 2019) yang melakukan studi pada 287 pegawai di Arab Saudi menemukan bahwa motivasi belajar berpengaruh signifikan langsung terhadap intensi untuk melakukan transfer.

Hasil selanjutnya menunjukkan bahwa kemungkinan tipe kepemimpinan yang transaksional atau pragmatis akan mempengaruhi berkurangnya motivasi bawahan karena tipe kepemimpinan tersebut cenderung melakukan pendekatan yang kaku (*“What is Transactional Leadership? How Structure Leads to Results,”* 2018). Serta adanya kemungkinan sifat superior dan independen dari responden. Hasil ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh (Madagamage, Warnakulasooriya, & Wickramasuriya, 2015) yang menyatakan bahwa efikasi diri memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi transfer dan berbanding terbalik pada dukungan atasan yang tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi transfer.

Hasil menunjukkan bahwa kemungkinan kultur kerja menjadi alasan atas temuan dalam penelitian ini, Holton et al. (2003) dalam (Homklin, Takahashi, & Techakanont, 2014) menyatakan bahwa iklim dan budaya kerja dari organisasi yang berbeda akan memiliki dampak yang berbeda pula terhadap transfer pelatihan. Dalam hal ini mungkin dukungan rekan kerja dalam proses utilisasi pengetahuan dan ketrampilan lebih dirasakan dibanding atasan. Hasil ini mendukung studi yang dilakukan oleh (Homklin, Takahashi, & Techakanont, 2014) yang menemukan bahwa dukungan atasan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap transfer pelatihan namun justru dukungan rekan kerja yang memiliki pengaruh signifikan, hal ini dimungkinkan terjadi pada organisasi dengan budaya kerja tim yang kuat

Hasil analisis menunjukkan sebagai faktor motivasi ekstrinsik yang memediasi variabel motivasi belajar, kompetensi trainer dan dukungan atasan motivasi transfer mengacu pada seberapa besar keinginan pegawai untuk mentransfer pelatihan. Terdapat hubungan sekuensial antara kedua variabel independen anteseden, motivasi transfer dan transfer pelatihan itu sendiri. Artinya transfer pelatihan tidak akan berjalan baik meskipun motivasi belajar baik, persepsi kompetensi trainer baik jika tidak disertai

motivasi transfer yang baik. Temuan dalam penelitian ini juga mendukung studi oleh (Chiaburu & Lindsay, 2008) yang menyatakan bahwa motivasi transfer adalah primary predictor terhadap variabel transfer pelatihan. Termasuk studi yang dilakukan (Bhatti, Rehman, & Rumman, 2020) yang menemukan bahwa motivasi transfer berpengaruh secara positif terhadap transfer pelatihan.

### **Kesimpulan**

Dalam menghadapi era kompetisi global dan perubahan teknologi yang begitu cepat, organisasi dituntut untuk adaptif. Hal ini juga berlaku di industri pembangkitan tenaga listrik dimana dalam beroperasi suatu pembangkit dituntut memenuhi dua aspek yakni andal dan efisien. Dua hal tersebut pada prakteknya akan selalu berkaitan dengan aplikasi teknologi baru maupun sistem manajemen yang terkini. Penerapan teknologi dan sistem manajemen baru ini harus diimbangi dengan kompetensi pegawai yang berperan sebagai eksekutor.

Peningkatan atau pengembangan kompetensi ini bisa dilakukan melalui investasi pada pelatihan yang relevan. Karena mengeluarkan investasi yang tidak kecil untuk program pelatihan maka manajemen perlu memastikan bahwa pelatihan yang berjalan haruslah efektif dan salah satu parameter keefektifan pelatihan adalah terjadinya transfer pelatihan.

Untuk bisa mencapai kondisi terjadinya transfer pelatihan manajemen harus memperhatikan dan meningkatkan motivasi belajar dari calon peserta, manajemen bisa mengambil strategi dengan memperbanyak pelatihan-pelatihan yang melibatkan ilmu baru bagi pegawai dan bersifat cross competence. Bersamaan dengan itu dari sisi *delivery* pelatihan manajemen juga harus memperhatikan kualifikasi dari trainer, soft maupun hard kompetensi yang dimiliki harus baik serta diperluas perannya tidak hanya saat pelatihan namun juga pada saat sebelum dan sesudah pelatihan untuk memastikan pendampingan bagi peserta dalam penerapan di tempat kerja. Apabila belum ada trainer yang kompetensinya belum memadai maka organisasi perlu memfasilitasi dengan memberikan training dan sertifikasi trainer.

Berikutnya sebagai *primary predictor* dari transfer pelatihan adalah motivasi transfer. Hasil studi yang dilakukan disimpulkan bahwa variabel motivasi belajar, kompetensi trainer bersifat sekuensial dengan motivasi transfer sebelum ke transfer pelatihan. Sehingga selain dua variabel sebelumnya manajemen harus memperhatikan dan meningkatkan faktor yang mempengaruhi motivasi transfer. Strategi yang bisa dipakai oleh perusahaan adalah dengan menetapkan mekanisme pengukuran yang jelas tentang bagaimana suatu pelatihan dapat memiliki dampak dan mempengaruhi kinerja individual atau bahkan kinerja organisasi untuk kemudian menjelaskan ini kepada pegawai yang akan mengikuti pelatihan.

Hasil studi ini juga diharapkan memperkaya penelitian akan konsep transfer pelatihan, khususnya dalam mengidentifikasi aspek intrinsik dan ekstrinsik yang mempengaruhi terjadinya transfer pelatihan pada industri pembangkitan tenaga listrik. Keterbatasan penelitian terletak pada penggunaan variabel yang mempengaruhi

sehingga untuk penelitian kedepan perlu menggunakan variabel lain diluar studi ini yang juga mempengaruhi transfer pelatihan.

## BIBLIOGRAFI

- Arefin, Md Shamsul, & Islam, Nazrul. (2019). A Study on the Motivation to Transfer Training in the Banking Industry of Bangladesh. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 6(1), 45–72. [Google Scholar](#)
- Augusty, F. (2006). *Metode Penelitian Manajemen*. [Google Scholar](#)
- Bhatti, Anam, Rehman, Shafique Ur, & Rumman, Jumana Basheer Abu. (2020). Organizational capabilities mediates between organizational culture, entrepreneurial orientation, and organizational performance of SMEs in Pakistan. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 8(4), 85–103. [Google Scholar](#)
- Broad, Mary L. (2005). *Beyond transfer of training : engaging systems to improve performance*. 255. [Google Scholar](#)
- Chiaburu, Dan S., & Lindsay, Douglas R. (2008). Can do or will do? the importance of self-efficacy and instrumentality for training transfer. *Human Resource Development International*, 11(2), 199–206. [Google Scholar](#)
- Ghozali. (2017). *Model Persamaan Struktural Konsep dan aplikasi dengan Program AMOS 24 Update Bayesian SEM*. [Google Scholar](#)
- Ghozali. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 25*. [Google Scholar](#)
- Hair. (2019). *Multivariate Data Analysis : Multivariate Data Analysis : Why multivariate data analysis ?*
- Homklin, Tassanee, Takahashi, Yoshi, & Techakanont, Kriengkrai. (2014a). The influence of social and organizational support on transfer of training: evidence from Thailand. *International Journal of Training and Development*, 18(2), 116–131. [Google Scholar](#)
- Homklin, Tassanee, Takahashi, Yoshi, & Techakanont, Kriengkrai. (2014b). The influence of social and organizational support on transfer of training: Evidence from Thailand. *International Journal of Training and Development*, 18(2), 116–131. [Google Scholar](#)
- Kirwan, Cyril. (2010). Improving Learning Transfer. In *Human Resource Management International Digest* (Vol. 18). <https://doi.org/10.1108/hrmid.2010.04418dae.002>
- Kontoghiorghes, Constantine. (2008). Predicting Motivation to Learn and Motivation to Transfer Learning Back to the Job in a Service Organization: A New Systemic Model for Training Effectiveness. *Performance Improvement Quarterly*, 15(3), 114–129. [Google Scholar](#)
- Madagamage, G. T., Warnakulasooriya, B. N. F., & Wickramasuriya, H. V. A. (2015).

Factors influencing motivation to transfer training: an empirical study of a government sector training program in Sri Lanka. *Tropical Agricultural Research*, 26(1), 12. [Google Scholar](#)

Nielson, Bryant. (2018). Role of the Trainer: Engagement.

Reio, Thomas, & Ghosh, Rajashi. (2009). Antecedents and Outcomes of Workplace Incivility. *Computational Complexity*, 2(1), 1–9. [Google Scholar](#)

Salleh, Nik Sarina Nik Md, Amin, WAAWM, & Mamat, Ibrahim. (2017). Employee Readiness, Training Design and Work Environment in Influencing Training Transfer Among Academic Staffs of Uitm. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(10), 275–290. [Google Scholar](#)

Sharma, Subhash, Mukherjee, Soumen, Kumar, Ajith, & Dillon, William R. (2005). A simulation study to investigate the use of cutoff values for assessing model fit in covariance structure models. *Journal of Business Research*, 58(7), 935–943. [Google Scholar](#)

Singha, Krishnamati. (2016). *Training: A Strategic Tool For Boosting Up Skills Of Lis Professional – A Case Study Of Nit Silchar*. [Google Scholar](#)

Towler, Annette, & Dipboye, Robert L. (2006). Effects of trainer reputation and trainees' need for cognition on training outcomes. *The Journal of Psychology*, 140(6), 549–564. [Google Scholar](#)

Villela, Lucia Maria Aversa. (2013). Intrinsic Motivation to Learn: The nexus between psychological health and academic success. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699. [Google Scholar](#)

Wen, Melody Ling Yu, & Lin, Danny Yung Chuan. (2014). Trainees' characteristics in training transfer: The relationship among self-efficacy, motivation to learn, motivation to transfer and training transfer. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(1), 114. [Google Scholar](#)

What is Transactional Leadership? How Structure Leads to Results. (2018). [Google Scholar](#)

---

**Copyright holder:**

Nanang Kurniawan, Ahyar Yuniawan (2021)

**First publication right:**

Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia

**This article is licensed under:**

