



EFEKTIVITAS PELATIHAN BAGI PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN

Ade Rustiana ✉

Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Semarang, Semarang, Indonesia

Info Artikel

Sejarah Artikel:
Diterima April 2010
Disetujui Juni 2010
Dipublikasikan September 2010

Keywords:
Behaviour of Participant;
Learning Level;
Level of Behavior Change;
Performance

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui efektivitas pelatihan yang telah dilaksanakan dengan melakukan analisis pengaruh tingkat reaksi, tingkat pembelajaran dan tingkat perubahan perilaku pasca pelatihan terhadap tingkat kinerja, bagi pegawai Direktorat Jendral Bina Marga Semarang. Sampel 54 orang pegawai yang telah mengikuti pelatihan. Teknik analisis menggunakan regresi berganda Hasil penelitian menemukan tiga variabel independen (tingkat reaksi, tingkat pembelajaran, tingkat perubahan perilaku) yang diduga mempengaruhi tingkat kinerja pegawai sesudah mengikuti pelatihan ternyata secara simultan berpengaruh signifikan, walaupun hanya tingkat perubahan perilaku yang signifikan. Hal tersebut mengisyaratkan bahwa pelatihan yang selama ini diadakan mampu mengubah perilaku, sehingga tingkat kinerjanya meningkat. Untuk itu disarankan bahwa Direktorat Jenderal Bina Marga Semarang harus lebih teliti dalam memilih peserta pelatihan sehingga pelatihan yang diadakan menjadi lebih efektif.

Abstract

The Study is aimed to investigate training effectiveness which has been done by doing analysis of reaction level, learning level, and behaviour change after training. Samples are taken from 54 employee of Bina Marga Directorate General Semarang branch. Multiple regression is used to analyse the data. The result found three independent variables, they are: reaction level, learning level, dan behaviour change level, which are predicted affecting employee performance level after training. It shows that behaviour change is the only variable that is affected simultaneously. In addition, the training is able to change behaviour of the participant in order to increase performance level. This study suggests General Directorate Bina Marga Semarang has to be more prudence of choosing participant to gain more effective results.

JEL Classification: M5, M53

✉ Alamat korespondensi:
Gedung C6 Lantai 1 FE Unnes
Kampus Sekaran, Gunungpati, Semarang, 50229
E-mail: aderustina68@yahoo.co.id

ISSN
2086-0668 (cetak)
2337-5434 (online)

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia mempunyai peran penting yang dapat mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuannya. Sumber daya manusia dan kualitasnya merupakan isu yang sangat strategis karena kualitas manusia akan mendukung keberhasilan dalam melaksanakan pekerjaan. Oleh karena itu peningkatan kemampuan sumber daya manusia baik dari aspek pengetahuan maupun aspek ketrampilan perlu dilakukan secara terus menerus. Peningkatan pengetahuan dapat dilakukan melalui pendidikan sedangkan peningkatan keterampilan melalui pelatihan-pelatihan (Morris & Lim, 2006).

Pemerintah melalui Pusat Pendidikan dan Pelatihan secara periodik mengadakan pelatihan. Kegiatan ini adalah suatu cara yang harus diterapkan untuk mendidik sumber daya manusia yang ada supaya lebih meningkatkan pengetahuan serta keterampilannya, sehingga ketersediaan sumber daya manusia dalam menunjang program pemerintah dapat tercapai. Hill et al. (1987), menunjukkan bahwa program tersebut dapat tercapai dengan mengembangkan pelatihan bagi pengembangan sumber daya manusia yang efektif dan efisien. Diharapkan bahwa pelatihan yang diselenggarakan tersebut akan benar-benar bermanfaat dalam menunjang prestasi kerja, yang pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas, sehingga program-program pemerintah dapat berhasil sesuai harapan.

Pegawai Direktorat Jenderal Bina Marga yang berada di wilayah Provinsi Jawa Tengah khususnya di wilayah Semarang diusahakan untuk dapat diberi pelatihan yang diselenggarakan oleh pemerintah dalam rangka menghasilkan seorang pegawai yang handal, efektif, dan efisien. Direktorat Jenderal Bina Marga Departemen Pekerjaan Umum, dalam hal ini pegawai yang berada di Provinsi Jawa Tengah khususnya di wilayah Semarang diberikan pelatihan yang diberikan oleh pemerintah. Pelatihan yang diberikan hendaknya dengan sifat-sifat pelatihan tertentu. Sifat pelatihan yang diselenggarakan antara lain pelatihan yang bersifat aplikatif langsung dan pelatihan yang bersifat non aplikatif secara langsung.

Latihan-latihan yang diberikan kepada para karyawan, juga mendorong karyawan untuk bekerja lebih keras. Hal ini disebabkan karena karyawan-karyawan yang telah mengetahui dengan baik tugas-tugas dan tanggung-jawabnya akan mencapai tingkat moral kerja yang lebih tinggi. Maka dari itu diperlukan latihan-latihan bagi karyawan-karyawan agar mereka siap dalam menangani tugasnya yang baru (Mathis & Jackson, 2006).

Latihan-latihan yang baik diperlukan setiap saat, baik itu bagi karyawan-karyawan baru maupun karyawan-karyawan yang telah lama bekerja pada instansi tersebut. Karyawan-karyawan baru yang senantiasa direkrut oleh perusahaan membutuhkan pelatihan-pelatihan sebelum menjalankan tugas-tugas yang menjadi kewajibannya. Sedangkan bagi karyawan lama mereka juga tetap harus mendapatkan pelatihan karena tuntutan tugasnya yang sekarang, ataupun untuk mempersiapkan dirinya berhubung akan ditransfer atau akan dipromosikan pada jabatan yang lain.

Motivasi peserta pelatihan perlu dipersiapkan melalui reputasi pelatih, dukungan manajerial, agar terjadi transfer materi pelatihan kepada para peserta (Switzer et al., 2005). Metode untuk mengevaluasi pelaksanaan program pelatihan adalah metode yang dikembangkan Lim dan Johnson (2002); Iftikar dan Din (2009), yang mencakup empat bidang yaitu: tingkat reaksi peserta terhadap pelatihan, tingkat pembelajaran bagi peserta, tingkat perubahan perilaku pasca pelatihan, dan tingkat kinerja peserta.

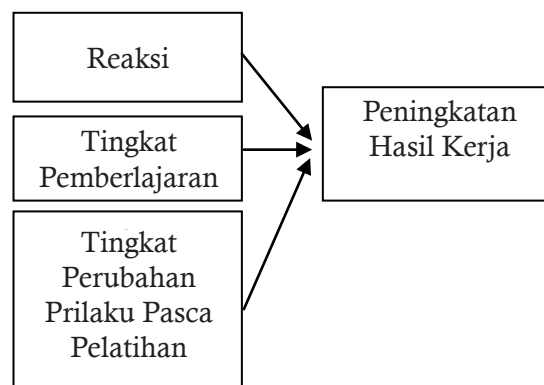
Berdasarkan beberapa penelitian menyatakan bahwa ukuran utama keefektifan atau keberhasilan organisasi didasarkan pada keuangan dan dalam beberapa dekade dikatakan bahwa ukuran kedua tentang keberhasilan organisasi adalah sumber daya manusia (Lanao et al., 2007). Thang dan Buyens (2008), temuan penelitiannya menunjukkan adanya interaksi positif antara pelatihan, strategi organisasi, dan kinerja perusahaan.

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

Pelatihan merupakan proses membantu para tenaga kerja untuk memperoleh efektivitas dalam pekerjaan mereka yang sekarang atau yang akan datang melalui pengembangan kebiasaan tentang pikiran dan tindakan, kecakapan, pengetahuan, dan sikap yang layak. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui keefektifan pelatihan yang selama ini telah dilaksanakan dengan melakukan analisis pengaruh tingkat reaksi, tingkat pembelajaran, dan tingkat perubahan perilaku peserta pasca pelatihan terhadap tingkat kinerja peserta.

METODE

Model penelitian ini didasarkan pada kerangka pemikiran bahwa latar belakang karyawan proyek-proyek di bawah jajaran Direktorat Jendral Bina Marga, yang di dalamnya terdapat banyak sumber daya manusia yang mempunyai latar belakang yang berbeda-beda, baik latar belakang keluarga, pendidikan, ketrampilan, motivasi kerja, dan lain-lain, maka hal ini sangat mempengaruhi dalam usaha mencapai tujuan proyek tersebut. Salah satu latar belakang yang ada kaitannya dengan keefektifan pelatihan kerja pegawai adalah Reaksi, Pembelajaran, Perilaku, dan Kinerja/prestasi (Mathis & Jackson, 2006). Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut dapat digambarkan model penelitian empirik yang tampak pada gambar berikut.



Gambar 1. Model Penelitian

Sampel penelitian berjumlah 54 orang. Sampel dipilih menggunakan teknik *purposive sampling* dengan membagikan kuesioner bagi sejumlah pegawai yang telah mengikuti pelatihan. Akhirnya jumlah kuesioner yang kembali kepada peneliti dijadikan sampel dalam penelitian ini. Dalam hal ini jenis data yang diperlukan dan dikumpulkan berupa hasil observasi langsung dari para responden. Oleh karena penelitian ini memerlukan jawaban langsung dari responden maka data primer berupa kuesioner yang telah dijawab dan diisi oleh responden merupakan sumber yang tepat.

Data tersebut diperoleh dengan membagikan kuesioner untuk responden yang telah mengikuti pelatihan. Responden diberi pertanyaan yang mencakup empat bidang yaitu reaksi peserta terhadap pelatihan, tingkat pembelajaran, tingkat perubahan perilaku pasca pelatihan dan tingkat kinerja peserta. Berdasarkan masa kerja, golongan, dan tingkat pendidikan, reaksi dari peserta adalah reaksi peserta saat mengikuti pelatihan yang mana masing-masing

peserta akan mempunyai atau bereaksi berbeda dalam menanggapi pelatihan yang diikuti, baik fasilitas pelatihan, kondisi lingkungan, atau reaksi terhadap peserta lainnya (Dawley & Andrews, 2008).

Pada tingkat pembelajaran menunjukkan bahwa masing-masing peserta akan berbeda dalam menanggapi atau memberikan tingkat pengertiannya. Perilaku peserta selama pelatihan maupun setelah pelatihan juga dilihat apakah para peserta pelatihan akan berperilaku berbeda atau mengubah perilakunya. Hasil kerja setelah mengikuti pelatihan ditunjukkan pada apakah hasil kerja atau kinerjanya setelah mengikuti pelatihan tersebut akan bertambah baik atau tidak. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi berganda dengan uji parsial maupun uji simultan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Menjawab tujuan penelitian telah dilakukan uji pengaruh tingkat reaksi, tingkat pembelajaran, tingkat perubahan perilaku pasca pelatihan terhadap tingkat kinerja pegawai pada Direktorat Jendral Bina Marga Semarang. Hasil yang diperoleh dengan menggunakan paket program komputer SPSS, terlihat seperti pada Tabel 1.

Tabel 1. Hasil Analisis Regresi Dengan Tingkat Kinerja Sebagai Variabel Dependen

Keterangan	Koef.	Nilai T	Sig T
Konstanta	3,932	2,641	0,011
Tingkat Reaksi	0,09738	0,890	0,378
Tingkat Pembelajaran	0,09346	0,829	0,411
Tingkat Perubahan Perilaku	0,309	3,143	0,003
F =	17,959		
Sig F =	0,000		
R2 =	0,519		

Sumber: data yang diolah (2010)

Berdasarkan hasil analisis tersebut selanjutnya akan diuji dengan uji statistik, baik secara parsial maupun secara simultan. Pengujian variabel bebas secara parsial diawali dengan mengajukan hipotesis nol (H_0) dan hipotesis alternatif (H_a). Hipotesis nol menyatakan bahwa tiap-tiap variabel bebas (independen) tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel terikat (dependen). Sementara hipotesis alternatif menyatakan bahwa tiap-tiap variabel independen berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen.

Pengujian dua sisi dengan menggunakan uji statistik t dan tingkat signifikansi 5%, maka keputusan dapat diambil dengan syarat: menerima H_0 apabila $t\text{-hitung} < t\text{-tabel}$, artinya bahwa tiap-tiap variabel independen tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen dan menolak H_0 apabila $t\text{-hitung} > t\text{-tabel}$, artinya bahwa tiap-tiap variabel independen mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen.

Bertolak dari hasil analisis regresi, seperti yang terlihat pada Tabel 1, maka dapat diuraikan untuk masing-masing variabel sebagai berikut, pertama tingkat reaksi, diperoleh nilai t-hitung dari tingkat reaksi sebesar 0,890, sementara nilai t-tabel sebesar $\pm 2,010$ dengan derajat signifikansi 5%, ini berarti bahwa $t\text{-hitung} < t\text{-tabel}$. Dengan demikian H_0 diterima, artinya variabel tingkat reaksi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap tingkat kinerja pegawai Direktorat Jendral Bina Marga Semarang.

Kedua tingkat pembelajaran diperoleh nilai t-hitung dari tingkat pembelajaran sebesar 0,829, sementara nilai t-tabel sebesar $\pm 2,010$ dengan derajat signifikansi 5%, ini berarti bahwa

t -hitung < t -tabel. Dengan demikian H_0 diterima, artinya variabel tingkat pembelajaran tidak berpengaruh secara signifikan terhadap tingkat kinerja pegawai Direktorat Jendral Bina Marga Semarang. Ketiga tingkat perubahan perilaku diperoleh nilai t -hitung dari variabel tingkat perubahan perilaku sebesar 3,143, berarti bahwa t -hitung > t -tabel sebesar $\pm 2,010$ dengan derajat signifikansi 5%. Dengan demikian H_0 ditolak, artinya variabel tingkat perubahan perilaku pasca pelatihan berpengaruh secara signifikan terhadap tingkat kinerja pegawai Direktorat Jendral Bina Marga Semarang.

Nilai signifikansi t dari masing-masing variabel independen (0,378; 0,411; 0,003) terlihat bahwa hanya signifikansi variabel X3 (tingkat perubahan perilaku) yang lebih kecil dari taraf signifikansi 5% atau 0,05 bahkan 1% atau 0,01. Hal tersebut dapat digunakan untuk menolak H_0 , yang berarti hanya variabel tingkat perubahan perilaku yang berpengaruh secara signifikan terhadap tingkat kinerja pegawai Direktorat Jendral Bina Marga Semarang.

Nilai signifikansi t variabel lain, yaitu X1 dan X2 (tingkat reaksi dan tingkat pembelajaran) ternyata lebih besar dari taraf signifikansi 5% atau 0,05, sehingga dapat digunakan untuk menerima H_0 . Hal tersebut berarti variabel tingkat reaksi dan tingkat pembelajaran tidak berpengaruh terhadap perubahan tingkat kinerja pegawai Direktorat Jendral Bina Marga Semarang sesudah mengikuti pelatihan.

Berdasarkan uraian tersebut, maka dari ketiga variabel independen (tingkat reaksi, tingkat pembelajaran dan tingkat perubahan perilaku) hanya variabel tingkat perubahan perilaku yang berpengaruh secara signifikan pada tingkat kinerja pegawai Direktorat Jendral Bina Marga Semarang sesudah mengikuti pelatihan (Velada et al., 2007). Pengujian variabel independen secara simultan menggunakan uji F dengan derajat signifikansi 5%. Penggunaan uji F bertujuan untuk mengetahui apakah variabel independen secara bersama-sama (simultan) mampu menjelaskan variabel dependen.

Hipotesis yang diajukan adalah hipotesis nol (H_0) dan hipotesis alternatif (H_a). Hipotesis nol menyatakan bahwa variabel independen secara bersama-sama tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen. Keputusan akan diambil dengan syarat apabila F -hitung > F -tabel, maka hipotesis nol (H_0) ditolak. Hal tersebut berarti menerima hipotesis alternatif (H_a), yang berarti variabel tingkat reaksi, tingkat pembelajaran dan tingkat perubahan perilaku berpengaruh secara signifikan terhadap variabel profitabilitas.

Berdasarkan hasil analisis data dengan menggunakan bantuan paket program komputer SPSS for MS WINDOWS, program analisis *Regression Linear*, pada Tabel 1 diketahui bahwa F -hitung sebesar 17.959, sementara F -tabel sebesar 2.78. Ini berarti bahwa F -hitung > F -tabel. Dengan demikian H_0 ditolak, artinya variabel-variabel independen secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap tingkat kinerja pegawai Direktorat Jendral Bina Marga Semarang sesudah mengikuti pelatihan.

Hasil yang menunjukkan H_0 ditolak juga adalah keputusan yang diambil jika nilai signifikansi F dibandingkan dengan taraf signifikansi 5%. Ditemukan nilai signifikansi F , sebesar 0,000 < daripada taraf signifikansi 5% atau 0,05. Hal tersebut berarti pula bahwa variabel-variabel independen secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap tingkat kinerja pegawai Direktorat Jendral Bina Marga Semarang sesudah mengikuti pelatihan.

Kesimpulan dari uraian tersebut adalah menunjukkan bahwa semua variabel independen, dalam hal ini tingkat reaksi, tingkat pembelajaran dan tingkat perubahan perilaku secara simultan berpengaruh signifikan terhadap perubahan tingkat kinerja pegawai Direktorat Jendral Bina Marga Semarang sesudah mengikuti pelatihan. Pembahasan hasil penelitian terutama ditujukan untuk membuktikan kebenaran hipotesis yang diajukan pada penelitian ini. Pembuktian kebenaran hipotesis telah dilakukan dengan melaksanakan pengujian terhadap persamaan regresi dan diperoleh hasil yang memuaskan (lihat tabel 1), yang ditunjukkan oleh besarnya nilai F -hitung sebesar 17,959.

Hasil yang diperoleh secara teoritis dapat menjawab tujuan penelitian ini, yaitu tingkat reaksi, tingkat pembelajaran serta tingkat perubahan perilaku berpengaruh signifikan terhadap perubahan tingkat kinerja pegawai Direktorat Jendral Bina Marga Semarang sesudah mengikuti pelatihan. Hasil lain yang diperoleh pada analisis regresi adalah tidak signifikannya parameter variabel tingkat reaksi dan tingkat perubahan perilaku secara parsial. Hal ini berarti bahwa perubahan tingkat reaksi dan tingkat pembelajaran pegawai tidak akan berpengaruh secara signifikan terhadap perubahan tingkat kinerja pegawai Direktorat Jendral Bina Marga Semarang.

Analisis selanjutnya adalah tentang nilai koefisien determinasi (R^2) dan nilai koefisien parameter dari variabel bebas (X_i). Nilai koefisien determinasi (R^2) diperoleh nilai sebesar 0,519. Hal ini berarti proporsi sumbangan dari variabel bebas (X_i) terhadap variasi perubahan (naik turunnya) variabel terikat tingkat kinerja (Y) secara bersama-sama tidak cukup kuat, yaitu sebesar 51,9% atau dengan kata lain, sekitar 48,1% dari variasi perubahan tingkat kinerja pegawai sesudah mengikuti pelatihan tidak dapat dijelaskan oleh variabel-variabel bebas (X_i) yaitu tingkat reaksi, tingkat pembelajaran dan tingkat perubahan perilaku.

Rendahnya nilai koefisien determinasi (R^2) kemungkinan disebabkan adanya variabel penting lain yang seharusnya masuk dalam model tetapi tidak diikutsertakan sebagai variabel bebas dalam model persamaan regresi. Hasil analisis data menunjukkan bahwa nilai konstanta sebesar 3,932. Ini berarti, bila variabel-variabel lainnya diasumsikan konstan (dalam keadaan *ceteris paribus*) maka tingkat kinerja pegawai naik sebesar 3,932% sesudah mengikuti pelatihan. Selanjutnya nilai koefisien dari variabel tingkat perubahan perilaku (X_3) adalah signifikan. Artinya bahwa tingkat perubahan perilaku pasca pelatihan berpengaruh signifikan terhadap perubahan tingkat kinerja pegawai (Festner & Gruber, 2008).

Hasil yang diperoleh tersebut mengisyaratkan bahwa pelatihan yang selama ini diadakan mampu mengubah perilaku pegawai Direktorat Jendral Bina Marga Semarang, sehingga tingkat kinerjanya meningkat. Sedangkan nilai koefisien dari variabel tingkat reaksi (X_1) dan tingkat pembelajaran (X_3) tidak signifikan secara parsial. Artinya bahwa perubahan tingkat reaksi dan perubahan tingkat pembelajaran pegawai tidak berpengaruh signifikan terhadap perubahan tingkat kinerja pegawai sesudah mengikuti pelatihan.

Berdasarkan semua di atas, dapat dikatakan variabel independen (dalam hal ini tingkat reaksi, tingkat pembelajaran dan tingkat perubahan perilaku) secara simultan mempunyai pengaruh signifikan secara statistik terhadap tingkat kinerja pegawai, walaupun secara parsial hanya tingkat perubahan perilaku yang berpengaruh signifikan secara statistik terhadap tingkat kinerja pegawai Direktorat Jendral Bina Marga Semarang sesudah mengikuti pelatihan. Semua uraian yang telah disampaikan tersebut dapat dikatakan bahwa pelatihan yang selama ini dilakukan sudah efektif dalam rangka meningkatkan kualitas pegawai, karena berpengaruh pada tingkat kinerja pegawai sesudah mengikuti pelatihan (Klein et al., 2006).

SIMPULAN DAN SARAN

Tiga variabel independen (tingkat reaksi, tingkat pembelajaran, tingkat perubahan perilaku) yang diduga mempengaruhi tingkat kinerja pegawai sesudah mengikuti pelatihan ternyata secara simultan berpengaruh signifikan. Dari ketiga parameter variabel independen yang dimasukkan model ternyata hanya tingkat perubahan perilaku yang signifikan. Hal tersebut mengisyaratkan bahwa pelatihan yang selama ini diadakan mampu mengubah perilaku pegawai Direktorat Jendral Bina Marga Semarang, sehingga tingkat kinerjanya meningkat.

Berdasarkan semua temuan yang didapat tersirat bahwa program pelatihan yang selama ini dilaksanakan untuk pegawai Direktorat Jendral Bina Marga Semarang sudah efektif, terbukti dengan adanya pengaruh tingkat perubahan perilaku pasca pelatihan

terhadap kinerja pegawai. Implikasi manajerial dari penelitian ini adalah Direktorat Jenderal Bina Marga Semarang harus lebih teliti dalam memilih peserta pelatihan sehingga pelatihan yang diadakan menjadi lebih efektif, yang pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas peserta, sehingga program-program pemerintah dapat berhasil sesuai harapan.

DAFTAR PUSTAKA

- Dawley, M. C. & Andrews, N. S. B. 2008. Mentoring, Supervisor Support and Perceived Organizational Support: What Matters Most?. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 29, No. 3, pp: 235-247.
- Festner, D & Gruber, H. 2008. Conditions of Work Environments in Fostering Transfer of Training. *Emerging Perspectives on Learning through Work*. pp: 215-231.
- Hill, T., Smith, N. D & Mann, M. F. 1987. Role Of Efficacy Expectations In Predicting The Decision To Use Advanced Technologies: The Case Of Computers. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 72, No. 2, pp: 307-313.
- Iftikar, A & Din, S. 2009. Evaluating Training and Development. *Journal of Medical Sciences*. Vol. 7, No. 2, pp: 165-166.
- Klein, H. J., Noe, R. A & Wang, C. 2006. Motivation to Learn and Course Outcomes: The Impact of Delivery Mode, Learning Goal Orientation and Perceive Barriers and Enablers. *Journal Psychology*. Vol. 59, pp: 665-702.
- Lim, D. H & Johnson, S. D. 2002. Trainee Perceptions of Factors That Influence Learning Transfer. *International Journal of Training and Development*. Vol. 6, No. 1, pp: 36-48.
- Lanao, J. E., Foster, C., Seiler, S & Lucia, A. 2007. Impact of Training Intensity Distribution on Performance. *Journal of Condition Research*. Vol. 21, No. 3, pp: 943-949.
- Mathis & Jackson. 2006. *Human Resource Management*. Jakarta: Salemba Empat.
- Morris, M. L & Lim, D. H. 2006. Influence of Trainee Characteristics, Instructional Satisfaction and Organizational Climate on Perceived Learning and Training Transfer. *Human Resource Development Quarterly*. Vol. 17, No. 1, pp: 85-115.
- Setyowati, K. 2009. Strategi Pengembangan Sumber Daya Aparatur (PNS) Berbasis Kompetensi. *Jurnal Spirit Publik*. Vol. 5, No.1, pp: 19-36.
- Shen, J & Darby, R. 2006. Training and management development in Chinese multinational enterprises. *Employee Relations*. Vol. 28, No.4, pp: 342-362.
- Switzer, K. C., Nagy, M. S & Mullins, M. E. 2005. The Influence of Training Reputation, Managerial Support, and Self-Efficacy on Pre-training Motivation and Percieved Training Transfer. *Journal Applied HRM Research*. Vol. 10, No. 1, pp: 21-34.
- Thang, N. N & Buyens, D. 2008. Training, Organization Strategy and Firm Performance. *Working Paper of Economics & International Business Research Conference*. December 10-13, 2008, Miami, U.S.
- Velada, R., Caetano, A., Michel, J. W., Liyons, B. D & Kavanagh, M. J. 2007. The Effects of Training Design, Individual Characteristics and Work Environment on Transfer of Training. *International Journal of Training and Development*. Vol. 11, No.4, pp: 282-294