

Studi Deskriptif Tentang “*Learning Transfer*” Bagi Alumni Peserta Pendidikan dan Pelatihan Pelayanan Publik oleh Badan Pendidikan dan Pelatihan Jawa Timur di Badan Koordinasi Wilayah Malang

Theresia Martina Hastari¹

Mahasiswa Program Studi Ilmu Administrasi Negara, FISIP, Universitas Airlangga

Abstract

A state officials who follow education and training program, often has gotten the stigma will not bring any changes. Therefore, improvement of the quality of State apparatus should be started since the recruitment for training program which allows the availability of qualified personnel. So we can conclude that the quality of an agency relies on the quality of its human resources. The aim of this research is to describe how alumni participant education and training apply the lessons for public service in their workplace and factors that influence successful or whether learning transfer. The results of the research suggest that not all the alumni participants education and training having back in their workplace transfer a knowledge which is obtained from the education and training. Lots of factors found why learning transfer can not be applied in the workplace after returned from education and training.

Keywords : Learning Transfer, Education and training, Relapse Prevention

Pendahuluan

Pengembangan SDM aparatur negara mempunyai peranan yang menentukan keberhasilan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan. Manusia merupakan sumber daya yang dinamis, yang memiliki kemampuan untuk terus berkembang. Peran SDM sangat diperlukan untuk mengadopsi segala perubahan yang terjadi. SDM yang ada di organisasi atau instansi harus selalu dikembangkan secara kontinyu guna meningkatkan kemampuan agar sesuai dengan tuntutan lingkungan sekitar. SDM yang dimiliki suatu organisasi/instansi dapat berpengaruh terhadap keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi dalam mencapai target dan tujuan. Tercapainya tujuan instansi dengan efektif dan efisien sangat tergantung pada baik buruknya pengembangan SDM di instansi itu sendiri. Keberhasilan ataupun kegagalan suatu organisasi banyak dipengaruhi oleh kualitas SDMnya.

Tidak terkecuali dengan instansi pemerintah. Tersedianya pegawai pemerintahan yang profesional dan berkualitas sangat menentukan keberlangsungan instansi pemerintahan, sehingga masing-masing pegawai pemerintahan diharapkan mempersiapkan diri memasuki era pemerintahan yang kompetitif. Untuk itu aparatur negara dituntut untuk bersikap dan berperilaku penuh kesetiaan dan ketaatan pada negara, bermoral, bermental baik, profesional, sadar akan tanggung jawab sebagai pelayan publik, serta mampu menjadi perekat persatuan dan kesatuan bangsa. Selain itu, pembinaan aparatur negara lebih diarahkan pada peningkatan kualitas, efisien dan efektivitas seluruh tatanan manajemen pemerintahan termasuk peningkatan kemampuan, disiplin dan kedaulatan agar seluruh aparatur negara semakin mampu melaksanakan tugas-tugas umum pemerintahan, pembangunan dan

pembinaan masyarakat menuju perwujudan pemerintahan yang baik.

Salah satu cara pengembangan SDM yaitu dengan melakukan pendidikan dan pelatihan (Ambar dan Rosidah, 2003 : 175). Penggunaan istilah pendidikan dan pelatihan bagi pegawai dalam suatu organisasi biasa kita kenal dengan sebutan diklat (pendidikan dan pelatihan). Pendidikan dan pelatihan yang selanjutnya akan disingkat diklat merupakan suatu upaya untuk meningkatkan kualitas SDM. Hal ini sesuai dengan pernyataan Notoadmojo, bahwa diklat merupakan upaya untuk mengembangkan SDM terutama untuk mengembangkan kemampuan intelektual dan kepribadian manusia (Notoadmojo, 2003 : 25). Pelatihan merupakan aktivitas yang dilakukan untuk meningkatkan keahlian, pengetahuan, dan sikap dalam rangka meningkatkan kinerja saat ini dan masa yang akan datang (Mondy & Noe, 1996). Menurut Tziner, et al, (1993) yang menjadi dasar tujuan pelatihan adalah membantu orang mengembangkan keahlian dan kemampuan, ketika menerapkan ke pekerjaan, akan dapat meningkatkan kinerja mereka. Definisi lain mengatakan bahwa pelatihan adalah sebuah perencanaan pengalaman belajar yang didesain untuk membawa perubahan pada pengetahuan, kemampuan, atau keahlian individu (Campbell dalam Craig, 1999).

Usaha-usaha perbaikan kualitas pelayanan tidak akan memberikan hasil jika tidak dibarengi dengan SDM aparatur atau PNS yang handal dan profesional. Masdar dkk (2009:1) menegaskan sebenarnya rendahnya kualitas pelayanan bermuara pada suatu signifikan bagaimana SDM penyelenggara pelayanan publik bekerja. Menghasilkan diklat yang efektif bukanlah hal yang mudah, banyak PNS yang mengikuti

1. Korespondensi Theresia Martina Hastari, Mahasiswa Program Studi Ilmu Administrasi Negara, FISIP, Universitas Airlangga, Jl Airlangga 4-6 Surabaya

diklat tetapi masih belum memiliki kompetensi dan profesionalisme sebagai abdi negara dan abdi masyarakat sebagaimana sasaran yang diinginkan oleh program diklat. Widjinarko (dalam majalah sampul perencanaan Bapenas Volume 13, 2009:12 yang diakses melalui www.bapenas.com) menjelaskan bahwa ketidakberhasilan diklat di daerah tersebut disebabkan sulitnya memperoleh widyaiswara yang memiliki kualifikasi sesuai dengan kebutuhan diklat serta masih lemahnya kendali terhadap kualitas penyelenggaraan dan materi diklat.

Hasil penelitian Lembaga Administrasi Negara yang mencoba mengevaluasi program diklat (dalam Daud 2007:8) menjelaskan bahwa hampir semua pelaksanaan diklat di daerah hanya mampu memberikan implikasi bagi kinerja pelayanan publik sebesar 69,10 persen. Hasil penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa masalah diklat terletak pada materi diklat yang dinyatakan 60,8 (enam puluh koma delapan) persen perlu perbaikan.

Kemudian, alasan lain yang melatarbelakangi pentingnya learning transfer (transfer pembelajaran) untuk program-program pengembangan SDM yang diimplementasikan dalam bentuk pelatihan cenderung tidak dilakukan dengan tepat dan terkesan hanya menghabiskan anggaran yang tersedia. Hal ini berarti bahwa learning transfer (transfer pembelajaran) penting artinya terhadap usaha pengembangan pegawai terutama untuk mencapai efektivitas dan efisiensi pelaksanaan diklat yang diterapkan di tempat kerja sehingga membawa hasil yang optimal bagi organisasi. Alasan lain yang menarik untuk diteliti apakah learning transfer dari diklat pelayanan publik diaplikasikan ditempat kerja adalah adanya data yg telah ditemukan lainnya ternyata masih banyak keluhan yg terjadi dalam sektor pelayanan publik berdasarkan daerah terlapor. Pemerintah Daerah Jawa Timur menyediakan pelayanan pengaduan bagi masyarakat yang ingin mengadukan segala macam tindakan yang dirasa kurang baik, tempat pengaduan tersebut adalah Komisi Pelayanan Publik (KPP). Di Laporan kinerja KPP tahun 2011 diperlihatkan bahwa masih banyak masyarakat yang mengeluh. Pernyataan tersebut dapat dibuktikan dengan data di bawah ini (laporan kinerja KPP tahun 2011).

Tabel 1
Jumlah Pengaduan Berdasarkan Daerah Terlapor

No	Daerah terlapor	Pengadu	Presentase
1	Kota Surabaya	24	43
2	Kota Probolinggo	2	4
3	Kota Malang	4	7
4	Kota Blitar	1	2
5	Kota Pasuruan	3	5
6	Kab. Bangkalan	1	2
7	Kab. Pamekasan	1	2
8	Kab. Sumenep	1	2

9	Kab. Tuban	1	2
10	Kab. Sidoarjo	1	2
11	Kab. Pasuruan	3	5
12	Kab. Probolinggo	2	4
13	Kab. Situbondo	1	2
14	Kab. Banyuwangi	1	2
15	Kab. Ponorogo	1	2
16	Kab. Malang	3	5
17	Kab. Mojokerto	2	4
18	Kab. Jombang	1	2
19	Kab. Bojonegoro	1	2
20	Kab. Bondowoso	2	4
JUMLAH		56	100

Sumber : Laporan kinerja KPP tahun 2011

Pada Tabel I.3 tersebut memperlihatkan bahwa keluhan atau pengaduan banyak terdapat di wilayah Kota Surabaya. Sedangkan di daerah lain (kabupaten dan kota) juga banyak terdapat keluhan atau pengaduan oleh masyarakat setempat, daerah tersebut adalah kota/kabupaten Malang dan kota/kabupaten Pasuruan yang menduduki peringkat 2 dan 3 dalam jumlah pengaduan. Data tersebut membuktikan bahwa masih banyak kinerja yang dilakukan aparat pemerintah daerah masih kurang. Sehingga masih saja ada keluhan yang disampaikan oleh masyarakat yang merasa kurang nyaman atas pelayanan yang diberikan oleh pemerintah.

Tabel 2
Kota dan Jumlah Peserta yang Mengikuti Diklat Pelayanan Publik

Kota Peserta Diklat	Jumlah Peserta Diklat Pelayanan Publik
Kota Malang	1
Kabupaten Malang	1
Kota Batu	0
Kabupaten Pasuruan	3
Kota Pasuruan	2
Kabupaten Probolinggo	0
Kota Probolinggo	0
Kabupaten Jember	1
Kabupaten Banyuwangi	1
Kabupaten Situbondo	0
Kabupaten Bondowoso	1
Kota Surabaya	0
Total peserta : 10 peserta	

Sumber : Dokumen Badan Diklat Provinsi Jawa Timur (diolah)

Dari Tabel I.4 tersebut diketahui bahwa kota dan kabupaten Malang serta Pasuruan mengirimkan perwakilan Diklat Pelayanan Publik. Meskipun telah mendapatkan diklat pelayanan publik dari Badilkat, dari data sebelumnya yaitu Tabel I.3 kota dan kabupaten Malang serta Pasuruan masih terdapat pengaduan keluhan yang relatif tinggi.

Apabila diklat yang dilakukan tidak efektif maka akan menyebabkan perilaku atau permasalahan yang ada akan tetap dan tidak mengalami perubahan kearah yang lebih baik. Permasalahan tersebut tidak akan terjadi apabila diklat yang diikuti berjalan dengan efektif. Selain itu, aparatur pemerintah mampu menerapkan apa yang telah diajarkan pada saat mengikuti pelatihan dan pendidikan (diklat) dengan sungguh-sungguh. Namun seringkali peserta diklat dalam hal ini aparatur pemerintah daerah tidak mau menerapkan apa yang telah didapat dari pelaksanaan diklat tersebut. Sehingga perilaku lama aparatur pemerintah daerah tersebut akan kembali lagi walaupun telah ada upaya merubah perilaku tersebut. Sehingga keluhan yang ditujukan oleh masyarakat kepada pemerintah daerah masih tetap tinggi.

Karena itu penelitian ini tertarik menindaklanjuti penelitian sebelumnya dan ingin mengetahui apakah alumni peserta yang mengikuti diklat benar-benar mempraktekkan “ilmu” yang diperoleh dari diklat di tempat kerjanya masing-masing, yang nantinya akan diperoleh faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi berhasil atau tidaknya learning transfer di tempat kerjanya masing-masing. Adapun judul penelitian ini adalah “Transfer Hasil Pembelajaran (Learning Transfer) Studi Deskriptif tentang Learning Transfer bagi Alumni Peserta Pendidikan dan Pelatihan Pelayanan Publik oleh Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Jawa Timur di Badan Koordinasi Wilayah Malang).” Sehingga dengan penelitian ini nantinya dapat diketahui penjelasan mengenai learning transfer dan faktor-faktor yang mempengaruhi berhasil atau tidaknya learning transfer.

Permasalahan yang ingin dijawab dalam penelitian ini yaitu “Bagaimana alumni peserta diklat mengaplikasikan hasil pembelajaran yang diperoleh dari diklat pelayanan publik (pengetahuan, ketrampilan, dan perilaku) di tempat kerja masing-masing, dan faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi berhasil atau tidaknya learning transfer?”; Tujuan penelitian adalah untuk mendeskripsikan “learning transfer” pengaplikasian ilmu dari hasil diklat oleh alumni peserta diklat pelayanan publik di Bakorwil Malang dan beberapa faktor lingkungan, faktor dari peserta itu sendiri, faktor penyelenggara diklat dan faktor lainnya yang mempengaruhi berhasil dan tidaknya learning transfer. Manfaat penelitian adalah dapat memberikan informasi yang obyektif dan dapat dipergunakan sebagai bahan pengembangan Ilmu Administrasi Negara serta sebagai informasi bagi penelitian serupa di masa yang akan datang, khususnya yang berkaitan dengan ‘learning transfer’ hasil pembelajaran bagi alumni peserta pendidikan dan pelatihan pelayanan publik oleh Badan Pendidikan dan Pelatihan.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat terhadap organisasi / instansi dalam hal ini Badan Pendidikan dan Pelatihan Provinsi Jawa Timur, sebagai bahan evaluasi, masukan, kritik, serta pertimbangan guna mengelola program diklat pelayanan publik agar lebih baik.

Pelatihan Untuk Meningkatkan Profesionalitas

Ranupandojo dan Husnan (1985:77) menyatakan pengertian dan pentingnya pelatihan, sebagai berikut:

“Pelatihan adalah suatu kegiatan yang memperbaiki kemampuan kerja seseorang dalam kaitannya dengan aktivitas ekonomi. Latihan membantu karyawan dalam memahami suatu pengertian praktis dan pengetahuannya, guna meningkatkan ketrampilan, kecakapan dan sikap yang diperlukan oleh orang dalam usaha mencapai tujuan.”

Pelatihan merupakan aktivitas yang dilakukan untuk meningkatkan keahlian, pengetahuan, dan sikap dalam rangka meningkatkan kinerja saat ini dan masa yang akan datang (Mondy dan Noe, 1996:27).

Tujuan Pelatihan menurut Moekijat (1993:2), mengatakan bahwa tujuan umum dari suatu pelatihan adalah:

1. Untuk mengembangkan keahlian, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih cepat dan lebih efektif
2. Untuk dapat mengembangkan pengetahuan, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara rasional dan
3. Untuk mengembangkan sikap, sehingga menimbulkan kemauan kerjasama dengan teman-teman pegawai dan dengan manajemen.

Manfaat Pelatihan menurut Sutjipto (1997:54) menyatakan bahwa manfaat yang dapat diambil dengan dilaksanakannya program pelatihan bagi perusahaan adalah:

1. Pelatihan mampu menaikkan produktivitas kerja hingga tiga kali lipat untuk pekerjaan yang tingkat kompleksitasnya menengah, pelatihan mampu menaikkan produktivitas hingga dua belas kali lipat untuk pekerjaan yang kompleksitasnya tinggi.
2. Pelatihan yang dilaksanakan oleh perusahaan mampu meningkatkan potensi pendapatan para pegawai perusahaan sebesar dua puluh tujuh persen.

Pendidikan dan Pelatihan upaya peningkatan Pelayanan Publik

Inu kencana, et al (1999:17) mendefinisikan publik adalah sejumlah manusia yang memiliki kebersamaan berpikir, perasaan, harapan, sikap dan tindakan yang benar dan baik berdasarkan nilai-nilai norma yang merasa memiliki. Oleh karena itu pelayanan publik diartikan sebagai setiap kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah terhadap sejumlah manusia yang memiliki setiap kegiatan yang menguntungkan dalam suatu kumpulan atau kesatuan, dan menawarkan kepuasan meskipun hasilnya tidak

terikat pada suatu produk secara fisik (Lijan Poltak Sinambela, 2006:5)

Beberapa jenis Diklat Pelayanan Publik yang dimiliki Badiklat bagi Aparatur Negara

Banyak jenis diklat pelayanan publik yang diselenggarakan oleh Badiklat, berikut beberapa diklat pelayanan publik yang dilaksanakan pada tahun 2011-2012 ;

1. Diklat Pelayanan Berbasis Pelanggan Level Operator
2. Diklat Pelayanan Perijinan Berbasis Pelanggan Bersama Markplus
3. Diklat Citizen Charter
4. Diklat Total Image for Front Liner

Pelaksanaan diklat tidak dilaksanakan begitu saja, melainkan dibutuhkan strategi dalam pelaksanaannya. Strategi pelaksanaan tersebut dapat menghasilkan dan menciptakan pelatihan yang efektif.

Ada tiga tahapan dalam suatu program diklat menurut Notoatmojo (2003:33) , yaitu :

1. Tahap Penilaian :
Tahap penilaian berguna sebagai pondasi bagi keseluruhan upaya diklat. Bila pada tahap penilaian ini tidak dilaksanakan dengan teliti, maka program diklat secara keseluruhan hanya akan memiliki imbas kecil dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Dalam melakukan diklat haruslah mengadakan penilaian-penilaian terhadap kebutuhan diklat. Penilaian kebutuhan mendiagnosa masalah-masalah saat ini dan tantangan-tantangan di masa mendatang yang akan dihadapi melalui diklat.

2. Tahap Pelatihan :
Dalam tahap pelatihan inilah program pelatihan-pelatihan dirancang dan disajikan. Program pelatihan haruslah mengandung aktivitas-aktivitas dan pengalaman belajar yang akan memenuhi sasaran-sasaran yang dibuat dalam tahap pelatihan.

3. Tahap Evaluasi
Tahap evaluasi ini adalah kegiatan diklat yang telah dilaksanakan. Tahap ini dilakukan dalam berbagai kegiatan selama dan sesudah diklat dilaksanakan. Diantaranya adalah evaluasi terhadap kemampuan menstansfer, yang berkenaan dengan ketepatan metode, kemampuan instruktur menggunakan metode dan sarana pelatihan.

Implementasi Diklat

Masalah yang perlu mendapat perhatian sebelum mengimplementasikan program diklat yaitu apakah yang mendasari setiap pengambilan keputusan tentang diklat yang dilakukan. Keberhasilan implementasi program diklat tergantung pada penempatan program sesuai dengan kebutuhan karyawan dan organisasi. Oleh karena itu informasi yang dihasilkan dari analisis kebutuhan diklat sangat

penting untuk membantu memenuhi kebutuhan organisasi yang efektif.

Schuler et al (Jusuf Irianto : 42b) pertimbangan utama yang harus diperhatikan dalam implementasi program diklat mencakup enam perkara :

1. *Who Participates in the program?* (Siapa yang harus mengikuti pelatihan?)
2. *Who teaches the program?* (Siapa yang mengajar dalam program pelatihan?)
3. *What media are used to teach?* (Media apa yang digunakan dalam proses pembelajaran?)
4. *What is the level of training?* (Pada tingkat pembelajaran apa pelatihan dilaksanakan?)
5. *What design principles are needed?* (Prinsip-prinsip rancangan pelatihan apakah yang dibutuhkan?)
6. *Where is the program to be conducted?* (Dimana program pelatihan akan dilaksanakan?).

Evaluasi Diklat

Diklat pastilah di evaluasi dengan sistematis mendokumentasikan hasil-hasil pelatihan dari segi bagaimana sesungguhnya peserta diklat berperilaku kembali pada pekerjaan mereka dan relevansinya perilaku peserta pada tujuan-tujuan perusahaan. Dalam menilai manfaat atau kegunaan program diklat. Dalam menilai manfaat atau kegunaan program diklat, organisasi maupun instansi mencoba menjawab empat pertanyaan (Simamora, 1997) :

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

Evaluasi membutuhkan adanya penilaian terhadap dampak program diklat pada perilaku sikap jangka pendek maupun jangka panjang. Adapun pengukuran efektifitas penilaian meliputi penilaian (Simamora, 1997) :

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

Pengukuran reaksi dan belajar yang bersangkutan paut dengan hasil-hasil program pelatihan saja disebut dengan criteria internal. Pengukuran perilaku dan hasil-hasil yang mengindikasikan dampak diklat pada lingkungan pekerjaan disebut sebagai kriteria eksternal yaitu dukungan dari pihak manajemen member kesempatan peserta diklat mempraktekkan apa yang telah mereka peroleh dari pelatihan.

Pasca Diklat

Menurut WHO (1981) menyatakan bahwa pengertian penilaian atau evaluasi adalah suatu cara yang sistematis untuk mempelajari berdasarkan pengalaman dan mempergunakan pelajaran yang dipelajari untuk memperbaiki kegiatan yang sedang berjalan serta meningkatkan perencanaan yang lebih baik dengan seleksi yang seksama untuk kegiatan masa datang.

Sedangkan menurut Supriyanto (1998) menyatakan bahwa evaluasi adalah prosedur penilaian pelaksanaan kerja dan hasil secara menyeluruh dengan cara sistematik dengan membandingkan kriteria atau tujuan yang telah ditetapkan guna pengambilan keputusan.

Evaluasi di Tempat Kerja

Evaluasi merupakan komponen paling penting dalam diklat. Pada dasarnya evaluasi dimanfaatkan untuk mengetahui apakah rencana program diklat dapat dilaksanakan. Evaluasi dapat pula diartikan sebagai usaha untuk memperoleh informasi atau umpan balik bagi penyempurnaan program diklat berikutnya. Tujuan evaluasi ini adalah :

- a. Mendapatkan gambaran tentang efek diklat bagi peningkatan kemampuan individu pegawai
- b. Mendapatkan gambaran tentang dampak diklat bagi peningkatan kualitas organisasi.

Variable-variabel yang dievaluasi meliputi :

- Kemampuan memecahkan masalah;
 - Kemampuan mencari alternatif;
 - Kemampuan membuat telaahan kepada pimpinan;
 - Kemampuan berkoordinasi;
 - Kemampuan bekerja sama;
 - Kemampuan menyelesaikan tugas;
 - Kemampuan menerapkan ketrampilan yang telah diperoleh selama mengikuti diklat;
 - Kecepatan kerja;
 - Kualitas kerja;
 - Kesesuaian kurikulum diklat yang pernah diikuti dengan fungsi dan tugas.
- c. Dampak diklat terhadap kualitas organisasi, meliputi :
 - Kemampuan organisasi dalam memecahkan masalah
 - Kemampuan organisasi dalam menentukan alternative terbaik dalam pemecahan masalah;
 - Kemampuan organisasi dalam mewujudkan misinya;
 - Kemampuan organisasi dalam menjalankan tujuan, misi, fungsi dan tugas;
 - Kemampuan organisasi dalam menjalin kerjasama;

- Kemampuan organisasi dalam melakukan efisiensi anggaran.

Kinerja

Bernardin dan Joyce (1993:379) memberikan pengertian performance atau kinerja sebagai berikut : *“Performance is defined as the record of outcome produced on a specified job function or activity during the period”*. Jadi kinerja merupakan hasil catatan tentang capaian yang dihasilkan pada fungsi dari pekerjaan tertentu atau aktivitas selama periode tertentu. Kinerja juga menunjuk akan arti capaian atau prestasi, yang secara spesifik biasanya disebut dengan prestasi kerja. Definisi yang menterjemahkan performance atau job performance sebagai prestasi kerja yang identik dengan kinerja dilakukan oleh Mangkunegara (2001:67), yang mengatakan bahwa prestasi kerja sama dengan kinerja yang memiliki arti hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya

Perubahan perilaku pasca pelatihan

Banyak penelitian tentang pelatihan dan pengembangan karyawan dikaitkan dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja dan produktifitas karyawan. Salah satu pertimbangan bahwa keberhasilan pelatihan akan dapat membuat perubahan cara kerja yang lebih cepat dan efisien. Penelitian yang dilakukan oleh Bangun (2006) menunjukkan bahwa pelatihan dapat mempengaruhi pengetahuan dan sikap. Ini artinya bahwa pelatihan tujuan utamanya adalah melakukan pembentukan perilaku (shape behavior). Penelitian yang dilakukan oleh Gwedolyn & Combs (2007) pembagian training juga akan berdampak pada self-efficacy karyawan.

Learning Transfer

Dalam organisasi, kebutuhan akan ketersediaan manusia yang berkualitas merupakan tantangan yang dipenuhi melalui kegiatan pengembangan SDM. Dimana pembelajaran sebagai suatu proses merupakan esensi dari pengembangan SDM sebagaimana dikemukakan oleh Sofo (1999) :

“Pengembangan sumber daya manusia merupakan aplikasi pelatihan dan pendidikan dengan menerapkan prinsip-prinsip pembelajaran. Upaya ini dilakukan untuk memperbaiki kontribusi produktif para pekerja dan menghadapi segala kemungkinan yang terjadi akibat perubahan lingkungan”

Secara nyata, pembelajaran dapat dicapai melalui kegiatan-kegiatan diantaranya :

- a. Pendidikan, peningkatan pengetahuan melalui instruksi yang sistematis dengan mengeluarkan kemampuan tersembunyi dan mengembangkan kekuatan mental.
- b. Pelatihan, modifikasi sistematis dari perilaku dan pengembangan ketrampilan melalui

- instruksi, pekerjaan dan perencanaan pengalaman.
- c. Pengalaman, pengembangan ketrampilan dan kemampuan melalui tindakan, pencerminan diri dan pengamatan pribadi. Serta,
- d. Praktek, meletakkan sesuatu yang telah kita pelajari dalam efek sampai secara penuh telah terserap dan menjadi bagian dari perilaku dan kinerja tetap.

Dimana pada tahapan selanjutnya dari praktek pembelajaran yang terjadi dalam pengembangan sumber daya manusia tersebut, transfer atau perpindahan pada pekerjaan.

Pembelajaran adalah aktifitas dari keseluruhan dan aktifitas yang memiliki pengetahuan, keahlian dan komponen sikap serta diperlukan untuk menghasilkan perubahan dalam cara bekerja. Suatu pembelajaran terjadi ketika pengetahuan maupun ketrampilan yang baru atau berubah telah diperoleh/ dikembangkan dapat ditempatkan pada pekerjaan untuk kemudian digunakan secara tetap atau paling tidak dalam beberapa periode waktu tertentu. Dimana menurut Michael Armstrong (2003) karakteristik dasar untuk suatu perincian pembelajaran meliputi aspek-aspek :

- a. Pengetahuan : apa yang individu butuhkan untuk tahu guna melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Dapat terdiri dari pengetahuan, profesionalisme, ilmiah, teknis atau business/komersil. Atau tentang bagaimana mengoperasikan atau menggunakan mesin-mesin, peralatan, system, software, atau bahan mentah.
- b. Ketrampilan : apa yang dibutuhkan individu untuk mampu melakukan jika hasil yang diharapkan untuk dicapai dan pengetahuan digunakan secara efektif. Ketrampilan dapat berupa manual, intelektual, mental, perceptual atau sosial.
- c. Kemampuan : pekerjaan berlandaskan pada kecakapan dan tingkah laku yang dibutuhkan untuk mencapai tingkatan/level kinerja yang dibutuhkan.
- d. Sikap : adalah kecenderungan untuk bertindak atau untuk melaksanakan dalam cara dimana sesuai dengan kebutuhan/ persyaratan dari pekerjaan. Serta,
- e. Standar kinerja : apa yang individu rancang harus mampu untuk dicapai.

Transfer pembelajaran muncul ketika individu menggunakan pengetahuan yang terlebih dahulu diperoleh dari situasi atau peristiwa pembelajaran dan mampu menerapkannya pada situasi baru. Atau kapan saja ketika pengetahuan dan ketrampilan yang dipelajari terlebih dahulu mempengaruhi cara yang ditempuh dimana pengetahuan dan ketrampilan baru dipelajari dan dilakukan.

Dalam transfer pembelajaran, beberapa faktor yang mempengaruhi merupakan sejumlah pertimbangan yang diidentifikasi untuk

menjelaskan mengapa karyawan menerapkan maupun tidak menerapkan apa yang telah mereka pelajari sebagai hasil menghadiri program-program di tempat kerja. (Maurice Taylor:2005).

Kememer (2005) menambahkan bahwa faktor-faktor yang dapat menghambat maupun mendukung transfer pembelajaran dapat dikategorisasikan pada tiga area:

1. Harapan-harapan struktural/terstruktur. Dipengaruhi oleh pemilihan waktu dalam melakukan pelatihan yang berpengaruh terhadap variable kesiap-siagaan peserta pelatihan. Tanpa persepsi oleh peserta pelatihan terhadap kebutuhan untuk perilaku baru, tidak ada motivasi lain untuk berubah dan, oleh karena itu. Tidak ada kesiap-siagaan untuk belajar. Dengan demikian, pengenalan tentang harapan terhadap perubahan atau pekerjaan baru perlu diatur secara hati-hati. Sehingga peserta siap untuk belajar ketika program pelatihan ditawarkan.
2. Peningkatan ketrampilan-ketrampilan. Dikaitkan dengan unsur-unsur yang didisain dan implementasi/ penggunaan metodologi yang efektif. Sebagai contoh, sasaran pembelajaran yang apabila disusun dari sudut pandang instruktur atau pelatih bukannya dari sudut pandang pembelajar pengaruhnya sebagai penghalang transfer pembelajaran adalah menjadi sangat spesifik sehingga nampak aneh dan tidak mencerminkan tugas tepat yang diperlukan oleh suatu pekerjaan. Selain itu, penggunaan 60 persen keikutsertaan secara aktif selama suatu program yang berarti bahwa peserta, bukan fasilitator, berbicara didalam kelas manapun dengan peserta memunculkan suatu dasar pengalaman substansil yang mewakili di antara peserta.
3. Penetapan penghargaan. Dimana tanpa penerapan dan penguatan dari ketrampilan-ketrampilan baru, perilaku baru cenderung untuk berkurang atau pentingnya untuk menyediakan penghargaan ketika peserta pelatihan kembali dengan mendorong penerapan ketrampilan yang baru. Dalam pendidikan tempat kerja, penyelia adalah faktor pokok didalam penguatan. Di dalam organisasi kompleks yang multi-layered, transfer ketrampilan-ketrampilan membutuhkan total integrasi vertikal tingkatan manajemen yang berhasil menguatkan perilaku-perilaku pada tingkatan bawahan. (Maurice Taylor : 2005)

Berdasarkan pada penjabaran faktor-faktor tersebut, Caffarella kemudian meringkas beberapa literatur dari topik dan menggolongkan gagasan-gagasan ini dalam lima kunci faktor yang mempengaruhi transfer pembelajaran. Dimana tergantung pada bagaimana faktor-faktor ini berperan dalam proses transfer pembelajaran, kelima faktor

Volume 1, Nomor 1, Januari 2013

tersebut dapat menjadi penghalang atau pendukung pada proses tersebut. Faktor-faktor tersebut diantaranya :

1. Persepsi peserta program
2. Disain program
3. Isi program
4. Perubahan yang diperlukan atau dibutuhkan untuk menerapkan pembelajaran.
5. Konteks organisasional (Maurice Taylor. 2005)

Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif. Menurut Bogdan dan Taylor, metode penelitian kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Teknik penentuan informan menggunakan *Purposive Sampling* dilanjutkan dengan *Snowball Sampling* yaitu dari pihak responden sampai pada atasan, teman sejawat dan bawahan langsung responden. Teknik pengumpulan data melalui dokumen, wawancara dan observasi. Teknik analisis data digunakan dengan reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Teknik pemeriksaan keabsahan data dengan triangulasi data yaitu membandingkan hasil wawancara dengan isi dokumen, membandingkan pendapat satu orang dengan orang lain. Khususnya dinas-dinas yang mempunyai alumni peserta diklat yang telah mengikuti diklat pelayanan publik.

Pelaksanaan Diklat Pelayanan Publik oleh Badiklat Provinsi Jawa Timur Di Bakorwil Malang

Dengan dilaksanakan diklat pada pegawai sebuah organisasi pemerintah maupun swasta diharapkan mampu menunjang kesuksesan mencapai tujuan yang hendak dicapai bersama, karena pelatihan merupakan sebuah proses perubahan pengetahuan, sikap maupun perilaku. Sebuah pelatihan yang efektif adalah selalu mengandung pengalaman belajar dan didesain atau dirancang berdasarkan kebutuhan organisasi. Walaupun pelatihan didesain berdasarkan kebutuhan yang ada untuk mencapai tujuan organisasi, namun pelatihan juga harus memperhatikan atau membantu mencapai tujuan masing-masing anggota organisasi. Dengan peningkatan kualitas SDM karyawan, maka akan memperkecil tingkat kesenjangan antara penguasaan pengetahuan yang dimiliki pegawai dengan ketrampilan yang dibutuhkan oleh organisasi. Dengan demikian akan terjadi efisiensi dan efektifitas kerja pegawai dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan bersama.

Sesuai dengan keputusan Gubernur Jawa Timur No. 893.3/10284/205/2012 perihal kebijakan diklat aparatur yang ditujukan kepada Badan Pendidikan dan Pelatihan yang menyatakan salah satunya adalah penyelenggaraan diklat aparatur di lingkungan pemerintahan daerah diharapkan dapat mengatasi berbagai permasalahan pokok penyelenggaraan pemerintah daerah, diantaranya penyelenggaraan urusan pemerintah, pengelolaan

keuangan daerah, perencanaan pembangunan, pemberdayaan masyarakat, pembinaan politik dalam negeri, hubungan kerja antar pemerintah, pelayanan publik, penegakan peraturan daerah, dan pemeliharaan ketertiban dan ketentraman masyarakat.

Peraturan di atas menyatakan bahwa permasalahan yang terjadi didalam lingkungan pemerintah daerah masih banyak dan sering terjadi, karena masih banyak aparatur pemerintah yang masih belum memiliki kualitas dan kompetensi dalam melakukan tugas pokok dan fungsi di bidang masing-masing. Sehingga dengan mengikuti program diklat yang diadakan oleh pemerintah, maka dapat membantu menciptakan aparatur yang memiliki kompetensi dan profesionalisme dalam melakukan pekerjaannya di lingkungan pemerintah daerah. Karena pemerintah harus menyediakan aparatur yang memiliki kualitas yang baik dan berkompetensi sehingga dapat memberikan yang terbaik bagi masyarakat.

Kualitas dan kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap aparatur pemerintah tidak begitu saja namun harus memiliki tata cara atau proses yang dapat membuktikan bahwa aparatur tersebut layak untuk melayani masyarakat dengan kualitas dan kompetensi yang dimilikinya. Pembuktian tersebut dengan cara mengikuti Pendidikan dan Pelatihan (Diklat). Dengan diberikannya pendidikan kepada aparatur maka dapat membentuk dan mengembangkan Sumber Daya Manusia (SDM) aparatur pemerintah. Selain pendidikan, pelatihan juga sangat dibutuhkan untuk menciptakan aparatur yang lebih baik lagi. Dengan pelatihan maka aparatur pemerintah tersebut dapat meningkatkan soft skill dan pengetahuan lainnya

Evaluasi Diklat di Lokasi Penelitian

Secara umum evaluasi adalah suatu proses sistematis untuk mengetahui tingkat keberhasilan dan efisiensi suatu program. Secara normatif program pelatihan dan pengembangan (training and development) sebagai bagian integral dari proses pengembangan SDM menjadi penting dan strategis dalam mendukung visi dan misi suatu organisasi. Untuk menjamin kualitas penyelenggaraan program pelatihan, maka diperlukan suatu fungsi kontrol yang dikenal dengan evaluasi. Evaluasi diklat memiliki fungsi sebagai pengendali proses dan hasil program pelatihan sehingga akan dapat dijamin suatu program pelatihan yang sistematis, efektif dan efisien. Evaluasi diklat merupakan suatu proses untuk mengumpulkan data dan informasi yang diperlukan dalam program pelatihan. Evaluasi diklat lebih difokuskan pada peninjauan kembali proses diklat dan menilai hasil diklat serta dampak diklat yang dikaitkan dengan kinerja SDM.

Evaluasi diklat ditempat kerja sepulang diklat memang dilakukan oleh instansi dimana para alumni diklat bekerja, tujuannya untuk mengetahui apakah ilmu yang didapat bisa membantu pekerjaan di kantor, dengan kata lain apakah kinerjanya lebih baik atau malah semakin menurun.

Evaluasi dan Monitoring Dampak Diklat oleh Badiklat Provinsi Jatim di Tempat Kerja Alumni Peserta Diklat Pelayanan Publik

Setelah mengikuti diklat, para alumni diklat tidak begitu saja dilepas oleh Badiklat Provinsi Jawa Timur, melainkan masih terus dipantau hingga peserta tersebut kembali ke lingkungan kerja semula. Dengan kata lain, Badiklat melakukan upaya pencegahan untuk para aparatur pemerintah yang telah mengikuti diklat agar tidak kembali dengan kebiasaan lama sebelum mengikuti diklat.

Program diklat yang dilaksanakan oleh Badan Diklat selalu dievaluasi untuk mendapatkan hasil yang maksimal. Maka dari itu yang dilaksanakan oleh Badiklat Provinsi Jawa Timur yaitu evaluasi dan monitoring dengan tiga tahap, yaitu evaluasi pra diklat, in diklat, dan pasca diklat. Evaluasi tersebut dilakukan dari awal sampai akhir pelaksanaan diklat. Sehingga dapat memantau dan melihat perkembangan para peserta diklat sehingga dapat diketahui efektif tidaknya program diklat tersebut.

Perilaku Kinerja Peserta Alumni Diklat Pelayanan Publik Setelah Kembali ke Tempat Kerja Masing-Masing

Keperluan diklat terkait dengan kinerja yang selalu menggambarkan persetujuan secara rinci dalam hal outcomes untuk dicapai oleh individu dengan bantuan disajikan oleh orang lain dan penilai. Kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Berkaitan dengan ini, perlu dilakukan penilaian kinerja untuk mengetahui seberapa besar peningkatan kinerja dan sejauh mana perlu perbaikan dalam kinerja. Penilaian kinerja adalah penilaian yang dilakukan dengan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja perusahaan atau organisasi. Disamping itu, juga untuk menentukan kebutuhan pelatihan secara tepat, memberikan tanggung jawab yang sesuai kepada karyawan sehingga dapat melaksanakan pekerjaan yang lebih baik di masa mendatang. Tujuan penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi melalui peningkatan kinerja dari SDM perusahaan/organisasi.

Hasil kinerja dalam pelatihan yang terkait selalu terukur sedemikian sehingga efektivitasnya dapat dinilai. Suatu hasil yang dapat terukur akan merupakan suatu peningkatan yang ditetapkan dalam keterampilan atau keuntungan dalam kemampuan, atau suatu perubahan yang penting dan tampak dalam perilaku, atau prestasi untuk tingkatan kinerja yang lebih tinggi ketika ditandai dengan mencapai atau melebihi sasaran hasil terukur dalam kaitan dengan target, tingkat penyerahan jasa/layanan dan lain-lain.

Penilaian perubahan perilaku tidak hanya berasal dari pengakuan pribadi para alumni peserta diklat, namun atasan, teman sejawat dan bawahan

langsung juga member penilaian atas perubahan perilaku kinerja di kantor setelah mengikuti diklat.

Learning Transfer Alumni Peserta Diklat Pelayanan Publik Ditempat Kerja Masing-Masing :

Keberhasilan peserta diklat dalam menyerap pengetahuan dan keahlian yang didapat ditempat pelatihan, sangat mempengaruhi keberhasilan peserta diklat dalam menerapkan pengetahuan dan keahliannya ditempat kerja mereka. Pembelajaran dalam hal ini mengandung pengertian, besarnya keahlian dan pengetahuan yang diperoleh peserta diklat, karena sejauh mana/seberapa besar keahlian dan pengetahuan diklat tersebut dapat diterapkan atau digeneralisasikan alumni peserta diklat di tempat kerjanya masing-masing, tergantung seberapa besar keahlian dan pengetahuan yang mampu peserta serap/peroleh dari diklat dan tentunya ditunjang oleh faktor-faktor lainnya/ input diklat yang saling mempengaruhi keberhasilan suatu transfer pembelajaran.

Tujuan dari diklat itu sendiri adalah, supaya para peserta diklat dapat menerapkan ilmu-ilmu yang diperoleh dari diklat yang telah diikutinya. Dimana hasil dari pelatihan itu berupa peningkatan pengetahuan dan perubahan sikap peserta pelatihan. Sangat diharapkan adanya transfer ilmu atau pembelajaran di tempat kerjanya masing-masing.

Dapat dikatakan bahwa pengaplikasian learning transfer atau transfer pembelajaran pada peserta alumni yang mengikuti diklat tertransfer dengan baik, para responden mengungkapkan ilmu yang didapat di diklat dapat diserap, meskipun penerapan pada tempat kerja masing-masing ada yang tidak seluruhnya dapat diaplikasikan, beberapa alasan diantaranya adalah; materi diklat yang diberikan ternyata tidak sesuai dengan jabatan yang disandang jadi ilmu yang sudah diperoleh tidak bisa di aplikasikan, alasan lain materi diklat tidak kompleks, yaitu teori-teori yang dasar saja sedangkan dipekerjaan selalu saja ada masalah yang tidak terduga.

Faktor-Faktor Pendukung Learning Transfer

Dengan adanya ilmu baru atau pengetahuan baru dalam diri seseorang, maka akan berpengaruh bagi lingkungan sekitarnya. Terlebih ketika seseorang mengikuti diklat dan kembali ke tempat kerjanya masing-masing akan membawa dampak yang secara tidak langsung akan merubah beberapa kebiasaan yang lama menjadi kebiasaan baru yang lebih baik. Namun suatu kegiatan baru yaitu penerapan learning transfer berhasil atau tidaknya pastilah membutuhkan dukungan dari lingkungan sekitar.

Simpulan dan Saran

Berdasarkan berbagai fakta yang didapatkan oleh peneliti di lapangan, pada akhirnya dapat disimpulkan bahwa :

- ❖ Learning Transfer Alumni Peserta Diklat Pelayanan Publik Ditempat Kerja Masing-Masing

Kita tahu bahwa diklat sangat perlu diikuti oleh PNS selaku aparatur negara yang bekerja untuk melayani publik. Diklat sendiri mempunyai tujuan guna meningkatkan kemampuan PNS. Dari penelitian yang dilakukan mendapatkan kesimpulan bahwa diklat bagi aparatur negara sangat perlu diadakan, para alumni peserta diklat merasakan manfaat diklat yaitu mendapatkan ilmu baru yang berkaitan dengan bidang kerjanya.

Dari data yang telah diolah oleh peneliti, para alumni diklat yang menerapkan ilmu yang didapat dari diklat secara keseluruhan di tempat kerja dalam melaksanakan tugasnya sebanyak empat orang saja, satu alumni diklat yang menerapkan sebagian besar materi diklat dalam pelaksanaan tugasnya dan dua alumni diklat yang tidak menerapkan materi diklat dalam tugasnya. Dengan demikian dapat dilihat bahwa materi diklat yang diterima oleh alumni diklat ketika mengikuti diklat sebagian besar diterapkan oleh alumni diklat kedalam pelaksanaan tugas mereka masing-masing.

Tidak dipungkiri bahwa dalam penerapan learning transfer ditempat kerja alumni peserta diklat beberapa mengalami kendala, dari penelitian tersebut dapat diketahui bahwa terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi learning transfer, diantaranya ada faktor pendukung dan faktor penghambat learning transfer. Setelah kembali ke tempat kerja masing-masing, alumni diharapkan menerapkan ilmu yang didapat saat diklat, namun tidak mudah untuk menerapkan hal tersebut.

Maka dari penemuan yang diperoleh peneliti berdasarkan para alumni diklat learning transfer akan berhasil jika adanya faktor pendukung, diantaranya adalah (1) Dukungan dari atasan, teman sejawat dan bawahan di tempat mereka bekerja, dengan dukungan yang diberikan dari orang-orang yang bekerjasama dengan para alumni diklat maka penerapan learning transfer akan mudah diaplikasikan ; (2) Dukungan sarana prasarana, para alumni juga mengungkapkan bahwa sarana prasarana sangat dibutuhkan untuk menunjang penerapan learning transfer ; (3) Adanya peluang untuk menerapkan ilmu yang diperoleh dari diklat kepada para alumni dari lingkungan tempat mereka bekerja juga menjadi faktor pendukung learning transfer hasil pembelajaran di tempat kerja masing-masing ; (4) Adanya motivasi dari diri sendiri untuk bertanggungjawab menerapkan ilmu hasil diklat di tempat kerjanya, dengan kesadaran dari diri sendirilah faktor penentu keberhasilan learning transfer di tempat kerja ; (5) Faktor lain yang berasal dari instansi pelaksana diklat adalah, materi diklat yang memang benar-benar berkualitas dan sesuai dengan kebutuhan para alumni peserta diklat menjadi faktor pendukung untuk transfer hasil pembelajaran dikantor.

Selain faktor pendukung, dalam penerapan learning transfer di tempat kerja peneliti juga menemukan dari para alumni adanya faktor-faktor penghambat learning transfer, diantaranya adalah (1) Ketiadaan dukungan aktif oleh iklim organisasional untuk transfer/perpindahan dari isi program atau ketrampilan-ketrampilan ditempat kerja (2) Kurangnya

kesiapan para alumni diklat dalam mengikuti diklat yang diselenggarakan yang berdampak pada penyerapan ilmu yang tidak maksimal ; (3) Materi diklat dan segala penunjang diklat baik materi maupun program dari instansi penyelenggara kurang mengena untuk para peserta diklat (4) Kekurangan penguatan ditempat kerja untuk mendukung peserta pelatihan dalam menerapkan pelatihan pada pekerjaan mereka.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan dalam transfer hasil pembelajaran oleh para alumni diklat di tempat kerjanya masing-masing maka peneliti mengajukan beberapa saran antara lain :

1. Tujuan diklat dari Badiklat tidak akan tercapai apabila peserta diklat tidak memperhatikan apa yang diberikan Badiklat. Hendaknya Badiklat menemukan model variasi agar peserta tidak merasa bosan dan akhirnya tidak memperhatikan apa yang disampaikan oleh Badan Diklat. Pemilihan materi diklat juga harus benar-benar sesuai dengan kebutuhan para peserta pengikut diklat.
2. Bagi instansi pemerintah yang mengirimkan perwakilan untuk mengikuti diklat yang diselenggarakan oleh Badiklat juga hendaknya memilih aparatur negara yang memang berkompeten dalam diklat yang dilaksanakan oleh Badiklat agar tepat sasaran dan tepat guna dengan adanya penyelenggaraan diklat itu sendiri,
3. Masih banyaknya keluhan yang ditujukan kepada aparatur pemerintah yang disebabkan karena perilaku kinerja yang tidak mengalami perubahan, hendaknya kerja sama antara Badiklat dan instansi terkait lebih intens dan lebih tegas dalam memberikan punishment. Sehingga dapat memberikan efek jera kepada aparatur pemerintah yang masih memiliki perilaku buruk meskipun telah mengikuti diklat berkali-kali.
4. Perlunya sikap keterbukaan dalam lingkungan kerja di instansi yang mengirimkan pegawainya mengikuti diklat, agar peserta diklat dan aparatur negara (atasan, teman sejawat, bawahan) yang terlibat bekerjasama di tempat kerja saling memberikan dukungan untuk perubahan yang lebih baik.

Daftar Pustaka

- Amstrong, Michael., (2003). *Mengelola Karyawan: Buku Wajib bagi Manajer Lini*, Jakarta, PT.Gramedia.
- Bangun, A.S., (2006), *Pengaruh Pelatihan terhadap Pengetahuan dan Sikap Petugas Kesehatan Puskesmas dalam Pemanfaatan Pracheck PF di Kabupaten Asahan*. Yogyakarta : Universitas Gajah Mada.
- Bernardin, H.J. & Joyce, E.A.R.,(1993), *Human Resources Management: An Experimental Approach*, Singapore: McGraw-Hill International

- Broad, Mary & Newstrom, John, (1992). *Transfer of Training*, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing.
- Craig, L. Shannon, (1999). *Transfer Training*, Seminar in Industrial Psychologi. September 29. (Online), (www.Geocities.com/rpipsych/transferoftraining.html-31_k-cached-similarpages, diakses 5 Agustus 2012).
- Dessler, Gary, (1993). *Manajemen Personalia*, Erlangga, Jakarta.
- Faxon, M., *A Procces Approach to the Transfer of Training*, <http://www.ascilite.org.au/ajet/ajet9/foxon.html> akses 5 Agustus 2012
- Goleman, Daniel, (2003). *Working with Emotional Intelligence*, Jakarta, PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Hari Sumitro, "Studi Hubungan Karakteristik Lingkungan Kerja dan Transfer Pelatihan pada Karyawan Departemen Pengolahan Bijih PT Newmont Nusa Tenggara" (Skripsi Sarjana Tak Diterbitkan, Universitas Airlangga Surabaya, 2005)
- Irianto, Jusuf, (2001), *Dasar-Dasar Manajemen Pelatihan*, Penerbit Insan Cendekia, Surabaya.
- Kusrianto, B., (1993), *Meningkatkan Produktivitas Karyawan*. Jakarta: Pt. Pustaka Biaman Pressindo.
- Kreitner, R. & Kinicki, A., (2003), *Perilaku Organisasi*, terjemahan oleh Early Suandy ed. Jakarta: Salemba Empat.
- Kustini, "Analisis Pengaruh Locus of Control, Orientasi Tujuan Pembelajaran dan Lingkungan Kerja terhadap Self Efficacy dan Transfer Pelatihan Karyawan PT. Telkom Kandatel Surabaya Timur" (Thesis Tak Diterbitkan, Universitas Airlangga Surabaya, 2004)
- Moekijat, (1993). *Evaluasi Pelatihan Dalam Rangka Peningkatan Produktivitas Perusahaan*, Mandar Maju, Bandung.
- Mulkey, Jamey, *The Art of (Learning) Transfer* http://www.certmag.com/issues/oct02/feature_mulkey.cfm akses :20 Agustus 2012
- Nani Ambarsari, "Pengaruh Kualitas Umpan Balik Kinerja, Tingkat Motivasi Kerja Terhadap Tingkat Kemampuan Transfer Pembelajaran Karyawan Pelaksana Pada PT Pembangkit Jawa-Bali (PT BJB) Gresik-Jawa Timur" (Skripsi Sarjana tak Diterbitkan, Universitas Airlangga 2005)
- Noe R.A., & Mondy. (1996). *Human Resources Management*, 6 ed. NewYork: Prentice Hall.
- Moleong, Lexy J. (2000). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Nitisemo, Alex, (1998). *Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Posloe, E, (1991). Dalam Whitmore J, *Coaching for Performance, Seni Mengarahkan Untuk Mendongkrak Kinerja*, Jakarta: PT.Gramedia Pustaka Utama.
- Ranupandojo, Heidjrachman dan Suad Husnan, (1985). *Manajemen Personalia*, Edisi Keempat, BPFE, Yogyakarta.
- Robbins, S.P., (2002), *Perilaku Organisasi*. Terjemahan ed. Jakarta: Indeks.
- Siswanto, Bejo, (1984). *Manajemen Tenaga Kerja*, sinar Baru, Bandung.
- Strauss, George dan Leonard R. sayless, (1997). *Managing Human Resources*, Third Edition, Prentice Hall, Inc, New York.
- Sinambela, Lijan Poltak, (2006). *Reformasi Pelayanan Publik*, Jakarta: Bumi Aksara..
- Siagian, Sondang P., (1999). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, cetak ketujuh. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simamora, Hendry, (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE, YKPN, Yogyakarta.
- Taylor, Maurice, *Transfer of Learning: Planning Workplace Education Programs*, <http://www.nald.ca/FULLTEXT/nls/inpub/transfer/English/page01/htm> akses 22 Agustus 2012
- Widjinarko (dalam majalah sampul perencanaan Bapenas Volume 13, 2009:12 yang diakses melalui www.bapenas.com)
- Regulasi
Kepmenpan No. 63/Kep/M.PAN/7/2003
Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor: 63/ M.PAN/7/2003 Tanggal 10 Juli 2003 Pedoman Umum Penyelenggaraan Pelayanan Publik
Undang-Undang No 25 tahun 2009
Undang Undang Nomor 25 tahun 2004 dan Undang-Undang Nomor 32 tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah
PP No. 14 (1994 : pasal 1) Pendidikan dan Pelatihan Jabatan Pegawai Negeri Sipil
Diklat PNS menurut Pasal 2 Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000
Peraturan Pemerintah Nomor 101 Tahun 2000, dimana pada pasal 1 ayat 1
UU No 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan atas jasa publik sebagaimana dimaksud pada pasal 5 ayat (1)