

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI EFEKTIVITAS PELATIHAN SERTA DAMPAKNYA PADA KINERJA PEGAWAI (STUDI KASUS PADA PEJABAT ESELON IV DILINGKUNGAN PEMERINTAH DAERAH ACEH)

Andri Sufianzah¹, Nasir², Said Musnadi^{*3}

¹ Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Syiah Kuala

^{2,3} Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Syiah Kuala

Corresponding Author: nadi_alifa@unsyiah.ac.id ^{*2}

ABSTRACT

This study aims to determine the training effectiveness as well as its impact on the performance of civil servants within Aceh government. The predictor variable for the training effectiveness consists of the trainer competency, training environment, and co-workers support. The sample of the study are 148 civil servants attending the level four leadership training. The empirical data was collected by using questionnaire and then the data analyzed by the structural equation model. The study found that trainer competency, training environment and co-workers support have a positive and significant effect on the effectiveness of level four leadership training. The Co-workers and the training effectiveness have a positive and significant effect on employee performance. The training effectiveness has mediating the effect of trainer competency, training environment and co-workers support on employee performance. The mediating effect appearing by the training effectiveness as intervening variable between co-workers support and employee performance is partial mediation

KEYWORDS : *Employee's Performance, Training Effectivity, Trainer Competency, Training Environment and Co-workers support.*

PENDAHULUAN

Pendidikan dan pelatihan mempunyai andil yang besar dalam menentukan efektivitas dan efisiensi organisasi. Berbagai manfaat dapat dirasakan antara lain adalah meningkatkan kualitas dan produktivitas, menciptakan sikap, loyalitas, dan kerjasama yang lebih menguntungkan, memenuhi kebutuhan perencanaan SDM, dan lain-lain. Hal ini berarti bahwa pendidikan dan pelatihan yang diikuti oleh seseorang pegawai tidak hanya berdampak pada keterampilan dan kemampuan kerja, tetapi juga memberikan manfaat positif bagi organisasi tempat pegawai tersebut bekerja.

Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Aceh merupakan instansi yang dalam programnya menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan (Diklat) PIM IV bagi pegawai yang bekerja di jajaran Pemerintah Aceh. Sesuai dengan Qanun Aceh No. 5 Tahun 2007 tentang susunan organisasi dan dinas, lembaga pemerintah daerah dan lembaga daerah provinsi Aceh, Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Aceh adalah unsur pendukung pemerintah Aceh dalam bidang kepegawaian, pendidikan dan pelatihan. Tugas pokok dan fungsi BKPP antara lain adalah merumuskan kebijakan teknis kepegawaian, pendidikan dan pelatihan serta evaluasi; pelaksanaan pendidikan dan pelatihan pegawai negeri sipil; pelayanan administrasi untuk kelancaran pelaksanaan pendidikan dan pelatihan; penyusunan formasi dan pengadaan pegawai; dan pembinaan dan pengembangan jabatan fungsional.

Pelaksanaan program Diklat oleh BKPP Aceh diharapkan mampu terlaksana secara baik sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Pencapaian tujuan Diklat sesuai dengan tujuan yang diharapkan merupakan salah satu indikator konkrit efektivitas Diklat itu sendiri. Peterson (2010) menyatakan, efektivitas Diklat dapat diukur melalui adanya peningkatan pengetahuan dan kemampuan peserta Diklat. Indikator efektivitas pelatihan terdiri dari peningkatan pengetahuan atau kemampuan peserta pelatihan, kemampuan peserta pelatihan mengingat materi pelatihan, dan kemampuan peserta pelatihan mempraktikkan materi pelatihan (Madyunin, 2012). Selain itu, salah satu ukuran efektivitas pelatihan dikenal adanya model

Kirpatrick dengan indikatornya meliputi reaksi peserta Diklat, proses pembelajaran selama Diklat, perubahan perilaku dan hasil akhir. Hal ini berarti bahwa efektifitas Diklat sebenarnya dapat diukur dari sejauhmana seseorang pegawai yang sudah mengikuti Diklat dapat menerapkan pengetahuan dan kemampuan yang mereka miliki melalui Diklat ketika pegawai tersebut bekerja. Pada akhirnya efektifitas Diklat dapat meningkatkan kinerja peserta Diklat yang dalam hal ini adalah pegawai di jajaran pemerintah Aceh.

Secara teoritis efektifitas Diklat dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya kompetensi *trainer* (instruktur), lingkungan pelatihan dan dukungan rekan kerja. Pentingnya kompetensi *trainer* dalam meningkatkan efektifitas Diklat seperti dikemukakan oleh Ooi et al. (2007) yang menyatakan bahwa faktor yang paling berkontribusi terhadap efektivitas pelatihan adalah kompetensi *trainer* dan metode pelatihan. Hal ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan Haslinda (2009) bahwa kompetensi instruktur dan jenis pelatihan merupakan faktor yang signifikan berkontribusi terhadap efektivitas pelatihan.

Selanjutnya keterkaitan antara lingkungan pelatihan dengan efektifitas Diklat seperti dikemukakan oleh Arthur et al. (2003) bahwa lingkungan pelatihan sangat berpengaruh pada efektifitas pelatihan. Lingkungan pelatihan yang baik dapat meningkatkan efektifitas pelatihan. Demikian pula sebaliknya, lingkungan pelatihan yang kurang baik berdampak buruk pada efektifitas pelatihan.

Dukungan rekan kerja juga dapat mempengaruhi efektifitas Diklat. Apalagi efektifitas Diklat juga dapat dilihat dari dampak adanya proses transfer ilmu pengetahuan yang diperoleh oleh peserta selama mengikuti Diklat. Sebagaimana dikemukakan oleh Bhatti dan Hoe (2012) menyatakan bahwa dukungan dari supervisor dan rekan kerja dianggap penting dalam transfer pelatihan dan pemeliharaan keterampilan. Hal demikian juga disampaikan oleh Blume et al. (2009) tentang transfer pelatihan yang menemukan bahwa dukungan pengawas dan dukungan rekan kerja memiliki hubungan kuat dengan penerapan ilmu pengetahuan yang diterima selama mengikuti Diklat.

Adanya pengaruh efektifitas pelatihan terhadap kinerja pegawai dikemukakan oleh Meldona (2009:238) yang menyatakan bahwa manfaat Diklat bagi pegawai antara lain: membantu karyawan dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah yang efektif; mendorong pencapaian pengembangan diri dan percaya diri membantu mengatasi stres, frustrasi, dan konflik; membantu pengembangan ketrampilan mendengar, bicara dan menukis dengan latihan, dan sebagainya. Setyowati (2009), dalam penelitiannya menganalisis peran kompetensi (pendidikan dan pelatihan) terhadap kinerja tenaga kerja. Temuannya menunjukkan pengetahuan dan ketrampilan akan mengarahkan perilaku dan perilaku menghasilkan kinerja.

Berkaitan dengan kompetensi *trainer* dan lingkungan pelatihan di BKPP Aceh, diperoleh informasi bahwa secara umum pegawai yang mengikuti Diklat PIM IV sudah memiliki penilaian yang baik terhadap kompetensi *trainer* dan lingkungan pelatihan. Kendatipun ada sebagian kecil mereka yang memiliki penilaian kurang baik hanya sebagian kecil dari jumlah keseluruhan peserta pelatihan tersebut. Hal ini kiranya wajar karena persepsi seseorang biasanya terkait dengan beberapa faktor termasuk subjektifitas penilaian terhadap objek yang dipersepsikan. Namun demikian, BKPP Aceh sebagai lembaga penyelenggara pelatihan sudah berupaya menyediakan *trainer* yang profesional dalam bidang mereka. Demikian pula halnya dengan lingkungan pelatihan, BKPP Aceh juga sudah berupaya menyediakan fasilitas pelatihan yang dapat mendukung kelancaran dan kenyamanan proses pelatihan. Selain itu, instansi tersebut juga sudah berupaya memberikan pelayanan sebaik mungkin guna memenuhi kebutuhan peserta selama mengikuti proses pendidikan dan pelatihan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis efektivitas pelatihan serta dampaknya terhadap kinerja pegawai di lingkungan pemerintah Aceh.

KAJIAN KEPUSTAKAAN

Pengaruh Kompetensi *Trainer* terhadap Efektifitas Pelatihan

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Ooi et al. (2007) faktor yang paling berkontribusi terhadap efektivitas pelatihan adalah kompetensi *trainer* dan metode pelatihan. Hal ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan Haslinda (2009) bahwa kompetensi instruktur dan jenis pelatihan merupakan faktor yang signifikan berkontribusi terhadap efektivitas pelatihan. Menurut Suwanto (2009) efektivitas artinya adanya efek (pengaruh, akibat dan kesan) pada penggunaan metode/cara, sarana/alat dalam melaksanakan aktivitas sehingga berhasil guna (mencapai hasil yang optimal). Melalui pelatihan diharapkan pengetahuan pegawai dapat meningkat sehingga mereka dapat menerapkannya di lingkungan kerja mereka masing-masing. Olson dan Pachnowski (2008) menyatakan, sangat penting bahwa pelatih (*trainer*) memiliki kompetensi untuk menciptakan komunitas pembelajaran yang nyaman.

Pengaruh Lingkungan Pelatihan terhadap Efektifitas Pelatihan

Lingkungan pelatihan dapat berpengaruh terhadap efektifitas pelatihan. Keterkaitan antara lingkungan pelatihan dengan efektifitas Diklat seperti dikemukakan oleh Arthur et al. (2003) bahwa lingkungan pelatihan sangat berpengaruh pada efektifitas pelatihan. Metode pelatihan dan kualitas insruktur merupakan bagian dari kualitas pelatihan. Oleh karenanya, bisa dikatakan bahwa kualitas pelatihan berpengaruh terhadap efektifitas pelatihan. Lingkungan pelatihan yang baik dapat meningkatkan efektifitas pelatihan. Demikian pula sebaliknya, lingkungan pelatihan yang kurang baik berdampak buruk pada efektifitas pelatihan

Pengaruh Dukungan Rekan Kerja terhadap Efektifitas Pelatihan

Bhatii dan Hoe (2012) menyatakan bahwa dukungan dari supervisor dan rekan kerja dianggap penting dalam transfer pelatihan dan pemeliharaan keterampilan. Hal demikian juga disampaikan oleh Blume et al. (2009) tentang transfer pelatihan yang menemukan bahwa dukungan pengawas dan dukungan rekan kerja memiliki hubungan kuat dengan transfer pelatihan. Transfer pelatihan yang dimaksudkan dalam hal ini adalah kemampuan pegawai dalam mempraktikkan keterampilan yang mereka peroleh selama pelatihan ketika mereka berada di tempat kerja. Sehingga transfer pelatihan mencerminkan manfaat yang diperoleh oleh seseorang pegawai setelah mereka mengikuti program pelatihan. Transfer pelatihan sebagai pengukuran efektifitas pelatihan sesuai dengan pendapat Arthur et al. (2003) yang menyatakan terdapat dua pengukuran yang paling relevan dari kesuksesan pelatihan yakni *outcome* pembelajaran (*learning outcomes*) dan kinerja setelah pelatihan (*post-training job performance*).

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

Mengacu pada pendapat di atas jelaslah bahwa dukungan rekan kerja berpengaruh terhadap efektifitas pelatihan. Keberhasilan seseorang pegawai yang telah mengikuti program pelatihan untuk melakukan proses transfer pelatihan yang diwujudkan dalam bentuk upaya penerapan keterampilan yang mereka peroleh selama pelatihan ketika mereka berada di tempat kerja, tidak terlepas dari adanya dukungan rekan kerja. Dukungan yang lebih baik dari rekan kerja memungkinkan mereka untuk dapat menerapkan keterampilan yang mereka peroleh selama pelatihan ketika mereka berada di tempat kerja. Sebaliknya, tanpa adanya dukungan rekan kerja, maka penerapan keterampilan yang mereka peroleh akan menjadi terkendala.

Pengaruh Efektifitas Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai

Manfaat diklat bagi pegawai antara lain dikemukakan oleh Meldona (2009: 238) bahwa pendidikan dan pelatihan dapat membantu karyawan dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah yang efektif; mendorong pencapaian pengembangan diri dan percaya diri; membantu mengatasi stres, frustrasi, dan konflik; membantu pengembangan ketrampilan mendengar, bicara dan menukis dengan latihan, dan sebagainya. Sedangkan manfaat diklat bagi organisasi antara lain : memperbaiki pengetahuan kerja dan keahlian pada semua level; memberikan informasi kebutuhan organisasi di masa depan; membantu meningkatkan efisiensi, efektivitas, produktivitas dan kualitas kerja; dan sebagainya. Untuk mengetahui sejauh mana efektivitas dari pelaksanaan pendidikan pelatihan dapat digunakan variabel antara lain : reaksi peserta terhadap program pelatihan, proses pembelajarannya, perubahan perilaku peserta dan hasil akhir yang dicapai.

Shen dan Darby (2006), dalam penelitiannya menunjukkan pelatihan dan pengembangan karyawan menjadi isu penting dalam meningkatkan produktivitas kerja. Selanjutnya, Setyowati (2009), dalam penelitiannya menganalisis peran kompetensi (pendidikan dan pelatihan) terhadap kinerja tenaga kerja. Temuannya menunjukkan pengetahuan dan ketrampilan akan mengarahkan perilaku; dan perilaku menghasilkan kinerja.

Pengaruh Dukungan Rekan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Dukungan rekan kerja dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini seperti dikemukakan oleh Bhatii dan Hoe (2012) bahwa dukungan rekan kerja sangat penting bagi setiap pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepada mereka. Semakin baik dukungan rekan kerja semakin besar kemungkinan seseorang pegawai berhasil dalam melaksanakan tugas yang dibebankan sehingga kinerjanya meningkat. Penelitian Blume et al. (2009) juga menemukan bahwa dukungan pegawai dan rekan kerja memiliki hubungan yang sangat erat dengan kemampuan pegawai untuk melaksanakan tugas sesuai dengan kemampuan kerja yang mereka miliki. Sebelumnya Kustini (2004) juga menemukan bahwa dukungan supervisor dan rekan kerja berpengaruh signifikan terhadap upaya peningkatan kinerja pegawai, terutama mereka yang telah mengikuti program pendidikan dan pelatihan.

Mengacu pada uraian di atas jelaslah bahwa dukungan rekan kerja dapat berdampak baik pada kinerja pegawai. Semakin baik dukungan rekan kerja akan semakin baik pula kinerja pegawai. Sebaliknya ketika dukungan rekan kerja kurang baik, akan berdampak negatif pada kinerja pegawai. Sehingga terdapat hubungan searah antara dukungan rekan kerja dan kinerja pegawai.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan terhadap 148 orang pegawai eselon IV dilingkungan Pemerintah Aceh yang sudah mengikuti diklat kepemimpinan tingkat IV. Pengumpulan data menggunakan kuesioner dan selanjutnya data dianalisis dengan menggunakan peralatan statistik *structural equation model (SEM)* yang dioperasionalkan dengan software *AMOS (Analysis of Moment Structure)*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Kompetensi trainer, lingkungan pelatihan dan dukungan rekan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas pelatihan PIM IV yang dilaksanakan oleh BKPP Aceh. Adanya pengaruh positif ketiga variabel tersebut terhadap efektivitas pelatihan ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur masing-masing sebesar 0,150 untuk kompetensi trainer, sebesar 0,117 untuk lingkungan pelatihan dan sebesar 0,507 untuk dukungan rekan kerja. Selanjutnya signifikansi pengaruh ketiga variabel terhadap efektivitas pelatihan ditunjukkan oleh nilai *p-value* masing-masing variabel yakni sebesar 0,001 untuk kompetensi trainer, sebesar 0,031 untuk lingkungan pelatihan dan sebesar 0,001 untuk dukungan rekan kerja.

Semakin baik penilaian pegawai peserta pelatihan terhadap kompetensi trainer akan semakin baik pula efektivitas pelatihan. Apalagi dalam hal ini efektivitas pelatihan diukur berdasarkan peningkatan pengetahuan, kemampuan dan keterampilan kerja. Semakin baik kompetensi trainer akan semakin baik pula pengetahuan pegawai terhadap hal-hal yang berkaitan dengan materi pelatihan. Demikian juga halnya dengan kemampuan dan keterampilan, juga akan semakin baik ketika instruktur pelatihan memiliki kompetensi yang relatif baik dalam bidangnya.

Lingkungan pelatihan dan dukungan rekan kerja juga menentukan efektivitas pelatihan. Sebagaimana dijelaskan sebelumnya, kedua variabel tersebut berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas pelatihan. Hal ini berarti bahwa lingkungan pelatihan yang relatif baik ditandai dengan kelengkapan fasilitas pelatihan, terpenuhinya kebutuhan peserta selama mengikuti pelatihan serta dukungan rekan kerja ketika mereka bekerja pada instansi masing-masing sangat menentukan efektivitas pelatihan yang direfleksikan dengan kemampuan mereka dalam mengimplementasikan pengetahuan, kemampuan dan keterampilan kerja yang mereka peroleh selama mengikuti pelatihan.

Mengacu pada hasil pengujian statistik dan penjelasan di atas, maka hipotesis yang menyatakan kompetensi trainer, lingkungan pelatihan dan dukungan rekan kerja berpengaruh terhadap efektivitas Diklat kepemimpinan tingkat IV dapat diterima. Temuan penelitian ini konsisten hasil penelitian Ooi et al. (2007) dan temuan penelitian Olson dan Pachnowski (2008) bahwa kompetensi trainer berpengaruh signifikan terhadap efektivitas pelatihan. Selain itu, temuan penelitian ini juga mendukung temuan penelitian Arthur et al. (2003) dan Madyunin (2012) yang menemukan bahwa lingkungan pelatihan berpengaruh secara signifikan terhadap efektivitas pelatihan. Adanya pengaruh dukungan rekan kerja terhadap efektivitas pelatihan juga mendukung temuan penelitian Ling et al. (2011),

Pham et al. (2012) dan temuan penelitian Hua (2013) yang juga menyimpulkan bahwa dukungan rekan kerja berpengaruh signifikan terhadap efektivitas pelatihan.

Dukungan rekan kerja dan efektivitas pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai yang mengikuti Diklat PIM IV. Adanya pengaruh positif kedua variabel tersebut ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur masing-masing sebesar 0,447 untuk dukungan rekan kerja dan sebesar 0,521 untuk efektivitas pelatihan. Selanjutnya signifikansi pengaruh ditunjukkan oleh nilai *p-value* masing-masing variabel sebesar 0,001.

Peningkatan dukungan rekan kerja berdampak positif secara nyata terhadap efektivitas pelatihan yang diwujudkan dalam bentuk kemampuan pegawai peserta pelatihan dalam mengimplementasikan pengetahuan dan keterampilan kerja yang mereka miliki di tempat kerja. Hal ini berarti dukungan rekan kerja merupakan suatu hal yang sangat penting bagi setiap pegawai dalam menerapkan ilmu pengetahuan yang mereka peroleh selama mengikuti pelatihan. Tanpa adanya dukungan rekan kerja maka upaya pegawai dalam menerapkan keterampilan kerja yang diperoleh selama mengikuti pelatihan akan mengalami kesulitan sehingga pelatihan yang mereka ikuti menjadi tidak efektif.

Selanjutnya efektivitas pelatihan berdampak positif terhadap peningkatan kinerja pegawai. Semakin efektif pelatihan yang mereka ikuti ditandai dengan peningkatan pengetahuan dan keterampilan kerja serta kesempatan untuk menerapkan pengetahuan dan keterampilan kerja tersebut ditempat kerja, akan semakin baik kinerja pegawai. Hal ini berarti bahwa efektivitas pelatihan yang diikuti oleh seseorang pegawai memiliki manfaat yang sangat nyata bagi peningkatan kerjanya dalam melaksanakan tugas yang dibebankan.

Mengacu pada uraian di atas, maka hipotesis yang menyatakan dukungan rekan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai yang mengikuti Diklat kepemimpinan tingkat IV dapat diterima. Demikian pula halnya dengan hipotesis yang menyatakan efektivitas pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai yang mengikuti Diklat kepemimpinan tingkat IV juga dapat diterima. Temuan ini mendukung temuan penelitian Blume et al. (2009) dan temuan penelitian Bhatii dan Hoe (2012) yang juga menemukan bahwa dukungan rekan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

terhadap kinerja pegawai dapat terjadi melalui efektivitas pelatihan sebagai variabel perantara (*intervening variable*). Hal ini berarti pengaruh kedua variabel eksogen tersebut terhadap kinerja pegawai hanya dalam bentuk pengaruh tidak langsung (*indirect effect*). Sebaliknya paradigma penelitian tidak menggambarkan adanya pengaruh langsung (*indirect effect*) dari kompetensi trainer dan lingkungan pelatihan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) kompetensi trainer terhadap kinerja pegawai melalui efektivitas pelatihan sebesar 7,80. selanjutnya pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) lingkungan pelatihan terhadap kinerja pegawai melalui efektivitas pelatihan sebesar 7,66 persen. Terakhir pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) dukungan rekan kerja terhadap kinerja pegawai melalui efektivitas pelatihan sebesar 26,41 persen, lebih besar bila dibandingkan dengan pengaruh langsung (*direct effect*) dukungan rekan kerja terhadap kinerja pegawai sebesar 19,98 persen. Hal ini berarti bahwa keberadaan efektifitas pelatihan memperkuat pengaruh dukungan kerja terhadap kinerja pegawai.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Kompetensi trainer, lingkungan pelatihan dan dukungan rekan kerja berpengaruh positif terhadap efektifitas Diklat kepemimpinan tingkat IV. Semakin baik kompetensi trainer dan lingkungan pelatihan serta semakin baik dukungan rekan kerja semakin baik pula efektifitas pelatihan
2. Dukungan rekan kerja dan efektifitas pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Semakin baik dukungan rekan kerja dan efektifitas pelatihan akan semakin baik pula kinerja pegawai peserta Diklat kepemimpinan tingkat IV ketika mereka bekerja di instansi mereka masing-masing.
3. Efektifitas pelatihan memediasi pengaruh kompetensi trainer, lingkungan kerja dan dukungan rekan kerja terhadap kinerja pegawai peserta Diklat kepemimpinan tingkat IV. Efek mediasi yang dimunculkan oleh efektifitas pelatihan sebagai variabel *intervening* antara dukungan rekan kerja dan kinerja pegawai merupakan mediasi partial (*partial mediation*).

Saran-saran

Mengacu pada kesimpulan yang diuraikan di atas, maka yang menjadi saran dan rekomendasi penelitian ini sebagai berikut.

1. Dalam rangka meningkatkan efektifitas pelatihan maka pimpinan BKPP Aceh dipandang perlu dapat menyediakan instruktur/trainer yang memiliki kompetensi yang relatif baik dalam bidangnya. Apalagi materi yang diberikan kepada peserta Diklat kepemimpinan tingkat IV akan transfer kepada rekan kerja mereka di tempat kerja mereka masing-masing. Penyediaan trainer dengan kompetensi yang baik diharapkan mampu meningkatkan kemampuan dan keterampilan kerja pegawai peserta Diklat tersebut.
2. Pimpinan BKPP Aceh dipandang perlu meningkatkan kualitas lingkungan pelatihan bagi peserta Diklat kepemimpinan tingkat IV. Secara operasional, upaya perbaikan lingkungan pelatihan harus diarahkan pada penyediaan kebutuhan peserta pelatihan selama mengikuti Diklat, penyediaan fasilitas, peralatan dan bahan pelatihan yang up-to-date sesuai dengan tuntutan kebutuhan peserta diklat dan adanya instruktur/trainer yang benar-benar dapat memenuhi kebutuhan mereka terhadap pengetahuan dan keterampilan kerja.
3. Pimpinan instansi tempat pegawai peserta Diklat bertugas, dipandang perlu memberikan keleluasaan kepada mereka untuk menerapkan ilmu pengetahuan dan keterampilan yang mereka miliki selama mengikuti Diklat. Hal ini sangat berguna sebagai proses transfer ilmu pengetahuan dan keterampilan kerja kepada pegawai yang belum mengikuti Diklat. Jika diperlukan, pimpinan instansi masing-masing dapat membuat pelatihan internal dengan cara menjadikan pegawai yang sudah mengikuti Diklat kepemimpinan tingkat IV sebagai instruktur pelatihan guna mentransfer pengetahuan dan keterampilan kerja mereka kepada pegawai yang belum mengikuti Diklat tersebut. Dengan demikian, program Diklat kepemimpinan tingkat IV tidak hanya bermanfaat bagi peserta Diklat tersebut, tetapi juga dapat meningkatkan pengetahuan dan keterampilan pegawai lain yang belum mengikuti Diklat.

DAFTAR PUSTAKA

- Arthur, W. Jr., Bennett, W. Jr., Edens, P.S. and Bell, S.T. (2003) Effectiveness Training in Organizations: A meta-analysis of design and evaluation features. *Journal of Applied Psychology*, 8(8): 234–255.
- Bhatti, Muhammad Awais dan Chee Hee Hoe. 2012. Resolving the Past Conflict: Role of Peer and Supervisor Support in Training Effectiveness. *International Journal of Business and Behavioral Sciences* 2(7): 32- 38.
- Blume, Brian D, J. Kevin Ford, Timothy T. Baldwin dan Jason L. Huang. 2009. Transfer of Training: A Meta-Analytic Review. *Journal of Management*. XX(X): 1-41.
- Haslinda A. and M.Y. Mahyuddin. (2009). The effectiveness of training in the public service. *American Journal of Scientific Research* :39 – 51
- Hua, Ng Kueh. 2013. The Influence of Supervisory and Peer Support on The Transfer of Training. *Studies in Business and Economics*: 82- 97.
- Ling, O. Ang. (2011). The Relationship between Work Environment Factors and Transfer of Training among Plantation Workers. 95-104.
- Madyunin (2012) Analisis Faktor-faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Pelatihan Perikanan Budidaya (Studi Kasus di Wilayah Kerja Balai Diklat Perikanan Banyuwangi), *Sosial Ekonomi Kelautan dan Perikanan*, 7(2): 217-232.
- Ooi, Ai Yee. (2007). The Determinants of Training Effectiveness in Malaysian Organizations. *International Journal of Business Research*. 12(3): 321-333.
- Ooi, Ai Yee. (2007). The Determinants of Training Effectiveness in Malaysian Organizations. *International Journal of Business Research*. 12(3): 321-333.
- Paterson, Stephen B. (2010). *Administrative Decentralization, (Strategies for Developing Resources)*. USA: Kumarian Press.
- Qanun Aceh No. 5 Tahun 2007 tentang susunan organisasi dan dinas, lembaga pemerintah daerah dan lembaga daerah provinsi Aceh

- Setyowati, K. 2009. Strategi Pengembangan Sumber Daya Aparatur (PNS) Berbasis Kompetensi. *Jurnal Spirit Publik*. 5(1): 19-36.
- Shen, J & Darby, R. (2006). Training and management development in Chinese multinational enterprises. *Employee Relations*. 28(4): 342-362.