



Dari Ruang Kelas ke Tempat Kerja: Transfer Pelatihan sebagai Ukuran Nyata Efektivitas Pelaksanaan Pelatihan Sumber Daya Manusia

I Ketut Suweca¹, Nyoman Dane²

STAHN Mpu Kuturan Singaraja

¹iketutsuweca@gmail.com, ²nyomandanne@gmail.com

Info Artikel

Sejarah Artikel:

Diterima 22 Maret 2025

Disetujui 25 April 2025

Dipublikasikan 30 April 2025

Keywords:

Human Resource Quality,
Training Transfer,
Performance

ABSTRACT

Quality human resources are essential for every organization to maintain its existence and even to compete in a highly competitive world. Without qualified employees, an organization is highly vulnerable to disruption, decline, and even collapse. To secure high-quality, continual human resources, continuous training and development programs are necessary. These training programs are intended to improve employees' knowledge, skills, attitudes, and professional behavior. Whether training is capable of producing such human resources is a crucial question. A thorough understanding is needed to determine the success rate of training implementation through training transfer. Training transfer is a way to determine the extent to which a training program has been effective. After determining the success rate through training transfer, managers or organizational leaders can immediately prepare further steps to improve future training programs. Furthermore, appropriate policies can be implemented for employees who have successfully transferred training by demonstrating improved performance in the workplace, for example by providing rewards or opportunities for promotion.

ABSTRAK

Sumber daya manusia yang berkualitas sangat dibutuhkan oleh setiap organisasi untuk menjaga eksistensinya, bahkan agar mampu bersaing dalam dunia yang sangat kompetitif. Tanpa karyawan yang berkualitas, sebuah organisasi sangat rentan dilanda disrupsi, mengalami kemunduran, bahkan kolaps. Untuk mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas dan tersedia sepanjang waktu, diperlukan program pelatihan dan pengembangan secara berkelanjutan. Program pelatihan ini dimaksudkan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, sikap dan perilaku profesional karyawan. Apakah sebuah pelatihan sudah mampu melahirkan sumber daya manusia seperti itu, menjadi pertanyaan yang harus dijawab. Diperlukan pemahaman yang mendalam guna mengetahui tingkat keberhasilan pelaksanaan pelatihan melalui transfer pelatihan. Transfer pelatihan merupakan cara untuk mengetahui sejauh mana sebuah program pelatihan telah berjalan secara efektif. Setelah mengetahui tingkat keberhasilan melalui tranfer pelatihan, manajer atau pemimpin organisasi bisa segera mempersiapkan langkah-langkah lanjutan untuk menyempurnakan program pelatihan di masa mendatang. Selain itu, juga mengambil kebijakan yang tepat terhadap karyawan yang telah berhasil melakukan transfer pelatihan dengan memperlihatkan kinerja yang lebih baik di tempat kerja, misalnya dengan memberi penghargaan atau kesempatan untuk mendapatkan promosi.

Kata kunci: Kualitas SDM, Transfer Pelatihan, Kinerja.

p-ISSN 3032-5277

e-ISSN 3032-5285

1. PENDAHULUAN

Kualitas sumber daya manusia dalam organisasi menjadi faktor yang sangat penting. Kemajuan atau kemunduran sebuah perusahaan banyak tergantung pada kualitas sumber daya manusianya. Oleh karena itu, persoalan kualitas SDM ini sama sekali tidak bisa diabaikan jika sebuah organisasi ingin dibawa pada kemajuan yang bermakna secara berkelanjutan.

Peningkatan kualitas sumber daya manusia dilakukan melalui program pelatihan dan pengembangan SDM di berbagai bidang keahlian yang dibutuhkan. Organisasi yang menghendaki kemajuan tentu saja harus mengupayakan peningkatan mutu sumber daya manusia ini secara berkesinambungan di samping kuantitasnya yang memadai.

Sebab, organisasi yang maju adalah organisasi yang memperhatikan dan selalu berupaya meningkatkan kualitas para karyawannya. Upaya peningkatan kualitas SDM ini merupakan cara untuk meningkatkan motivasi, produktivitas, dan kinerja karyawan sekaligus meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Dalam konteks ini, pemilihan pelatihan dan penanganan dalam pelatihan menjadi hal yang krusial dalam memastikan prosesnya berjalan secara efektif dan efisien. Pelatihan dinilai tidak hanya pada saat penyelenggaraannya. Tidak juga dinilai dari berapa jumlah karyawan yang dilatih. Validitas pelaksanaan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia ditentukan pada saat para peserta pelatihan terjun kembali ke tempat kerja.

Pertanyaannya, apakah materi yang diperoleh dalam pelatihan yang meliputi pengetahuan, keterampilan, peningkatan kualitas sikap dan perilaku profesional, benar-benar telah diterapkan dalam pekerjaan? Inilah pertanyaan yang perlu

dijawab tatkala penyelenggara pelatihan ingin mengetahui dengan saksama dan benar mengenai efektivitas sebuah pelatihan yang diselenggarakan.

Dengan kata lain, ukuran nyata keberhasilan atau efektivitas sebuah program pelatihan tidak semata-mata ditentukan hanya dengan saat penyelenggaraannya, melainkan pada implementasi ketika para peserta kembali bekerja: mereka mampu menerapkan apa yang diperoleh dalam pelatihan.

Terkait dengan hal itu, dalam artikel ini penulis pertama-tama akan memaparkan konsep atau pengertian transfer pelatihan. Setelah itu, dijelaskan pula tentang urgensi transfer pelatihan sebagai ukuran evaluasi. Di sini dijelaskan bahwa evaluasi dilakukan dengan melihat transfer pelatihan secara nyata setelah karyawan kembali ke tempat kerjanya.

Selanjutnya dipaparkan tentang faktor-faktor yang memengaruhi transfer pelatihan. Ada beberapa faktor yang berpengaruh itu akan dikemukakan dalam tulisan ini untuk memberikan gambaran betapa hal-hal tersebut berpengaruh terhadap efektivitas pelaksanaan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia.

Salah satu model yang sering dipakai untuk mengukur efektivitas suatu pelatihan adalah model Kirkpatrick, juga akan dipaparkan dalam tulisan ini. Pada dasarnya, model Kirkpatrick ini terdiri dari 4 level evaluasi, yaitu reaksi (*reaction*), pembelajaran (*learning*), perilaku (*behavior*), dan hasil (*result*).

Selanjutnya, metode evaluasi melalui transfer pelatihan menjadi bagian yang dijelaskan dalam tulisan ini. Terdapat beberapa metode yang dikenal, yaitu melalui wawancara, observasi, pengisian kuisioner dan lainnya. Dengan metode ini diharapkan dapat diketahui secara pasti efektivitas sebuah pelatihan yang diikuti oleh karyawan.

Pada bagian terakhir tulisan ini akan dipaparkan tentang implikasi manajerial dan organisasional dari transfer pelatihan. Artinya, apa dampak dari pelatihan yang efektif terhadap keputusan yang akan diambil oleh manajer atau pemimpin organisasi dan apa pula implikasi transfer pelatihan terhadap pertumbuhan organisasi.

2. KAJIAN TEORI

Sumber daya manusia (SDM) berkualitas sangat penting bagi keberlangsungan dan daya saing organisasi, sehingga program pelatihan dan pengembangan berkelanjutan diperlukan untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku profesional karyawan. Kemajuan organisasi sangat bergantung pada kualitas SDM-nya.

2.1 Pengertian dan Urgensi Transfer Pelatihan

Transfer pelatihan adalah ukuran nyata efektivitas pelaksanaan pelatihan. Ini mengacu pada sejauh mana pembelajaran yang terjadi selama pelatihan kemudian diterapkan di tempat kerja dan dipertahankan dalam jangka waktu tertentu. Transfer pelatihan juga didefinisikan sebagai sejauh mana karyawan menerapkan dan terus menggunakan apa yang mereka pelajari dari pelatihan saat kembali bekerja.

Noe (2017) menekankan bahwa transfer pelatihan adalah penerapan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang dipelajari dalam pelatihan ke dalam pekerjaan. Keberhasilan pelatihan tidak hanya diukur saat penyelenggaraan, melainkan pada kemampuan peserta menerapkan materi di tempat kerja.

Setelah mengetahui tingkat keberhasilan melalui transfer pelatihan, manajer dapat mengambil langkah lanjutan untuk menyempurnakan

program pelatihan dan memberikan penghargaan atau promosi kepada karyawan yang berhasil melakukan transfer pelatihan.

2.2 Model Evaluasi Kirkpatrick

Model Kirkpatrick adalah alat yang sering digunakan untuk mengukur efektivitas pelatihan. Model ini memiliki 4 level evaluasi:

1. Reaksi (*Reaction*): Mengukur persepsi peserta terhadap manfaat, daya tarik, dan relevansi pelatihan.
2. Pembelajaran (*Learning*): Mengukur peningkatan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku peserta (sering menggunakan pre-test dan post-test).
3. Perilaku (*Behavior*): Mengukur sejauh mana peserta menerapkan pembelajaran pelatihan di tempat kerja, melalui observasi, wawancara, atau pemeriksaan laporan kinerja.
4. Hasil (*Result*): Mengukur dampak pelatihan terhadap organisasi secara keseluruhan, seperti peningkatan produktivitas dan kinerja organisasi. Level ini memerlukan masa pengamatan yang lebih panjang.

2.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Transfer Pelatihan

Tiga faktor utama mempengaruhi keberhasilan transfer pelatihan:

1. Faktor Individual: Meliputi motivasi peserta untuk mengikuti dan menerapkan hasil pelatihan, kemampuan kognisi (pemahaman), dan rasa percaya diri (*self confidence*) dalam menerapkan hal baru.
2. Faktor Pelatihan: Mencakup relevansi pelatihan dengan pekerjaan, strategi pembelajaran aktif (diskusi, presentasi), serta simulasi dan praktik langsung.

3. Faktor Lingkungan Kerja: Meliputi sikap atasan (persetujuan), dukungan sesama karyawan, dan budaya organisasi yang adaptif terhadap perubahan.

2.4 Metode Evaluasi Transfer Pelatihan

Evaluasi transfer pelatihan idealnya dilakukan beberapa bulan setelah pelatihan. Metode yang dapat digunakan meliputi:

1. Observasi Langsung: Mengamati perubahan perilaku dan hasil kerja di tempat kerja.
2. Wawancara: Melakukan wawancara terstruktur dengan pekerja untuk mengetahui penerapan materi.
3. Pre-test dan Post-test: Mengukur tingkat pemahaman peserta sebelum dan setelah pelatihan, meskipun tidak mengukur praktik nyata di tempat kerja.
4. Penilaian Kinerja: Membandingkan laporan kinerja karyawan sebelum dan setelah pelatihan untuk melihat peningkatan.

2.5 Implikasi Manajerial dan Organisasional

Evaluasi transfer pelatihan berimplikasi manajerial dan organisasional. Bagi manajer, hasilnya dapat memandu kebijakan strategis seperti pemilihan peserta pelatihan atau perbaikan program. Manajer juga perlu mempertimbangkan faktor lingkungan yang menghambat penerapan.

Pelatihan yang tidak efektif merugikan karyawan dan organisasi. Dari sisi organisasi, pelatihan yang efektif diharapkan berdampak positif pada kinerja organisasi secara keseluruhan melalui peningkatan kinerja karyawan.

3. METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dengan menguraikan secara mendetail tentang pentingnya program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dan transfer pelatihan sebagai cara untuk memastikan dan mengevaluasi pelaksanaan pelatihan.

Referensi yang digunakan dalam penelitian ini bersumber dari beberapa pustaka yang relevan dan sumber lainnya seperti pengalaman penulis di dalam menangani sumber daya manusia di pemerintah daerah di samping dari pengamatan secara langsung di lapangan.

Dengan pendekatan teoritis, pengamatan, dan pengalaman di lapangan, diharapkan akan diperoleh hasil pendekatan yang holistik dan komprehensif dalam mengkaji tentang transfer pelatihan.

Melalui tulisan ini, diharapkan juga akan memperkaya khasanah di seputar topik transfer pelatihan yang pada hakekatnya adalah untuk memastikan tingkat keberhasilan pelaksanaan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Pengertian Transfer Pelatihan

Terdapat cukup banyak pengertian mengenai transfer pelatihan menurut para ahli yang pada dasarnya mengarah pada makna yang sama. Beberapa di antaranya diketengahkan di sini.

Grossman & Salas (2011) menyatakan "*Training transfer refers to the extent to which learning that occurs during training is subsequently applied on the job and maintained over a period of time.*"

Jadi, transfer pelatihan mengacu pada sejauh mana pembelajaran yang terjadi selama pelatihan kemudian diterapkan di tempat kerja dan

dipertahankan dalam jangka waktu tertentu. Penekanan dalam definisi ini ada pada penerapan materi pelatihan dan waktu penerapannya.

Selanjutnya, Saks & Burke (2012) menulis “*Transfer of training is the degree to which employees apply what they learned in training when they are back on the job, and continue to use those skills and knowledge over time.*”

Dengan demikian, transfer pelatihan adalah sejauh mana karyawan menerapkan apa yang mereka pelajari selama pelatihan ketika kembali bekerja, dan terus menggunakan keterampilan serta pengetahuan tersebut dari waktu ke waktu. Penekanan dari kedua ahli ini ada pada penerapan yang berkelanjutan hasil pelatihan yang sudah didapatkan oleh peserta.

Hampir sama dengan kedua definis di atas, Noe (2017) mengatakan bahwa “*Training transfer is the application of knowledge, skills, and behaviors learned in training to the job.*”

Artinya, transfer pelatihan adalah penerapan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang dipelajari selama pelatihan ke dalam pekerjaan. Titik tekan dalam pengertian Noe terdapat pada aspek implementasi dari hasil pelatihan, tidak menyinggung masalah jangka waktu penerapannya.

Dari beberapa definisi di atas jelaslah bahwa transfer pelatihan adalah sejauh mana penerapan hal-hal yang diperoleh karyawan di dalam pelatihan yang meliputi pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang sesuai ke tempat kerja.

4.2 Transfer Pelatihan sebagai Ukuran Evaluasi

Transfer pelatihan biasanya digunakan untuk mengukur seberapa efektif sebuah pelatihan dilaksanakan. Salah satu model yang sering dipakai untuk mengukur efektivitas suatu

pelatihan adalah model Kirkpatrick. Disebutkan demikian, karena model ini ditemukan oleh Donal L. Kirkpatrick pada tahun 1959 dan secara terus-menerus disempurnakan, termasuk oleh anaknya sendiri yaitu James D. Patrick dalam versi yang modern.

Pada dasarnya, model Kirkpatrick ini terdiri dari 4 level evaluasi, mulai dari yang paling mudah diukur hingga yang paling berdampak luas bagi organisasi, yaitu reaksi (*reaction*), pembelajaran (*learning*), perilaku (*behavior*), dan hasil (*result*).

Pada level pertama yaitu reaksi (*reaction*), yang diukur adalah sejauh mana peserta pelatihan merasakan pelatihan itu bermanfaat, menarik, dan relevan. Caranya mengetahuinya antara lain dengan mengajukan pertanyaan kepada peserta. Misalnya, sejauh mana pelatihan yang Saudara ikuti bermanfaat bagi Saudara? Sejahter mana pelatihan yang Saudara ikuti relevan dengan kebutuhan pekerjaan Saudara?

Pada level kedua yaitu pembelajaran (*learning*), yang diukur adalah apa yang peserta telah pelajari dalam bentuk pengetahuan, keterampilan, serta sikap dan perilaku. Hal-hal ini dapat diketahui dengan memberikan pre-test dan post-test kepada para peserta. Kalau terdapat peningkatan dalam berbagai aspek pada jawaban dalam post-test dibandingkan dengan jawaban dalam pre-test, bisa ditengarai pembelajaran sudah berjalan secara efektif.

Pada level ketiga, yaitu perilaku (*behavior*), yang diukur adalah sejauh mana peserta menerapkan apa yang sudah dipelajari dalam pelatihan ke tempat kerja. Untuk mengamati perubahan yang terjadi, dapat dilakukan dengan metode observasi langsung ke tempat kerja karyawan dan dilengkapi dengan wawancara. Selain itu, bisa juga dilakukan dengan memeriksa laporan

kinerja karyawan bersangkutan apakah mengalami peningkatan baik kualitas maupun kuantitasnya atau tidak.

Selanjutnya, pada level keempat, yaitu hasil (*result*), yang diukur adalah dampak pelatihan terhadap organisasi secara keseluruhan. Artinya, apakah pelatihan yang diberikan kepada karyawan berdampak atau tidak terhadap organisasi.

Pelatihan yang efektif tentu saja akan berdampak positif bagi organisasi, misalnya terjadinya produktivitas dan kinerja organisasi secara keseluruhan karena adanya peningkatan sumber daya manusia di dalamnya.

Pada level keempat ini diperlukan masa pengamatan yang relatif panjang karena dampak pelatihan tidak serta merta dapat dilihat begitu karyawan kembali ke tempat kerja.

Pada dasarnya model Kirkpatrick ini sangat berguna dalam melihat relevansi dan hubungan pelaksanaan pelatihan dengan hasil nyata dalam pekerjaan. Selain itu, metode ini juga menjadi dasar yang bisa diandalkan dalam melakukan evaluasi terhadap penyelenggaraan pelatihan sumber daya manusia.

4.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Transfer Pelatihan

Hasil dari transfer pelatihan tidak ditentukan hanya oleh pelatihan pelaksanaannya. Terdapat beberapa faktor yang berpeluang mempengaruhi keberhasilan transfer pelatihan. Setidaknya ada tiga faktor yang mempengaruhi tingkat keberhasilan transfer pelatihan, yaitu:

Pertama, faktor individual. Dalam konteks ini, faktor individual dimaksudkan adalah peserta pelatihan itu sendiri. Hal-hal yang bisa dilihat dari faktor individual ini adalah motivasi yang bersangkutan dalam mengikuti dan menerapkan hasil dari pelatihan.

Apakah karyawan yang mengikuti pelatihan memang memiliki motivasi yang kuat dari dalam dirinya untuk menjadi peserta pelatihan? Apakah setelah mengikuti pelatihan yang bersangkutan memiliki motivasi untuk menerapkan apa yang didapatkannya dalam pelaksanaan ke tempat kerja?

Masih dalam faktor individual, bagaimana dengan kemampuan kognisi peserta pelatihan. Apakah yang bersangkutan mampu memahami dengan baik apa yang diberikan pelatih? Hal ini menyangkut tingkat kecerdasan peserta yang mesti mendapat perhatian selain motivasinya.

Rasa percaya diri (*self confidence*) peserta pelatihan juga berpengaruh terhadap berlangsungnya transfer pelatihan. Jika peserta memiliki kepercayaan diri yang baik, tentu yang bersangkutan akan bersemangat mengikuti pelatihan dan percaya diri dalam menerapkannya dalam pekerjaan.

Sebaliknya, kalau tidak memiliki kepercayaan diri, akan menjadi sulit baginya untuk berani menerapkan hal-hal baru yang diperolehnya dalam pelatihan ke dalam pekerjaannya. Karyawan seperti ini akan selalu merasa khawatir nantinya mengalami kegagalan dalam menerapkan apa yang didapatkannya dalam pelatihan.

Kedua, faktor pelatihan. Hal ini menyangkut beberapa aspek yang berkaitan dengan penyelenggaraan pelatihan. Misalnya, relevansi pelatihan dengan pekerjaan, strategi pembelajaran aktif, dan simulasi atau praktik langsung.

Relevansi antara pekerjaan peserta dengan program pelatihan menjadi hal yang sangat penting diperhatikan. Jika tidak relevan, tentu saja pelatihan itu menjadi program yang mubazir. Saat peserta mengikuti pelatihan, materi yang disampaikan sama sekali tidak sesuai dengan

tuntutan pekerjaan sehingga tidak bisa diterapkan.

Relevansi antara pelatihan dengan pekerjaan yang akan dilakukan harus berkesesuaian. Jangan sampai, karyawan dilatih cara menyusun laporan keuangan misalnya, sementara dalam pekerjaan senyatanya yang bersangkutan bekerja di bidang teknis perbaikan kendaraan. Seharusnya, karyawan diberikan pelatihan yang sesuai dengan pekerjaan teknis yang ditanganinya di tempat kerja.

Kecuali, misalnya, seorang petugas teknis sedang dipersiapkan atau akan dipromosikan menjadi supervisor, sehingga dipandang perlu diberikan pelatihan kepemimpinan pada level yang relevan dengan tugas barunya nanti.

Selain itu, strategi pembelajaran aktif dalam pelatihan sangat dianjurkan untuk dikedepankan. Caranya antara lain dengan melibatkan peserta dalam diskusi dan presentasi. Dengan pembelajaran aktif, peserta akan merasa dilibatkan dan prosesnya menjadi menyenangkan.

Termasuk di dalamnya dengan melibatkan peserta dalam simulasi dan praktik langsung. Simulasi dan praktik ini tidak hanya membuat peserta merasa dilibatkan secara penuh, juga akan sangat bermanfaat untuk meningkatkan pemahaman dan keterampilan mereka terhadap materi pelatihan yang diberikan. Praktik langsung membuat peserta menjadi lebih paham dan lebih terampil.

Ketiga, faktor lingkungan di tempat kerja. Keberhasilan transfer pelatihan ditentukan pula oleh faktor lingkungan di tempat kerja. Lingkungan dimaksud antara lain menyangkut sikap atasan, sesama karyawan, dan budaya organisasi.

Seorang karyawan tidak akan bisa menerapkan apa yang diperolehnya

dalam pelatihan jika tidak diijinkan atau mendapatkan persetujuan oleh atasan atau pimpinanya. Maka, persetujuan atas menjadi hal penting dalam hal ini. Jika tidak mendapatkan ijin, tentu saja keterampilan baru yang diperolehnya tidak bisa dipergunakan secara nyata dalam pekerjaan.

Demikian pula dengan pentingnya dukungan dari sesama karyawan karena mereka akan dilibatkan, baik secara langsung maupun tidak langsung, dalam penerapan hal-hal baru yang diperoleh dari pelatihan. Tanpa dukungan sesama karyawan, transfer pelatihan akan mengalami hambatan atau sulit diwujudkan di tempat kerja.

Di samping itu, budaya organisasi menjadi faktor penentu juga dalam penerapan pola kerja yang baru. Apakah budaya organisasi cenderung konservatif dan kaku -- sehingga sulit menerima hal-hal baru atau budayanya adaptif terhadap perubahan. Jika budaya organisasi bersifat adaptif dan akomodatif terhadap perubahan, maka bukan mustahil apa yang didapat karyawan dalam pelatihan akan mampu diterapkan dalam organisasi tanpa kesulitan yang berarti.

4.4 Metode Evaluasi Transfer Pelatihan

Evaluasi terhadap pelaksanaan pelatihan memerlukan metode tertentu yang bisa memberikan gambaran yang jelas apakah suatu pelatihan telah berhasil atau belum. Idealnya, evaluasi dilakukan beberapa bulan setelah pelatihan untuk menentukan tingkat keberhasilan transfer pelatihan.

Secara teoritis, terdapat beberapa metode yang biasanya dilakukan dalam mengevaluasi pelatihan, yakni metode observasi, wawancara, pre test dan post test, dan menilai kinerja atau produktivitas. Beberapa metode ini bisa dilakukan secara tersendiri atau

dikombinasikan satu dengan lainnya sehingga hasil evaluasinya lebih akurat.

Pertama, metode observasi langsung di tempat kerja. Metode ini dinilai efektif karena bisa melihat secara langsung seperti apa perubahan yang terjadi dalam perilaku dan hasil kerja sesudah karyawan mengikuti pelatihan. Observer bisa memperhatikan secara saksama apakah materi yang diberikan saat pelatihan sudah dipraktikkan atau tidak.

Kedua, metode wawancara dengan pekerja. Metode yang satu ini dilakukan dengan melakukan wawancara terstruktur untuk mengetahui sejauh mana materi yang dipelajari saat pelatihan benar-benar dipraktikkan di dalam pekerjaan.

Penerapan metode wawancara menghendaki kejujuran dan keterbukaan pihak yang diwawancarai, adanya kesediaan untuk menyampaikan informasi apa adanya dan tidak ada yang direkayasa.

Ketiga, metode pre-test dan post-test. Seperti istilahnya, metode ini dilakukan sebelum pelatihan dilaksanakan atau pre-test (test awal) dan setelah pelatihan atau post test (tes akhir). Cara ini cukup efektif untuk mengetahui tingkat pemahaman peserta pelatihan baik sebelum maupun sesudah pelatihan.

Hanya saja, penulis melihat metode ini hanya sekedar mengetahui pelatihan di permukaan saja. Belum secara mendalam apalagi untuk mengetahui bagaimana dengan penerapan materi pelatihan dalam pekerjaan.

Maklum, pre-test dan post-test pada umumnya diberikan saat pelatihan akan dimulai dan segera setelah selesai. Jadi, praktik nyata di tempat kerja sama sekali tidak diukur. Akan tetapi, test ini tetap diperlukan untuk mendapatkan gambaran tentang pemahaman awal dan

pemahaman akhir peserta dalam pelatihan.

Keempat, metode penilaian kinerja. Laporan kinerja karyawan bisa menjadi salah satu alat ukur untuk melihat tingkat keberhasilan sebuah program pelatihan yang telah diikuti. Terdapat dua laporan yang harus diamati atau diperiksa dan dibandingkan, yakni laporan kinerja sebelum pelatihan dan laporan kinerja beberapa bulan setelah pelatihan.

Kalau dari perbandingan laporan tersebut, kinerja karyawan setelah pelatihan menunjukkan peningkatan yang signifikan, bisa dimaknai bahwa transfer pelatihan telah berhasil. Sebaliknya, jika kinerja karyawan tetap saja atau tidak mengalami peningkatan, maka bisa dipastikan transfer pelatihan tidak berjalan sebagaimana seharusnya.

Setelah pelatihan tentu diharapkan produktivitas dan kinerja para pegawai akan semakin baik. Apa yang dilatihkan dibawa dan diterapkan dengan sungguh-sungguh di tempat kerja. Jika hal itu tidak terjadi, dapat disimpulkan bahwa ada yang salah dengan transfer pelatihan dimaksud.

4.5 Implikasi Manajerial dan Organisasional

Transfer pelatihan dan evaluasi terhadapnya akan berimplikasi manajerial dan organisasional. Implikasi manajerial dimaksudkan adalah dengan mengetahui hasil evaluasi yang dilakukan, maka manajer atau pemimpin organisasi bisa mengambil kebijakan-kebijakan strategis.

Misalnya, apakah diperlukan pemilihan yang lebih ketat lagi dalam menentukan peserta pelatihan berikutnya, baik kemampuan kognisi maupun motivasinya. Misalnya lagi, apakah program pelatihan yang sudah dilaksanakan masih belum optimal

sehingga hasilnya belum seperti yang diharapkan.

Perlu juga dipikirkan dan diambil langkah-langkah strategis mengapa materi yang didapat dalam pelatihan tidak diterapkan oleh karyawan dalam pekerjaannya. Mungkin karena lingkungan, seperti atasan dan rekan kerja yang tidak mendukung. Atau, yang lebih substantif lagi, budaya organisasi masih sangat konservatif dan belum adaptif dan akomodatif terhadap hal-hal baru atau cara-cara baru yang dibawa karyawan dari pelatihan.

Terdapat banyak faktor yang mesti dipertimbangkan oleh manajer atau pimpinan organisasi untuk menjadikan transfer pelatihan berjalan efektif. Sebab, pelatihan yang tidak efektif tidak hanya merugikan karyawan, juga merugikan organisasi yang sudah mengeluarkan sejumlah sumber daya untuk menyelenggarakan dan membiayai pelatihan dimaksud.

Dilihat dari sisi kepentingan organisasi, pelatihan yang efektif diharapkan akan berdampak positif terhadap organisasi secara keseluruhan. Bukan hanya berdampak baik terhadap karyawan yang mengikuti pelatihan, terlebih-lebih berdampak baik pula terhadap organisasi.

Logikanya, dengan mengikuti pelatihan, karyawan akan mendapatkan pengetahuan dan keterampilan baru, juga sikap perilaku yang berkesesuaian. Jika hal ini terwujud dan kemudian diterapkan dalam organisasi dengan sepenuhnya, maka kinerja karyawan tersebut akan meningkat secara signifikan.

Kinerja ini tentu saja akan berdampak pada kinerja organisasi secara keseluruhan. Apalagi jika yang sukses melakukan transfer pelatihan tidak hanya satu-dua orang melainkan beberapa atau banyak orang, maka akan semakin nyata dampak positifnya bagi

organisasi. Produktivitas dan kinerja organisasi akan meningkat sejalan dengan peningkatan kualitas sumber daya manusia yang terdapat di dalamnya. Kinerja organisasi merupakan akumulasi dari kinerja para karyawan yang ada di dalamnya.

5. PENUTUP

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia menjadi hal penting bagi pertumbuhan dan perkembangan suatu organisasi. Kemajuan organisasi sangat ditentukan oleh ketersediaan program pelatihan dan pengembangan bagi para karyawan secara berkesinambungan.

Melalui pelatihan yang diikuti diharapkan karyawan mendapatkan tambahan pengetahuan dan keterampilan yang memadai, baru, dan relevan dengan pekerjaannya. Diperoleh juga pemahaman yang berkaitan dengan sikap dan perilaku yang profesional yang menjadi dasar dalam bekerja.

Keberhasilan program pelatihan tidak cukup hanya diukur dari penyelenggaraannya, termasuk di dalamnya seberapa banyak jumlah peserta yang ikut dan kenyamanan tempat pelaksanaannya, bahkan lebih jauh dari itu, yaitu dengan mengamati transfer pelatihan.

Transfer pelatihan mencerminkan tingkat keberhasilan pelaksanaan suatu pelatihan sekaligus sebagai salah satu ukuran yang bisa diandalkan untuk mengetahui dan memastikan efektivitas pelaksanaan suatu program pelatihan.

Kinerja dan produktivitas karyawan yang telah melakukan transfer pelatihan diharapkan meningkat dibandingkan dengan sebelum pelatihan. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan dan terutama transfer pelatihan telah berhasil.

Implikasi transfer pelatihan dengan aspek manajerial dan organisasional

diwujudkan melalui kebijakan strategis oleh pimpinan dalam organisasi. Bentuknya bisa berupa langkah-langkah strategis lanjutan untuk penyelenggaraan program pelatihan yang lebih baik di masa depan.

Bisa juga dengan memberikan penghargaan dan promosi kepada karyawan peserta pelatihan yang terbukti berhasil melakukan transfer pelatihan di tempat kerja, dan hal-hal lain yang dipandang perlu dalam upaya meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan dan organisasi secara keseluruhan.

DAFTAR PUSTAKA

- Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of Training: A Review and Directions for Future Research. *Personnel Psychology*, 41(1), 63-105.
- Dedi Rianto et al, (2023). *Pelatihan dan Pengembangan Karyawan*. Bekasi: Lentera Ilmu Madani.
- Grossman, R., & Salas, E. (2011). The Transfer of Training: What Really Matters. *International Journal of Training and Development*, 15(2), 103-120.
- Kasmir, (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Depok: Rajawali Pers.
- Kaswan, (2016). *Pelatihan dan Pengembangan untuk Meningkatkan Kinerja SDM*. Bandung: Alfabeta.
- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating Training Programs: The Four Levels*. Berrett-Koehler Publishers.
- Mardia et al, (2023). *Pelatihan dan Pengembangan SDM*. Jakarta: Yayasan Kita Menulis.
- Noe, R. A. (2017). *Employee Training & Development (7th ed.)*. McGraw-Hill Education. *Atau edisi lain yang*

relevan, misalnya edisi ke-6 (2013) atau edisi-edisi sebelumnya.

- Saks, A. M., & Burke, L. A. (2012). An Investigation into The Relationship between Training Evaluation and The Transfer of Training. *Human Resource Development Quarterly*, 23(1), 1-26.
- Sinambela, Lijan Poltak. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Sutrisno Wardiah, (2016). *Teori Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung: Pustaka Setia.