

JURNAL APARATUR

**EVALUASI PENERAPAN PDCA *CYCLE* PADA PROGRAM
PELATIHAN DASAR DALAM MENGHADAPI RE-AKREDITASI**

**MODEL PERILAKU TRANSFER HASIL PELATIHAN
APARATUR SIPIL NEGARA DI INDONESIA: SEBUAH
PENERAPAN *THEORY OF PLANNED BEHAVIOR***

**STRATEGI KOMUNIKASI KEMENTERIAN ENERGI DAN
SUMBER DAYA MINERAL DALAM MENINGKATKAN
KINERJA WIDYAISWARA**

**OPTIMALISASI PEMBUDAYAAN GERAKAN ANTI KORUPSI
DALAM PENCEGAHAN KORUPSI DI PUSAT
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA APARATUR**

**PEMBELAJARAN JARAK JAUH PELAYANAN PRIMA PADA
MASA PANDEMI COVID-19**



**JURNAL
APARATUR
KESDM**

VOLUME 5

NOMOR 2

**BANDUNG
2021**

**HALAMAN
80-161**



MODEL PERILAKU *TRANSFER* HASIL PELATIHAN APARATUR SIPIL NEGARA DI INDONESIA: SEBUAH PENERAPAN *THEORY OF PLANNED BEHAVIOR*

^{1st} Maylitha Achmad; ^{2nd} Shine Pintor Siolemba Patiro

¹Puslatbang KMP LAN RI; ²Universitas Terbuka

ABSTRACT

The issue of training transfer behavior has become an attention of social psychology researchers in the field of training and development. Moreover, research on its behavior in particular has not applied the Theory of Planned Behavior (TPB) model in understanding, explaining, and predicting the intentions and behavior of Indonesia Civil Service Apparatus (CSA) to transfer the training in the workplace. Therefore, this study aims to uncover the application of the TPB model in explaining and predicting the CSA's behavior related to the training transfer, so that social psychological factors as an intention and behavior predictors can be identified. This study uses quantitative methods. The sample size was 427 of CSA which spread across the provinces of North Sumatra, DKI Jakarta, South Sulawesi, and Maluku. The data collection technique used an online survey with purposive sampling. The data analysis technique used Structural Equation Modeling (SEM). Results show that TPB model which developed to understand, explain, and predict the CSA's behavior in transferring training outcomes is acceptable. This study supported that attitudes, subjective norms, and perceived behavioral control (PBC) were significant predictors of behavioral intentions, and the latter was a predictor of behavior within the framework of the TPB model.

ABSTRAK

Isu mengenai perilaku transfer hasil pelatihan menjadi pusat perhatian para peneliti di bidang psikologi sosial dalam kaitannya dengan bidang pelatihan dan pengembangan. Selama ini penelitian mengenai perilaku transfer hasil pelatihan di Indonesia khususnya belum ada yang mengaplikasikan model Theory of Planned Behavior (TPB) dalam memahami, menjelaskan, dan memprediksi niat dan perilaku Pegawai Negeri Sipil (PNS) untuk melakukan transfer hasil pelatihan di tempat kerja. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengungkap penerapan model TPB dalam menjelaskan dan memprediksi perilaku PNS terkait dengan transfer hasil pelatihan, sehingga dapat diidentifikasi faktor-faktor psikologis sosial yang mendorong niat dan perilakunya. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Besaran sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 427 PNS yang tersebar di Provinsi Sumatera Utara, DKI Jakarta, Sulawesi Selatan, dan Maluku. Teknik pengumpulan data menggunakan on line survey dengan penarikan sampel purposif. Teknik analisis data menggunakan Structural Equation Modeling (SEM). Model TPB yang dikembangkan dalam memahami, menjelaskan, dan memprediksi perilaku PNS dalam mentransfer hasil pelatihan bisa diterima. penelitian ini mendukung bahwa sikap, norma subyektif, dan kontrol berperilaku yang dirasakan sebagai prediktor yang signifikan terhadap niat berperilaku, serta niat berperilaku merupakan prediktor yang signifikan terhadap perilaku dalam kerangka model TPB.

ARTICLE HISTORY

Submitted: 15/07/2021

Accepted: 21/08/2021

Published: 31/08/2021

KEYWORDS

Theory of Planned Behavior, Attitude, Subjective norms, PBC, SEM

PENDAHULUAN

Lembaga administrasi negara pada tahun 2021 mengeluarkan Perlan terbarunya, yaitu Perlan nomor 1 tahun 2021 tentang pelatihan dasar (Latsar) Calon Pegawai Negeri Sipil (CPNS). Terbitnya Perlan tersebut disusul dengan keputusan Lembaga Administrasi Negara (LAN) tentang pedoman penyelenggaraan dan kurikulum latsar. Hal tersebut dilakukan untuk menyesuaikan kondisi yang terjadi saat ini. Perlan terbaru yang telah dilaunching oleh LAN ini terkait dgn sistem pembelajaran latsar yg mendukung kondisi pandemi yg masih berlangsung dan juga disesuaikan dengan kebutuhan pengembangan kompetensi. Pembelajaran latsar dgn metode *blended learning* menjadi fokus LAN saat ini. Pada dasarnya tujuan dari model pembelajaran *blended learning* yang diterapkan oleh LAN adalah merubah perilaku CPNS yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerjanya saat kembali ke instansi asal.

Latsar CPNS adalah pendidikan dan pelatihan dalam Masa Prajabatan yang dilakukan secara terintegrasi untuk membangun integritas moral, kejujuran, semangat dan motivasi nasionalisme dan kebangsaan, karakter kepribadian yang unggul dan bertanggung jawab, dan memperkuat profesionalisme serta kompetensi bidang. Kompetensi yang dikembangkan dalam Pelatihan Dasar CPNS merupakan Kompetensi pembentukan karakter PNS yang profesional sesuai bidang tugas. Kompetensi tersebut diukur berdasarkan kemampuan; menunjukkan sikap perilaku bela negara; mengaktualisasikan nilai-nilai dasar PNS dalam pelaksanaan tugas jabatannya; mengaktualisasikan kedudukan dan peran PNS dalam kerangka Negara Kesatuan Republik Indonesia; dan menunjukkan penguasaan Kompetensi Teknis yang dibutuhkan sesuai dengan bidang tugas.

Berdasarkan hal tersebut maka Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang telah melalui latsar harus mampu melakukan transfer pengetahuan yang telah diperoleh selama mengikuti pelatihan. Melalui proses transfer tersebut maka diharapkan PNS tersebut dapat menjadi agen perubahan yang memberikan kontribusi terhadap peningkatan dan pengembangan organisasinya. Hal ini karena dalam era industry 4.0 dengan situasi serta kondisi lingkungan bisnis dan sosial yang berubah dengan cepat, organisasi apapun perlu mempertahankan kelangsungan hidupnya. Salah satu upaya untuk hal tersebut adalah organisasi perlu memiliki kemampuan dalam hal kepemimpinan berbasis teknologi dan keterampilan serta harus berani melakukan investasi dalam pelatihan dan pengembangan karyawan mereka, terutama di dunia berbasis pengetahuan dimana transfer pengetahuan menjadi semakin penting (Hatala & Fleming, 2007).

Organisasi PNS perlu juga memahami bahwa investasi yang dilakukan dalam pelatihan sumber daya manusia tidak hanya meningkatkan kompetensi dan pengetahuan saja, tetapi juga SDM tersebut mampu menerapkan hasil yang diperolehnya selama

pelatihan di tempat kerja. Berdasarkan data-data yang dikeluarkan oleh Badan Kepegawaian Negara (BKN) (2019), dari total PNS seluruh Indonesia dapat diperlihatkan bahwa sebaran penilaian kinerja berada pada kategori sangat baik dan baik. Sedangkan untuk kategori cukup, kurang dan buruk hanya sebagian kecil dari populasi seluruh PNS di Indonesia (BKN, 2019).

Lebih lanjut, untuk kategori cukup, kurang dan buruk, hal ini dipertegas oleh data-data yang penulis kumpulkan dari Badan Kepegawaiaian Daerah (BKD) Provinsi Sumatera Utara, DKI Jakarta, Sulawesi Selatan, dan Maluku dengan melibatkan 200 orang PNS yang telah mengikuti latsar tahun di 2018. Proses wawancara dilakukan secara daring. Berdasarkan data-data tersebut, 221 orang PNS (44,2%) menyatakan bahwa mereka tidak memiliki motivasi untuk melakukan penerapan hasil pelatihan, 31 orang (6,2%) menyatakan tidak tahu, sedangkan sisanya 248 orang (49,6%) menyatakan sangat termotivasi untuk melakukan penerapan hasil pelatihan setelah mengikuti latsar.

Terdapat berbagai penelitian yang menunjukkan bahwa transfer training yang dilakukan oleh peserta pelatihan akan memberikan dampak pada peningkatan kompetensi dan kinerja baik secara individu juga dapat membantu mencapai tujuan-tujuan organisasi (Chiaburu & Marinova, 2005; Bunch, 2007; Burke & Hutchins, 2007; Egan, 2008; Dulin & Dulin, 2020). Namun, terlepas dari peran transfer training terhadap peningkatan kompetensi dan kinerja baik secara individu maupun organisasi, terdapat berbagai hasil temuan yang tidak konsisten dan tidak terduga yang sering dianggap mengecewakan peneliti dan praktisi pelatihan (Dulin & Dulin, 2020).

Sebagai contoh penelitian yang dilakukan oleh Colquitt, LePine, dan Noe (2000). Hasil penelitiannya menunjukkan, bahwa selain terdapat hubungan yang tidak signifikan, banyak hubungan yang diusulkan dalam model penelitian terdukung tetapi dalam arah yang berlawanan dengan yang diharapkan. Sebagai contoh, misalnya, *locus of control* dan usia berhubungan negatif dengan efikasi diri pasca-pelatihan, sedangkan perolehan keterampilan secara negatif dipengaruhi oleh kesadaran (Colquitt, LePine, & Noe, 2000).

Lebih lanjut, penelitian yang dilakukan oleh Cheng (2000), Noe dan Colquitt (2002), dan Simosi (2012) menunjukkan bahwa *locus of control* yang dirasakan telah diadopsi secara luas dalam program pelatihan dan transfer hasil pelatihan menunjukkan efek yang tidak konsisten. Selain itu, menurut Cheng (2000), Noe dan Colquitt (2002), dan Simosi (2012), sikap terhadap karir, pekerjaan, dan organisasi (komitmen karir, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi) mampu menjelaskan dan memprediksi perilaku transfer hasil pelatihan secara parsial. Selain itu, Fecteau *et al* (1995) menemukan hubungan positif dan signifikan antara komitmen organisasi dan motivasi pra-pelatihan terhadap motivasi training transfer, sementara Cheng (2000) dalam

penelitiannya menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan negatif terhadap motivasi training transfer.

Hasil penelitian yang tidak konsisten juga ditunjukkan oleh penelitian-penelitian yang dilakukan oleh Cheng (2000), Goldstein dan Ford (2002), Holton, Bates, dan Ruona (2000), dan Noe (2008). Menurut peneliti-peneliti tersebut variabel seperti iklim transfer, dukungan sosial (misalnya supervisor, rekan kerja, dan bawahan), dan kesempatan untuk mentransfer berhubungan positif namun tidak signifikan. Oleh karena itu, berdasarkan ketidakkonsistenan hasil-hasil penelitian tersebut, Kontoghiorghes (2004), Egan *et al* (2004), Egan (2008), Taber (2017), serta Dulin dan Dulin (2020), menyatakan bahwa validitas konstruk dari variabel-variabel yang dianggap mempengaruhi motivasi perilaku transfer training dan yang diuji ini masih dipertanyakan, serta dapat memberikan hasil yang bias dalam menjelaskan dan memprediksi perilaku transfer training. Dengan demikian, Kontoghiorghes (2004), Egan, Yang, dan Bartlett, (2004), Egan (2008), Taber (2017), serta Dulin dan Dulin (2020), menyatakan bahwa perlu diungkap mengenai faktor-faktor psikologi sosial yang merupakan anteseden dari niat dan perilaku transfer training dalam organisasi.

Oleh karena itu, rumusan masalah utamanya adalah pengalihan hasil pelatihan ke tempat kerja, dan faktor-faktor yang membentuknya, menjadi pokok bahasan tulisan ini. Secara khusus, tulisan ini berpendapat bahwa teori-teori sebelumnya yang bertujuan untuk memahami transfer pelatihan telah menghasilkan hasil yang tidak konsisten. Oleh karena itu, pendekatan alternatif yang dikemukakan di sini adalah fokus pada niat peserta pelatihan, menggunakan teori psikologis yang kuat, mungkin dapat melampaui banyak penelitian sebelumnya dan menjelaskan transfer pelatihan.

Berdasarkan uraian tersebut maka, penulis menggunakan Theory of Planned Behavior (TPB) yang dijadikan sebagai dasar teori dalam memahami, menjelaskan, dan memprediksi perilaku transfer hasil pelatihan di tempat kerja. Teori ini menyatakan bahwa tindakan manusia yang terjadi dijelaskan melalui pemahaman proses psikologis manusia (Ajzen, 1991, 2001; Fishbein & Ajzen, 1975) melalui pengungkapan hubungan antara niat dan perilaku. Lebih lanjut, TPB dianggap dapat menjelaskan proses transfer dengan fokus pada niat perilaku (yaitu niat transfer pengetahuan) dan faktor-faktor pendahulunya.

Berdasarkan TPB, peserta pelatihan memiliki hak atau niat pribadi untuk memilih hasil yang akan ditransfer terlepas dari mode pembelajaran (baik pelatihan di tempat kerja atau di luar pekerjaan) atau jenis pengetahuan yang diperoleh (tacit atau eksplisit). Artikel ini tidak hanya mengisi celah dalam model teoretis yang berlaku, seperti yang akan penulis bahas dalam artikel ini tetapi juga menegaskan dan mengklarifikasi, variabel-variabel yang menurut penulis penting untuk menjelaskan dan memprediksi perilaku transfer pelatihan. Secara khusus, berdasarkan TPB peran niat berfungsi

sebagai mediator dimana tiga pengaruh eksternal (sikap terhadap perilaku transfer, norma subjektif, dan kontrol perilaku yang dirasakan) pada perilaku transfer muncul sebagai komponen teori yang terpisah dan terukur.

Berdasarkan tinjauan literatur yang penulis lakukan, terdapat berbagai penelitian-penelitian di Indonesia yang berhubungan dengan perilaku transfer hasil pelatihan. Sebagai contoh penelitian-penelitian yang dilakukan oleh Nawarni dan Andrias (2013), Hastari (2013), Ardaneswari (2016), Gita dan Sariyathi (2016), serta Hakim (2017). Tetapi, peneliti-peneliti tersebut hanya memusatkan perhatian pada analisis pengaruh transfer pelatihan terhadap kinerja, Pengaruh desain transfer, self efficacy, retensi pelatihan, *performance feedback*, dukungan supervisor, lingkungan kerja, dan karakteristik peserta pelatihan terhadap transfer hasil pelatihan. Belum ada penelitian di Indonesia yang mengungkap mengenai faktor-faktor psikologi sosial yang menjadi penentu niat dan perilaku transfer hasil pelatihan PNS dalam organisasi pemerintahan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengungkap mengenai faktor-faktor psikologi penentu niat dan perilaku transfer hasil pelatihan PNS dalam organisasi pemerintahan melalui penerapan model TPB.

TINJAUAN LITERATUR

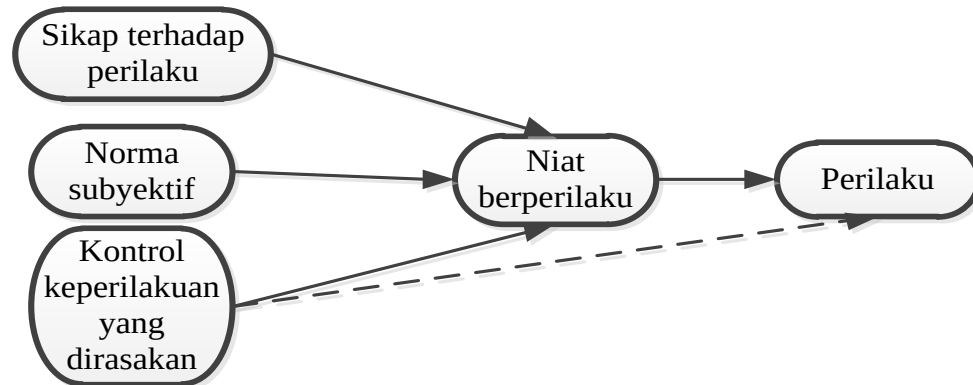
Transfer Pelatihan

Transfer pelatihan adalah aktivitas yang dilakukan secara efektif dan berkelanjutan dengan tujuan menerapkan keahlian, keterampilan, dan sikap yang diperoleh dari suatu pelatihan yang diikuti (Dulin & Dulin, 2020). Lebih lanjut, Egan (2008) menyatakan bahwa transfer pelatihan merupakan kemampuan para peserta pelatihan dalam menerapkan pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang dipelajari pada pelatihan di tempat kerjanya. Menurut Egan, Yang, dan Bartlett (2004) bahwa transfer pelatihan sebagai suatu tingkatan yang menumukkan sejauh mana para peserta pelatihan mengaplikasikan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperoleh dalam pelatihan di tempat kerjanya. Transfer pelatihan didefinisikan sejauh mana pengetahuan, keahlian, dan perilaku belajar dalam pelatihan diterapkan dalam pekerjaan (Noe, 2008). Dapat pula didefinisikan sebagai penerapan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang dipelajari dalam pelatihan pada situasi kerja dan selanjutnya memeliharanya selama periode waktu tertentu (Aguinis & Kraiger, 2009).

Theory of Planned Behavior

TPB (Schifter & Ajzen, 1985; Ajzen & Madden, 1986; Ajzen, 1991; Ajzen, 2005; Fishbein & Ajzen, 2010) dikembangkan oleh psikolog sosial dan telah banyak diterapkan dalam memahami, menjelaskan, dan memprediksi perilaku manusia di berbagai domain (Conner & Armitage, 1998; Armitage & Conner, 2000). Model teori ini memiliki faktor-

faktor yang menentukan keputusan individu untuk melakukan perilaku tertentu, dan yang paling penting adalah teori ini menambahkan variabel kontrol berperilaku yang dirasakan (*perceived behavioral control*) (lihat Gambar 1) ke dalam model teori sebelumnya, yaitu TRA (Fishbein & Ajzen, 1975; Ajzen & Fishbein, 1980).



Gambar 1. Teori perilaku terencana/*Theory of Planned Behavior*

Sumber: Ajzen (1991, 2005); Ajzen dan Madden (1986); Fishbein dan Ajzen (2010)

Model TPB menyatakan bahwa penentu utama perilaku adalah niat berperilaku dan kontrol berperilaku yang dirasakan. Dalam model TPB, penentu utama perilaku yang ditampilkan adalah niat berperilaku. Niat berperilaku ditentukan oleh tiga faktor utama, yaitu: sikap terhadap perilaku, norma subyektif, dan kontrol berperilaku yang dirasakan. Kontrol berperilaku yang dirasakan juga mempengaruhi perilaku yang ditampilkan.

Niat untuk melakukan transfer hasil pelatihan

TPB dimulai dengan melihat niat berperilaku sebagai anteseden terdekat dari suatu perilaku (Ajzen & Madden, 1986; Ajzen, 2005). Niat adalah suatu fungsi yang terdiri dari keyakinan (*beliefs*) dan informasi penting mengenai kecenderungan, bahwa menampilkan perilaku tertentu akan mengarah pada hasil yang spesifik. Semakin kuat niat individu untuk menampilkan perilaku tertentu, maka diharapkan semakin berhasil ia melakukannya. Niat sebagai penentu perilaku terdiri dari empat elemen yang berbeda, yaitu perilaku, obyek perilaku, situasi, dan waktu (Fishbein & Ajzen, 1975). Niat bisa berubah karena waktu. Semakin lama jarak antara niat dan perilaku, maka semakin besar kecenderungan terjadinya perubahan niat.

Model TPB merupakan model kognisi sosial yang menjelaskan dan memprediksi perilaku disengaja (Ajzen, 2005). Perilaku disengaja merupakan perilaku yang dihasilkan oleh upaya individu yang dilakukan secara sengaja (Ajzen, 1988; 2005). Model TPB menyatakan bahwa niat berperilaku merupakan prediktor bagi perilaku yang merupakan perilaku disengaja. Niat berperilaku merupakan penilaian individu

secara subyektif mengenai kemungkinan dirinya untuk melakukan atau tidak melakukan perilaku tertentu (Ajzen, 2005).

Studi tentang peran niat peserta pelatihan untuk mentransfer hasil pelatihan merupakan proses sosial untuk membangun pengetahuan bersama yang menekankan pada pentingnya mengembangkan budaya belajar dalam organisasi baik di tempat kerja informal (Dulin & Dulin, 2020; Arefin & Islam, 2019), dan tempat kerja formal (Arthur *et al.*, 2003). Dalam lingkungan pembelajaran organisasi, selain pembelajaran konvensional, terencana, terstruktur, karyawan dapat memperoleh pengetahuan dan keterampilan melalui cara-cara yang tidak direncanakan, insidental, dan informal di tempat kerja, sehingga mengurangi kebutuhan pelatihan formal (Bates & Holton, 2004). Meskipun pembelajaran di tempat kerja informal tentunya merupakan salah satu komponen kunci dari pembelajaran secara total (Park & Jacobs, 2011), pelatihan formal masih diperlukan baik untuk pelatihan keterampilan khusus maupun umum. Terlepas dari sifat multidimensi dari transfer pelatihan, artikel ini berfokus pada transfer hasil yang dipelajari dalam pelatihan formal (dalam hal ini latsar CPNS) karena konteks ini mudah diidentifikasi dan telah dipelajari terutama oleh para peneliti. Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis satu yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H1: Niat PNS untuk mentransfer hasil pelatihan berpengaruh pada perilakunya di tempat kerja

Sikap terhadap perilaku transfer hasil pelatihan dan pengaruhnya pada niat berperilaku

Sikap dianggap sebagai anteseden pertama dari niat berperilaku. Sikap adalah keyakinan positif atau negatif untuk menampilkan perilaku tertentu (Fishbein & Ajzen, 1975; Eagly & Chaiken, 1993; Ajzen, 2001). Sikap ditentukan oleh keyakinan individu mengenai konsekuensi dari menampilkan suatu perilaku (*behavioral beliefs*) ditimbang berdasarkan hasil evaluasi terhadap konsekuensinya (*outcome evaluation*). Seorang individu akan berniat untuk menampilkan suatu perilaku ketika ia menilainya secara positif. Dengan demikian, sikap dipercaya memiliki pengaruh langsung pada niat berperilaku dan dihubungkan dengan norma subyektif (Eagly & Chaiken, 1993). Niat berperilaku sering dipandang sebagai komponen konatif dari sikap terhadap perilaku dan biasanya diasumsikan berhubungan dengan komponen afektif dari sikap tersebut (Fishbein & Ajzen, 2010). Lebih lanjut, Fishbein dan Ajzen (2010) menyatakan bahwa sikap terhadap perilaku dapat diukur dengan memperhitungkan niat berperilakunya. Sebagaimana yang dinyatakan oleh Fishbein dan Ajzen (2010) bahwa hubungan antara sikap terhadap perilaku dan niat berperilaku dapat dituliskan dalam persamaan matematika yang sama dengan model *expectancy value* mengenai hubungan antara sikap dan keyakinan. Persamaan tersebut adalah:

$$A = \sum_{i=1}^n I_i e_i \dots \dots \dots \text{persamaan (1)}.$$

Berdasarkan persamaan tersebut, A adalah sikap terhadap perilaku, I_i adalah niat untuk menampilkan perilaku tertentu, e_i adalah evaluasi terhadap perilaku i , dan n merupakan sejumlah niat untuk berperilaku. Dengan demikian, sikap terhadap perilaku memiliki hubungan dengan niat untuk menampilkan perilaku tertentu. Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis dua yang diaajukan dalam penelitian ini adalah:

H2: Sikap PNS terhadap perilaku dalam mentransfer hasil pelatihan berpengaruh pada niat berperilakunya

Norma subyektif mengenai transfer hasil pelatihan serta pengaruhnya pada niat berperilaku

Norma subyektif merupakan persepsi individu mengenai pandangan orang lain yang dianggap penting, bahwa orang penting tersebut setuju atau tidak setuju dengan dirinya untuk menampilkan perilaku yang dikehendaki (Fishbein & Ajzen, 2010). Norma subyektif merupakan tekanan sosial yang dipersepsikan untuk menampilkan perilaku tertentu. Norma subyektif merupakan harapan dari kelompok acuan terhadap individu untuk menampilkan perilaku tertentu. Menurut TRA dan TPB, norma subyektif diukur dalam hal keyakinan individu akan pandangan orang-orang yang dianggap penting bahwa dia harus atau tidak harus melakukan perilaku yang bersangkutan. Menurut Cialdini *et al* (1990; 1991) tekanan normatif ini disebut sebagai *injunctive norms*. *Injunctive norms* menunjukkan persepsi individu mengenai tekanan sosial yang diterima dari kelompok acuannya. Berdasarkan kelompok acuan tersebut, dia akan memutuskan untuk berperilaku atau tidak. Norma deskriptif mengacu pada persepsi mengenai hal yang dilakukan oleh orang lain (Cialdini *et al*, 1990, 1991). Norma deskriptif menunjukkan, apakah kelompok acuan individu berperilaku serupa dengan perilaku yang akan dia tampilkan. Dalam hal ini, individu akan berperilaku jika kelompok acuan tersebut juga berperilaku demikian.

Beberapa bukti penelitian menunjukkan bahwa, ketika *injunctive norms* dan norma deskriptif dikombinasikan ke dalam pengukuran tunggal komponen normatif yang membentuk norma subyektif dalam model TRA dan TPB, maka akan meningkatkan kemampuan prediksi norma subyektif terhadap niat berperilaku (Rhodes & Courneya, 2005; McLallen & Fishbein, 2008). Dengan demikian, dalam melakukan pengukuran norma subyektif sebaiknya mengkombinasikan *injunctive norms* dan norma deskriptif, untuk meningkatkan kemampuan prediksi norma subyektif terhadap niat berperilaku. Sebagaimana dalam penelitian ini, peneliti menggunakan *injunctive norms* dan norma deskriptif sebagai keyakinan normatif dalam

membentuk norma subyektif. Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis tiga yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H3: Norma subyektif PNS terhadap transfer hasil pelatihan, berpengaruh pada niat berperilakunya di tempat kerja

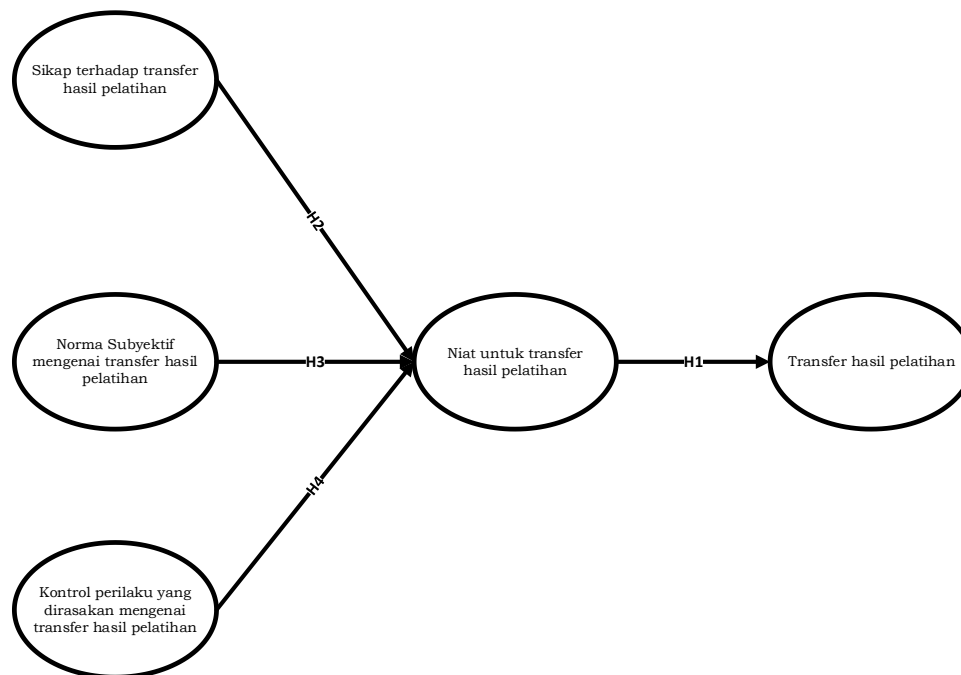
Kontrol perilaku yang dirasakan mengenai transfer hasil pelatihan serta pengaruhnya pada niat berperilaku

Kontrol keperilakuan yang dirasakan merupakan persepsi individu terhadap kemudahan atau kesulitan untuk melakukan perilaku sesuai dengan kepentingannya. Jika perilaku tidak berada di bawah kendali sadar sepenuhnya, maka individu harus memiliki sumber daya yang diperlukan dan kesempatan untuk melakukan perilaku tersebut (Ajzen & Madden, 1986; Ajzen, 1988; Eagly & Chaiken, 1993; Ajzen, 2005). Persepsi mengenai ketersediaan sumber daya yang dimiliki akan mempengaruhi niat berperilaku, serta keberhasilan dari perilaku yang ditampilkan. Selain sumber daya, terdapat faktor-faktor lainnya yang bisa menjadi bahan pertimbangan, yaitu: peluang/kesempatan dan ketrampilan yang dimiliki. Ajzen dan Driver (1992) juga menyatakan bahwa kontrol keperilakuan yang dirasakan mampu menjelaskan dan memprediksi perilaku yang sesungguhnya selain niat berperilaku. Alasan yang rasional mengenai hal ini adalah bahwa kontrol keperilakuan yang dirasakan sering digunakan sebagai proksi untuk mengukur kontrol yang sesungguhnya berkaitan dengan perilaku tertentu (Ajzen & Driver, 1992). Kontrol keperilakuan yang dirasakan dapat menjadi proksi untuk mengukur kontrol yang sesungguhnya mengenai perilaku yang ingin ditampilkan, tergantung pada ketepatan persepsi individu mengenai perilaku tersebut (Ajzen & Driver, 1992).

Ajzen dan Driver (1992) menyatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang menyebabkan kontrol keperilakuan yang dirasakan tidak sesuai dengan kenyataan, yaitu ketika individu memiliki informasi yang sedikit mengenai perilaku yang akan ditampilkan, ketika syarat atau ketersediaan sumber daya berubah, atau ketika muncul faktor-faktor situasional yang sifatnya baru dan tidak lazim. Dalam kondisi demikian, kontrol keperilakuan yang dirasakan kemungkinan memiliki kemampuan yang lemah dalam menjelaskan dan memprediksi perilaku yang sesungguhnya (Ajzen & Driver, 1992). Dengan demikian, ketika kontrol keperilakuan yang dirasakan sesuai dengan kenyataan, maka dapat digunakan untuk memprediksi kemungkinan keberhasilan ditampilkannya suatu perilaku (Ajzen & Driver, 1992). Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis empat yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H4: Kontrol keperilakuan yang dirasakan PNS terhadap perilaku transfer hasil pelatihan, berpengaruh pada niat berperilakunya di tempat kerja.

Berdasarkan tinjauan literatur dan pengembangan hipotesis maka model teoritis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 2. Model Teoritis

METODE

Secara garis besar penelitian ini dilakukan dalam dua tahap, yaitu: tahap pertama yang dilakukan secara kualitatif sebagai penelitian pendahuluan dan tahap kedua yang dilakukan secara kuantitatif. Dalam tahap 1, penulis melakukan studi pendahuluan (*exploratory*) yang berlangsung dari April 2020 s/d Juni 2020. Pada tahap pertama, peneliti melakukan wawancara dengan 25 informan kunci untuk mengetahui keyakinan dasar yang menonjol dalam dirinya terkait dengan perilaku transfer hasil pelatihan di tempat kerjanya. Besaran sampel sebesar 25 merupakan besaran yang direkomendasikan oleh Godin dan Kok (1996) serta Seale (1999) ketika melakukan *elicitation study* (studi pendahuluan) yang dilakukan secara kualitatif. Dua puluh lima responden tersebut merupakan PNS yang telah mengikuti pelatihan dasar di BPSDM Provinsi DKI Jakarta dan Provinsi Sulawesi Selatan. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Hallingberg *et al* (2018) bahwa penekanan utama dari studi *exploratory* adalah pada penemuan ide-ide dan masukan-masukan. Penentuan para responden yang akan diwawancara pada tahap ini didasarkan pada pertimbangan: (1) pernah mengikuti pelatihan dasar CPNS; dan (2) bersedia untuk terlibat dalam penelitian. Mengacu pada Ajzen dan Fishbein (1980) serta Fishbein and Middlestadt (1995), hasil wawancara mengenai keyakinan-keyakinan tersebut dihitung frekuensi dan persentasenya. Kemudian keyakinan yang dipilih oleh setidaknya 10 persen oleh responden digunakan sebagai dasar dalam penyusunan kuesioner (sikap, norma subyektif, dan kontrol berperilaku yang dirasakan). Setelah melakukan wawancara, peneliti membuat

transkrip yang merupakan hasil rekaman wawancara dengan 25 informan kunci. Dalam membuat transkrip hasil wawancara, peneliti dibantu oleh seorang kolega di Pusat Kajian Budaya dan Media Populer Jogjakarta. Hasil rekaman wawancara yang telah ditranskrip dianalisis oleh peneliti dengan menggunakan analisis isi.

Tahap dua dilakukan secara kuantitatif. Pada tahap ini, peneliti melakukan penyusunan kuesioner yang akan digunakan sebagai alat ukur penelitian berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan terhadap 25 informan kunci. Setelah melakukan penyusunan kuesioner, peneliti melakukan *face validity*, uji *social desirability response*, dan *construct validity* (*convergent* dan *discriminant*). Setelah hasil validitas yang diperoleh memenuhi harapan, selanjutnya peneliti melakukan pengukuran pengaruh variabel nilai yang dianut, perilaku masa lalu, sikap, norma subyektif, dan kontrol berperilaku yang dirasakan terhadap niat dan perilaku PNS dalam melakukan transfer hasil pelatihan di tempat kerjanya.

Pengukuran dan skala pengukuran

Dalam melakukan penyusunan kuesioner penulis melakukannya dengan mengkombinasikan hasil dari studi pendahuluan dengan indikator-indikator yang pernah dikembangkan oleh peneliti-peneliti sebelumnya, seperti: Ajzen dan Fishbein (1980), Ajzen (1991), Fishbein dan Ajzen (2010), Hendrian dan Patiro (2019), Patiro dan Budiayanti (2016), serta Patiro *et al* (2016). Skala pengukuran yang digunakan dalam kuesioner secara umum menggunakan skala 1-7. Skala pengukuran ini terdiri dari dua kutub dengan rentang 1-7. Sebagai contoh:

untuk pengukuran sikap:

Menurut saya, menerapkan hasil pelatihan di tempat kerja merupakan sesuatu yang:

Sangat Tidak Bermanfaat: 1 ; 2 ; 3 ; 4 ; 5 ; 6 ; 7 : Sangat Bermanfaat

norma subyektif diukur dengan:

Kemungkinan, orang-orang yang penting bagi saya (keluarga, teman, sahabat, kolega) akan _____ bahwa saya harus menerapkan hasil pelatihan di tempat kerja.

Tidak Setuju: 1 ; 2 ; 3 ; 4 ; 5 ; 6 ; 7 : Setuju

Kontrol perilaku yang dirasakan diukur dengan:

Saya yakin bahwa menerapkan hasil pelatihan di tempat kerja adalah sesuatu yang:

Sulit: 1 ; 2 ; 3 ; 4 ; 5 ; 6 ; 7 : Mudah

Niat berperilaku diukur dengan:

Saya _____ menerapkan hasil pelatihan di tempat kerja

Tidak berniat: 1 ; 2 ; 3 ; 4 ; 5 ; 6 ; 7 : Berniat

Dalam penelitian ini, konstruk-konstruk yang digunakan, seperti Sikap terhadap perilaku transfer hasil pelatihan, norma subyektif, kontrol perilaku yang dirasakan, dan niat berperilaku diukur dengan menggunakan 4 indikator. Untuk konstruk perilaku dalam mentransfer hasil pelatihan hanya diukur dengan menggunakan 2 indikator, sebagai contoh indikator pertama, Indikatornya adalah sebagai berikut: Apakah anda menerapkan hasil pelatihan di tempat kerja?

Tidak: 1 ; 2 ; 3 ; 4 ; 5 ; 6 ; 7 : Ya

Untuk indikator kedua diberi pilihan 1-7, sebagai berikut:

Apakah anda _____ menerapkan hasil pelatihan di tempat kerja?

1= tidak pernah

2= hampir tidak pernah

3= jarang

4= kadang-kadang

5= sering

6= biasanya

7= selalu

Perilaku dalam melakukan transfer hasil pelatihan akan diukur dalam rentang waktu satu bulan dari pengukuran niat berperilaku.

Populasi dan Sampel

Populasi penelitian ini adalah PNS yng tersebar di wilayah Provinsi Sumatera Utara, DKI Jakarta, Sulawesi Selatan, dan Maluku. Penelitian ini menggunakan sampel purposif. Responden yang digunakan dalam penelitian ini adalah mereka yang memenuhi lima kriteria berikut: (1) Pegawai Negeri Sipil, (2) Pria berusia 18-40 tahun, (3) Telah mengikuti pelatihan dasar CPNS, (4) Bersedia untuk terlibat dalam penelitian. Alasan penentuan usia minimal responden 25 tahun adalah didasarkan pada pernyataan yang dikemukakan oleh Sudman (1983) yang dikutip oleh Bradburn, Sudman, dan Wansink (2004) bahwa usia responden yang harus dilibatkan dalam penelitian sikap minimal 18 tahun, karena dianggap merupakan usia dalam memasuki kedewasaan untuk bersikap. Dalam penelitian ini karena formula penentuan besaran sampel tidak dapat digunakan untuk sampel non probabilitas, maka penentuan besaran sampel non probabilitas biasanya didasarkan pada subyektifitas peneliti atau komparasi pada studi-studi terdahulu (Hair et al., 2014). Dalam penelitian ini, peneliti menetapkan besaran sampel berdasarkan komparasi terhadap studi-studi terdahulu mengenai hubungan antara niat dan perilaku berdasarkan Theory of Reasoned Action/Theory of Planned Behavior. Berdasarkan studi tersebut besaran sampel minimum adalah 34 dan maksimal adalah 1009 (Sheppard et al., 1988). Selain didasarkan pada komparasi studi-studi terdahulu, penentuan besaran sampel dalam penelitian ini sangat erat kaitannya dengan penggunaan SEM sebagai alat analisis. Tidak ada arahan yang jelas untuk menentukan besaran sampel yang tepat saat menggunakan SEM. Namun, Hlland, Chow, dan Lam (1996) menyatakan bahwa besaran sampel yang cukup untuk menggunakan SEM, berkisar antara 100 – 200. Menurut Chin, Marcolin, dan Newsted (1995) besaran sampel minimal dalam penelitian dengan menggunakan SEM adalah lima sampai dengan sepuluh kali jumlah indikator. Dalam penelitian ini jumlah indikator adalah 18 indikator, maka besaran sampel minimal untuk penelitian ini adalah $18 \times 10 = 180$ responden (Chin, Marcolin, dan Newsted, 1995). Hair et al (2014) menyatakan bahwa besaran sampel minimal yang digunakan dalam SEM adalah 100 dengan jumlah konstruk

sebanyak lima atau kurang. Menurut Aaker *et al* (2013) bahwa semakin besar besaran sampel yang digunakan maka hasil penelitian akan semakin baik karena akan memperkecil *sampling error*. Dengan demikian besaran sampel dalam penelitian ini ditetapkan sebanyak 500 responden

HASIL AND PEMBAHASAN

Uji validitas dan reliabilitas

Setelah kuesioner terbentuk, penulis melakukan uji Social Desirability Bias (SDR) yang dilakukan secara non-paired sample. Besaran sampel yang digunakan dalam uji SDR sebanyak 30 orang yang terdiri dari 15 orang untuk masing-masing kelompok. Pada saat melakukan uji SDR penulis kebetulan sedang berada di Kota Palu dalam situasi dan kondisi Work from Home (WfH) akibat wabah pandemi Covid-19 yang sedang berlangsung. Penulis melakukan uji SDR secara daring di dua wilayah, yaitu Kota Palu (15 responden) dan Kota Makassar (15 responden). Kelompok pertama yaitu 15 responden yang berada di Kota Palu diberikan pertanyaan langsung, sedangkan kelompok kedua yaitu 15 responden yang berada di Kota Makassar diberikan pertanyaan tidak langsung. Dalam melakukan uji SDR ini, penulis dibantu oleh kolega yang berada di Instansi Pemerintah Daerah yaitu Badan Pengembangan Sumber Daya Manusia Daerah (BPSDM). Uji SDR non paired sample dalam penelitian ini menggunakan uji Mann Whitney dengan bantuan software SPSS. Hasil uji menunjukkan nilai p yang diperoleh lebih dari 0,05 yang berarti bahwa kedua sampel tersebut (*non paired*) berasal dari populasi yang memiliki rata-rata (*mean*) atau ekspektasi yang sama dengan kata lain rata-rata jawaban responden yang berasal dari kedua sampel tersebut adalah sama. Untuk lebih jelasnya, dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Hasil Uji SDR

Konstruk	Indikator	Nilai faktor loading
Sikap Terhadap Transfer Hasil Pelatihan	Att1	0.127
	Att2	0.241
	Att3	0.101
	Att4	0.118
Kontrol Perilaku Yang dirasakan	PBC1	0.122
	PBC2	0.230
	PBC3	0.342
	PBC4	0.171



Norma Subyektif	NS1	0.123
	NS2	0.127
	NS3	0.210
	NS4	0.126
Niat untuk transfer hasil pelatihan	I1	0.099
	I2	0.117
	I3	0.120
	I4	0.096
Perilaku Transfer Hasil Pelatihan	B1	0,111
	B2	0,234

Sumber: Olahan data primer

Untuk melakukan uji validitas konstruk penelitian ini, penulis menyebarkan kuesioner secara daring dengan dibantu oleh kolega dari BPSDMD. Sebanyak 107 responden diperoleh dalam uji ini. Responden merupakan PNS yang tersebar di wilayah Kota DKI Jakarta dan Kota Makassar. Selanjutnya hasil kuesioner dianalisis menggunakan *Factor Analysis* (FA) dengan bantuan SPSS. Hasil menunjukkan bahwa semua indikator pengukuran menunjukkan keterwakilan untuk masing-masing konstruk dan menghasilkan nilai *factor loading* > 0,5, hal ini menunjukkan bahwa konstruk-construct pengukuran memiliki validitas diskriminan yang baik. Hair *et al* (2014) memberikan arahan dalam menentukan nilai *factor loading* yang dianggap signifikan. Chin (1998) menyatakan bahwa untuk penelitian tahap *confirmatory* dalam skala pengukuran, nilai *factor loading* >0,6 dianggap cukup. *Factor loading* yang dianggap signifikan dalam penelitian ini adalah 0,6. Untuk lebih jelasnya, dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2 (hasil perhitungan validitas konvergensi) (Fornell & Larcker, 1981; Nunnally & Bernstein, 1994) menunjukkan bahwa validitas konvergen untuk masing-masing konstruk adalah baik. Hal ini dapat dilihat pada nilai AVE yang melebihi 0,7 (Hair *et al.*, 2014; Chin, 1998). Tabel 2 juga menunjukkan bahwa nilai *cronbach alpha* dan *composite reliability* dari masing-masing konstruk melebihi 0,7, sehingga dapat dinyatakan bahwa pengukur yang dipakai dalam penelitian ini adalah *reliable* (Nunnally & Bernstein, 1994). Dalam penelitian ini, metode uji reliabilitas yang digunakan adalah *composite reliability*, karena lebih baik dalam mengestimasi konsistensi internal suatu konstruk (Fornell & Larcker, 1981; Nunnally & Bernstein, 1994; Salisbury *et al.*, 2002).

Tabel 2. Hasil Uji Validitas Diskriminan dan Konvergensi

Konstruk (Cronbach Alpha)	Indikator	faktor loading	Composite reliability	AVE (Average Variance Extracted)
Sikap terhadap perilaku transfer (0.891)	Att1	0.771	0.880	0.517
	Att2	0.860		
	Att3	0.871		
	Att4	0.878		
Kontrol Perilaku Yang dirasakan (0.818)	PBC1	0.713	0.802	0.575
	PBC2	0.731		
	PBC3	0.744		
	PBC4	0.779		
Norma Subyektif (0.793)	NS1	0.728	0.807	0.513
	NS2	0.724		
	NS3	0.799		
	NS4	0.787		
Niat untuk melakukan transfer pelatihan (0.781)	I1	0.888	0.811	0.627
	I2	0.798		
	I3	0.717		
	I4	0.757		

Sumber: Olahan data primer

Tabel 3. Karakteristik responden

Variables	Categories	Sum	Percentage
Jenis Kelamin	Laki	143	30
	Perempuan	332	70
Status pernikahan	Belum menikah	166	35
	Menikah	309	65
Usia	25-30 tahun	47	10
	31-40 tahun	238	50
	≥40 tahun	190	40
Pendidikan	SMA	285	60
	Sarjana	190	40
Pengeluaran per bulan	Rp 0 – Rp 1,000,000	0	0
	Rp 1,000,001 – 2,500,000	0	0
	Rp 2,500,001 – Rp 5,000,000	318	67
	Lebih dari Rp 5,000,001	157	33

Jumlah kuesioner yang disebar dalam penelitian ini adalah 500. Namun, yang kembali dan dapat dianalisis secara lebih lanjut hanya berjumlah 427 kuesioner. Dengan demikian, responden dari penelitian ini berjumlah 427 orang yang diperoleh secara daring. Dari 427 orang tersebut, 30,21% (129 orang) adalah laki-laki dan 69,79% (298 orang) adalah perempuan; 65,11% (278 orang) menikah dan 34,89% (149 orang) belum menikah; 10,07% (43 orang) berusia 25-30 tahun, 50,12% (214 orang) berusia 31 s/d 40 tahun, dan 39,81% (170 orang) berusia 40 tahun ke atas; 27,17% (116 orang) merupakan lulusan SMA, 72,83% (311 orang) adalah sarjana; 34,89% (149 orang) dari mereka memiliki pengeluaran perbulan Rp 2.500.000 – Rp 5.000.000 dan 65,11% (278 orang) lebih dari Rp 5.000.000 perbulan.

PENGUJIAN MODEL STRUKTURAL

Dalam melakukan pengujian ini, penulis menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) melalui pendekatan dua tahap dengan bantuan *software* IBM SPSS Amos 21. Hasil pengujian dapat dilihat pada Gambar 3 dan Tabel 5.

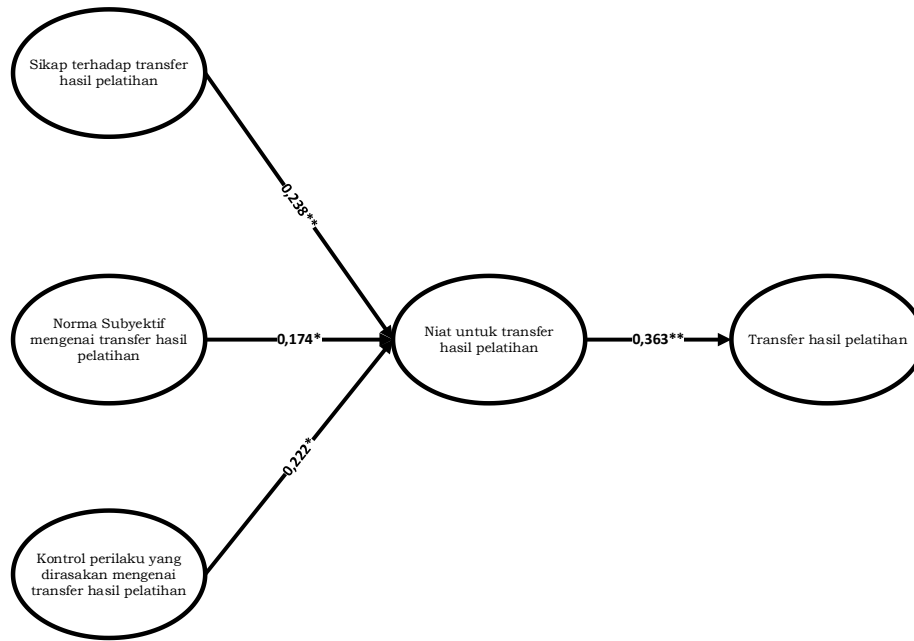
Tabel 4. Korelasi antar konstruk laten

Konstruk		1	2	3	4	5
1	Sikap terhadap perilaku	1				
2	Kontrol perilaku	0,273*	1			
3	Norma Subyektif	0,241*	0,185*	1		
4	Niat untuk transfer hasil pelatihan	0,254**	0,219**	0,247**	1	
5	Transfer hasil pelatihan	0,039	0,122*	0,057	0,241**	1

Sumber: Olahan data primer

Ket: **. Korelasi signifikan pada level 0,01 (2-tailed); *. Korelasi signifikan pada level 0,05 (2-tailed)

Tabel 3 merupakan hasil korelasi antar konstruk laten yang digunakan dalam penelitian ini. Berdasarkan tabel tersebut, nilai korelasi antar konstruk laten cukup erat dan signifikan, kecuali untuk konstruk transfer hasil pelatihan dengan sikap terhadap perilaku dan norma subyektif.

**Gambar 3. Hasil Uji Model Struktural**

Sumber: Olahan data primer

Ket: **. Korelasi signifikan pada level 0,001 (2-tailed); *. Korelasi signifikan pada level 0,05 (2-tailed); $\chi^2 = 112,719$; CMIN/DF=2,127; GFI=0,942; AGFI=0,910; RMR=0,062; RMSEA=0,052; NFI=0,912; CFI=0,928.

Tabel 5. Estimasi Parameter Struktural

Hipotesis Jalur	Koefisien Jalur	t-value	p-value	Kesimpulan
H1: Niat untuk melakukan perilaku transfer hasil pelatihan berpengaruh terhadap perilakunya di tempat kerja	0,363	3,313**	0.00102	Terdukung
H2: Sikap PNS terhadap perilaku transfer hasil pelatihan berpengaruh terhadap niat berperilakunya	0,238	3,200**	0.008464	terdukung
H3: Norma subyektif PNS mengenai transfer hasil pelatihan berpengaruh terhadap niat berperilaku	0,174	2,329*	0.010965	Terdukung
H4: Kontrol perilaku yang dirasakan PNS berpengaruh terhadap niat berperilaku	0,222	2,333*	0.010217	Terdukung

Sumber: Olahan data primer

Ket: **. Korelasi signifikan pada level 0,001 (2-tailed); *. Korelasi signifikan pada level 0,05 (2-tailed)

Berdasarkan hasil estimasi parameter struktural dengan menggunakan SEM, maka:

Hipotesis satu yang menyatakan bahwa niat untuk melakukan perilaku transfer hasil pelatihan berpengaruh terhadap perilakunya di tempat kerja dalam penelitian ini terdukung. Hasil analisis data menunjukkan nilai CR yang signifikan ($CR = 3,313$) dan nilai *standardized estimation* sebesar 0,363 (lihat Tabel 5). Angka tersebut menunjukkan bahwa niat PNS untuk melakukan transfer hasil pelatihan mempunyai pengaruh positif pada perilakunya di tempat kerja. Dengan kata lain, bahwa semakin positif niat PNS untuk melakukan transfer hasil pelatihan, maka dia akan semakin cenderung untuk melakukan transfer hasil pelatihan di tempat kerjanya.

Hasil penelitian ini sesuai dengan beberapa penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh: David dan Rundle-Thiele (2018), Schifter dan Ajzen (1985), Ajzen dan Madden (1986), Ajzen dan Driver (1992), Albarracin *et al* (2001), dan Hagger, Chatzisarantis, dan Biddle (2002) yang menunjukkan bahwa niat berperilaku merupakan penilaian individu yang sifatnya subyektif mengenai kemungkinan dirinya untuk melakukan atau tidak melakukan perilaku tertentu. Lebih lanjut, menurut peneliti-peneliti tersebut niat berperilaku diasumsikan mencakup faktor-faktor motivasi yang berdampak pada perilaku actual.

Menurut Fishbein dan Ajzen (2010), niat merupakan keyakinan bahwa seseorang akan melakukan perilaku tertentu. Oleh karena itu, niat transfer hasil pelatihan mengacu pada sejauh mana seorang peserta pelatihan percaya bahwa dia akan menerapkan hasil yang telah diperolehnya untuk pekerjaan itu. Di sisi lain, perilaku transfer dapat didefinisikan sebagai perubahan perilaku peserta pelatihan ketika menerapkan hasil pelatihan ke dalam pekerjaannya. Terlepas dari hubungan konseptual antara niat dan perilaku aktual, terdapat banyak studi empiris yang menunjukkan hubungan yang signifikan antara niat untuk melakukan transfer hasil pelatihan dan perilaku aktual (Elliott, Armitage, & Baughan, 2007; Fraser *et al.*, 2011; Hansen, 2008).

Hipotesis dua yang menyatakan bahwa Sikap PNS terhadap perilaku transfer hasil pelatihan berpengaruh terhadap niat berperilakunya dalam penelitian ini terdukung. Hasil analisis data menunjukkan nilai CR yang signifikan ($CR = 3,200$) dan nilai *standardized estimation* sebesar 0,238 (lihat Tabel 5). Angka tersebut menunjukkan bahwa sikap PNS terhadap perilaku transfer hasil pelatihan mempunyai pengaruh positif pada niat untuk berperilaku. Dengan kata lain, bahwa semakin positif sikap PNS terhadap perilaku transfer hasil pelatihan, maka akan semakin meningkatkan niatnya untuk mentransfer hasil pelatihan di tempat kerjanya. Dengan demikian, adanya hubungan sikap dan niat yang signifikan ini dapat disebabkan karena penggunaan butir-butir keyakinan yang tepat. Butir-butir keyakinan berperilaku dalam kuesioner penelitian ini mampu mengungkap keyakinan-keyakinan binaragawan Indonesia terhadap penggunaan AAS. Sesuai dengan yang dinyatakan oleh Fishbein dan Ajzen

(1975), Ajzen (1988, 1991) dan Fishbein dan Ajzen (2010) bahwa penggunaan butir-butir keyakinan berperilaku yang tepat dapat menjelaskan hubungan sikap dan niat berperilaku.

Berasal dari model nilai harapan (expectancy value model) yang dikemukakan oleh Fishbein dan Ajzen (1975), bahwa sikap terhadap perilaku transfer pelatihan disebut sebagai perasaan umum peserta pelatihan tentang perilaku transfer. Istilah sikap yang digunakan dalam konteks ini sama dengan istilah afeksi yang digunakan oleh para ahli teori di awal, yaitu untuk menunjukkan derajat kesukaan secara keseluruhan (Ajzen, 2001). Terlepas dari hubungan yang signifikan antara sikap dan perilaku, banyak penelitian yang menunjukkan bahwa niat perilaku adalah mediator dari hubungan sikap dan perilaku (Fishbein & Ajzen, 1975; Kim & Hunter, 1993a; Kim & Hunter, 1993b). Hubungan sikap dan niat berperilaku telah dibuktikan oleh banyak penelitian terdahulu (Ajzen & Manstead, 2007; Ajzen, Brown, & Carvajal, 2004; De Groot & Steg, 2007).

Hipotesis tiga yang menyatakan bahwa Norma subyektif PNS mengenai transfer hasil pelatihan berpengaruh terhadap niat berperilaku dalam penelitian ini terdukung. Hasil analisis data menunjukkan nilai CR yang signifikan ($CR = 2,329$) dan nilai *standardized estimation* sebesar 0,174 (lihat Tabel 5). Angka tersebut menunjukkan bahwa norma subyektif PNS mengenai transfer hasil pelatihan mempunyai pengaruh positif pada niat untuk melakukan transfer hasil pelatihan. Dengan kata lain semakin positif norma subyektif PNS mengenai transfer hasil pelatihan, maka semakin tinggi niatnya untuk mentransfer hasil pelatihan.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Nolan *et al* (2008). Hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa keyakinan yang dirasakan individu tentang perilaku pro-konservasi energi yang dilakukan orang lain berkorelasi dengan perilaku konservasi *self rated* yang sebenarnya. Dengan kata lain, bahwa tidak hanya norma deskriptif yang berpengaruh pada niat berperilaku, tetapi juga sebaliknya, *injunctive norms* ikut mempengaruhi niat berperilaku. Demikian pula dengan penelitian yang dilakukan oleh Borsari dan Carey (2003), Albarracin, Kumkale, dan Johnson, (2004), serta Elek, Michelle, dan Hecht (2006), menunjukkan bahwa ketika *injunctive norms* dan norma deskriptif dikombinasikan membentuk keyakinan normatif dalam model TRA dan TPB, maka akan meningkatkan kemampuan prediksi norma subyektif pada niat berperilaku.

Individu dalam membuat keputusan selalu berdasarkan sejauh mana mereka menyesuaikan diri dengan kelompok sosial yang menggambarkan identitas diri mereka (Polach, 2003; McLean & Akdere, 2015). Sebagaimana konteks penelitian ini, PNS dalam melakukan proses transfer hasil pelatihan, norma subjektifnya mengacu pada keputusannya apakah akan melakukan perilaku transfer atau tidak yang tergantung pada pandangan dari kelompok referensinya. Hal ini karena norma subyektif

mengandung suatu keyakinan normative. Keyakinan normatif tersebut dipengaruhi oleh motivasi peserta pelatihan untuk mematuhi orang lain yang dianggap penting dan signifikan. Dalam hal ini, orang lain yang dianggap penting adalah yang bisa menjadi orang yang mereka percayai (misalnya, pemimpin, ahli), orang yang mereka cintai (misalnya, sahabat, orang tua), serta yang harus mereka patuhi (misalnya, guru, supervisor), dan sebagainya.

Hipotesis empat yang menyatakan bahwa Kontrol berperilaku yang dirasakan PNS terhadap perilaku transfer hasil pelatihan, berpengaruh pada niat berperilakunya di tempat kerja dalam penelitian ini terdukung. Hasil analisis data menunjukkan nilai CR yang signifikan ($CR = 2,333$) dan nilai *standardized estimation* sebesar 0,222 (lihat Tabel 5). Angka tersebut menunjukkan bahwa kontrol berperilaku yang dirasakan PNS mengenai transfer hasil pelatihan memiliki pengaruh positif pada niat untuk mentransfer hasil pelatihan. Semakin positif kontrol yang dimiliki oleh PNS mengenai transfer hasil pelatihan, maka niat untuk mentransfernya di tempat kerjanya semakin besar. Lazuras *et al* (2010) dalam penelitiannya menyatakan bahwa kontrol perilaku yang dirasakan merupakan penentu perilaku aktual karena berhubungan dengan faktor-faktor yang tidak diharapkan, misalnya kekuarangan sumber daya. Lebih lanjut, dia menyatakan bahwa meskipun seseorang memiliki niat yang kuat untuk menampilkan perilaku tertentu, dia belum tentu akan berperilaku demikian ketika terdapat hambatan untuk menampilkan perilaku tersebut. Dalam penelitian ini, persepsi PNS mengenai kemudahan atau kesulitan untuk mentransfer hasil pelatihan ditempat kerjanya didasarkan pada kemampuannya untuk menerapkan hasil pelatihan, ketersediaan sumber daya di organisasi yang mendukung penerapan hasil pelatihannya, kesediaan kolega/rekan kerjanya untuk menerima transfer hasil pelatihan yang telah diperolehnya, serta manfaat bagi organisasi jika hasil pelatihannya diterapkan. Armitage dan Conner (2001) menyatakan bahwa kontrol berperilaku yang dirasakan merupakan konstruk yang multidimensional dan harus mencakup mekanisme pengendalian internal maupun eksternal. Mekanisme pengendalian internal yang dimaksud adalah kemampuan dan ketrampilan yang dimiliki individu untuk menampilkan perilaku tertentu (Armitage & Conner, 2001). Dalam penelitian ini, mekanisme pengendalian internal yang dimiliki PNS adalah kompetensi yang dimilikinya berkaitan dengan penerapan hasil pelatihan. Mekanisme pengendalian eksternal adalah kemampuan individu dalam menghadapi tekanan sosial untuk berperilaku dengan cara tertentu dan kemampuan individu untuk menampilkan perilaku ketika ada kesempatan (Armitage & Conner, 2001). Dalam penelitian ini mekanisme pengendalian eksternal yang dimiliki oleh PNS berkaitan dengan penerapan hasil pelatihan, salah satunya adalah ketersediaan sumber daya di organisasinya ketika menerapkan hasil pelatihan dan kesediaan koleganya untuk menerima transfer hasil pelatihan yang diperolehnya.

SIMPULAN

Sebagaimana hasil penelitian ini, masalah mengenai transfer hasil pelatihan merupakan sesuatu yang sangat penting dan perlu dibahas. Apapun proses untuk memperoleh pengetahuan dan keterampilan (atau "hasil yang dipelajari"), perilaku baru yang terbentuk setelah pelatihan perlu ditransfer ke tempat kerja. Orang yang membuat keputusan untuk melakukan transfer ini adalah orang yang telah berpartisipasi dalam pelatihan sebagai peserta pelatihan. Oleh karena itu, melalui artikel ini peran keputusan peserta pelatihan dalam proses transfer menjadi fokus utama penelitian. Artikel ini menggunakan penerapan teori yang kuat dalam bidang psikologi sosial, yaitu Theory of Planned Behavior (TPB), yang memahami, menjelaskan, dan memprediksi niat dan perilaku PNS dalam mentransfer hasil pelatihan di tempat kerja.

Model TPB yang dikembangkan dalam memahami, menjelaskan, dan memprediksi perilaku PNS dalam mentransfer hasil pelatihan bisa diterima. Dapat dijelaskan lebih lanjut dari model tersebut bahwa perilaku penerapan hasil pelatihan di kalangan PNS dipengaruhi oleh niat untuk menerapkannya. Selanjutnya, niat untuk menerapkan hasil pelatihan dipengaruhi oleh sikap PNS terhadap penerapan hasil pelatihan, norma subjektifnya mengenai penerapan hasil pelatihan, dan kontrol keperilakuan yang dirasakan oleh PNS terhadap penerapan hasil pelatihan. Berdasarkan Tabel 4, maka penelitian ini mendukung bahwa sikap, norma subjektif, dan kontrol keperilakuan yang dirasakan sebagai prediktor yang signifikan terhadap niat berperilaku, serta niat berperilaku merupakan prediktor yang signifikan terhadap perilaku dalam kerangka model TPB.

REFERENSI

- Aaker, D. A., Kumar, V., Leone, R. P., & Day, G. S. 2013. *Marketing Research*. 11th edition, Hoboken, NJ: John Wiley and Sons, Inc.
- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual Review of Psychology*, 60, 451–474.
- Ajzen, I., Brown, T.C., & Carvajal, F. (2004). Explaining the discrepancy between intentions and actions: The case of hypothetical bias in contingent valuation. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30(9), 1108–1121.
- Ajzen, I. & Fishbein, M. (1980), *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Ajzen, I. (1988). *Attitudes, Personality, and Behavior*. Milton Keynes: Open University Press.
- Ajzen, I., & Madden, T. J. (1986). Prediction of goal-directed behavior: Attitudes, intentions, and perceived behavioral control. In *Journal of Experimental Social Psychology* (Vol. 22, Issue 5, pp. 453–474). [https://doi.org/10.1016/0022-1031\(86\)90045-4](https://doi.org/10.1016/0022-1031(86)90045-4)
- Ajzen, I., & Manstead, A. S. R. (2007). Changing health-related behaviours: An approach



- based on the Theory of Planned Behaviour. In *The Scope of Social Psychology: Theory and Applications*, eds. K. van den Bos, M. Hewstone, J. de Wit, H. Schut, and M. Stroebe, New York: Psychology Press, pp. 43–63.
<https://doi.org/10.4324/9780203965245>
- Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 50(2), 179–211.
- Ajzen, I. (2001). Nature and Operation of Attitudes. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 27–58. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.27>
- Ajzen, I. (2005). *Attitudes, Personality, and Behavior*. Berkshire: Open University Press.
- Ajzen, I. & Driver, B. L. (1992). Application of the theory of planned behavior to leisure choice. *Journal of Leisure Research*, 24(3), pp. 207–224).
<https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>
- Ajzen, I. & Madden, T. J. (1986). Prediction of goal-directed behavior: Attitudes, intentions, and perceived behavioral control. *Journal of Experimental Social Psychology*, 22(5), 453–474. [https://doi.org/10.1016/0022-1031\(86\)90045-4](https://doi.org/10.1016/0022-1031(86)90045-4)
- Albarracin, D., Johnson, B. T., Fishbein, M., & Muellerleile, P. A. (2001). Theories of Reasoned Action and Planned Behavior as Models of Condom Use: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 127(1), 142–161.
- Albarracin, D., Kumkale, G. T., & Johnson, B. T. (2004). Influences of Social Power and Normative Support on Condom Use Decisions: A Research Synthesis. *AIDS Care*, 16(6), 700–723.
- Ardaneswari, C. P. (2016). Transfer of Training (Analisis Pelaksanaan Transfer of Training di Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Daerah Istimewa Yogyakarta. *NATAPRAJA: Jurnal Kajian Ilmu Administrasi Negara*, 4(2), 137–152.
- Arefin, Md. S. and Islam, N. (2019). A Study on the Motivation to Transfer Training in the Banking Industry of Bangladesh. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 6(1), 45–72.
- Armitage, C J, & Conner, M. (2001). Efficacy of the Theory of Planned Behaviour: a meta-analytic review. *British Journal of Social Psychology*, 40(4), 471–499.
<https://doi.org/10.1348/014466601164939>
- Armitage, Christopher J, & Conner, M. (2000). Social cognition models and health behaviour: A structured review. *Psychology & Health*, 15(15), 173–189.
<https://doi.org/10.1080/08870440008400299>
- Arthur Jr, W., Bennett Jr, W., Edens, P. S., & Bell, S. T. (2003). Effectiveness of training in organizations: A meta-analysis of design and evaluation features. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 234–245.
- Badan Kepegawaian Negara. (2019). *Buku Statistik ASN*. Jakarta: Badan Kepegawaian Negara.
- Bates, R., & Holton, E. F., III. (2004). Linking workplace literacy skills and transfer system perceptions. *Human Resource Development Quarterly*, 15(2), 153–170.
- Borsari, B., & Carey, K. B. (2003). Descriptive and injunctive norms in college drinking: a meta-analytic integration. *Journal of Studies on Alcohol*, 64(3), 331–341.
<https://doi.org/10.1016/j.biotechadv.2011.08.021>.Secreted
- Bradburn, N., Sudman, S., & Wansink, B. (2004). *Asking Questions The Definitive Guide to Questionnaire Design—For Market Research, Political Polls, and Social and Health*



- Questionnaires*. 1st ed. San Francisco: Jossey Bass, Inc.
- Bunch, K. J. (2007). Training failure as a consequence of organizational culture. *Human Resource Development Review*, 6(2), 142–163.
- Burke, L. A. & Hutchins, H. M. (2007). Training transfer: an integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 6(3), 263–296.
- Cheng, E. W. L. (2000). Test of the MBA knowledge and skills transfer. *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 867–882.
- Chiaburu, D. S. & Marinova, S. V. (2005). What predicts skill transfer? An exploratory study of goal orientation, training selfefficacy and organizational supports. *International Journal of Training and Development*, 9(2), 110–123.
- Chin, W. W., Marcolin, B. L., & Newsted, P. R. (1995). A Partial Least Squares Latent Variable Modeling Approach for Measuring Interaction Effects: Results from A Monte Carlo Simulation Study and Voice Mail Emotion/Adoption Study. *Proceedings of The Seventeenth International Conference on Information Systems*, 21–41.
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach for structural equation modeling. In George A Marcoulides (Ed.), *Methodology for business and management. Modern methods for business research* (pp. 295–336). Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Cialdini, R. B., Reno, R. R., & Kallgren, C. A. (1990). A focus theory of normative conduct: Recycling the concept of norms to reduce littering in public places. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(6), 1015–1026.
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.58.6.1015>
- Cialdini, R.B., Kallgren, C. A., and Reno, R. R. (1991). A Focus Theory of Normative Conduct: A Theoretical Refinement and Reevaluation of The Role of Norms in Human Behavior. *Advances in Experimental Social Psychology*, 24, 201–234.
- Colquitt, J.A., LePine, J.A., & Noe, R. (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.
- Conner, M., & Armitage, C. J. (1998). Extending the Theory of Planned Behavior: A Review and Avenues for Further Research. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(15), 1429–1464. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.1998.tb01685.x>
- David, P. & Rundle-Thiele, S. (2018). Social marketing theory measurement precision: a theory of planned behaviour illustration. *Journal of Social Marketing*, 8(2), 182–201.
- De Groot, J., and Steg, L. (2007). General beliefs and the theory of planned behavior: The role of environmental concerns in the TPB. *Journal of Applied Social Psychology*, 37(8), 1817–1836.
- Dulin, A. & Dulin, L. (2020). Police subcultural influences on the transfer of training. *International Journal of Police Science and Management*, 22(4), 343–355.
- Eagly, A. H. & Chaiken, S. (1993). *The Psychology of Attitude*. Forth Worth: Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.
- Egan, T. M., Yang, B., & Bartlett, K. R. (2004). The effects of organizational learning culture on motivation to transfer learning and turnover intention. *Human Resource Development Quarterly*, 5(3), 279–301.



- Egan, T. M. (2008). The relevance of organizational subculture for motivation to transfer learning. *Human Resource Development Quarterly*, 19(4), 299–322.
- Elek, E., Miller-Day, M., & Hecht, M. L. (2006). Influences of Personal, Injunctive, and Descriptive Norms on Early Adolescent Substance use. *Journal of Drug Issues*, 36(1), 147–172. <https://doi.org/10.1177/002204260603600107>
- Elliott, M. A., Armitage, C. J., & Baughan, C. J. (2007). Using the theory of planned behavior to predict observed driving behavior. *British Journal of Social Psychology*, 46(1), 69–90.
- Facteau, J.D., Dobbins, G.H., Russell, J.E.A., Ladd, R.T., & Kudisch, J. D. (1995). The influence of general perceptions of the training environment on pretraining motivation and perceived training transfer. *Journal of Management*, 21(1), 1–25.
- Fishbein, M. & Ajzen, I. (1975). *Belief, Attitude, Intention, and Behavior: An Introduction to Theory and Research*. , Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
- Fishbein, M. & Ajzen, I. (2010). *Predicting and Changing Behavior: The Reasoned Action Approach*. New York Hove: Psychology Press Taylor and Francis Group.
- Fishbein, M., & Middlestadt, S. (1995). Noncognitive Effects on Attitude Formation and Change: Fact or Artifact? *Journal of Consumer Psychology*, 4(2), 181–202. https://doi.org/10.1207/s15327663jcp0402_05
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluation structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50.
- Fraser, R., Ajzen, I., Johnson, K., Hebert, J., & Chan, F. (2011). Understanding employers' hiring intention in relation to qualified workers with disabilities. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 35(1), 1–11.
- Gita, I. G. A. A. A. R. dan Sariyathi, N. K. (2016). Pengaruh Lingkungan Kerja, Self-Efficacy, dan Karakteristik Peserta Pelatihan Terhadap Transfer Pelatihan Pada Karyawan PT. Indonesia Power. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 5(7), 4602–4629.
- Godin, G., & Kok, G. (1996). The theory of planned behavior: a review of its applications to health-related behaviors. *American Journal of Health Promotion*, 11(2), pp. 87–98). <https://doi.org/10.4278/0890-1171-11.2.87>
- Goldstein, I. L., & Ford, J. K. (2002). *Training in Organizations: Needs Assessment, Development, and Evaluation* (4th ed.). Belmont, CA: Wadsworth.
- Hagger, M. S., Chatzisarantis, N. L. D., & Biddle, S. J. H. (2002). A Meta Analytic Review of The Theories of Reasoned Action and Planned Behavior in Physical Activity: Predictive Validity and The Contribution of Additional Variables. *Journal of Sport and Exercise Phsycology*, 24(1), 3–32.
- Hair, Jr. J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis*. 7th ed. Essex, England: Pearson Education, Ltd.
- Hakim, Z. (2017). Analisis Pengaruh Transfer Pelatihan Terhadap Prestasi Kerja Petugas Promosi Kesehatan Puskesmas Kabupaten Kotawaringin Timur. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Bisnis*, 3(2), 151–164.
- Hallingberg, B., Turley, R., Segrott, J., Wight, D., Craig, P., Moore, L., Murphy, S., Robling, M., Simpson, S. A., & Moore, G. (2018). Exploratory studies to decide whether and how to proceed with full-scale evaluations of public health interventions: a



- systematic review of guidance. *Pilot and Feasibility Studies*, 4(104), 1–12.
- Hansen, T. (2008). Consumer values, the theory of planned behavior and online grocery shopping. *International Journal of Consumer Studies*, 32(2), 128–137.
- Hastari, T. M. (2013). Studi Deskriptif Tentang Learning Transfer Bagi Alumni Peserta Pendidikan dan Pelatihan Pelayanan Publik oleh Badan Pendidikan dan Pelatihan Jawa Timur di Badan Koordinasi Wilayah Malang. *Kebijakan Dan Manajemen Publik*, 1(1), 110–119.
- Hatala, J.-P., & Fleming, P. R. (2007). Making transfer climate visible: Utilizing social network analysis to facilitate the transfer of training. *Human Resource Development Review*, 6(1), 33–62.
- Hendrian & Pati, S. P. S. (2019). Faktor-faktor Psikologis Penentu Niat Ibu-ibu Rumah Tangga Di Indonesia Untuk Membeli Produk Tiruan/palsu. *MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 9(1), 88–108.
- Holton, E.F.III, Bates, R.A., & Ruona, W. E. A. (2000). Development of a generalized learning transfer system inventory. *Human Resource Development Quarterly*, 11(4), 333–360.
- Hulland, J., Chow, Y. H., & Lam, S. (1996). Use of causal models in marketing research: A review. *International Journal of Research in Marketing*, 13(2), 181–197.
[https://doi.org/10.1016/0167-8116\(96\)00002-X](https://doi.org/10.1016/0167-8116(96)00002-X)
- Kim, M., & Hunter, J. E. (1993a). Attitude-behavior relations: A meta-analysis of attitudinal relevance and topic. *Journal of Communication*, 43(1), 101–142.
- Kim, M., & Hunter, J.E. (1993b). Relationships among attitudes, behavioral intentions, and behavior: a meta-analysis of past research, part 2. *Communication Research*, 20(3), 331–364.
- Kontoghiorghes, C. (2004). Reconceptualizing the learning transfer conceptual framework: Empirical validation of a new systemic model. *International Journal of Training and Development*, 8(3), 210–221.
- Lazuras, L., Barkoukis, V., Rodafinos, A., & Tzorbatzoudis, H. (2010). Predictors of Doping Intentions in Elite-Level Athletes: A Social Cognition Approach. *Journal of Sport and Exercise Psychology*, 32(5), 694–710.
- McLallen, A. S. & Fishbein, M.. (2008). Predictors of Intentions to Perform Six Cancer Related Behaviours: Roles for Injunctive and Descriptive Norms. *Psychology, Health and Medicine*, 13(4), 389–401.
- McLean, G. N. & Akdere, M. (2015). Enriching HRD Education Through Professional Organizations. *Advancing in Developing Human Resources*, 17(2), 239–261.
- Nawarni, A. N. & Andrias, M. S. (2013). Analisis Pengaruh Desain Transfer, Self Efficacy, Retensi Pelatihan, Performance Feedback dan Dukungan Supervisor terhadap Transfer Pelatihan (Studi Kasus Pada Lembaga Pengembangan Jasa Konstruksi Nasional (pp. 1–33). Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. <https://adoc.pub/queue/annik-noer-nawarni-dan-mone-stepanus-andrias-program-studi-m.html>
- Noe, R.A., & Colquitt, J. A. (2002). Planning for training impact: principles of training effectiveness. In K. Kraiger (Ed.), *Creating, Implementing, and Managing Effective Training and Development*. (pp. 53–79). San Francisco. CA: Jossey Bass, Inc.
- Noe, R. A. (2008). *Employee Training and Development* (4th ed.). New York: McGraw-Hill



- Higher Education.
- Nolan, J. M., Schultz, P. W., Cialdini, R. B., Goldstein, N. J., & Griskevicius, V. (2008). Normative Social Influence is Underdetected. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 34(7), 913–923. <https://doi.org/10.1177/0146167208316691>
- Nunnally, J.C. & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric Theory* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Park, Y., & Jacobs, R. L. (2011). The influence of investment in workplace learning on learning outcomes and organizational performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(4), 437–458.
- Patiro, S. P. S., Dharmmesta, B. S., Nugroho, S. S., & Sutikno, B. (2016). Extended Theory of Planned Behavior as Model of Anabolic Androgenic Steroid Use by Indonesian Bodybuilders. *Journal of Indonesian Economy and Business*, 31(1), 102–126.
- Patiro, S. P. S. & Budiayanti, H. (2016). The Theory of Planned Behavior, Past Behavior, Situational Factors, and Self Identity Factors Drive Indonesian Entrepreneurs to be Indebtedness. *DeReMa (Development Research of Management) Jurnal Manajemen*, 11(1), 46–66.
- Polach, J. (2003). HRD's role in work-life integration issues: Moving the workforce to a change in mindset. *Human Resource Development International*, 6(1), 57–68.
- Rhodes, R. E., & Courneya, K. S. (2005). Threshold assessment of attitude, subjective norm, and perceived behavioral control for predicting exercise intention and behavior. *Psychology of Sport and Exercise*, 6(3), 349–361. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2004.04.002>
- Salisbury, W. D., Chin, W. W., Gopal, A., & Newsted, P. R. (2002). Research report: Better theory through measurement - Developing a scale to capture consensus on appropriation. *Information Systems Research*, 13(1), 91–103. <https://doi.org/10.1287/isre.13.1.91.93>
- Schifter, D. E., & Ajzen, I. (1985). Intention, perceived control, and weight loss: an application of the theory of planned behavior. *J Pers Soc Psychol.*, 49(3), 843–851. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.49.3.843>
- Seale, C. (1999). Quality in Qualitative Research. *Qualitative Inquiry*, 5(4), 465–478. <https://doi.org/10.1177/107780049900500402>
- Sheppard, B. H., Hartwick, J. O. N., & Warshaw, P. R. (1988). *The Theory of Reasoned Action: A Meta-Analysis of Past Research with Recommendations for Modifications and Future Research*. 15(December), 325–343.
- Simosi, M. (2012). The moderating role of self-efficacy in the organizational culture–training transfer relationship. *International Journal of Training and Development*, 16(2), 92–106.
- Taber, K. S. (2017). The use of Cronbach's alpha when developing and reporting research instruments in science education. *Research in Science Education*, 48, 1273–1296.