

## MASIH PERLUKAH DUKUNGAN ATASAN DALAM MENENTUKAN KEBERHASILAN TRANSFER PELATIHAN? PENGUJIAN EFEK MODERASI

**Saif Al Mughni, Nury ArianiWulansari, Angga Pandu Wijaya, Desti Ranihusna,  
S Martono**

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Semarang, Semarang, Indonesia  
[saifalmughni88@gmail.com](mailto:saifalmughni88@gmail.com), [nuryariani@mail.unnes.ac.id](mailto:nuryariani@mail.unnes.ac.id), [apwijaya@mail.unnes.ac.id](mailto:apwijaya@mail.unnes.ac.id),  
[d.ranihusna@mail.unnes.ac.id](mailto:d.ranihusna@mail.unnes.ac.id)

### ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini untuk menguji efek moderat dari dukungan atasan pada transfer pelatihan pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Timur dan Selatan dengan transfer pelatihan sebagai variabel dependen, desain transfer dan persepsi manfaat pelatihan sebagai variabel independen, serta dukungan atasan sebagai variabel moderasi. Teori pada penelitian ini menggunakan teori *fourlevelstrainingcriteria* serta *socialexchange*. Metode pengambilan sampel menggunakan *probability sampling* dengan teknik *random sampling* yang mana terdapat 2 Kantor Pelayanan Pajak Semarang dengan sampel sebanyak 130 pegawai. Sampel penelitian ini pada pegawai yang telah mengikuti program pelatihan. Analisis data pada penelitian ini menggunakan metode uji statistik deskriptif, uji instrumen meliputi validitas dan reliabilitas, serta uji hipotesis. Alat yang digunakan untuk menguji dalam penelitian ini menggunakan SmartPLS 3.0. Hasil dari penelitian ini, dukungan atasan tidak memiliki efek moderat pada hubungan antara desain transfer dan persepsi manfaat pelatihan terhadap transfer pelatihan. Di mana, desain transfer memiliki pengaruh positif signifikan pada transfer pelatihan. Persepsi manfaat pelatihan memiliki pengaruh signifikan pada transfer pelatihan.

### ABSTRACT

*The purpose of this research is to test the moderate effect of supervisor support on the transfer of training at the Tax Service Pratama Office of Semarang East and South with training transfer as dependent variable, transfer design and perceived training utility as independent variables, as well as the supervisor support as moderate variables. The theory in this study uses the four levels training criteria and social exchange. The sampling method uses probability sampling with a random sampling technique in which there are two Tax Service Pratama Office of Semarang with a sample of 130 employees. Sample of this research on officers who have participated in the training program. The data analytic in this research uses a descriptive statistical test method, derivative tests including validity and reliability, and hypothesis testing. The tool used to test in this research used Smart PLS 3.0. The result of this research, supervisor support has no moderate effect on the relationship between design transfer and perceived training utility on the training transfer. In which, the transfer design has a significant positive influence on the training transfer. The perceived training utility has a significant influence on training transfer.*

### PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor yang sangat penting, hal ini disebabkan karena SDM merupakan alat penggerak operasional suatu usaha dengan seluruh fasilitas yang tersedia dalam pencapaian tujuan yang telah ditentukan (Ambita, 2013; Irawan & Sudarma, 2016). Sumber Daya Manusia yang unggul dengan kualitas yang tinggi menjadi tuntutan bagi setiap organisasi agar mampu mencapai tujuan yang ditetapkan (Sudarma, 2012).

Tidak ada perusahaan yang mampu mencapai suatu tujuan perusahaan tanpa didukung dengan sumber daya manusia yang berkualitas (Kristina & Vai, 2016). Maka dari itu dalam mendukung peningkatan kualitas sumber daya manusia perlu adanya manajemen sumber daya manusia yang baik.

Kesuksesan dari sebuah organisasi atau perusahaan, ditentukan oleh cara pegawai dilatih dalam mengembangkan kemampuan individu maupun kemampuan kelompoknya (Huselid & Huselid, 1995; Martono, Khoiruddin, & Wulansari, 2018). Pelatihan

merupakan modifikasi perilaku yang disusun sedemikian rupa dan sistematis melalui pembelajaran, kegiatan, dan beberapa program yang mampu meningkatkan pengetahuan, kompetensi, dan sikap dalam melaksanakan pekerjaan secara efektif (Garavan, 1997). Pelatihan dianggap sebagai teknik yang dapat diandalkan dalam upaya meningkatkan produktivitas perusahaan serta dianggap mampu mengembangkan sumber daya manusia secara signifikan (Bhatti & Kaur, 2009).

Permasalahan yang sering terjadi dalam pelatihan dan pengembangan yaitu seberapa besar peserta pelatihan dapat memahami dan mengimplementasikan ke dalam pekerjaan dari materi yang didapat pada saat pelatihan, sehingga dapat dikatakan transfer pelatihan yang dilakukan oleh pegawai berhasil atau tidak (Goldstein & Ford, 2002). Transfer pelatihan merupakan tingkat terhadap pengetahuan, keterampilan, sikap atau karakteristik lainnya yang dipelajari dalam pelatihan yang dapat diterapkan dalam pekerjaan dan dalam menyelesaikan tugas (Hariyanto et al., 2011).

(Holton, 1996) menyatakan bahwa desain transfer mencerminkan sejauh mana mekanisme transfer dimasukkan dalam program pelatihan, sehingga dengan adanya mekanisme transfer yang baik, maka transfer dapat tersampaikan. Perancangan program pelatihan yang dilakukan sedemikian rupa sehingga peserta dapat mentransfer pembelajaran ke pekerjaan mereka dan untuk membangun hubungan antara pembelajaran dan kinerja di tempat kerja (Bates et al., 2007). Hal ini mengindikasikan bahwa pentingnya penyusunan dan perancangan penyampaian materi pelatihan dan pembelajaran dalam menentukan keberhasilan peserta pelatihan dalam memahami pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang ditransferkan pada pelatihan serta pengaplikasian di tempat kerja.

Di samping desain transfer, transfer pelatihan juga dipengaruhi oleh persepsi peserta pada pelatihan. Persepsi manfaat pelatihan pada dasarnya merupakan anggapan peserta pelatihan terhadap kesesuaian pelatihan pada jenis kompetensi yang perlu ditingkatkan oleh pegawai (Chiaburu & Lindsay, 2008). Pada dasarnya, terdapat tiga faktor penting dalam upaya meningkatkan transfer pelatihan. Selain berdasarkan pada desain transfer dan persepsi manfaat pelatihan, dukungan atasan dapat mengoptimalkan peran desain transfer dan persepsi manfaat pelatihan dalam meningkatkan transfer pelatihan pegawai (Baldwin & Ford, 1988; Chauhan et al., 2017; Velada et al., 2007).

Dukungan atasan mengarah kepada sejauh mana atasan berperilaku dalam memberikan dorongan kepada peserta pelatihan dalam mengoptimalkan penggunaan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperoleh ketika pelatihan pada pekerjaannya (Nijman et al., 2007: 7). Selain itu,

ketika pegawai merasa bahwa atasan mendorong penggunaan KSA yang baru dipelajari, kemungkinan kesuksesan implementasi transfer pelatihan akan meningkat (Colquitt et al., 2000: 680; Tracey & Tews, 2005: 12).

Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang merupakan salah satu unit kerja Direktorat Jendral Pajak. Direktorat Jendral Pajak memiliki program rutin yaitu Pendidikan dan Pelatihan bagi pegawai yang ada di dalamnya. Berdasarkan studi pendahuluan yang dilakukan, ditemukan bahwa rata-rata pegawai KPP belum bisa menerapkan materi pelatihan yang dipelajari dalam pelatihan.

## **PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

### **Pengaruh Desain Transfer Pada Transfer Pelatihan**

Desain transfer mencerminkan tentang sejauh mana mekanisme transfer dimasukkan dalam desain program pelatihan (Holton, 1996). Sejauh mana perancangan program pelatihan dilakukan sedemikian rupa, sehingga peserta pelatihan dapat mentransfer pembelajaran ke pekerjaan mereka dan untuk membangun hubungan antara pembelajaran dan kinerja di tempat kerja (Myers, 2009)

Penilaian peserta pelatihan tentang desain transfer akan meningkatkan transfer pelatihan pegawai. Velada et al. (2007) menyatakan bahwa persepsi peserta pelatihan pada desain transfer mempengaruhi transfer pelatihan secara positif. Transfer pelatihan pegawai akan meningkat apabila proses penyampaian materi pembelajaran didesain sedemikian rupa dan pegawai diberi kesempatan untuk mempraktikkan hasil pembelajaran ke dalam pekerjaannya (Holton et al., 2000; Kirwan & Birchall, 2006). Maka dari itu, semakin baik penyampaian didesain maka semakin tinggi pegawai mentransfer hasil belajar pegawai ke dalam pekerjaannya.

Ha1: Desain transfer memiliki pengaruh positif dan signifikan pada transfer pelatihan

### **Pengaruh Persepsi Manfaat Pelatihan Pada Transfer Pelatihan**

Pelatihan menjadi peranan penting dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai yang pada akhirnya mengarah pada pengembangan organisasi. Pelatihan menghasilkan peningkatan kinerja pegawai yang efektif tergantung pada persepsi pegawai (Iqbal et al., 2018). Utilitas yang dirasakan pada pelatihan merupakan prediktor penting dalam transfer pelatihan (Iqbal, 2017). Utilitas yang dirasakan sangat kondusif, karena jika peserta pelatihan akan beranggapan bahwa pelatihan tidak berguna untuk meningkatkan kinerja peserta pelatihan. Oleh karena itu manfaat pelatihan yang kurang dirasakan secara langsung dapat mempengaruhi kinerja pegawai dan sebaliknya setelah mengikuti program pelatihan (Iqbal et al., 2018). Persepsi manfaat pelatihan memiliki efek yang signifikan pada transfer pelatihan.

Chiaburu & Lindsay (2008) menetapkan bahwa persepsi peserta pelatihan tentang mengenai manfaat pelatihan tergantung pada hubungan antara pelatihan dan hasil yang diharapkan. Ketika hasil dari pelatihan sesuai dengan yang diharapkan, maka peserta pelatihan akan beranggapan dengan adanya program pelatihan akan meningkatkan kinerja dari peserta pelatihan atau pegawai tersebut dan peserta akan beranggapan bahwa pelatihan tersebut sangat bermanfaat untuk perkembangan peserta pelatihan.

Ha2: Persepsi manfaat pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan pada transfer pelatihan

**Pengaruh Desain Transfer Pada Transfer Pelatihan dengan Dukungan Atasan Sebagai Variabel Moderasi**

(Martin, 2010) menyatakan bahwa sikap dan perilaku atasan memainkan peran penting dalam penerapan keterampilan dan transfer pembelajaran, seorang atasan memberikan sinyal dalam penggunaan pelatihan dan seberapa cepat perubahan dapat diharapkan. Dukungan atasan memegang peranan yang sangat penting dalam situasi ketika pegawai mengalami masalah saat menggunakan materi pembelajaran yang didapat setelah pelatihan.

Penelitian yang dilakukan oleh Cromwell & Kolb (2004); Gumuseli & Ergin, (2002) yang menyatakan bahwa dukungan atasan memiliki hubungan yang positif terhadap transfer pelatihan. Xiao (1996) juga merekomendasikan bahwa dukungan supervisor menjadi yang paling signifikan dibandingkan dengan faktor-faktor lainnya. Namun penelitian yang dilakukan oleh Bhatti et al. (2013); Hua (2013) menyatakan hal yang sebaliknya, yaitu dukungan atasan tidak berpengaruh pada transfer pelatihan.

Terdapat beberapa penelitian yang telah membentuk pengaruh tidak langsung dari dukungan atasan pada transfer pelatihan, efek tidak langsung tersebut dapat melalui motivasi untuk mentransfer atau komponen lain dari iklim transfer (Bhatti et al., 2013; Nijman, et al., 2006). Berdasarkan pernyataan di atas jelas bahwa dukungan atasan dapat mempengaruhi transfer pelatihan baik secara langsung maupun tidak langsung melalui mediator mana pun.

Ha3: Semakin tinggi dukungan atasan, maka pengaruh positif antara desain transfer terhadap transfer pelatihan akan semakin meningkat. Sebaliknya, semakin rendah dukungan atasan, maka pengaruh positif desain transfer terhadap transfer pelatihan semakin menurun

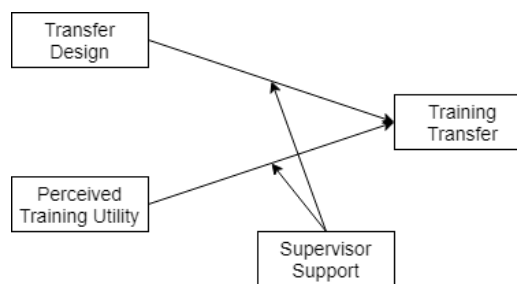
**Pengaruh Persepsi Manfaat Pelatihan Pada Transfer Pelatihan dengan Dukungan Atasan Sebagai Variabel Moderasi**

Persepsi manfaat pelatihan merupakan prediktor penting dalam transfer pelatihan (Iqbal, 2017). Persepsi pegawai tentang manfaat pelatihan dapat berubah seiring

waktu dan dipengaruhi lingkungan kerja pegawai (Chiaburu & Lindsay, 2008). Pada kenyataannya ketika pegawai merasa bahwa upaya pegawai dalam mentransfer materi pelatihan tidak dianggap atau dinilai serta didukung oleh organisasi, maka kemungkinan mereka tidak akan melakukan upaya serius dalam kegiatan pelatihan untuk keuntungan organisasi (Kontoghiorghes, 2001).

Peran dukungan atasan dalam transfer pelatihan, memainkan peran penting dan memberikan dampak signifikan pada peserta pelatihan dalam meningkatkan motivasi untuk mentransfer pembelajaran mereka ke dalam pekerjaannya (Chiaburu & Tekleab, 2005). Sehingga ketika pegawai merasa jika mereka didorong dalam penggunaan KSA yang baru dipelajari, maka kemungkinan besar mereka akan menerapkan KSA yang dipelajari pada pekerjaan aktual pegawai.

Ha4: Semakin tinggi dukungan atasan, maka pengaruh positif antara persepsi manfaat pelatihan terhadap transfer pelatihan akan semakin meningkat. Sebaliknya, semakin rendah dukungan atasan, maka pengaruh positif persepsi manfaat pelatihan terhadap transfer pelatihan semakin menurun



Gambar 1 Kerangka Berpikir

**METODE PENELITIAN**

Jenis penelitian ini merupakan penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif bertujuan untuk pemecahan masalah secara sistematis dan faktual mengenai fakta-fakta dan sifat-sifat populasi (Narbuko & Achmadi, 2013). Jenis data yang digunakan pada penelitian ini ialah data primer dan data sekunder. Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah *Structural Equation Modeling (SEM)* atau model persamaan struktural dengan alat bantu analisis menggunakan SmartPLS 3.0. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai yang bekerja di sektor keuangan khususnya di Kantor Pelayanan Pajak (KPP) Kota Semarang.

Sampel dari penelitian ini ialah pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Semarang yang terpilih secara *random*. Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan teknik *probability sampling* dengan jenis *multi-strage sampling*.

**Desain Transfer**

Desain transfer merupakan sejauh mana program pelatihan dirancang untuk membangun hubungan antara pembelajaran dan kinerja pekerjaan dengan menggunakan contoh, metode, dan kegiatan (Holton et al., 2007). Desain transfer diukur dengan menggunakan 4 item pertanyaan dengan indikator pada penelitian Velada et al. (2007) dengan menggunakan skala *likert* dimulai dari 1= sangat tidak setuju hingga 5= sangat setuju.

**Persepsi Manfaat Pelatihan**

Chiaburu & Lindsay (2008) menyatakan bahwa persepsi peserta pelatihan tentang manfaat pelatihan merujuk pada hubungan antara pelatihan dan kinerja atau hasil yang diharapkan. Desain transfer diukur dengan menggunakan 5 item pertanyaan dengan indikator Ford & Noe (1987) dengan menggunakan skala *likert* dimulai dari 1=sangat tidak setuju hingga 5=sangat setuju.

**Transfer Pelatihan**

Menurut (Na-nan et al. (2017) transfer pelatihan merupakan proses peserta pelatihan dalam menarik kembali pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperoleh ketika pelatihan dan kemudian diterapkan ke dalam pekerjaannya. Desain transfer diukur dengan menggunakan 6 item pertanyaan dengan indikator Velada et al. (2007) dengan menggunakan skala *likert* dimulai dari 1 = sangat tidak setuju hingga 5 = sangat setuju.

**Dukungan Atasan**

Dukungan atasan diartikan sebagai keterlibatan atasan dalam kemajuan proyek dan menyediakan sumber daya yang dibutuhkan, disamping itu dukungan atasan juga mempengaruhi keberhasilan implementasi sistem baru dan pengembangan daya inovatif pegawai (Sahusilawane, 2014). Desain transfer diukur dengan menggunakan 12 item pertanyaan dengan indikator Chauhan et al. (2017) dengan menggunakan skala *likert* dimulai dari 1 = sangat tidak setuju hingga 5 = sangat setuju.

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

**Uji Validitas**

Uji validitas konvergen diukur dengan menggunakan nilai faktor loading. Validitas konvergen dikatakan valid apabila nilai faktor loading > 0,70. Berdasarkan hasil pengujian, terdapat 1 item pertanyaan pada variabel persepsi manfaat pelatihan dan 5 item pertanyaan pada variabel dukungan atasan. Sehingga, pada 6 item tersebut dihilangkan dan dilakukan pengujian kembali. Hasil pengujian menunjukkan nilai faktor loading > 0,70, sehingga semua item setelah dilakukan pengujian ulang dinyatakan valid

Pengujian validitas dekriminan diukur dengan menggunakan nilai crossloading dan perbandingan AVE dengan akar kuadrat AVE. Pada perhitungan nilai crossloading dinyatakan valid apabila nilai crossloading > 0,70. Pengujian validitas konvergen juga dapat dinilai melalui perbandingan AVE dan akar kuadrat AVE. Perhitungan tersebut dikatakan valid apabila nilai akar kuadrat AVE lebih besar dari nilai AVE.

**Tabel 1.** Nilai AVE dan Akar Kuadrat AVE

Variabel	AVE	Akar Kuadrat AVE
DT	0,682	0,826
PMP	0,682	0,826
DA	0,649	0,806
TP	0,674	0,821

Berdasarkan pada Tabel 1, diketahui pada konstruk tersebut memiliki nilai akar kuadrat AVE lebih besar nilai AVE sehingga pada konstruk tersebut dikatakan valid.

**Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas merupakan uji yang dilakukan untuk membuktikan akurasi, konsistensi dan ketetapan instrumen dalam mengukur konstruk (Ghozali & Latan, 2015). Nilai instrumen dalam mengukur konstruk dikatakan valid apabila nilai cronchbachalpha's lebih dari 0,70.

**Tabel 2.** Composite Reliability

Variabel	Composite Reliability
DT	0,895
PMP	0,895
DA	0,938
TP	0,912

Berdasarkan hasil pengujian pada tabel 2, dapat diketahui masing-masing nilai compositereliability memiliki nilai diatas 0,70, sehingga masing-masing instrumen dalam mengukur konstruk dikatakan reliabel.

**Uji Determinasi (R<sup>2</sup>)**

Uji determinasi bertujuan untuk mengetahui besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen secara bersamaan.

**Tabel 3.** Nilai R-Square

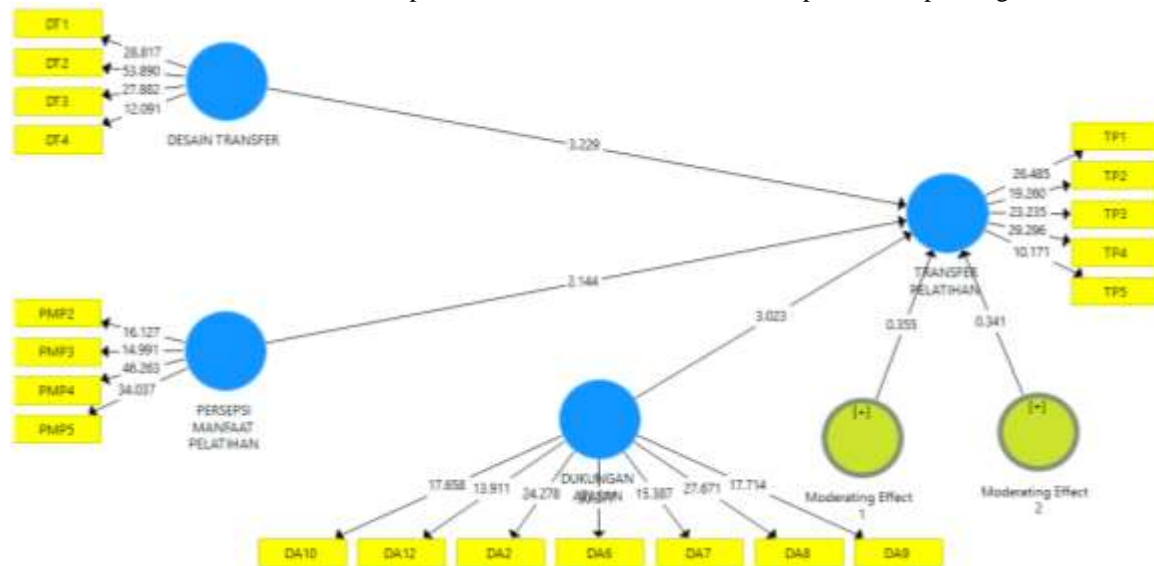
Variabel	R <sup>2</sup>
Transfer Pelatihan	,653

Berdasarkan tabel 3 diketahui nilai R-Square sebesar 0,653. Artinya, desain transfer, persepsi manfaat pelatihan dan dukungan atasan mampu menjelaskan konstruk transfer pelatihan sebesar 65,3% dan sisanya dapat dijelaskan melalui konstruk lainnya di luar penelitian ini.

**Uji Hipotesis**

Pengujian hipotesis berdasarkan hasil pengujian Inner Model (Model struktural) dapat dilakukan dengan memperhatikan t-statistik dan p-values. Nilai tersebut dapat dilihat melalui hasil

bootstrapping. Rules of thumb yang digunakan pada penelitian ini adalah t-statistik > 1,96 dengan tingkat signifikansi p-value 0,05 (5%) dan koefisien beta bernilai positif maupun negatif.



Gambar 2. Hasil Model Penelitian

Tabel 4. Hasil Path Coefficient

	Original Sampel (O)	Sampel Mean (M)	Standar Deviation	T-Statistics	P-Values
ME 1 → TP	0,038	0,043	0,108	0,355	0,722
ME 2 → TP	-0,032	-0,039	0,094	0,341	0,733
DT → TP	0,389	0,405	0,120	3,229	0,001
PMP → TP	0,243	0,230	0,113	2,144	0,032

**Pengaruh Desain Transfer Pada Transfer Pelatihan**

Berdasarkan tabel 4 dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama menguji apakah desain transfer secara positif berpengaruh pada transfer pelatihan, hasil menunjukkan bahwa nilai koefisien beta desain transfer sebesar 0,389 dan nilai t-statistik 3,229 > 1,96. Pada hipotesis pertama terdapat pengaruh yang signifikan dengan nilai signifikansi 0,001 < 0,05. Sehingga pada Ha1 diterima, desain transfer memiliki pengaruh positif pada transfer pelatihan

Berdasarkan hasil pengujian yang berarti pegawai Kantor Pelayanan Pajak Timur dan Selatan dalam upaya mentransfer materi pelatihan ke dalam pekerjaannya tergantung bagaimana penyampaian pelatihan didesain. Semakin baik penyampaian pelatihan didesain maka semakin tinggi pula tingkat pemahaman dan penerapan materi baru pegawai pada pekerjaannya. Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa desain transfer memiliki pengaruh positif yang signifikan pada transfer pelatihan (Chauhan et al., 2017; Muduli & Raval, 2018; Raja, Kasim, & Ali, 2011)

**Pengaruh Persepsi Manfaat Pelatihan Pada Transfer Pelatihan**

Hipotesis kedua menguji apakah persepsi manfaat pelatihan memiliki pengaruh positif signifikan pada transfer pelatihan. Berdasarkan hasil pengujian menunjukkan nilai koefisien beta persepsi manfaat pelatihan terhadap transfer pelatihan sebesar 0,243 dan t-statistik yaitu sebesar 2,144. Dari hasil pengujian, diketahui nilai p value 0,032 < 0,05. Sehingga pada Ha2 diterima, persepsi manfaat pelatihan memiliki pengaruh positif pada transfer pelatihan

Berdasarkan hasil pengujian yang berarti persepsi manfaat pelatihan pegawai KPP Pratama Semarang sangat berpengaruh dalam transfer pelatihan. Hal ini mengindikasikan, bahwa transfer pelatihan tergantung bagaimana pegawai KPP Pratama dalam menyikapi adanya program pelatihan. Pengaruh tersebut juga didukung oleh penelitian terdahulu yang menyebutkan bahwa persepsi pelatihan menjadi stimulus dalam memengaruhi transfer pelatihan (Iqbal, 2017; Iqbal et al., 2018).

### **Dukungan Atasan Memiliki Efek Moderat Pada Hubungan Desain Transfer Terhadap Transfer Pelatihan**

Hipotesis ketiga menguji dukungan atasan apakah memiliki efek moderat pada hubungan desain transfer dan transfer pelatihan. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai koefisien beta efek moderat dukungan atasan pada hubungan desain transfer dan transfer pelatihan sebesar 0,038 dan t-statistik sebesar  $0,355 < 1,96$ . Dari hasil ini dinyatakan tidak signifikan, karena nilai p value  $0,722 > 0,05$ . Sehingga tidak terbukti bahwa dukungan atasan memiliki efek moderat pada hubungan desain transfer dan transfer pelatihan.

Hal ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang menyebutkan bahwa transfer pelatihan lebih kuat dipengaruhi secara langsung tanpa perantara moderasi pada variabel seperti desain transfer (Baldwin & Ford, 1988; Veladaetal., 2007). Pada penelitian lain juga menyebutkan bahwa faktor instruksional (desain transfer) memiliki pengaruh yang kuat pada transfer pelatihan secara kolektif dan bersifat independen (Lim & Morris, 2006: 105).

Pada hipotesis ini ditolak karena setelah dilakukan penggalan lebih dalam pada responden dan pihak terkait lainnya, program pelatihan bukan merupakan domain bagian program dari Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Semarang Timur dan Selatan, melainkan program dari Direktorat Jendral Pajak Pusat. Sehingga, atasan langsung pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama sebagai pihak yang berinteraksi langsung dengan pegawai, tidak dapat memberikan dukungan dalam bentuk penyusunan program materi pelatihan. Sehingga tidak ada keterlibatan atasan langsung selama masa pelatihan. Bahkan pegawai dikirim untuk mengikuti program pelatihan dan dievaluasi secara langsung selama masa pelatihan oleh penyelenggara Direktorat Jendral Pajak Pusat. Dukungan atasan akan sangat berperan sebagai moderasi dalam memperkuat atau mempelemah interaksi desain transfer pada transfer pelatihan, adalah jika atasan tersebut secara langsung memiliki keterlibatan dalam program pelatihan pegawai, mulai penyusunan metode, aktivitas pelatihan, hingga evaluasi pelatihan secara langsung (Chauhanetal., 2017)

### **Dukungan Atasan Memiliki Efek Moderat Pada Hubungan Persepsi Manfaat Pelatihan Terhadap Transfer Pelatihan**

Hipotesis keempat menguji dukungan atasan apakah memiliki efek moderat pada hubungan persepsi manfaat pelatihan dan transfer pelatihan. Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai koefisien beta efek moderat dukungan atasan pada hubungan persepsi manfaat pelatihan dan transfer pelatihan sebesar -0,032 dan t-statistik sebesar 0,341. Dari hasil ini dinyatakan tidak

signifikan, karena nilai p value  $0,733 > 0,05$ . Sehingga tidak terbukti bahwa dukungan atasan memiliki efek moderat pada hubungan desain transfer dan transfer pelatihan.

Penelitian sebelumnya menyebutkan bahwa transfer pelatihan lebih kuat dipengaruhi secara langsung tanpa perantara moderasi pada variabel seperti persepsi manfaat pelatihan (Baldwin & Ford, 1988; Veladaetal., 2007). Pada penelitian lain juga menyebutkan bahwa secara internal, individu yang menganggap bahwa pelatihan sangat bermanfaat bagi dirinya memiliki pengaruh yang kuat pada transfer pelatihan (Lim & Morris, 2006: 105). Sehingga dukungan atasan dalam memoderasi persepsi manfaat pelatihan tidak begitu diperlukan dalam meningkatkan persepsi pelatihan tentang manfaat pelatihan.

Selain itu, tidak diperlukannya dukungan atasan sebagai variabel moderasi dalam penelitian ini, juga diduga disebabkan karena pegawai yang ditugaskan untuk mengikuti program pelatihan di Direktorat Jendral Pajak Pusat merasa pelatihan yang akan mereka ikuti sesuai dengan pengembangan personalnya (selfdevelopment). Persepsi manfaat pelatihan akan kuat pengaruhnya dalam mentransfer pelatihan apabila terdapat kesesuaian antara konten materi pelatihan dengan kemampuan yang ingin mereka kembangkan (Velada & Caetano, 2007: 286; Chiaburu & Lindsay, 2008: 203). Pegawai yang mengikuti program Diklat untuk mengembangkan personalnya, memiliki tujuan untuk kenaikan pangkat, meningkatkan keahlian dan keterampilan, serta untuk meningkatkan kemampuan dalam memahami kebijakan-kebijakan baru tentang perpajakan, supaya dalam pemenuhan tugas yang dibebankan dapat tercapai.

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat disimpulkan bahwa desain transfer berpengaruh positif signifikan pada transfer pelatihan. Artinya pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Timur dan Selatan mampu memahami dan menerapkan materi pelatihan yaitu pengetahuan, keterampilan dan sikap yang diperoleh dalam pelatihan pada pekerjaannya dengan baik ketika penyampaian pelatihan didesain dengan baik sehingga memudahkan pegawai dalam memahami materi pelatihan.

Persepsi manfaat pelatihan berpengaruh positif signifikan pada transfer pelatihan. Artinya, Karakter individu peserta pelatihan terutama pada persepsi tentang pelatihan

dapat meningkatkan transfer materi pelatihan berupa pengetahuan, keterampilan dan sikap baru ke dalam pekerjaannya ketika peserta pelatihan mempersepsikan kegiatan pelatihan sebagai kegiatan yang bermanfaat bagi pengembangan peserta pelatihan.

Dukungan atas tidak memiliki efek moderat pada hubungannya dengan desain transfer dan transfer pelatihan. Artinya, dengan adanya dukungan atas tidak mampu meningkatkan atau melemahkan hubungan antara desain transfer dan transfer pelatihan.

Dukungan atas tidak memiliki efek moderat pada hubungannya dengan desain transfer dan transfer pelatihan. Artinya, dengan adanya dukungan atas tidak mampu meningkatkan atau melemahkan hubungan antara persepsi manfaat pelatihan dan transfer pelatihan.

Beberapa saran yang dapat diberikan secara oleh penulis bagi penelitian selanjutnya ialah diharapkan dapat memperluas objek penelitian serta subjek penelitian sehingga hasil lebih tergeneralisasi, diharapkan mampu mengembangkan variabel yang dapat memoderasi hubungan antara tiga faktor utama transfer pelatihan menggunakan variabel di luar dimensi dari tiga faktor utama transfer pelatihan menggunakan variabel di luar dimensi dari tiga faktor tersebut, dan diharapkan dapat dilakukan penelitian pada objek yang berbeda untuk menggeneralisasikan hasil penelitian.

Bagi peserta pelatihan khususnya pada pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Timur dan Selatan diharapkan peserta pelatihan khususnya pegawai Kantor Pelayanan Pajak Semarang Timur dan Selatan untuk selalu mempersepsikan secara positif tentang kegiatan pelatihan. Sedangkan untuk manajemen Kantor Pelayanan Pajak Pratama Semarang Timur dan Selatan diharapkan pada pihak manajemen khususnya pada Direktorat Jenderal Pajak yang melakukan kegiatan pelatihan pada Kantor Pelayanan Pajak, perlu memperhatikan bagaimana penyampaian pelatihan akan didesain. Karena semakin baik pelatihan didesain serta semakin sesuai program pelatihan dengan kebutuhan pegawai maka intensitas pegawai dalam men-transfer materi ke dalam pekerjaan juga akan tinggi.

Berdasarkan hasil analisis deskriptif dan uji hipotesis, persepsi manfaat pelatihan menjadi faktor penting dalam transfer pelatihan. Pihak manajemen bertugas untuk menumbuhkan anggapan positif pegawai tentang adanya pelatihan dengan meninggalkan kesan yang baik pada pelatihan-pelatihan yang sudah dilakukan, sehingga peserta pelatihan akan beranggapan bahwa pelatihan merupakan kegiatan yang bermanfaat untuk diikuti ke depannya.

Dukungan atas merupakan faktor penting dalam transfer pelatihan. Pada hal ini, diharapkan atas mampu mendukung peserta pelatihan dalam pengaplikasian materi pelatihan dengan memberikan arahan bagaimana dan kapan materi pelatihan harus diterapkan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Ambita, D. (2013). Pendidikan, Pengaruh PEMBINAAN SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP KINERJA PEGAWAI. *Management Analysis Journal*, 2(2), 1–6.
- Awais Bhatti, M., Mohamed Battour, M., Pandiyan Kaliani Sundram, V., & Aini Othman, A. (2013). Transfer of training: does it truly happen? *European Journal of Training and Development*, 37(3), 273–297.
- Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of Training: A Review and Directions for Future Research. *Personnel Psychology*, 41, 63–105.
- Bates, R., Kauffeld, S., & Holton, E. F. (2007). Examining the Factor Structure and Predictive Ability of the German-Version of the Learning Transfer System Inventory. *International Journal of Training and Development*, 195–211.
- Bhatti, M. A., & Kaur, S. (2009). Factors Effecting Transfer of Training: a Fresh Review. *12th International Business Information Management Conference (IBIMA)*.
- Chauhan, R., Ghosh, P., Rai, A., & Kapoor, S. (2017). Improving transfer of training with transfer design: Does Supervisor Support Moderate the Relationship? *Journal of Workplace Learning*, 29(4), 268–285.
- Chiaburu, D. S., & Lindsay, D. R. (2008). Can do or will do? the importance of self-efficacy and instrumentality for training transfer. *Human Resource Development International*, 11(2), 199–206.
- Chiaburu, D. S., & Tekleab, A. G. (2005). Individual and contextual influences on multiple dimensions of training effectiveness. *Journal of European Industrial Training*, 29(8), 604–626.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Noe, R. A. (2000). Toward an integrative theory of training motivation: A meta-analytic path analysis of 20 years of research. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 678–707.
- Cromwell, S. E., & Kolb, J. A. (2004). An examination of work-environment support factors affecting transfer of supervisory skills training to the workplace. *Human Resource Development Quarterly*, 15(4), 449–
- Ford, J. K., & Noe, R. A. (1987). Self-Assessed Training Needs: the Effects of Attitudes Toward Training, Managerial Level, and Function. *Personnel Psychology*, 40(1), 39–53.
- Garavan, T. N., & Garavan, T. N. (1997). *Training, development, education and learning: different or the same?*
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *PARTIAL LEAST SQUARES KONSEP, TEKNIK DAN APLIKASI*

- Menggunakan Program SmartPLS 3.0 (2nd ed.). Semarang: UNDIP PRESS.
- Goldstein, I. L., & Ford, J. K. (2002). *Training in Organizations* (4th ed.). New Delhi: Wadsworth.
- Gumuseli, A. I., & Ergin, B. (2002). The manager's role in enhancing the transfer of training: a Turkish case study. *International Journal of Training and Development*, 6(2), 80–97.
- Hariyanto, E., Purnomo, R., & Bawono, I. R. (2011). Desain Pelatihan, Dukungan Organisasional, Dukungan Supervisor Dan Self Efficacy. *Siasat Bisnis*, 15, 213–227.
- Holton, E. F. (1996). *The flawed four-level evaluation model*.
- Holton III, E. F., Bates, R. A., Bookter, A. I., & Yamkovenko, V. B. (2007). Convergent and Divergent Validity of the Learning Transfer System Inventory. *Human Resource Development Quarterly*, 18(3), 385–419.
- Holton III, E. F., Bates, R. A., & Ruona, W. E. A. (2000). Development of a generalized learning transfer system inventory. *Human Resource Development Quarterly*, 11(4), 333–360.
- Hua, N. G. K. (2013). the Influence of Supervisory and Peer Support on the Transfer of Training. *Studies in Business and Economics*, 3(2), 82–97.
- Huselid, M. A., & Huselid, M. A. (1995). *THE IMPACT OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES ON TURNOVER , PRODUCTIVITY , AND CORPORATE FINANCIAL PERFORMANCE*. 38(3), 635–672.
- Iqbal, K. (2017). *Determining the Moderating Role of Supervisor ' s Support , Peer ' s Support , Opportunity to Perform Between Perceived Training Utility and Transfer of Training*. 1(2), 50–62.
- Iqbal, K., Arif, M., & Zahid, M. S. (2018). *The Impact of Perceived Training Utility on Transfer of Training : The medi- ating role of Motivation to Transfer*. 6(1), 7–12.
- Irawan, L., & Sudarma, K. (2016). Pengaruh Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural pada Komitmen Afektif melalui Kepuasan Kerja. *Management Analysis Journal*, 5(2), 149–155.
- Kirwan, C., & Birchall, D. (2006). Transfer of Learning from Management Development Programmes: Testing the Holton Model. *International Journal of Training and Development*, 10(4), 252–268.
- Kontoghiorghes, C. (2001). Factors Affecting Training Effectiveness in the Context of the Introduction of New Technology-A US Case Study. *International Journal of Training and Development*, 5(4), 248–260.
- Kristina, Č., & Vai, K. (2016). *Research on Competencies of Human Resources in Transport Sector : Lithuanian Case Study*. 134, 336–343.
- Martin, H. J. (2010). Improving Training Impact Through Effective Follow-Up: Techniques and Their Application Original Published Citation. *Journal of Management Development*, 29(6), 520–534.
- Martono, S., Khoiruddin, M., & Wulansari, N. A. (2018). Remuneration Reward Management System As a. *International Journal of Business & Society*, 19, 535–545.
- Muduli, A., & Raval, D. (2018). Examining the role of work context, transfer design and transfer motivation on training transfer: Perspective from an Indian insurance industry. *European Journal of Training and Development*, 42(3–4), 266–282.
- Myers, M. J. M. (2009). TRANSFER OF LEARNING FROM TRAINING PROGRAM TO THE WORKPLACE IN A UNIVERSITY HEALTHCARE ORGANIZATION SETTING.
- Na-nan, K., Chaiprasit, K., & Pukkeeree, P. (2017). Influences of workplace environment factors on employees' training transfer. *Industrial and Commercial Training*, 49(6), 303–314.
- Narbuko, C., & Achmadi, A. (2013). *Metodologi Penelitian* (13th ed.). Jakarta: Bumi Aksara.
- Nijman, D.-J. J. ., Wognum, A. A. M., Nijhof, W. J., & Veldkamp, B. (2006). Differential effects of supervisor support on transfer of training. *Journal of Chemical Information and Modeling*, (30), 529–549.
- Raja, S., Kasim, R., & Ali, S. (2011). The influence of training design on training transfer performance among support staff of higher education institution in Malaysia. *International Journal of Innovation Management and Technology*, 2(5), 2011.
- Sahusilawane, W. (2014). Pengaruh Partisipasi Pemakai Dan Dukungan Atasan Terhadap Kinerja Sistem Informasi Akuntansi Pada Bank Umum Pemerintah. *Jurnal Organisasi Dan Manajemen*, 10(1), 37–43.
- Sudarma, K. (2012). Mencapai Sumber Daya Manusia Unggul (Analisis Kinerja dan Kualitas Pelayanan). *Jurnal Dinamika Manajemen*, 3(1), 76–83.
- Tracey, J. B., & Tews, M. J. (2005). Construct validity of a general training climate scale. *Organizational Research Methods*, 8(4), 353–374.
- Velada, R., Caetano, A., Michel, J. W., Lyons, B. D., & Kavanagh, M. J. (2007). The Effects of Training Design, Individual Characteristics and Work Environment on Transfer of Training. *Ssrn*, 282–294.
- Xiao, J. (1996). The relationship between organizational factors and the transfer of training in the electronics industry in Shenzhen, China. *Human Resource Development Quarterly*, 7(1), 55–73.



