

TRANSFER OF TRAINING**(ANALISIS PELAKSANAAN TRANSFER OF TRAINING DI BADAN
KEPEGAWAIAN DAERAH (BKD) DAERAH ISTIMEWA YOGYAKARTA)**Citra Pandu Ardaneswari ¹**ABSTRACT**

The objective of this research is to examine the implementation of transfer of training in regional employees services agency, Yogyakarta special administrative region. the research used descriptive qualitative research methods. Research results show that the implementation of transfer of training in regional employees services agency, fosters the acquisition of knowledge, both during training exercise and from working colleagues. Employees of the regional employees services agency implement knowledge that they acquire during training that entails takes theories and practices as well as in modifying the implementation of core task and functions. This research found significant influence, include a) internal factors that comprise facilities, leadership support and working colleagues, and reward and punishment; b) external factors that comprise central government policy that by and large, is not commensurate with those implemented at local government level, and technology.

Keywords: *human resource development, Transfer of Training*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan *transfer of training* di lingkungan BKD Provinsi DIY serta mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan menggunakan tipe penelitian deskriptif. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan transfer of training di lingkungan BKD Provinsi DIY dilakukan dengan mengakuisi pengetahuan baik yang didapat selama mengikuti pelatihan maupun pengetahuan yang didapat dari rekan kerja. Pegawai BKD mengimplementasikan materi yang didapat selama mengikuti pelatihan baik teori maupun prakteknya serta memberikan sedikit modifikasi dalam melaksanakan tupoksi. Faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan transfer of training, yaitu a) Faktor internal yang terdiri dari fasilitas, dukungan pimpinan dan rekan kerja, dan reward dan punishment; b) Faktor eksternal kebijakan pusat dan daerah berbeda, dan teknologi.

Kata kunci: Pengembangan SDM dan *Transfer of Training*.

¹ Magister Administrasi Publik, Universitas Gadjah Mada. email: citraardaneswari@gmail.com

PENDAHULUAN

Pengembangan Sumber Daya Manusia merupakan segala aktivitas yang dilakukan oleh organisasi dalam memfasilitasi pegawai agar memiliki pengetahuan, keahlian, dan/atau sikap yang dibutuhkan dalam menangani pekerjaan saat ini atau yang akan mendatang. Pada hakekatnya, pengembangan SDM diarahkan untuk mengantisipasi perubahan-perubahan yang terjadi di sekitar organisasi (Eris Yustiono dalam www.stialanbandung.ac.id).

Dewasa ini, masih banyak aparatur pemerintah yang dinilai masih kurang dalam melakukan kinerja. Kekurangan dalam melaksanakan kinerja tersebut terlihat dari banyaknya laporan atau keluhan dari masyarakat tentang pelayanan buruk yang diterima. Masyarakat memberikan keluhan kepada pemerintah atas pelayanan yang kurang baik.

Keluhan masyarakat kepada instansi pemerintah terlihat dari laporan triwulan atau laporan tahunan yang dikeluarkan oleh Ombudsman Indonesia. Keluhan yang masuk kepada Ombudsman Indonesia dibagi berdasarkan klasifikasi terlapor. Pemerintah daerah mendapatkan laporan sebanyak 2329 (45,02%) dan sisanya

terbagi kepada instansi lainnya, antara lain kepolisian, kementerian, dan lain-lain (laporan tahunan, 2013, www.ombudsman.go.id).

Keluhan masyarakat menjadi salah satu indikator bahwa pemerintah kinerja (tupoksi) masih kurang dan menciptakan *image* yang buruk. Sehingga, pemerintah Indonesia berupaya untuk meningkatkan kompetensi pegawai pemerintah dalam menciptakan birokrasi yang berkualitas.

Hal tersebut dilakukan oleh seluruh aparatur pemerintah tak terkecuali di lingkungan BKD Provinsi DIY. Pengetahuan yang didapat selama mengikuti pelatihan dapat meningkatkan profesionalitas dengan cara menerapkan apa yang telah didapat selama mengikuti pelatihan. Penerapan materi yang didapat selama mengikuti pelatihan disebut dengan *transfer of training*.

Proses *transfer of training* dapat dilaksanakan ketika peserta diklat mengerti dan memahami apa yang telah diajarkan selama proses diklat dan mengimplementasikan pengetahuan tersebut kedalam lingkungan kerjanya. Holton menyebutkan bahwa sistem transfer seperti gabungan dari seluruh faktor yang ada di dalam diri individu itu

sendiri, diklat, dan organisasi mampu mempengaruhi kinerja di lingkungan kerja (Saks dan Belcourt, 2006:630). Berdasarkan hal tersebut, maka sangat menarik untuk dilakukan suatu penelitian tentang pelaksanaan *transfer of training* di instansi pemerintah khususnya Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta.

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan *transfer of training* di lingkungan BKD Provinsi DIY sehingga mampu meningkatkan kualitas sumberdaya aparatur, dan untuk mengetahui faktor-faktor yang dapat mempengaruhi proses pelaksanaan *transfer of training* di lingkungan BKD Prov. DIY.

Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan SDM sangat diperlukan baik disektor privat ataupun sektor publik. Pengembangan SDM tersebut dilakukan untuk meningkatkan kompetensi dan profesionalitas pegawai tersebut. Di sektor publik, pengembangan SDM menjadi kebutuhan dan langkah strategik bagi setiap pemerintah daerah (Sulistiyani (ed), 2011: 33). Di lingkungan aparatur perlu terdapat sejumlah tenaga berkualitas tinggi sebagai perencanaan

dan mengambil keputusan, serta tenaga-tenaga pelaksana operasional yang profesional (Latief, 1993: 21).

Menurut Gauzali dalam Kadarisman (2013:5) pengembangan SDM adalah kegiatan yang harus dilaksanakan organisasi, agar pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*), dan keterampilan (*skill*) mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan. Sedangkan Mejia *et. al.* (Yuniarsih dan Suwatno, 2013:37) mengemukakan bahwa *Development is an effort to provide employes with the abilities that the organization will need in the future.* Pengembangan merupakan upaya memberikan karyawan kemampuan yang dibutuhkan organisasi di masa depan.

Pengembangan didasarkan pada kenyataan bahwa seorang pegawai akan membutuhkan serangkaian pengetahuan, keahlian dan kemampuan yang berkembang supaya bekerja dengan baik. Bryant dan White (Hardiyansyah, 2012:51) menjelaskan bahwa pengembangan SDM mengandung empat aspek yang meliputi *capacity, equity, empowerment, dan sustainability.*

Dalam pelaksanaannya, pengembangan SDM memiliki batasan-batasan atau ruang lingkup didalamnya.

Dengan adanya ruang lingkup tersebut, maka pegawai yang akan melakukan pengembangan SDM dapat meningkatkan kemampuan atau kompetensi yang dimiliki, serta mampu mengatasi permasalahan yang terjadi di dalam lingkungan kerja masing-masing tersebut.

Transfer of Training

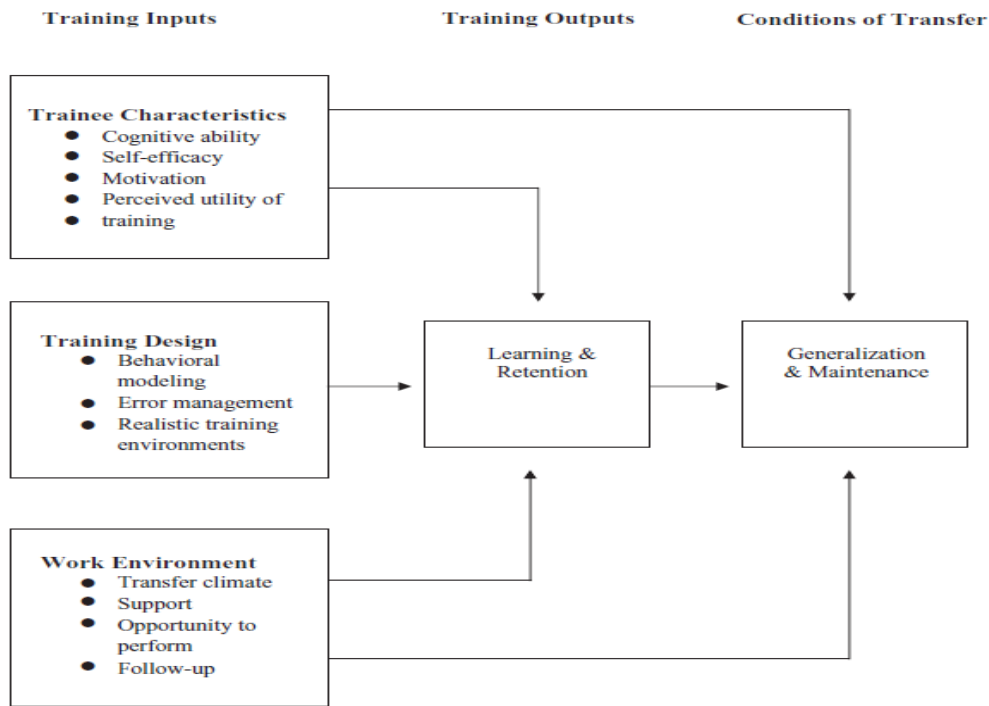
Pelatihan dan pendidikan atau yang sering disebut dengan diklat memiliki tujuan yang mengarah pada semakin meningkatnya pengetahuan (*knowledge*), ketrampilan (*skill*), dan sikap (*attitude*) atau yang sering disebut dengan kompetensi para pegawai. Tujuan lain dari pengembangan SDM adalah untuk meningkatkan kualitas profesionalisme dan keterampilan pada karyawan dalam melaksanakan tugas dan fungsinya secara optimal (Sutrisno, 2011:62).

Implementasi pengetahuan yang didapat saat mengikuti diklat tersebut dapat disebut dengan transfer pelatihan atau *Transfer of Training*. Menurut Baldwin transfer pelatihan dapat didefinisikan sebagai penerapan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang dipelajari dalam pelatihan pada situasi kerja dan selanjutnya memeliharanya selama periode waktu tertentu (Kaswan, 2011:135). *Transfer of*

training is the effective and continuing application, by trainees to their jobs, of the knowledge and skill gained in training – both on and off the job. Dalam hal ini, peserta pelatihan mengaplikasikan semua yang mereka pelajari pada saat mengikuti pelatihan ke dalam pekerjaan mereka (Broad dan Newstorm, 1992: 6).

Terdapat beberapa jenis transfer pelatihan atau *transfer of training* yang dikemukakan oleh Kaswan (2011:137) sebagai berikut:

- a. Transfer positif: terjadi ketika kinerja meningkat sebagai hasil pelatihan.
- b. Transfer nol: terjadi ketika tidak ada perubahan dalam kinerja
- c. Transfer negatif: pengaruh yang merugikan yang diakibatkan interferensi terhadap pembelajaran dan kinerja
- d. Transfer dekat: berhubungan dengan kemampuan yang secara langsung diterapkan pada pekerjaan yang telah dipelajari dalam pelatihan, dengan sedikit penyesuaian atau modifikasi
- e. Transfer jauh: berhubungan dengan memperluas atau menggunakan apa yang telah dipelajari dalam pelatihan dengan cara baru atau kreatif.



Gambar 1 Model *Transfer of Training*

Sumber: Baldwin and Ford dalam Grossman dan Salas (*International Journal of Training and Development* Vol. 15 No. 2, 2011: 106)

Model *Transfer of Training*

Transfer of training dalam pelaksanaannya terdapat model dari *Transfer of training* seperti di Gambar 1. Dalam gambar tersebut dapat dilihat bahwa dalam transfer pelatihan diperlukan input yang dibagi menjadi tiga bagian yaitu karakteristik pelatihan, desain pelatihan, serta lingkungan kerja. Masing-masing input tersebut memiliki beberapa kriteria didalamnya yang mana semua itu menuju pada satu kondisi yaitu generalisasi dan pemeliharaan dalam pelaksanaan transfer pelatihan. Generalisasi dalam hal ini berarti kemampuan peserta pelatihan menerapkan kapabilitas yang telah dipelajari

(pengetahuan verbal, keterampilan gerak, sikap, dll) pada masalah dan situasi kerja yang mirip, namun tidak sepenuhnya persis dengan masalah dan situasi yang dijumpai dalam lingkungan pekerjaan. Sedangkan untuk pemeliharaan (*Maintenance*) dalam hal ini merujuk pada proses menggunakan kapabilitas yang telah dipelajari secara terus-menerus seiring dengan waktu.

METODE

Jenis penelitian ini adalah deskripsi dengan menggunakan pendekatan metode kualitatif sehingga dapat mendalami permasalahan yang ada yang kemudian dicari jawabannya. Sugiono (2010:1)

menjelaskan bahwa metode kualitatif sering disebut metode naturalistik karena penelitiannya dilakukan pada kondisi yang alamiah (*natural setting*). Peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif karena peneliti ingin mengetahui bagaimana pelaksanaan *transfer of training* di lingkungan BKD Provinsi DIY. Penelitian ini berupaya untuk memberikan gambaran mengenai suatu fenomena secara terperinci, yang pada akhirnya memberikan pemahaman yang lebih jelas tentang fenomena yang diteliti yaitu mengenai pelaksanaan *Transfer of Training* di lingkungan aparatur pemerintah daerah khususnya di Badan Kepegawaian Daerah DIY, Jalan Kyai Mojo No. 56 Yogyakarta. Fokus penelitian dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui pelaksanaan *transfer of training* di lingkungan BKD Provinsi DIY serta untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi pelaksanaan *transfer of training* di lingkungan BKD Provinsi DIY.

Sedangkan teknik penentuan informan dilakukan secara *purposive sampling*, dimana informan yang dipilih merupakan pihak yang dianggap paling mengetahui dan memahami tentang permasalahan dalam penelitian ini. Kemudian berkembang dengan

menggunakan teknik *snowball*, dimana penentuan informan lanjutan dalam rangka penggalian data untuk mendapatkan variasi dan kedalaman informasi diperoleh atas dasar rujukan atau rekomendasi dari *key informan* yang telah ditentukan sebelumnya melalui teknik *purposive sampling*.

Dalam penelitian ini terdapat beberapa informan yang dijadikan sebagai sumber informasi dalam menjelaskan tentang pelaksanaan *transfer of training* di lingkungan BKD. Informan adalah pegawai Badan BKD Provinsi DIY. Para informan tersebut dapat memberikan informasi yang lebih jelas tentang bagaimana pelaksanaan *Transfer of Training* yang dilakukan pegawai BKD Provinsi DIY setelah kembali di lingkungan pekerjaan mereka.

Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan melakukan wawancara mendalam (*indept interview*) dan observasi. Miles & Huberman (1992: 16-21) mengemukakan aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus-menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Dalam penelitian ini, teknik analisis data yang digunakan adalah

reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan dan verifikasi

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengembangan Pegawai Provinsi

Daerah Istimewa Yogyakarta

Pada sektor publik (aparatur pemerintah), pengembangan SDM tersebut dilaksanakan guna menambah pengetahuan para pegawai pemerintahan sehingga mampu meningkatkan kualitas pegawai serta mampu menciptakan pegawai yang profesional dan berkompoten. Hal tersebut sesuai dengan yang dikemukakan oleh Suwatno dan Priansa (2011) bahwa pengembangan pegawai merupakan aktivitas memelihara dan meningkatkan kompetensi pegawai guna mencapai efektivitas organisasi.

Upaya yang dilakukan oleh pemerintah dalam meningkatkan kompetensi pegawai adalah dengan melakukan pengembangan SDM. Kegiatan tersebut dilakukan oleh seluruh instansi pemerintah tak terkecuali Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Provinsi DIY. BKD Provinsi DIY melakukan berbagai macam kegiatan untuk dapat mengembangkan kompetensi pegawai BKD.

Dalam hal ini, seluruh pegawai BKD memiliki kesempatan untuk mengikuti program pengembangan SDM tersebut, namun karena keterbatasan sumber dana, maupun keterbatasan tenaga dan fasilitas, pengembangan SDM dilakukan secara bertahap dan diperuntukkan bagi pegawai yang telah memenuhi persyaratan yang telah ditentukan. Persyaratan tersebut mengacu pada peraturan tentang masing-masing kegiatan pengembangan SDM, misalnya pendidikan dan pelatihan diatur dalam Peraturan Pemerintah No. 101 Tahun 2000, dan untuk penilaian kinerja pegawai pemerintah diatur dalam Peraturan Pemerintah No. 46 Tahun 2011.

Sebagian besar pegawai BKD Provinsi DIY mengikuti kegiatan pengembangan SDM berupa kegiatan diklat dan bimtek, namun tidak menutup kemungkinan pegawai tersebut mengikuti kegiatan pengembangan SDM berupa ijin belajar ataupun tugas belajar. Pegawai tersebut mengaku bahwa pengembangan-pengembangan yang dilakukan tersebut dimaksudkan untuk meningkatkan kualitas dan kompetensi mereka dalam melaksanakan tupoksi di lingkungan BKD Provinsi DIY. Banyak kegiatan diklat yang diikuti meskipun tidak sesuai dengan bidang kerja mereka. Hal tersebut tidak

menjadi persoalan selama diklat yang diikuti diperlukan dan memberikan manfaat di masa yang akan datang.

Pada dasarnya sebelum melaksanakan diklat, penyelenggara diklat melihat terlebih dahulu apa yang menjadi kebutuhan peserta diklat. Hal tersebut sesuai dengan yang dikemukakan oleh Wherther dan Davis dalam Sirait (2007:103) yaitu melihat apa saja yang menjadi kebutuhan calon peserta diklat, kemudian menentukan tujuan dan sasaran dari menyelenggarakan pelatihan tersebut, setelah semua sudah dipersiapkan, maka baru diadakan program aktual pelatihan yang mana hasilnya berupa tambahan pengetahuan, serta keterampilan bagi peserta diklat.

Dalam pelaksanaan kegiatan pengembangan SDM, relevansi dari materi yang diberikan pada saat mengikuti diklat tersebut dapat dirasakan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Maksud dari jangka pendek dan panjang adalah ketika pegawai BKD mengikuti kegiatan diklat yang sesuai dengan bidang mereka saat ini maka hal tersebut sangat relevan dengan bidang kerja dan dapat diaplikasikan dalam waktu dekat, sedangkan untuk diklat yang dirasakan kurang relevan oleh pegawai bukan berarti

tidak diperlukan akan tetapi hal tersebut dapat dijadikan sebagai bekal pengetahuan di masa yang akan datang apabila pegawai tersebut dipindah tugaskan ke bidang lain.

Transfer of Training di Lingkungan BKD Provinsi DIY

Pelaksanaan *transfer of training* dilakukan dengan cara menerapkan apa yang telah didapat selama mengikuti pelatihan kedalam lingkungan asal, dalam hal ini adalah lingkungan BKD Provinsi DIY. Keberhasilan pegawai BKD Provinsi DIY dalam menerapkan *transfer of training* di lingkungan asal dapat dilihat dari jenis transfer pelatihan yang seperti apa yang diikuti oleh para pegawai BKD Provinsi DIY.

Adapun Jenis transfer pelatihan yang dilakukan di lingkungan BKD Provinsi DIY adalah jenis transfer pelatihan positif dan jenis transfer pelatihan dekat. Perubahan positif tersebut dilihat dari bagaimana cara pegawai dalam melakukan pekerjaannya sesuai dengan kaedah yang berlaku selain itu juga terdapat beberapa modifikasi pekerjaan dengan tujuan pembaruan dalam gaya bekerja namun tidak keluar dari aturan yang telah ditetapkan, sehingga pegawai BKD lebih bisa

menikmati apa yang menjadi pekerjaan mereka.

Model *Transfer of Training* di BKD Provinsi DIY

Munir dalam Kaswan (2011:173) mengemukakan bahwa di tingkat organisasi dalam praktiknya proses pengelolaan pengetahuan terdiri atas empat proses utama, yaitu proses akuisisi pengetahuan, proses distribusi, dan berbagai pengetahuan, proses pengembangan dan pemanfaatan pengetahuan, serta penyimpanan pengetahuan.

Akuisisi pengetahuan berorientasi pada penambahan ilmu pengetahuan yang sudah ada di dalam organisasi, dalam hal ini adalah BKD Provinsi DIY. Aktivitas ini sangatlah penting karena dengan hanya memanfaatkan pengetahuan yang sudah ada di organisasi, seberapapun baiknya pengetahuan tersebut, belum cukup memberikan keunggulan yang dapat menjamin kelangsungan hidup sebuah organisasi publik ditengah lingkungan yang dinamis. Proses akuisi pengetahuan tersebut selain bersumber dari tempat pelatihan, juga dapat bersumber dari dalam lingkungan BKD Provinsi DIY itu sendiri.

Pengetahuan yang didapat baik dari lingkungan BKD maupun pengetahuan yang didapat pada saat mengikuti pelatihan sangat diperlukan dalam menerapkan di lingkungan BKD Provinsi DIY. Untuk dapat menerapkan materi tersebut secara maksimal, maka diperlukan model yang sesuai untuk melaksanakan *transfer of raining*.

Dari Gambar 2 dapat dilihat bahwa pegawai BKD Provinsi DIY telah memiliki kemampuan dalam diri masing-masing pegawai untuk melakukan pekerjaan mereka, kemampuan tersebut tidak dapat digunakan apabila pegawai BKD Provinsi DIY tidak memiliki pengetahuan yang cukup tentang bidang kerja. Sehingga diperlukan sebuah kegiatan pelatihan untuk menambah ilmu pengetahuan para pegawai BKD Provinsi DIY. Dengan mengikuti pelatihan, pegawai BKD Provinsi DIY akan mendapatkan pengetahuan yang kemudian pengetahuan tersebut dipahami serta diterapkan ketika pegawai tersebut kembali ke lingkungan kerja masing-masing.

Setelah kembali ke lingkungan kerja masing-masing, dilakukan pemeliharaan terhadap pengetahuan yang telah didapat. Pemeliharaan *skill*, pengetahuan, serta

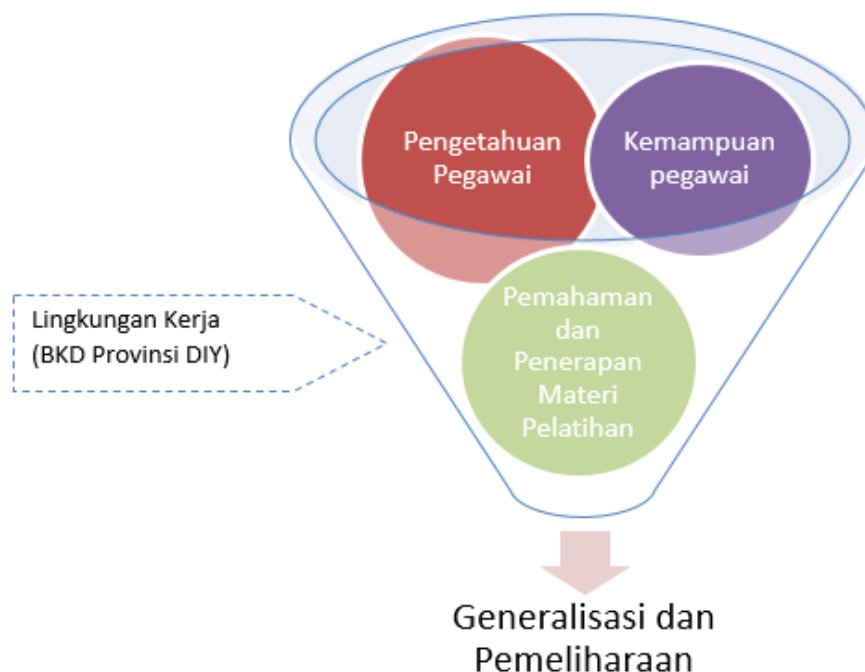
kompetensi yang telah dimiliki setelah mengikuti pelatihan dan *sharing* dengan rekan kerja akan membuat pegawai BKD Provinsi DIY dapat melaksanakan tugas mereka lebih baik lagi dibandingkan dengan kondisi sebelum pegawai BKD Provinsi DIY mendapatkan pengetahuan tambahan.

Pelaksanaan *Transfer of Training* di BKD Provinsi DIY

Dalam menerapkan apa yang telah didapat saat mengikuti pelatihan diperlukan pemahaman akan materi yang

telah diberikan, pemahaman tersebut ditujukan supaya pegawai yang mengikuti pelatihan mampu menguasai materi dan dapat menerapkan materi tersebut ke dalam lingkungan kerja mereka.

Dalam *transfer of training* terdapat teori transfer pelatihan yang secara tidak langsung dilakukan oleh pegawai BKD Provinsi DIY. Noe dalam Kaswan (2011:138-143) mengungkapkan, terdapat tiga teori yang dapat diterapkan di lingkungan kerja masing-masing pegawai yang mengikuti kegiatan pelatihan. Tiga teori tersebut adalah:



Gambar 2
Pelaksanaan *Transfer of Training* di Lingkungan BKD Provinsi DIY

Sumber: Badan Kepegawaian Daerah Provinsi DIY (diolah)

1. **Teori Keidentikan:** Transfer akan maksimal sejauh tugas, bahan pelatihan, peralatan, dan karakteristik lain di lingkungan belajar mirip dengan yang dijumpai di tempat kerja.

2. **Pendekatan Generalisasi Stimulus/Teori Prinsip Umum:**

Prinsip-prinsip umum diperlukan untuk mempelajari sebuah tugas sehingga peserta pelatihan bisa menggunakan prinsip-prinsip tersebut untuk memecahkan masalah. Transfer meningkat ketika peserta pelatihan diajarkan tidak hanya keterampilan, tetapi juga aturan-aturan umum dan prinsip-prinsip teoritis yang mendasari isi pelatihan. Sehingga peserta pelatihan ketika kembali ke lingkungan kerja dapat mengatasi masalah yang lebih beragam dibanding pada saat mengikuti pelatihan.

3. **Teori Transfer Kognitif:** Teori transfer kognitif didasarkan pada model pembelajaran pemrosesan informasi. Penyimpanan dan pemerolehan (*retrieval*) informasi merupakan aspek kunci pembelajaran. Kemungkinan

transfer pelatihan menguasai kapabilitas yang dipelajari.

Ketiga teori tersebut menjelaskan bahwa materi pelatihan dan lingkungan saling berkaitan, sehingga dapat meningkatkan kemampuan pegawai untuk lebih meningkatkan transfer pelatihan ke dalam lingkungan kerja.

Secara keseluruhan, pegawai BKD Provinsi DIY telah menerapkan dan melaksanakan *transfer of training* di lingkungan BKD Provinsi DIY. Sebagian besar melaksanakan *transfer of training* mengacu pada materi yang diberikan pada saat mengikuti pelatihan. Pemahaman atas materi-materi yang diberikan membuat pegawai tersebut berusaha untuk mengaplikasikannya ke dalam lingkungan kerja, selain untuk peningkatan kompetensi dirinya sendiri juga dapat dijadikan sebagai daya ukur dalam melihat bagaimana *performance* pegawai tersebut sebelum dan sesudah mengikuti diklat.

Pemahaman materi yang tidak dapat terserap 100% menjadi salah satu hal yang dapat menjadikan pelaksanaan *transfer of training* tidak dapat maksimal. Dalam teori transfer kognitif, materi yang diserap oleh peserta pelatihan sangatlah penting karena pada dasarnya, penyimpanan dan

pemerolehan (*retrieval*) informasi merupakan aspek kunci pembelajaran. Penerapan materi yang telah dipahami ke dalam lingkungan BKD Provinsi DIY tersebut dapat dilihat dari perubahan yang diperlihatkan berdasarkan bidang kerja masing-masing informan.

Perubahan yang dapat dilihat adalah perubahan secara teknis, sedangkan perubahan yang tidak terlihat namun dapat dirasakan adalah perubahan secara motivasional. Pemahaman materi pelatihan yang diserap oleh pegawai BKD Provinsi DIY memperlihatkan bagaimanakah kapasitas yang dimiliki pegawai BKD Provinsi DIY dalam menerapkan pengetahuan yang dimiliki ke dalam lingkungan BKD Provinsi DIY. Kapasitas pembelajaran yang dimiliki oleh pegawai BKD Provinsi DIY dapat menentukan bagaimana pegawai tersebut melaksanakan *transfer of training* di lingkungan BKD Provinsi DIY. Sehingga dalam melakukan pekerjaannya, pegawai BKD Provinsi DIY melakukan perubahan yang berbeda-beda antara satu pegawai dengan pegawai lain.

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pelaksanaan *Transfer of Training* di Lingkungan BKD Provinsi DIY

Faktor Internal

Pelaksanaan *transfer of training* dilakukan untuk melihat bagaimanakah pengetahuan dan kemampuan yang didapat ketika mengikuti pelatihan dapat diimplementasikan ke dalam lingkungan kerja masing-masing pegawai, khususnya pegawai BKD Provinsi DIY. Didalam Faktor internal terdapat beberapa poin penting yang dapat mempengaruhi pelaksanaan *transfer of training*, yaitu:

1. Fasilitas

Fasilitas yang memadai dan menunjang di lingkungan BKD Provinsi DIY dapat meningkatkan pelaksanaan kinerja para pegawai BKD. Sehingga mampu meningkatkan kualitas pegawai BKD dalam mencapai tujuan BKD Provinsi DIY. Dalam pelaksanaannya, perubahan yang terlihat dari pelaksanaan *Transfer of training* adalah dengan mengganti beberapa fasilitas penunjang seperti mengganti perangkat komputer yang lama dengan perangkat komputer yang baru sehingga lebih memudahkan pegawai BKD dalam melaksanakan tupoksi mereka.

2. Dukungan dari pimpinan dan rekan kerja:

Dukungan dari pimpinan sangat membantu sekali dalam pelaksanaan *transfer of training* karena dengan adanya dukungan dari pimpinan membuat pegawai yang ingin melaksanakan atau menerapkan materi yang didapat ketika pelatihan menjadi lebih nyaman dan meningkatkan percaya diri dalam melaksanakannya. Sebagai pemimpin yang dapat dibilang mengerti anak buah, maka pemimpin yang baik memang seharusnya selalu mendukung apa yang dilakukan oleh pegawai mereka. Dukungan tersebut dilakukan dengan memberikan motivasi kepada para pegawai dalam melakukan tupoksi dengan cara yang dianggap para pegawai nyaman.

Selain dukungan dari pimpinan, juga diperlukan dukungan dari sesama rekan kerja di lingkungan BKD Provinsi DIY. Dukungan rekan kerja diperlukan untuk membantu pegawai BKD Provinsi DIY lebih aktif dalam menerapkan apa yang didapat selama mengikuti pelatihan. Disamping dapat meningkatkan kemampuan dari dalam diri pegawai, dukungan dari rekan kerja juga dapat dijadikan sebagai teman *sharing* pengetahuan. Sehingga terjadi suatu hubungan simbiosis mutualisme, yaitu

timbang balik yang seimbang antara informasi yang dikeluarkan dengan informasi yang didapat.

3. *Reward* dan *punishment*

Reward dan *punishment* dalam lingkungan BKD Provinsi adalah berupa Tunjangan Penghasilan Pegawai (TPP) serta pengiriman kembali pegawai yang masih kurang memahami bidang kerjanya untuk mengikuti pelatihan kembali dan yang lebih parahnya lagi adalah dengan memutasi pegawai tersebut ke instansi lain. Dalam pemerintahan terdapat tambahan penghasilan pegawai (TPP) yang diperuntukkan untuk pegawai. Tambahan penghasilan pegawai (TPP) tersebut tidak serta merta diberikan, akan tetapi didasarkan atas prestasi kerja serta disiplin pegawai selama melaksanakan tupoksi di lingkungan kerja.

TPP tersebut diatur dalam Peraturan Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta No. 22 Tahun 2012 Tentang Tambahan Penghasilan Pegawai yang didalamnya menyebutkan bahwa yang dimaksud dengan tambahan penghasilan pegawai adalah tambahan penghasilan yang diberikan kepada pegawai berdasarkan bobot pegawai, disiplin, dan penilaian prestasi kerja pegawai melalui penilaian kinerja instansi, kinerja

bidang/bagian/sekretariat/unit pelaksana teknis dan kinerja subbid/subbag/seksi.

Di lingkungan BKD Provinsi DIY, TPP diterapkan dengan sistem pemberian tambahan penghasilan kepada pegawai yang memiliki disiplin dan kinerja yang lebih tinggi. Misalnya ketika salah satu pegawai mengalami keterlambatan lebih dari 30 menit maka akan dipotong 6% dan potongan tersebut akan ditambahkan ke pegawai yang selalu disiplin tepat waktu dan kinerjanya bagus. Pegawai BKD Provinsi DIY juga diurutkan berdasarkan peringkat pegawai yang disiplin dan berhak mendapatkan *reward* berupa tambahan penghasilan. Sedangkan pegawai yang tidak disiplin akan mendapatkan *punishment* berupa pemotongan sebesar 6% dari total tambahan penghasilan yang seharusnya didapat. Hal tersebut terus diakumulasikan selama satu bulan.

Faktor Eksternal

Selain faktor internal, juga terdapat faktor eksternal yang dapat mempengaruhi pelaksanaan *transfer of training*. Faktor eksternal tersebut berasal dari luar lingkungan BKD Provinsi DIY. dalam hal ini yang termasuk dalam faktor eksternal adalah sebagai berikut:

1. Kebijakan Pusat Tidak Sesuai Dengan Kebijakan Daerah

Kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah pusat terkadang tidak sesuai dengan kondisi daerah, mengingat Indonesia merupakan negara yang memiliki banyak kultur, sehingga dalam melaksanakan peraturan yang dari pusat masih membutuhkan waktu untuk penyesuaian. Terkadang apa yang diatur dalam peraturan pemerintah tidak melihat kondisi daerah-daerah lain. Kebijakan yang seperti itulah yang membuat pelaksanaan atau pengimplementasian dari kebijakan tersebut tidak maksimal.

Ketidaksesuaian kebijakan tersebut misalnya seperti ketika peraturan dari gubernur tidak selink dengan visi misi BKD Provinsi DIY. Contoh lainnya adalah ketika IKU (indeks kerja utama) dari gubernur tujuannya adalah meningkatkan kualitas aparatur, namun hal tersebut pada saat di *breakdown* kurang sesuai dengan tujuan dari BKD itu sendiri. Secara garis besar kebijakan yang ada di tingkat atau level atas (setara gubernur dan pemerintah pusat) tersebut dibuat secara general sehingga kurang spesifik ketika kebijakn tersebut telah masuk ke dalam daerah-daerah.

2. Teknologi

Kemampuan ilmu dan Teknologi harus dimanfaatkan, untuk mempercepat pertumbuhan dan meningkatkan daya saing. Namun perlu dipahami bahwa penerapan teknologi dan peralatan canggih akan bermanfaat hanya bila tersedia tenaga ahli yang mampu mengoperasikan, memelihara dan mengembangkannya (Latief, 1993: 31). Teknologi dapat membantu pegawai BKD Provinsi DIY dalam melakukan segala hal kegiatan. Efektifitas dan efisiensi dalam melakukan kegiatan dapat dicapai dengan teknologi.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa dengan teknologi, kegiatan di lingkungan BKD menjadi lebih efektif dan mampu berinteraksi dengan instansi lain tanpa ada hambatan yang berarti.

SIMPULAN

Pelaksanaan *transfer of training* di lingkungan BKD Provinsi DIY dilakukan oleh pegawai BKD yang pernah mengikuti kegiatan pengembangan SDM yaitu kegiatan pendidikan dan pelatihan, bimbingan teknis, pertukaran pegawai, ijin belajar, serta tugas belajar. Dalam mengikuti kegiatan diklat dan bimtek, pegawai BKD mendapatkan pengetahuan dari materi yang didapat dan penyerapan

materi oleh pegawai BKD tidak 100% melainkan hanya berkisar 70%-85% saja. Materi atau ilmu pengetahuan yang didapat tersebut diterapkan ke dalam lingkungan BKD Provinsi DIY. Pegawai BKD melakukan akuisisi terhadap pengetahuan yang dimiliki di lingkungan BKD Provinsi DIY, sehingga memiliki kapasitas pembelajaran yang dapat melaksanakan *Transfer of training*.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustino, Leo. 2008. *Dasar-Dasar Kebijakan Publik*. Bandung: Alfabeta.
- Broad, M.L And Newstrom, J.W. 1992. *Transfer Of Training: Action – Packed Strategies To Ensure High Payoff From Training Investment*. Canada: Perseus Publishing
- Danim, S. 2008. *Kinerja Staf dan Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia
- Grossman, R. And Salas, E. 2011. The Transfer of Training: What Really Matters. *International Journal of Training and Development*, 15 : 2. Blackwell Publishing. Pp.103-119.
- Hardiyansyah. 2012. *Sistem Administrasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia Sektor Publik : Dalam Perspektif Otonomi Daerah*. Yogyakarta: Gava Media

- Kadarisman. 2013. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rajawali Pers
- Kaswan, 2011. *Pelatihan dan Pengembangan untuk Meningkatkan Kinerja SDM*. Bandung: Alfabeta
- Latief, A. 1993. *Membangun SDM yang Mandiri dan Profesional*. Departemen Tenaga kerja RI, Jakarta
- Miles, M.B. & Huberman, A.M., 1992. *Analisis Data Kualitatif: Buku Sumber Tentang Metode-Metode Baru*. Jakarta: Indonesian University Press
- Peraturan Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta No. 22 Tahun 2012 Tentang Tambahan Penghasilan Pegawai (TPP)
- Peraturan Pemerintah No. 101 Tahun 2000 Tentang Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil (PNS)
- Saks. A. M and Belcourt. M. 2006. An Investigation Of Training Activities And Transfer Of Training In Organization. *Human Resource Management*, Vol. 45, No. 4, Winter, pp. 629-648.
- Setyobudi, I. (ed). 2014. *Manajemen Diklat*. Yogyakarta: Penerbit Gava Media.
- Sirait, J.T. 2007. *Memahami Aspek-Aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Jakarta: Grasindo.
- Sugiono, 2010. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Sulistiyani, A. T. (ed). 2011. *Memahami good governance: Dalam Perspektif Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Gava Media
- Sutrisno, E., 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Prenada. Jakarta: Media Group.
- Suwatno, H & Priansa D.J. 2011. *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta
- UU No. 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara (ASN)
- www.ombudsman.go.id/laporan_tahunan_ombudsman_tahun_2013
- Yuniarsih, T. & Suwatno. 2013. *Manajemen Sumber daya Manusia: Teori, Aplikasi, dan Isu Penelitian*. Bandung: Alfabeta