

# Berbagai Variabel yang Mempengaruhi Efektivitas Program Pendidikan dan Pelatihan

Agus Prianto  
STKIP PGRI Jombang

**Abstract:** *This research investigates many factors which influence the effectiveness of training program. The hypothesis of this research are goal orientation, perceived organization support, training motivation, readiness for change, and self confidence would predict the effectiveness of training. Besides, this research also investigates many dimension of the latent variable. By using analyzer statistics, that is structural equation modeling (SEM), this research is successfully identify many dimension of goal orientation, perceived organization support, training motivation, readiness for change, self confidence, and the effectiveness of training. This research also reveals: (1) there is a direct relationship between goal orientation with self confidence and training motivation, (2) there is a direct relationship between perceived organizational support with, training motivation, readiness for change, and the effectiveness of training, (3) by intermediated training motivation and readiness for change, there is an indirect relationship between goal orientation with the effectiveness of training, (4) by intermediated training motivation and readiness for change, there is an indirect relationship between perceived organizational support with self confidence. In short, this research reveals that training program plays the vital role for improvement human resource in an organization.*

**Keywords:** *training motivation, training effectiveness, readiness for change, self confidence, goal orientation, perceived organizational support*

Seiring dengan kian ketatnya iklim persaingan, maka setiap organisasi ditantang untuk terus mendorong para stafnya agar meningkatkan pengetahuan dan kecakapan kerjanya. Staf yang memiliki pengetahuan dan kecakapan kerja mutakhir dipastikan akan berdampak pada produktivitas kerja. Untuk mencapai hal ini, maka pengetahuan dan kecakapan staf perlu diperbaharui secara kontinu. Salah satu cara yang dianggap efektif untuk maksud ini adalah dengan melaksanakan kegiatan pendidikan dan latihan sesuai dengan bidang kerja masing-masing staf.

Pengadaan program pendidikan dan latihan memang selalu memakan biaya yang mahal, sehingga pada berbagai organisasi di Indonesia, baik organisasi privat maupun bisnis, termasuk didalamnya organisasi

pendidikan tinggi; masih belum semuanya memasukkan kegiatan tersebut sebagai kegiatan yang harus dilaksanakan secara rutin. Smith, *et.al.*(2008) mencatat, untuk keperluan kegiatan pendidikan dan latihan bagi para karyawan di Inggris mengeluarkan biaya tidak kurang dari 33 juta pound dalam setahun. Namun, biaya pendidikan dan latihan yang mahal biasanya selalu berdampak positif pada peningkatan produktivitas kerja. Smith, *et.al.*(2008) yang mengutip pendapat Elangovan dan Karakowsky (1999) menyatakan bahwa program pendidikan dan pelatihan yang secara rutin diberikan kepada para staf akan memberikan keuntungan bagi organisasi. Berbagai keuntungan sebagaimana dimaksud antara lain meliputi tersedianya staf yang cakap, meningkatnya produktifitas kerja, dan meningkatnya kinerja para staf.

Mahalnya pengadaan kegiatan pendidikan dan latihan sudah seharusnya diimbangi dengan intensitas keterlibatan para staf pada kegiatan tersebut. Dengan

---

## Alamat Korespondensi:

Agus Prianto, Program Studi Pendidikan Ekonomi  
STKIP-PGRI Jombang E-mail:agus.baa@stkip-jb.ac.id  
HP. 081 330 295 411

terlibat secara intensif, maka dampak positif dari kegiatan pendidikan dan latihan akan bisa dirasakan oleh organisasi. Oleh karena itu, pimpinan organisasi perlu mengetahui dengan cermat berbagai faktor yang diduga ikut berpengaruh terhadap keterlibatan para staf pada kegiatan pendidikan dan latihan.

Para peneliti terdahulu, seperti Lim dan Johnson (2002) telah menemukan berbagai faktor yang berpengaruh terhadap intensitas keterlibatan staf pada kegiatan pendidikan dan latihan. Berbagai faktor yang dimaksud adalah faktor karakteristik individu, suasana kerja, dan model pendidikan dan pelatihan. Smith, *et.al.* (2008) yang mengutip hasil penelitian dari Facticeau, *et.al.* (1995) menjelaskan salah satu faktor terpenting yang mempengaruhi bagaimana tanggapan para staf terhadap program pendidikan dan latihan adalah berkaitan dengan motivasi staf untuk mengikuti pelatihan. Menurut Colquitt, *et al.* (2000), motivasi mengikuti pelatihan adalah berkaitan dengan dorongan, derajat intensitas, dan keteguhan para staf ketika terlibat dalam kegiatan pendidikan dan latihan. Mathieu, *et al.* (1992) menjelaskan faktor motivasi pelatihan sebagai dimensi yang penting untuk meningkatkan perhatian dan kemauan para staf dalam menerima pengetahuan dan kecakapan yang baru.

Berbagai penelitian terdahulu menunjukkan bahwa derajat motivasi dari para staf untuk mengikuti pendidikan dan latihan akan berpengaruh terhadap: (a) kesiapan staf untuk terlibat pada pelatihan (Tracey, *et.al.* (2001), (b) respon para peserta pelatihan terhadap program pelatihan (Colquitt dan Simmering, 1998), (c) kesungguhan staf untuk mengikuti materi pelatihan (Baldwin, *et.al.*, 1992), (d) perhatian staf terhadap kegiatan pelatihan (Colquitt dan Simmering, 1998), dan (e) kesungguhan staf untuk menerapkan pengetahuan dan keterampilan yang didapatkan kegiatan pelatihan untuk bisa diaplikasikan di tempat kerja (Chiaburu dan Marinova, 2005).

Faktor lain yang memegang peranan penting yang memungkinkan terlaksananya kegiatan pengembangan kemampuan dan kecakapan staf melalui pendidikan dan latihan adalah berkaitan dengan dukungan organisasi. Dukungan organisasi yang memadai diasumsikan akan ikut mendorong inisiatif para staf untuk terlibat dalam kegiatan lembaga. Dukungan organisasi juga diasumsikan akan mendorong staf untuk mengaplikasikan kecakapan yang dimiliki

didalam kegiatan organisasi (D'Netto, *et al.* (2008). Penelitian yang dilakukan Edwards (2009) menemukan adanya keterkaitan antara kesungguhan staf untuk mengembangkan karier dengan dukungan organisasi yang dirasakan. Sedangkan penelitian yang dilaksanakan oleh Polly (2002) menemukan bahwa dukungan organisasi dan komitmen merupakan variabel pembentuk motivasi para staf. Organisasi yang memberikan dukungan penuh kepada para stafnya, akan memungkinkan para staf untuk mengembangkan komitmen, motivasi, dan karirnya. Staf yang memiliki kesadaran untuk mengembangkan karir dimungkinkan akan lebih termotivasi untuk mengikuti program-program pengembangan yang dilaksanakan oleh organisasi.

Keterlibatan staf pada berbagai kegiatan pengembangan yang dilaksanakan organisasi pada akhirnya juga dipengaruhi oleh komitmen staf. Sudah banyak para peneliti yang meneliti variabel komitmen dikaitkan dengan keterlibatan staf pada berbagai kegiatan yang dilaksanakan oleh organisasi. Prianto (2006) yang mengutip penelitian yang dilakukan oleh Morrow (1993) serta Randal dan Cote (1991) menemukan adanya keterkaitan antara komitmen karir, komitmen keberlanjutan organisasi, dan komitmen afeksi terhadap keterlibatan staf pada berbagai kegiatan yang dilaksanakan organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Randall dan Cote (1991) menemukan bahwa keterlibatan kerja merupakan variabel mediator antara etos kerja dengan komitmen. Sedangkan penelitian yang dilaksanakan oleh Freund dan Carmeli (2003) menemukan keterlibatan kerja sebagai variabel mediator antara etos kerja dan komitmen afeksi serta komitmen karir. Komitmen afeksi dan komitmen karir kemudian berhubungan dengan komitmen keberlangsungan organisasi. Berbagai temuan penelitian tersebut menunjukkan bahwa variabel komitmen memegang peranan penting bagi keterlibatan staf pada berbagai kegiatan yang dilaksanakan oleh organisasi.

STKIP PGRI Jombang, yang pada tahun 2008 dinobatkan sebagai salah satu dari 10 lembaga pendidikan tinggi unggulan kelompok non universitas di lingkungan Kopertis Wilayah VII, dengan keterbatasan anggaran yang dimilikinya secara kontinu juga terus berusaha memperbaiki kemampuan dan kecakapan pada stafnya, baik staf dosen dan staf

administrasi. Upaya untuk meningkatkan kecakapan dan kemampuan para staf tersebut antara lain dilaksanakan dengan melalui penugasan kepada para staf untuk menempuh studi lanjut dan menyelenggarakan pendidikan dan latihan.

Pada tahun akademi 2007, STKIP PGRI Jombang mengadakan kegiatan pendidikan dan latihan pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi dalam kegiatan pembelajaran. Kegiatan ini tidak hanya diikuti para dosen di lingkungan STKIP PGRI Jombang, tetapi juga para dosen PTS lain yang ada di Jombang. Melalui kegiatan pendidikan dan latihan tersebut, diharapkan para dosen akan mampu melaksanakan kegiatan pembelajaran dengan lebih baik.

Menjelang akhir tahun akademi 2007, ternyata respon para staf dosen terhadap kegiatan pendidikan dan pelatihan yang sudah dilaksanakan sangat beragam. Derajat antusiasme para staf dosen dalam mengaplikasikan apa yang telah diterima melalui kegiatan pendidikan dan latihan tampak sangat beragam. Keberagaman antusiasme para dosen mengikuti pendidikan dan latihan secara sepintas antara lain terlihat dari kesungguhan mereka dalam mengikuti kegiatan pelatihan, dan keseriusan mereka dalam mengaplikasikan materi pelatihan dalam kegiatan mereka sehari-hari. Untuk diketahui, ada 2 kelompok dosen yang terlibat dalam kegiatan pelatihan, yaitu: dosen tetap yayasan dan dosen tetap dpk. Perbedaan status dosen ini diduga ikut mempengaruhi inisiatif, harapan, komitmen, dan keterlibatan para dosen mengikuti pendidikan dan latihan. Hal ini menimbulkan berbagai pertanyaan di kalangan pimpinan lembaga, faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi motivasi para staf dosen untuk mengikuti kegiatan pendidikan dan latihan. Di samping itu, juga perlu diketahui bagaimana efektifitas kegiatan pendidikan dan latihan yang telah diikuti para dosen dikaitkan dengan kinerja lembaga. Hal-hal inilah yang hendak dikaji dalam penelitian ini.

Berdasarkan berbagai kajian teoritik yang didukung oleh hasil-hasil penelitian terdahulu sebagaimana dipaparkan di atas, maka dapat dikemukakan beberapa hubungan konseptual antar variabel.

Kesadaran staf akan harapan-harapan akan membuat mereka lebih memiliki kesadaran akan tujuan dari keterlibatan mereka dalam organisasi. Staf yang memiliki derajat kesadaran akan tujuan mereka

dalam organisasi memungkinkan mereka untuk lebih termotivasi untuk mengembangkan berbagai kecakapan dan keahlian baru yang dibutuhkan oleh organisasi. Dengan kata lain, staf yang sadar tujuan akan lebih memotivasi mereka untuk mengikuti pendidikan dan latihan. Dengan demikian, dapat dikemukakan *hipotesis pertama*, sebagaimana tampak pada jalur (a): Kesadaran staf terhadap tujuan keterlibatan mereka dalam organisasi berpengaruh terhadap motivasi mereka untuk mengikuti pendidikan dan latihan (1).

Staf yang terlibat secara intensif dalam kegiatan pendidikan dan latihan akan dapat meningkatkan rasa percaya diri mereka dalam menjalankan pekerjaan. Intensitas keterlibatan staf dalam kegiatan pendidikan dan latihan juga dimungkinkan karena mereka memiliki motivasi yang tinggi untuk mengikuti pendidikan dan latihan. Staf yang memiliki rasa percaya diri yang tinggi sangat dibutuhkan untuk terwujudnya kinerja yang terbaik. Perbaikan kinerja merupakan salah satu tolok ukur untuk menentukan efektivitas kegiatan pendidikan dan latihan bisa dikatakan. Dengan demikian, dapat dikemukakan *hipotesis kedua*, sebagaimana tampak pada jalur (c) dan *hipotesis ketiga*, sebagaimana tampak pada jalur (g): Motivasi staf mengikuti pendidikan dan latihan berpengaruh terhadap kepercayaan diri staf dalam menjalankan pekerjaan berpengaruh terhadap efektivitas pendidikan dan latihan (3).

Staf yang secara sungguh-sungguh mampu mengikuti kegiatan pendidikan dan latihan akan memungkinkan mereka mampu menguasai berbagai pengetahuan dan kecakapan baru yang dibutuhkan oleh organisasi. Kesungguhan staf untuk mengikuti pendidikan dan latihan juga memungkinkan mereka untuk menggunakan cara kerja baru yang dibutuhkan organisasi, seiring dengan datangnya tuntutan perubahan. Apabila kesungguhan staf mengikuti pendidikan dan latihan merupakan cermin dari motivasi, maka motivasi staf untuk mengikuti pendidikan dan latihan akan berpengaruh terhadap kesiapan staf untuk menghadapi perubahan. Kesiapan staf untuk menghadapi perubahan memungkinkan terwujudnya efektifitas pendidikan dan latihan. Staf yang memiliki kesiapan untuk berubah memungkinkan mereka lebih percaya diri didalam menjalankan tugas-tugas pekerjaannya. Dengan demikian, dapat dikemukakan

*hipotesis keempat*, sebagaimana tampak pada jalur (d); *hipotesis kelima*, sebagaimana tampak pada jalur (f) dan *hipotesis keenam*, sebagaimana tampak pada jalur (e): Motivasi staf mengikuti pendidikan dan latihan berpengaruh terhadap kesigapan staf untuk menghadapi perubahan (4). Kesigapan staf untuk menghadapi perubahan berpengaruh terhadap efektivitas pendidikan dan latihan (5). Kesigapan staf untuk menghadapi perubahan berpengaruh terhadap rasa percaya diri staf dalam menjalankan pekerjaan (6).

Kesungguhan staf mengikuti kegiatan pendidikan dan latihan juga bisa dipengaruhi oleh sejauhmana para staf merasakan adanya dukungan organisasi. Organisasi yang mendukung secara penuh kepada para stafnya untuk terus mengembangkan diri akan memungkinkan para staf lebih termotivasi mengikuti pendidikan dan latihan. Staf yang memiliki motivasi tinggi akan memungkinkan mereka untuk terus mengembangkan komitmennya terhadap pekerjaannya, karirnya, dan kelangsungan hidup organisasi. Komitmen yang tinggi dari para staf menunjukkan pelaksanaan pendidikan dan latihan yang diadakan organisasi berjalan dengan efektif. Dengan demikian, dapat dikemukakan *hipotesis ketujuh*, sebagaimana tampak pada jalur (b): Dukungan organisasi yang dirasakan staf berpengaruh terhadap motivasi staf mengikuti pendidikan dan latihan (7).

**METODE**

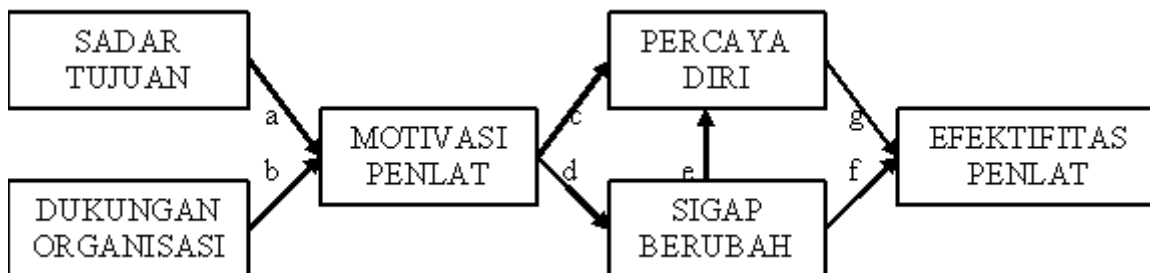
Penelitian ini menjelaskan hubungan kausal antar variabel melalui pengujian hipotesis. Oleh karena itu, metode penelitian ini juga menggunakan desain "sebelum dan sesudah". Derajat sadar tujuan, dukungan organisasi yang dirasakan, dan motivasi staf diukur sebelum staf mengikuti pendidikan dan latihan, sedangkan kepercayaan diri staf, kesigapan staf untuk

berubah, dan efektivitas pendidikan dan latihan diukur setelah staf mengikuti pendidikan dan latihan.

Populasi penelitian ini adalah para dosen di lingkungan PTS se Kabupaten Jombang yang mendapatkan pendidikan latihan di STKIP PGRI Jombang. Mereka adalah para dosen tetap yang mengikuti pendidikan dan latihan pemanfaatan teknologi informasi dan komunikasi untuk menunjang kegiatan pembelajaran. Ada sebanyak 150 dosen yang mengikuti kegiatan penlat, dan mereka terbagi dalam 3 gelombang kegiatan. Sampel penelitian ditetapkan dengan menggunakan teknik proporsional random sampling. Proporsi sampel diambil dari masing-masing gelombang pelatihan. Jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 120 orang.

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan angket model likert dengan rentang skala lima, mulai dari "sangat tidak setuju" sampai dengan "sangat setuju". Berdasarkan hasil analisis tes reliabilitas dengan teknik *alpha Cronbach*, angket untuk variabel sadar tujuan memiliki skor  $\alpha = 0,78$ . Angket untuk variabel dukungan organisasi memiliki skor  $\alpha = 0,89$ . Angket untuk variabel motivasi mengikuti pendidikan dan latihan memiliki skor  $\alpha = 0,82$ . Angket untuk variabel kesigapan dalam menghadapi perubahan memiliki skor  $\alpha = 0,87$ . Angket untuk variabel kepercayaan diri dalam menghadapi tugas memiliki skor  $\alpha = 0,81$ . Sedangkan angket untuk variabel efektivitas pendidikan dan latihan memiliki skor  $\alpha = 0,77$ .

Untuk menguji hipotesis penelitian, penelitian ini menggunakan analisis model persamaan struktural (*structural equation modelling*, SEM) dengan menggunakan program perangkat lunak LISREL. Analisis SEM digunakan untuk menguji validitas dan reliabilitas konstruk dari masing-masing variabel laten.



Gambar 1. Jalur hubungan konseptual antar variabel

Model persamaan struktural ditentukan dengan menetapkan model yang paling *fit*.

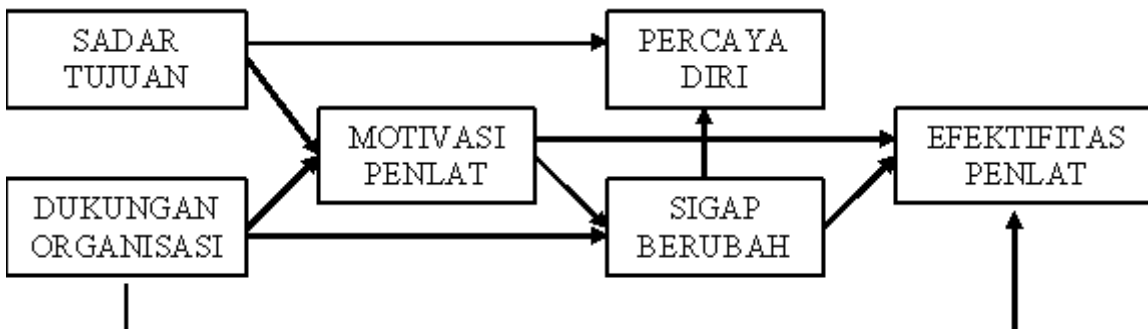
Untuk memastikan bahwa model struktural yang paling *fit* telah memiliki derajat keutuhan model, maka akan disajikan hasil pengujian validitas konvergen dan reliabilitas komposit. Validitas konvergen dilakukan dengan membandingkan koefisien *loading factor* ( $\lambda$ ) dengan *unmeasured coefficient* yang besarnya sama dengan  $(1 - error)$ . Bila nilai  $\lambda$

lebih besar dibandingkan dengan  $(1 - e)$ , maka dapat dikatakan keberadaan variabel dimensional telah memiliki validitas yang memadai. Sedangkan reliabilitas komposit dihitung dengan menggunakan formula yang dikembangkan oleh Bagozzi (dalam Prianto, 2005) dengan formula sebagai berikut:

$$F_c = \frac{(\sum \lambda)^2}{(\sum \lambda)^2 + (\sum e)}$$

dimana  $f_c$  adalah tingkat

**HASIL**



Gambar 2. Jalur Temuan Penelitian

Tabel 1. Hasil Uji Hipotesis dan Temuan Jalur Baru

No	Jalur Hubungan	Keterangan
1	Kesadaran staf terhadap tujuan keterlibatan mereka dalam organisasi berpengaruh terhadap motivasi mereka untuk mengikuti pendidikan dan latihan	Diterima
2	Motivasi staf mengikuti pendidikan dan latihan berpengaruh terhadap kepercayaan diri staf dalam menjalankan pekerjaan	Tidak terdeteksi
3	Kepercayaan diri staf dalam menjalankan pekerjaan berpengaruh terhadap efektivitas pendidikan dan latihan	Tidak terdeteksi
4	Motivasi staf mengikuti pendidikan dan latihan berpengaruh terhadap kesiapan staf untuk menghadapi perubahan	Diterima
5	Kesiapan staf untuk menghadapi perubahan berpengaruh terhadap efektivitas pendidikan dan latihan	Diterima
6	Kesiapan staf untuk menghadapi perubahan berpengaruh terhadap rasa percaya diri staf dalam menjalankan pekerjaan	Diterima
7	Dukungan organisasi yang dirasakan staf berpengaruh terhadap motivasi staf mengikuti pendidikan dan latihan	Diterima
8	Dukungan organisasi yang dirasakan staf berpengaruh terhadap kepercayaan diri staf dalam menjalankan pekerjaan	Temuan jalur baru, Diterima
9	Dukungan organisasi yang dirasakan staf berpengaruh terhadap efektivitas program pendidikan dan latihan	Temuan jalur baru, Diterima
10	Kesadaran staf tentang keterlibatan mereka dalam organisasi berpengaruh terhadap kepercayaan diri staf dalam menjalankan pekerjaan	Temuan jalur baru, Diterima
11	Dukungan organisasi yang dirasakan staf berpengaruh terhadap kesiapan staf untuk berubah	Temuan jalur baru, Diterima

Hasil analisis data berhasil menjawab hipotesis penelitian yang diajukan. Lima dari tujuh hipotesis penelitian yang diajukan berhasil dijawab dalam penelitian ini. Di samping itu, juga ditemukan jalur baru yang merupakan jalur temuan penelitian ini. Tabel berikut ini menjelaskan tentang hipotesis yang diterima dan temuan jalur baru dari penelitian ini.

## PEMBAHASAN

Hasil penelitian menjelaskan berbagai dimensi variabel dari berbagai variabel laten yang digunakan dalam penelitian ini. Variabel konstruk sadar tujuan dari para staf dimanifestasikan oleh kepemilikan tujuan yang jelas dari para staf, dimilikinya standar minimal untuk mewujudkan apa yang hendak dituju, dan adanya upaya yang sungguh-sungguh untuk mewujudkan apa yang hendak dituju. Variabel konstruk dukungan organisasi yang dipersepsikan para staf dimanifestasikan oleh pengakuan organisasi terhadap kemampuan para staf, adanya kesempatan dari para staf untuk mengembangkan diri, dan adanya sistem imbalan yang didasarkan atas prestasi kerja para staf. Variabel motivasi penlat dari para staf dimanifestasikan oleh kesungguhan dan keaktifan para staf dalam mengikuti kegiatan pendidikan dan latihan. Variabel kesiapan berubah dari para staf dimanifestasikan oleh kesediaan para staf untuk memperbarui pengetahuan dan kecakapan, perhatian staf terhadap pengetahuan dan kecakapan yang baru, dan kesediaan staf untuk melakukan perbaikan kerja sesuai dengan perkembangan pengetahuan dan kecakapan yang baru. Variabel percaya diri dari para staf dimanifestasikan oleh sikap optimisme staf dalam menjalankan pekerjaan, keberanian staf untuk mengambil inisiatif dalam bekerja, dan keberanian staf untuk mengambil resiko atas keputusan kerja yang diambil. Sedangkan variabel efektivitas pelatihan dimanifestasikan oleh kesediaan para staf untuk mengaplikasikan apa yang sudah didapatkan dari kegiatan pendidikan dan latihan di tempat kerja, semakin baiknya tingkat produktivitas kerja para staf, dan semakin tumbuhnya komitmen dari para staf untuk mengembangkan karirnya.

Penelitian ini menemukan pengaruh langsung antara variabel bebas terhadap beberapa variabel terikat. Staf yang memiliki tujuan yang jelas tentang keterlibatannya dalam organisasi, memiliki standar minimal tentang apa yang hendak dituju, dan memiliki

upaya yang serius untuk mewujudkan apa yang hendak dituju; maka hal ini akan mempengaruhi kesungguhan dan keaktifan mereka dalam mengikuti pendidikan dan latihan yang diadakan oleh organisasi. Staf yang sadar tujuan ternyata juga memperkuat sikap optimisme mereka dalam menjalankan pekerjaan, membuat staf semakin berani mengambil inisiatif dan mengambil resiko dalam bekerja. Kejelasan apa yang hendak dituju dan keseriusan staf untuk mewujudkan apa yang hendak dituju membuat staf semakin berani mengambil inisiatif dan mengambil resiko dalam bekerja. Hasil penelitian ini menguatkan hasil penelitian terdahulu sebagaimana yang dilakukan oleh Colquitt, *et.al.* (2000) serta hasil penelitian dari Phillips dan Gully (1997). Penelitian yang dilakukan oleh Colquitt, *et.al.* (2000) antara lain menemukan bahwa para staf yang sadar dengan tujuan keterlibatan mereka pada kegiatan pendidikan dan latihan akan membuat mereka mampu lebih fokus dan bersungguh-sungguh dalam menjalankan kegiatan. Sedangkan hasil penelitian dari Phillips dan Gully (1997) antara lain menyimpulkan bahwa para staf yang memiliki dorongan untuk belajar dengan dilandasi sikap "sadar tujuan" akan berpengaruh terhadap motivasi belajar dan mampu belajar lebih baik.

Dukungan organisasi yang dimanifestasikan oleh pengakuan organisasi terhadap kemampuan para staf, adanya kesempatan dari para staf untuk mengembangkan diri, dan adanya sistem imbalan yang didasarkan atas prestasi kerja para staf semakin memperkuat sikap optimisme staf dalam menjalankan pekerjaan, membuat staf semakin berani mengambil inisiatif dan mengambil resiko dalam bekerja. Dukungan organisasi yang dipersepsikan staf positif mempengaruhi kesediaan para staf untuk memperbarui pengetahuan dan kecakapan, mempengaruhi perhatian staf terhadap pengetahuan dan kecakapan yang baru, dan memperkuat kesediaan staf untuk melakukan perbaikan kerja sesuai dengan perkembangan pengetahuan dan kecakapan yang baru. Dukungan organisasi yang dipersepsikan positif oleh para staf ternyata juga mempengaruhi kesediaan para staf untuk mengaplikasikan apa yang sudah didapatkan dari kegiatan pendidikan dan latihan di tempat kerja, mempengaruhi tingkat produktivitas kerja para staf, dan mendorong tumbuhnya komitmen dari para staf untuk mengembangkan karirnya. Hasil ini memperkuat temuan

penelitian yang dilakukan oleh Desplaces (2005). Hasil penelitian terdahulu mengungkapkan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan staf akan dapat membantu staf dalam mengadopsi nilai-nilai, cara kerja, budaya kerja, dan teknologi terbaru (Desplaces, 2005). Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa sesungguhnya dukungan organisasi yang dirasakan staf juga akan ikut mempengaruhi efektivitas program pendidikan dan latihan.

Motivasi mengikuti pendidikan dan latihan dari para staf yang dimanifestasikan oleh kesungguhan dan keaktifan para staf dalam mengikuti kegiatan pendidikan dan latihan mempengaruhi kesediaan para staf untuk memperbaiki pengetahuan dan kecakapan, mempengaruhi perhatian staf terhadap pengetahuan dan kecakapan yang baru, dan memperkuat kesediaan staf untuk melakukan perbaikan kerja sesuai dengan perkembangan pengetahuan dan kecakapan yang baru. Motivasi mengikuti pendidikan dan latihan yang baik juga mempengaruhi kesediaan para staf untuk mengaplikasikan apa yang sudah didapatkan dari kegiatan pendidikan dan latihan di tempat kerja, mempengaruhi tingkat produktivitas kerja para staf, dan mendorong tumbuhnya komitmen dari para staf untuk mengembangkan karirnya. Hasil penelitian ini melengkapi kajian penelitian yang dilakukan oleh Lehman, *et.al.* (2002) serta Conway dan Monks (2008). Penelitian yang dilakukan oleh Lehman, *et.al.* (2002) mendudukan variabel kesiapan individu untuk berubah sebagai variabel prediktor terhadap kesiapan individu untuk eksis dan berkembang. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Conway dan Monks (2008) mendudukan variabel kesiapan individu untuk berubah sebagai variabel mediator antara variabel keterlibatan individu pada pendidikan dan latihan dengan variabel kinerja.

Kesiapan staf untuk berubah yang dimanifestasikan oleh kesediaan para staf untuk memperbaiki pengetahuan dan kecakapan, intensitas perhatian staf terhadap pengetahuan dan kecakapan yang baru, dan kesediaan staf untuk melakukan perbaikan kerja sesuai dengan perkembangan pengetahuan dan kecakapan yang baru mempengaruhi sikap optimisme staf dalam menjalankan pekerjaan, mempertebal keberanian staf untuk mengambil inisiatif dalam bekerja, dan berani mengambil resiko atas keputusan kerja yang diambilnya. Kesiapan staf untuk berubah juga

mempengaruhi kesediaan para staf untuk mengaplikasikan apa yang sudah didapatkan dari kegiatan pendidikan dan latihan di tempat kerja, mempengaruhi tingkat produktivitas kerja para staf, dan mendorong tumbuhnya komitmen dari para staf untuk mengembangkan karirnya. Hasil penelitian ini juga memperkaya berbagai kajian penelitian terdahulu yang sudah dilakukan oleh Colquitt dan Simmering (1998), Methieu, *et.al.* (1993), Tracey, *et al.* (2001), Tannenbaum dan Yulk (1992), serta penelitian oleh Chiaburu dan Marinova (2005). Para peneliti terdahulu semuanya memposisikan variabel rasa percaya diri sebagai variabel prediktor bagi motivasi mengikuti pelatihan dan efektivitas kegiatan pelatihan. Penelitian ini menemukan bahwa ternyata kepercayaan diri staf dipengaruhi oleh kesiapan mereka untuk berubah. Sebagaimana dikemukakan oleh Kasali (2003, 2007), kesiapan untuk berubah merupakan variabel yang menentukan eksistensi individu ketika mereka harus terlibat pada persaingan yang kian ketat.

Di samping, menjelaskan adanya pengaruh langsung antara variabel bebas terhadap variabel terikat, penelitian ini juga menemukan adanya pengaruh tidak langsung antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Melalui variabel motivasi dan kesiapan untuk berubah, derajat sikap sadar tujuan dari para staf berpengaruh tidak langsung terhadap efektivitas program pendidikan dan latihan. Melalui variabel motivasi dan kesiapan untuk berubah, derajat sikap sadar tujuan berpengaruh tidak langsung terhadap kepercayaan diri para staf. Melalui variabel motivasi dan kesiapan untuk berubah, dukungan organisasi yang dirasakan para staf berpengaruh tidak langsung terhadap kepercayaan diri para staf. Melalui variabel kesiapan untuk berubah, dukungan organisasi yang dirasakan para staf berpengaruh tidak langsung terhadap kepercayaan diri para staf. Melalui variabel kesiapan untuk berubah, dukungan organisasi yang dirasakan para staf berpengaruh tidak langsung terhadap efektivitas program pendidikan dan latihan.

Penelitian ini juga menjelaskan bahwa disamping berpengaruh terhadap efektivitas program pendidikan dan latihan, berbagai variabel bebas, seperti variabel sadar tujuan, dukungan organisasi, motivasi mengikuti pendidikan dan latihan, dan kesiapan untuk berubah secara bersama-sama mempengaruhi kepercayaan diri para staf. Kepercayaan diri staf yang semula

diasumsikan sebagai variabel endogen berubah menjadi variabel eksogen. Hal ini menunjukkan bahwa berbagai variabel anteseden yang diasumsikan berkaitan dengan kegiatan pendidikan dan latihan ternyata mempengaruhi sikap optimisme staf dalam menjalankan pekerjaan, keberanian staf untuk mengambil inisiatif dalam bekerja, dan keberanian staf untuk mengambil risiko atas keputusan kerja yang diambil.

Ditemukannya variabel terikat yang baru, yaitu variabel kepercayaan diri para staf sebagai akibat dari pengaruh berbagai variabel bebas yang berkaitan dengan kegiatan pendidikan dan latihan semakin memperkuat keyakinan betapa kegiatan pendidikan dan latihan sesungguhnya merupakan kegiatan yang sangat penting dan strategis untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia di dalam sebuah organisasi. Pada lembaga pendidikan tinggi, keberadaan staf dosen merupakan salah satu komponen terpenting yang akan membuat lembaga tersebut bisa menjadi semakin maju dan berkembang. Untuk itu, para dosen perlu untuk dilibatkan secara intensif dalam kegiatan pendidikan dan latihan.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan temuan penelitian, maka penelitian ini menghasilkan beberapa kesimpulan, sebagai berikut:

*Pertama*, Motivasi para staf dosen untuk mengikuti kegiatan pendidikan dan latihan dipengaruhi oleh tinggi rendahnya dukungan organisasi yang dipersepsikan oleh para dosen. Motivasi para dosen juga dipengaruhi oleh derajat kesadaran terhadap tujuan dari para dosen tentang keterlibatan mereka pada kegiatan pendidikan dan latihan.

*Kedua*, dukungan organisasi yang dipersepsikan positif oleh para staf dosen, dan derajat kesadaran terhadap tujuan dari para dosen tentang keterlibatan mereka pada kegiatan pendidikan dan latihan menjadi variabel yang menentukan kepercayaan diri para dosen dalam menjalankan pekerjaan dan kesigapan dosen untuk berubah.

*Ketiga*, kesigapan dosen untuk berubah mempengaruhi kepercayaan diri mereka dalam menjalankan pekerjaan. Kesigapan dosen untuk berubah juga

berdampak pada efektivitas keterlibatan mereka pada kegiatan pendidikan dan latihan.

*Keempat*, dukungan organisasi yang dipersepsikan positif oleh para dosen berdampak pada efektivitas keterlibatan mereka pada kegiatan pendidikan dan latihan.

*Kelima*, dengan dimediasi oleh motivasi para dosen dalam mengikuti kegiatan pendidikan dan latihan serta kesigapan para dosen untuk berubah; dukungan organisasi yang dipersepsikan oleh para dosen dan derajat kesadaran para dosen terhadap tujuan dari keterlibatan mereka pada kegiatan pendidikan dan latihan menjadi variabel yang mempengaruhi efektivitas kegiatan pendidikan dan latihan.

### Saran

Berdasarkan kesimpulan penelitian ini, maka sangat terlihat betapa pentingnya dukungan organisasi bagi para staf dosen. Kemauan para dosen untuk mengembangkan kecakapan dan pengetahuannya ternyata sangat ditentukan oleh sejauh mana organisasi memberikan dukungan yang memadai. Oleh karena itu, pimpinan organisasi hendaknya menciptakan kondisi yang kondusif yang memungkinkan para dosen terdorong untuk mengembangkan diri. Lembaga perlu memiliki program kegiatan rutin yang dimaksudkan untuk men-charge para dosen agar tetap terdorong untuk mengembangkan diri. Program ini dapat dikembangkan sebagai bagian dari proyek pengembangan sumber daya manusia pada masing-masing lembaga, karena juga terbukti mampu mendorong para dosen untuk sigap melakukan perubahan. Kesigapan dosen untuk berubah juga terbukti ikut menentukan efektivitas program pendidikan dan latihan.

Penelitian ini dilakukan oleh para dosen PTS di Jombang, yang merupakan kota kecil di Jawa Timur. Meskipun sebagai kota kecil, tetapi Jombang dihuni tidak kurang dari 10 PTS. Tentu saja, karakteristik dosen PTS di kota kecil tidak akan sama dengan karakteristik dosen PTN atau pun dosen PTS di kota besar. Oleh karena itu, kesimpulan penelitian ini tentu harus disikapi dengan hati-hati apabila dikenakan untuk para dosen PTN atau PTS di kota besar; sehingga sekaligus hal ini merupakan keterbatasan dari penelitian ini.



## DAFTAR RUJUKAN

- Armenakis, A.A., Harris, S.G., Mossholder, K.W. 1993. Creating Readiness for Organizational Change. *Human Relation*. 46. pp. 681–703.
- Baldwin, T.T., Magjuka, R.J., dan Loher, B.T. 1991. The perils on participation: Effects of choice of training on trainee motivation and learning. *Personnel Psychology*. 44. pp.51–65.
- Bandura, A. 1986. *Social Foundations of Thought and Action*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Chiaburu, D.S., dan Marinova, S.V. 2005. What predicts skill transfer? An exploratory study of goal orientation, training self-efficacy and organizational supports. *An International Journal of Training and Development*. 9. 110–123.
- Chiaburu, D.S., dan Tekleab, A.J. 2005. Individual and contextual influences on multiple dimensions of training effectiveness. *Journal of European Industrial Training*. 29 pp. 604–626.
- Colquitt, J.A., LePine, J.A., dan 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. pp.678–707.
- Colquitt, J.A., dan Simmering, M.J. 1998. Conscientiousness, goal orientation, and motivation to learn during the learning process: a longitudinal study. *Journal of Applied Psychology*. 83. pp.654–665.
- Desplaces, D. 2005. A Multilevel Approach to Individual Readiness to Change. *The Journal of Behavioral and Applied Management*. 7. pp.25–39.
- D'Netto, Brian; Bakas, Fotini, dan Bordia, P. 2008. Predictors of Management Development Effectiveness: an Australian Perspective. *International Journal of Training and Development*. 21. pp. 2–23.
- Edwards, and Martin, R. 2009. HR, Perceived organizational support and organizational identification: an analysis after organization formation. *Human Resource Management Journal*. 19. pp. 91–115
- Facteau, J.D., Dobbins, G.H., Russell, J.E.A., Ladd, R.T., dan Kudisch, J.D. 1995. The Influence of General Perceptions of The Training Environment on Pretraining Motivation and Perceived Training Transfer. *Journal of Management*. 21. pp. 1–25.
- Freund, A., dan Carmeli, A. 2003. An Empirical Assessment: Reconstructed Model for Five Universal Forms of Work Commitment. *Journal of Managerial Psychology*. 18. pp.708–725.
- Jabnoun, N., dan Sedrani. 2005. TQM, Culture, and Performance in UEA Manufacturing Firms. *Quality Management Journal*. 12. pp8–20.
- Kasali, R. 2007. *Re-Code Your Change DNA*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Kasali, R. 2003. *Change!* Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Lehman, Wayne E.K., Greener, Jack, M., Simpson, D.D. 2002. Assessing Organizational Readiness for Change. *Journal of Substance Abuse Treatment*. 22. pp. 197–209.
- Lim, D.H., dan Jhonson, S.D. 2002. Trainee's Perceptions of Factor That Influence learning transfer. *International Journal of Training and Development*. 6. pp.36–48.
- Mathieu, J.E., Tannenbaum, S.I., dan Salas, E. 1992. Influences of Individual And Situational Characteristics on Measures of Training Effectiveness. *Academy of Management Journal*. 35. pp. 828–848.
- Phillips, J.M., dan Gully, S.M. 1997. Role of Goal Orientation, Ability And Need For Achievement, and Locus of Control in The Self-efficacy and Goal-Setting Process. *Journal of Applied Psychology*. 82. pp. 792–802.
- Pooly, L.M. 2002. Social Exchange And Customer Service: The Relationship Between Perceived Organizational Support, Leader-member Exchange, and Customer Service Behavior. *Desertation*. Blacksburg, Virginia: The Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Prianto, A 2006. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kualitas Pelayanan para Pegawai Pemerintah Daerah Penerima " Otonomy Award" di Jawa Timur. *Disertasi tidak dipublikasikan*. Malang: PPS UM.
- Rhoades, L., dan Eisenberger, L. 2002. Perceived Organizational Support: A Review of The Literature. *Journal of Applied Psychology*. 87. 698–814.
- Smith, R., Jayasuriya, Rohan, Caputi, P., dan Hammer, David. 2008. Exploring The Role of Goal Theory in Understanding Training Motivation. *International Journal of Training and Development*. 12. pp.54–72.
- Stevens, C.K., dan Gist, M.E. 1997. Effects of Self Efficacy And Goal-orientation Training on Negotiation Skill Maintenance: What Are The Mechanisms? *Personnel Psychology*. 40. pp. 955–979.
- Tannenbaum, S.I., dan Yukl, G. 1992. Training and development in work organizations. *Annual Review of Psychology*. 43. pp. 339–441.
- Tracey, J.B., Hinkin, T.R., Tannenbaum, S.I., dan Mathieu, J.E. 2001. The Influence Of Individual Characteristics And The Work of Environment on Varying Levels of Training Outcomes. *Human Resources Development Quarterly*. 12 pp. 5 –23.