

**PENGARUH *SELF-EFFICACY*, LINGKUNGAN KERJA DAN
DUKUNGAN ATASAN TERHADAP TRANSFER PELATIHAN
PADA KARYAWAN BANK PEMBANGUNAN DAERAH (BPD)
BALI CABANG RENON**

**Deby Aneke Kimbal¹
Agoes Ganesha Rahyuda²**

¹Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia
e-mail:debyanneke@rocketmail.com /telp: 089638987698

²Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia

ABSTRAK

Program pelatihan memiliki tujuan akhir yaitu ilmu yang di dapatkan dalam pelatihan dapat ditransfer kembali ke dalam pekerjaan. Transfer pelatihan menjadi hal yang perlu diperhatikan, mengingat bahwa transfer pelatihan mengidentifikasi sejauh mana peserta pelatihan dapat menerapkan apa yang diperoleh dari pelatihan sehingga dapat mengubah perilaku peserta dalam pelaksanaan pekerjaan mereka. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *self-efficacy*, lingkungan kerja dan dukungan atasan terhadap transfer pelatihan pada karyawan Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Renon. Sampel yang digunakan sebanyak 52 responden dengan menggunakan metode *Simple Random Sampling*. Teknik analisis data yang digunakan adalah teknik analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel *self-efficacy*, lingkungan kerja dan dukungan atasan berpengaruh positif terhadap transfer pelatihan pada karyawan Bank Pembangunan Daerah Bali (BPD) Cabang Renon. Variabel dukungan atasan menjadi variabel yang positif mempengaruhi transfer pelatihan pada karyawan Bank Pembangunan Daerah Bali (BPD) Cabang Renon

Kata Kunci : *self-efficacy*, lingkungan kerja, dukungan atasan, transfer pelatihan

ABSTRACT

The training program has an ultimate purpose that is the knowledge obtained in the training can be transferred back into the job. The training transfer becomes something that should be noticed, considering that training transfer identifies to what extent the trainees can apply what they obtain from the training so that it was able to change the attitude of the trainees in performing their jobs. This research aims to find out the impact of self-efficacy, work environment and support from the superior toward the training transfer on the employees of Regional Development Bank (BPD) of Bali at Renon Branch. The sample which is being used consists of 52 respondents by using Simple Random Sampling method. Data analysis technique which is being used is analysis technique of multiple linear regression. The result of research shows that variables of self-efficacy, work environment and support from the superior have a positive impact toward training transfer on the employees of Regional Development Bank (BPD) of Bali at Renon Branch. The variable of support from the superior is a positive variable which influencing training transfer on the employees of Regional Development Bank (BPD) of Bali at Renon Branch.

Key words: *self-efficacy, work environment, supervisor support, transfer of training.*

PENDAHULUAN

Permasalahan yang sering muncul dalam transfer pelatihan biasanya peserta tidak dapat menguasai materi pelatihan sehingga tidak mampu mentransfernya dalam pekerjaannya, tidak adanya dukungan atau motivasi yang membuat peserta merasa bahwa apa yang didapatkannya selama pelatihan harus ditransfer ke pekerjaannya. Perusahaan mengeluarkan biaya yang tidak sedikit untuk mengadakan pelatihan bagi karyawannya, itulah yang membuat perusahaan sangat mengharapkan karyawan yang mengikuti pelatihan mampu mentransfer ilmunya ke dalam pekerjaan (Tziner *et al.*, 2007). Lehmann-Willenbrock (dalam Bhatti dan kaur, 2010) berpendapat bahwa organisasi menginvestasikan sejumlah besar uang dalam pengembangan sumber daya manusia dan sangat penting untuk organisasi menghadapi persaingan global terus menerus untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, kemampuan karyawan dan sikap. Hasil penelitian dari Yamnill dan McLean (dalam jurnal Edward dan Sumarni, 2013) menyatakan bahwa pada tahun 1997 organisasi-organisasi dengan jumlah karyawan lebih dari seratus orang ditaksir menghabiskan 58,6 milyar dollar per tahun dalam biaya langsung untuk pelatihan formal.

Fokus dari penelitian ini mengenai transfer pelatihan. Seperti yang kita ketahui tujuan akhir dari setiap program pelatihan adalah bahwa sistem pembelajaran yang terjadi selama pelatihan ditransfer kembali ke dalam pekerjaan. Transfer pelatihan penting dilakukan agar program berjalan dengan efektif dan efisien (Nijman *et al.*, 2006). Transfer pelatihan tidak hanya sebagai

bagian proses-proses inti dari sistem pelatihan dan pengembangan SDM, melainkan juga sebagai bagian dari manajemen sdm. Transfer pelatihan memiliki beberapa faktor yang mempengaruhi diantaranya adalah karakteristik pelatihan, desain pelatihan, lingkungan kerja, motivasi, kepemimpinan, dan kompensasi.

Pelatihan merupakan salah satu teknik sumber daya manusia yang paling penting dan dapat diandalkan untuk meningkatkan produktivitas organisasi dan karyawan (Bhatti dan Kaur, 2009). Menurut Simamora (dalam jurnal Saleh, 2012) pelatihan di gunakan untuk memperbaiki kinerja karyawan, memberi waktu belajar bagi pegawai baru supaya menjadi kompeten dalam pekerjaan, membantu memecahkan permasalahan operasional, mempersiapkan karyawan, untuk promosi, dan memenuhi kebutuhan-kebutuhan pertumbuhan pribadi.

Seperti yang kita ketahui program pelatihan memiliki tujuan akhir adalah bahwa sistem pembelajaran yang terjadi selama pelatihan ditransfer kembali ke dalam pekerjaan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh *self-efficacy*, lingkungan kerja dan dukungan atasan terhadap transfer pelatihan. Transfer pelatihan penting dilakukan agar program berjalan dengan efektif dan efisien (Nijman *et al.*, 2006). Transfer pelatihan memiliki beberapa faktor yang mempengaruhi diantaranya adalah karakteristik pelatihan, desain pelatihan, lingkungan kerja, motivasi, kepemimpinan, dan kompensasi. Transfer pelatihan memiliki hubungan dengan sifat berhati-hati, *self-efficacy*, motivasi belajar, orientasi tujuan pembelajaran, orientasi tujuan kinerja dan lingkungan (Tzinier *et al.*, 2007).

Menurut Wexley dan Latham (dalam Jamaludin, 2012) mendefinisikan transfer pelatihan adalah sejauh mana apa yang telah dipelajari selama pelatihan digunakan dalam pekerjaan. Menurut para ahli, terdapat sejumlah faktor yang dapat mempengaruhi efektivitas dari transfer pelatihan ke tempat kerja. Baldwin dan Ford (dalam jurnal Edward dan Sumarni, 2013) mengemukakan diantara faktor penting yang mempengaruhi transfer pelatihan adalah seperti desain pelatihan dan lingkungan kerja. Pandangan ini diperkuat oleh Holton (dalam jurnal Edward dan Sumarni, 2013), yang menyatakan terdapat tiga faktor penting yang mempengaruhi transfer pelatihan, yaitu: motivasi untuk transfer, iklim transfer, dan desain transfer. Transfer pelatihan memiliki hubungan dengan sifat berhati-hati, *self-efficacy*, motivasi belajar, orientasi tujuan pembelajaran, orientasi tujuan kinerja dan lingkungan (Tzinier *et al.*, 2007).

Self-efficacy merupakan kepercayaan seseorang terhadap kemampuan untuk belajar atau menampilkan perilaku pada tahap tertentu (Anita dkk., 2013). *Self-efficacy* dapat didefinisikan sebagai sebuah penilaian komprehensif dari persepsi kapabilitas untuk menyelesaikan sebuah tugas tertentu Gist (dalam Widiyanto, 2009). Al-Eisa *et al.* (2009) berpendapat bahwa peserta pelatihan yang memiliki kepercayaan diri yang tinggi dalam mengandalkan kemampuannya untuk mempelajari isi pelatihan akan lebih yakin untuk menerapkan pengetahuan dan keterampilan yang baru diperoleh pada pekerjaan setelah menyelesaikan pelatihan.

Lingkungan kerja adalah tanggapan peserta terhadap lingkungan tempat masing-masing peserta bekerja, berkaitan dengan aktivitas pelatihan yang mereka

ikuti dan penerapannya (Hariyatie, 2005). Hasil pengujian Baldwin (1988) menunjukkan lingkungan kerja mempunyai pengaruh terhadap transferpelatihan. lingkungan kerja juga merupakan faktor penting yang mempengaruhi keberhasilan suatu transfer pelatihan (Broad dan Newstrom, 1996). Hasil penelitian Hasanah (2008) menunjukkan bahwa lingkungan kerja akan dapat mempengaruhi proses transfer pelatihan. Penelitian Hariyatie (2005) menunjukkan bahwa lingkungan kerja merupakan faktor penting yang akan mempengaruhi keberhasilan transfer pengetahuan dan keahlian yang didapat di pelatihan ke tempat kerja masing-masing peserta pelatihan.

Dukungan atasanberperan dalam sejauh mana karyawan mampu mentransfer apa yang didapatkan dalam pelatihan ke pekerjaannya. Mengacu padasejauh mana pengawas mendorong partisipasi dalam pelatihan, inovasi, dan akuisisi pengetahuan dan memberikan pengakuan kepada karyawan yang terlibatdalam kegiatan ini (Tracey danTews, 2005).Atasan dapat menjelaskan mengenai peran dan nilai pelatihan dan pengembangan dalam perusahaan, hal tersebut dapat memotivasi karyawan untuk mengikuti pelatihan dan mentransfernya dalam pekerjaannya (Al-Eisa *et al.*, 2009).

Dukungan atasan adalah keadaan dimana individu menerima perhatian khusus dari manajer atau atasannya. Ini menunjukkan bahwa bawahan yang menerima pelatihan dari atasan berarti telah mendapat dukungan dari atasan (Sugiyanto, 2007).).Atasan dapat menjelaskan mengenaiperan dannilai pelatihan dan pengembangan dalam perusahaan, hal tersebut dapat memotivasikaryawan untuk mengikuti pelatihan dan mentransfernya dalam pekerjaannya (Al-Eisa *et*

al., 2009). Menurut Noe *et al.* (dalam jurnal Hasanah, 2008) dalam banyak penelitian juga ditemukan bahwa, kesuksesan tahap-tahap dalam proses transfer pelatihan dipengaruhi faktor karakteristik lingkungan kerja (dukungan organisasi) seperti iklim untuk mentransfer, dukungan manager/atasan, dukungan teman kerja, dukungan teknologi, dan dapat mengelola keahliannya sendiri.

Penelitian ini jarang dilakukan di negara berkembang. Biasanya penelitian ini dilakukan di negara-negara maju. Satu-satunya penelitian empirik yang mengungkap isu transfer pelatihan adalah dikemukakan oleh Cheng dan Ho (dalam jurnal Edward dan Sumarni, 2013), yang menemukan bahwa variabel motivasi pelatihan berpengaruh signifikan terhadap transfer pelatihan. Model konseptual dalam penelitian ini mengenai *self-efficacy*, lingkungan kerja dan dukungan atasan terhadap transfer pelatihan. Di negara maju penelitian mengenai transfer pelatihan ini jarang dilakukan di industri perbankan. Dalam penelitian ini perbankan menjadi lokasi penelitian. Hingga sekarang penelitian empirik yang mengungkap isu mengenai transfer pelatihan dalam organisasi kerja masih sangat terbatas. Di negara maju penelitian mengenai transfer pelatihan ini jarang dilakukan di industri perbankan. Dalam penelitian ini perbankan menjadi lokasi penelitian. Industri perbankan seringkali melakukan pelatihan-pelatihan untuk karyawannya, Tujuannya adalah untuk mendapatkan kinerja karyawan yang menunjang pelayanan terhadap nasabah. Model konseptual dalam penelitian ini mengenai *self-efficacy*, lingkungan kerja dan dukungan atasan terhadap transfer pelatihan.

Dalam penelitian ini Bank Pembangunan Daerah (BPD) Bali, Cabang Renon yang menjadi lokasi penelitian. BPD Bali memiliki pusat pendidikan dan pelatihan untuk mendidik dan memberi pelatihan karyawannya. Permasalahannya adalah faktor apa saja yang dapat mempengaruhi serta mendukung karyawan agar mampu mentransfer ilmunya dengan baik di tempat kerja. Perusahaan mengeluarkan dana yang tidak sedikit untuk mengirim karyawannya ke tempat pelatihan, oleh karena itu perusahaan berharap banyak agar karyawan mampu mentransfer apa yang di dapat di tempat pelatihan ke tempat kerja.

Transfer Pelatihan

Transfer pelatihan adalah sejauh mana para pesertapelatihan mengaplikasikan pengetahuan, keterampilan dan sikap yang diperoleh dalam pelatihan ke tempat kerja mereka (Edward dan Sumarni, 2013). Menurut *Noe et al.*, (dalam jurnal Hasanah, 2008) transfer pelatihan didefinisikan sejauh mana, pengetahuan, keahlian, dan perilaku belajar dalam pelatihan diterapkan dalam pekerjaan. Menurut Baldwin dan Ford (1988) transfer pelatihan didefinisikan sebagai penerapan pengetahuan, keahlian, dan perilaku yang dipelajari dalam pelatihan, diterapkan pada situasi kerja dan selanjutnya memeliharanya selama waktu tertentu. Transfer pelatihan terjadi jika para peserta pelatihan menerapkan (*generalization*) dan mempertahankan secara berkesinambungan (*maintenance*) hasil pelatihan di tempat kerja (Jamaludin, 2012). *Generalization* adalah peserta pelatihan mampu untuk menghasilkan kemampuan berupa pengetahuan, keterampilan dan lainnya pada situasi dan permasalahan dalam pekerjaan sama

seperti apa yang diperoleh dari proses belajar. *Maintenance* adalah proses terus menerus untuk menggunakan kemampuan- kemampuan yang baru diperoleh.

Menurut para ahli, terdapat sejumlah faktor yang dapat mempengaruhi efektivitas dari transfer pelatihan ke tempat kerja. Baldwin dan Ford (dalam jurnal Edward dan Sumarni, 2013) mengemukakan diantara faktor penting yang mempengaruhi transfer pelatihan adalah seperti desain pelatihan dan lingkungan kerja. Pandangan ini diperkuat oleh Holton (dalam jurnal Edward dan Sumarni, 2013), yang menyatakan terdapat tiga faktor penting yang mempengaruhi transfer pelatihan, yaitu: motivasi untuk transfer, iklim transfer, dan desain transfer. Transfer pelatihan memiliki hubungan dengan sifat berhati-hati, *self-efficacy*, motivasi belajar, orientasi tujuan pembelajaran, orientasi tujuankinerja dan lingkungan (Tzinier *et al.*, 2007).

Pengaruh *Self-efficacy* terhadap Transfer Pelatihan

Self-efficacy didefinisikan sebagai penilaian seseorang tentang kemampuan yang mereka miliki untuk mengatur tindakan yang akan dilakukan untuk menunjukkan bahwa dirinya mampu (Al-Eisaet *al.*, 2009). Menurut Bandura (1986:398), *self-efficacy* memiliki tiga dimensi, yaitu: *Level/ magnitude* merupakan dimensi yang berkaitan dengan kesulitan tugas dimana individu akan memilih tugas berdasarkan tingkat kesulitannya, *Strength* adalah dimensi yang berkaitan dengan sejauh mana individu yakin dapat melaksanakan tugasnya dengan sebaik- baiknya dan *Generality* adalah dimensi yang berkaitan dengan keyakinan individu untuk menyelesaikan tugas- tugas tertentu dengan tuntas dan baik, dimana tugas-tugas tersebut beragam dengan tugas lainnya. Al-Eisaet *al.*

(2009) berpendapat bahwa peserta pelatihan yang memiliki kepercayaan diri yang tinggi dalam mengandalkan kemampuannya untuk mempelajari isi pelatihan akan lebih yakin untuk menerapkan pengetahuan dan keterampilan yang baru diperoleh pada pekerjaan setelah menyelesaikan pelatihan. Colquit et al. (2000) menyatakan bahwa faktor individu yang mempengaruhi transfer pelatihan adalah kemampuan umum mental, *self-efficacy*, kepribadian. Al-Eisa et al. (2009) berpendapat bahwa peserta pelatihan yang memiliki kepercayaan diri yang tinggi dalam mengandalkan kemampuannya untuk mempelajari isi pelatihan akan lebih yakin untuk menerapkan pengetahuan dan keterampilan yang baru diperoleh pada pekerjaan setelah menyelesaikan pelatihan. Colquit et al. (2000) menyatakan bahwa faktor individu yang mempengaruhi transfer pelatihan adalah kemampuan umum mental, *self-efficacy*, kepribadian. Pada beberapa penelitian ditemukan bahwa *self-efficacy* berhubungan sangat penting dalam hasil pekerjaan seperti sikap kerja (*job attitudes*), kecakapan pelatihan (*training proficiency*) dan kinerja pekerjaan (*job performance*) (Widianto, 2009).

Dari hasil penelitian sebelumnya dapat di tarik hipotesis sebagai berikut:

H1: *Self-efficacy berpengaruh positif pada transfer pelatihan.*

Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Transfer Pelatihan

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja baik secara fisik atau non fisik yang mempengaruhi tugas-tugas yang di bebankan dan lingkungan kerja yang kondusif akan mendorong dan meningkatkan gairah kerja karyawan (Handaru dkk., 2013). Lingkungan kerja sangatlah perlu untuk diperhatikan karena merupakan salah satu faktor yang penting dalam

menentukan kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang baik, para karyawan dapat terpacu untuk melaksanakannya dengan baik. Hasil pengujian Baldwin (1988) menunjukkan lingkungan kerja mempunyai pengaruh terhadap transferpelatihan. Lingkungan perusahaan menentukan apakah seseorang peserta pelatihan akan berhasil dalam suatu pelatihan, yaitu berupa penyerapan pengetahuan dan keahlian dari pelatihan. Teori lainnya mengemukakan bahwa lingkungan kerja juga merupakan faktor penting yang mempengaruhi keberhasilan suatu transfer pelatihan (Broad dan Newstrom, 1996). Hasil penelitian Hasanah (2008) menunjukkan bahwa lingkungan kerja akan dapat mempengaruhi proses transfer pelatihan. Penelitian Hariyatie (2005) menunjukkan bahwa lingkungan kerja merupakan faktor penting yang akan mempengaruhi keberhasilan transfer pengetahuan dan keahlian yang didapat di pelatihan ke tempat kerja masing-masing peserta pelatihan. Handaru dkk. (2013) dalam penelitiannya menyatakan lingkungan kerja memiliki indikator sebagai berikut: Iklim organisasi/perusahaan yang mendukung pelatihan, kesempatan mempraktikkan pengetahuan dan penghargaan atas transfer pelatihan.

LimdanJohnson(2002) menjelaskan bahwa lingkungan kerjamerupakan faktor penting yang mempengaruhi transferpelatihan. Hasil pengujian Baldwin (1988) menunjukkan lingkungan kerja mempunyai pengaruh terhadap transferpelatihan. Lingkungan perusahaan menentukan apakah seseorang peserta pelatihan akan berhasil dalam suatu pelatihan, yaitu berupa penyerapan pengetahuan dan keahlian dari pelatihan. Teori lainnya mengemukakan bahwa lingkungan kerja juga merupakan faktor penting yang mempengaruhi

keberhasilan suatu transfer pelatihan (Broad dan Newstrom, 1996). Penelitian Hariyatie (2005) menunjukkan bahwa lingkungan kerja merupakan faktor penting yang akan mempengaruhi keberhasilan transfer pengetahuan dan keahlian yang didapat di pelatihan ke tempat kerja masing-masing peserta pelatihan. Dari hasil penelitian sebelumnya dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

H2: *Lingkungan kerja berpengaruh positif pada transfer pelatihan.*

Pengaruh Dukungan Atasan terhadap Transfer Pelatihan.

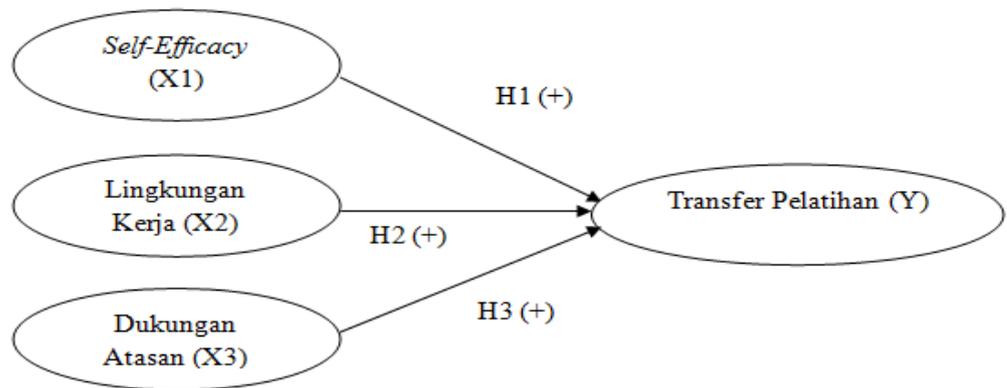
Dukungan atasan didefinisikan sebagai sejauh mana pengawas mendorong partisipasi dalam pelatihan, inovasi, dan akuisisi pengetahuan dan memberikan pengakuan kepada karyawan yang terlibat dalam kegiatan ini (Tracey dan Tews, 2005). Tracey dan Tews (2005) menyatakan bahwa indikator dari dukungan atasan adalah: Memberi saran dan dorongan untuk mengikuti pelatihan, mendorong partisipasi dalam pelatihan, inovasi, dan akuisisi pengetahuan, dan memberikan pengakuan kepada karyawan yang terlibat dalam kegiatan ini. dari atasan. Hasil riset Velada et al. (2007) menunjukkan bahwa dukungan organisasi dan pengawas terhadap aplikasi ketrampilan dan pengetahuan baru akan mendorong individu untuk menerapkannya dalam pekerjaannya. Riset yang dilakukan Chiaburu dan Marinova (dalam Hariyanto dkk., 2011) menunjukkan bahwa transfer keterampilan baru ke dalam pekerjaan ditentukan oleh dukungan atasan dan *self-efficacy*. Penelitian terdahulu mengenai pengaruh dukungan atasan terhadap transfer pelatihan dilakukan oleh Foxon (dalam Jamaludin, 2012) yang menemukan bahwa suasana organisasi terutama dukungan dari atasan mempengaruhi bawahan dalam menerapkan hasil pelatihan. Hasil penelitian yang

dilakukan oleh Brienkerhoff dan Montesino (dalam Bhatti, 2010) memperlihatkan bahwa peserta pelatihan yang menerima dukungan atasan memperlihatkan secara nyata tingkat transfer yang lebih tinggi dibandingkan dengan peserta yang tidak mendapat dukungan. Hasil riset Velada et al., (2007) menunjukkan bahwa dukungan organisasi dan pengawas terhadap aplikasi ketrampilan dan pengetahuan baru akan mendorong individu untuk menerapkannya dalam pekerjaannya. Riset yang dilakukan Chiaburu dan Marinova (dalam Hariyanto dkk., 2011) menunjukkan bahwa transfer keterampilan baru kedalam pekerjaan ditentukan oleh dukungan atasan dan *self-efficacy*. Menurut Noe *et al.* (dalam jurnal Hasanah, 2008) dalam banyak penelitian juga ditemukan bahwa, kesuksesan tahap-tahap dalam proses transfer pelatihan dipengaruhi faktor karakteristik lingkungan kerja (dukungan organisasi) seperti iklim untuk menstransfer, dukungan manager/atasan, dukungan teman kerja, dukungan teknologi, dan dapat mengelola keahliannya sendiri.

H3: *Dukungan atasan berpengaruh positif pada transfer pelatihan.*

Rumusan hipotesis penelitian menghasilkan model konseptual yang disajikan pada gambar 2.1.

Gambar 1.
Model Konseptual (*Conceptual Framework*)



Sumber : Kajian penelitian sebelumnya.

METODE PENELITIAN

Berdasarkan permasalahan yang diteliti, penelitian ini digolongkan pada penelitian asosiatif (hubungan), yaitu suatu penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh sebab akibat dari variabel yang diteliti (Sugiyono, 2009:5). Dalam penelitian ini, variabel yang diteliti yaitu *self-efficacy* (X1), lingkungan kerja (X2) dan dukungan atasan (X3) sebagai variabel bebas dan transfer pelatihan (Y) sebagai variabel terikat. Dalam penelitian ini dipergunakan skor rata-rata yang berupa angka desimal.

Variabel bebas dalam penelitian ini adalah *self-efficacy* (X1), lingkungan kerja (X2) dan dukungan atasan (X3). Variabel terikat dalam penelitian ini adalah transfer pelatihan (Y). Jumlah sampel yang didapat oleh peneliti adalah sebesar 133 orang dengan menggunakan rumus Slovin, namun responden yang berpartisipasi dalam penelitian ini adalah 52 orang. Skala kuesioner yang dipakai adalah skala Likert dengan 5 poin pengukuran untuk mengukur pendapat, sikap, dan pendapat seseorang atau secara berkelompok tentang fenomena sosial yang sedang terjadi (Sugiyono, 2013:132). Daftar pernyataan penelitian disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1.
Daftar Pernyataan Penelitian

No.	Pertanyaan	STS 1	TS 2	N 3	S 4	SS 5
1	Saya akan memilih tugas berdasarkan tingkat kesulitannya.					
2	Saya merasa mampu melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.					
3	Saya merasa yakin untuk dapat menyelesaikan segala jenis tugas yang diberikan dengan baik dan tuntas.					
1	Saya merasa memiliki kesempatan dan mendapat dukungan untuk mengikuti pelatihan kerja.					
2	Saya merasa memiliki kesempatan untuk mempraktekan pengetahuan yang saya dapat di pelatihan ke dalam lingkungan kerja.					
3	Rekan kerja memberikan pandangan positif pada setiap skills baru yang berhasil saya terapkan di tempat kerja.					
1	Atasan saya memberi dorongan untuk mengikuti pelatihan.					
2	Atasan saya menyemangati saya untuk menerapkan hasil pelatihan.					
3	Atasan saya memberikan pujian atas peningkatan kualitas kerja saya setelah mengikuti pelatihan.					
1	Saya mampu menerapkan hasil pelatihan ke dalam pekerjaan pada situasi tertentu.					
2	Saya mampu menggunakan hasil pelatihan di tempat kerja secara berkesinambungan.					

Sumber :Kajianpenelitiansebelumnya

Data yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah *self-efficacy*, lingkungan kerja, dukungan atasan dan transfer pelatihan. Menurut Sugiyono (2012:193) metode pengumpulan data yang biasa dilakukan dalam penelitian adalah metode observasi, metode survei dan metode wawancara. Penelitian ini menggunakan metode survei, yaitu metode pengumpulan data dengan menggunakan daftar pertanyaan yang disebarkan kepada responden mengenai *self-efficacy*, lingkungan kerja, dukungan atasan dan transfer pelatihan pada karyawan BPD Bali Cabang Renon.

Pengujian instrumen dilakukan dengan uji validitas dan uji reliabilitas dapat dilakukan untuk menguji instrumen penelitian, dimana instrumen yang dipakai dalam penelitian akan dapat berfungsi baik apabila instrumen tersebut

valid dan reliabel. Instrumen yang valid dan reliabel merupakan syarat mutlak untuk mendapatkan hasil penelitian yang valid dan reliabel (Sugiyono, 2009:172).

Uji asumsi klasik dalam penelitian ini menggunakan uji normalitas, uji multikolinearitas dan uji heteroskedastisitas. Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam residual dari model regresi yang dibuat berdistribusi normal atau tidak. Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik adalah tidak terdapat korelasi antara variabel bebas atau bebas dari gejala multikolinier. Multikolinearitas dapat dilihat dari nilai tolerance atau variance inflation factor (VIF). Jika nilai tolerance lebih besar dari 10% atau VIF kurang dari 10%, maka dapat dikatakan model telah bebas dari masalah multikolinearitas (Utama, 2012:106). Uji heteroskedas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya. Model regresi yang baik adalah yang tidak mengandung gejala heteroskedastisitas atau mempunyai varians yang homogen.

Menurut Ghazali (2007) analisis regresi digunakan untuk mengukur kekuatan hubungan antara dua variabel atau lebih, juga menunjukkan arah hubungan antara variabel dependen dengan variabel independen. Dengan kata lain analisis regresi dilakukan untuk mengetahui tingkat pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat, baik secara simultan maupun parsial, serta menguji hipotesis penelitian yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam menganalisis data ini menggunakan teknik analisis regresi berganda. Penelitian ini

akan dibantu dengan software SPSS versi 20. Berikut dapat di formulasikan persamaan matematis teknik analisis regresi berganda.

$$\hat{Y}_i = a + b_1 X_{1i} + b_2 X_{2i} + b_3 X_{3i} + e \dots \dots \dots (1)$$

Keterangan:

\hat{Y}_i = Transfer Pelatihan

a = konstanta

X_{1i} = *self-efficacy*

X_{2i} = lingkungan kerja

X_{3i} = dukungan atasan

b_1 = koefisien regresi dari X_1

b_2 = koefisien regresi dari X_2

b_3 = koefisien regresi dari X_3

e = residual model

HASIL DAN PEMBAHASAN

Seperti yang telah dipaparkan sebelumnya bahwa penelitian ini dilakukan di BPD Bali. Bank Pembangunan Daerah Bali didirikan pada tanggal 5 Juni 1962 dengan Akta Notaris Ida Bagus Ketut Rurus Nomor 131. Dengan diberlakukannya Undang-Undang Nomor 13 Tahun 1962 tentang Pokok Bank Pembangunan Daerah Bali maka akta notaris tersebut dibatalkan dan selanjutnya berdasarkan Peraturan Daerah Nomor 6/DPR.DGR/1965 Tanggal 9 Februari 1965 didirikanlah Bank Pembangunan Daerah Bali dengan bentuk hukum Perusahaan Daerah. Kantor pusat yang sekaligus menjadi kantor cabang utama Bank

Pembangunan Daerah Bali berada di Jalan Raya Puputan, Niti Mandala, Denpasar Bali Indonesia. Berdasarkan penyebaran instrumen penelitian yang berupa kuesioner di BPD Bali ditemukan fakta bahwa instrumen penelitian valid karena korelasi antara skor faktor dengan skor total bernilai positif dan nilainya lebih dari 0,30 ($r > 0,30$). Tabel 2 menyajikan hasil uji validitas instrumen penelitian.

Tabel 2.
Hasil Uji Validitas

No.	Variabel	Item Pernyataan	Korelasi Item Total	Keterangan
1.	<i>Self-efficacy</i> (X1)	X1.1	0,860	Valid
		X1.2	0,848	Valid
		X1.3	0,928	Valid
2.	Lingkungan kerja (X2)	X2.1	0,909	Valid
		X2.2	0,900	Valid
		X2.3	0,835	Valid
3.	Dukungan Atasan (X3)	X3.1	0,956	Valid
		X3.2	0,953	Valid
		X3.3	0,893	Valid
4.	Transfer Pelatihan (Y)	Y1	0,938	Valid
		Y2	0,943	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2015

Tabel 2. menunjukkan jika semua korelasi item total variabel keadilan *Self-Efficacy*, lingkungan kerja dan dukungan atasan $> 0,3$. Hal ini menunjukkan bahwa pernyataan-pernyataan dalam variabel penelitian valid. Uji validitas digunakan untuk mengukur ketepatan dan kecepatan instrumen dalam variabel yang digunakan (Priyatno, 2010:90). Instrumen yang memiliki nilai *Cronbach's Alpha* lebih dari 0,6 dapat dikatakan reliabel. Pengujian dari uji reliabilitas ditunjukkan dalam Tabel 3.

Tabel 3.
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
<i>Self-efficacy</i> (X_1)	0,848	Reliabel
Lingkungan Kerja (X_2)	0,843	Reliabel
Dukungan Atasan (X_3)	0,927	Reliabel
Transfer Pelatihan (Y)	0,869	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2015

Hasil uji reliabilitas yang dipaparkan dalam Tabel 3 menunjukkan bahwa instrumen penelitian *Self-efficacy*, lingkungan kerja, dukungan atasan dan transfer pelatihan memiliki koefisien *Cronbach's Alpha* lebih dari 0,60 yang artinya semua instrumen penelitian reliabel sehingga dapat digunakan untuk melakukan penelitian.

Uji normalitas menggunakan *Kolmogorov-Smirnov*. Koefisien *Asymp. Sig. (2-tailed)* mempunyai nilai yang lebih besar dari 0,05 menunjukkan data tersebut berdistribusi normal. Tabel 4. menyajikan hasil uji normalitas.

Tabel 4.
Hasil Uji Normalitas

	Unstandardized Residual
N	52
Kolmogorov-Smirnov Z	1,209
<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>	0,108

Sumber: Data primer diolah, 2015

Tabel 4. menunjukkan bahwa nilai *Kolmogorov-Smirnov Z* sebesar 1,209 dan nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar 0,108. Hasil tersebut mengindikasikan bahwa model regresi tersebut berdistribusi normal karena nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar 0,108 lebih besar dari 0,05.

Pengujian multikolinearitas dilakukan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas dalam model regresi dengan

melihat *tolerance value* lebih dari 10% dan *Variance Inflation Factor* kurang dari 10. Tabel 5. menyajikan hasil uji multikolinearitas.

Tabel 5.
Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	Tolerance	VIF
Self-efficacy(X1)	0,415	2,41
Lingkungankerja (X2)	0,333	3
Dukungan atasan (X3)	0,378	2,644

Sumber: Data primer diolah, 2015

Tabel 5. menunjukkan bahwa nilai *tolerance* dan VIF dari variabel *self-efficacy*, lingkungan kerja dan dukungan atasan. Nilai tersebut menunjukkan bahwa nilai *tolerance* untuk setiap variabel bebas lebih besar dari 10% dan nilai VIF lebih kecil dari 10 yang berarti variabel *self-efficacy*, lingkungan kerja dan dukungan atasan terbebas dari multikolinearitas.

Model regresi tidak mengandung gejala heteroskedastisitas apabila semua variabel bebas tidak mempengaruhi nilai *absolute residual* secara signifikan atau nilai signifikansinya di atas 0,05. Tabel 6. menyajikan hasil uji heteroskedastisitas.

Tabel 6.
Hasil Uji Heteroskedastisitas

No.	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. error	Beta		
1.	Constant	0,339	0,039		8,758	0
	Self-efficacy	0,005	0,61	0,018	0,085	0,933
	Lingkungankerja	-0,108	0,68	-0,384	-	0,118
	Dukungan atasan	0,049	0,64	0,176	0,776	0,442

Sumber: Data primer diolah, 2015

Tabel 6. menunjukkan bahwa nilai *Sig.* dari variabel *self-efficacy*, lingkungan kerja dan dukungan atasan 0,933, 0,118 dan 0,442 lebih besar dari 0,05 yang berarti tidak terdapat pengaruh antara variabel bebas terhadap *absolute*

residual. Hasil tersebut menunjukkan bahwa model yang dibuat tidak mengandung gejala heteroskedastisitas.

Model analisis regresi linear berganda digunakan untuk mencari koefisien regresi yang akan menentukan apakah hipotesis yang dibuat akan diterima atau ditolak. Hasil analisis regresi linear berganda disajikan pada Tabel 7.

Tabel 7.
Hasil Analisis Regresi Linear Berganda

No.	Model	Unstandardized		Standardized		T	Sig.
		Coefficients		Coefficients			
		B	Std. error	Beta			
1.	Constant	0,000	0,063			0	1
	self-efficacy	0,201	0,099	0,201		2,023	0,049
	lingkungankerja	0,365	0,111	0,365		3,29	0,002
	dukungan atasan	0,417	0,104	0,417		4,003	0

Sumber: Data primer diolah, 2015

Persamaan regresi linear berganda berdasarkan Tabel 7 untuk penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$\hat{Y} = 0,000 + 0,201X_1 + 0,365X_2 + 0,417X_3$$

$$R^2 = 0,803$$

Keterangan:

- Y = Transfer Pelatihan
- X₁ = *self-efficacy*
- X₂ = Lingkungan kerja
- X₃ = Dukungan atasan
- R² = Koefisien determinasi

Persamaan regresi tersebut dapat diinterpretasikan sebagai berikut.

- 1) X₁ = 0,201 menunjukkan bahwa *self-efficacy* memberikan pengaruh positif terhadap transfer pelatihan Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Renon sebesar 0,201.

- 2) $X_2 = 0,365$ menunjukkan bahwa lingkungan kerja memberikan pengaruh positif terhadap transfer pelatihankaryawan di Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Renon sebesar 0,365.
- 3) $X_3 = 0,417$ menunjukkan bahwa dukungan atasan memberikan pengaruh positif terhadap transfer pelatihan karyawan di Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Renon sebesar 0,417.
- 4) $R^2 = 0,803$ menunjukkan bahwa pengaruh *self-efficacy*, lingkungan kerja dan dukungan atasan terhadap transfer pelatihan di Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Renon adalah sebesar 80%, sedangkan sisanya sebesar 20% dipengaruhi oleh faktor lainnya yang tidak dijelaskan dalam model.

Hasil penelitian membuktikan bahwa *self-efficacy* memiliki pengaruh positif terhadap transfer pelatihan. Hasil ini sesuai dengan hipotesis satu (H_1) yang menyatakan bahwa *self-efficacy* berpengaruh positif terhadap transfer pelatihan. Pengaruh positif berarti apabila karyawan memiliki *self-efficacy* yang tinggi maka mereka akan mampu melakukan transfer pelatihan dengan maksimal, dan sebaliknya.

Hasil penelitian sesuai dengan pendapat Al-Eisa et al. (2009) bahwa peserta pelatihan yang memiliki kepercayaan diri yang tinggi dalam mengandalkan kemampuannya untuk mempelajari isi pelatihan akan lebih yakin untuk menerapkan pengetahuan dan keterampilan yang baru diperoleh pada pekerjaan setelah menyelesaikan pelatihan. Hasil penelitian juga sesuai dengan pernyataan Colquit et al. (2000) bahwa faktor individu yang mempengaruhi transfer pelatihan adalah kemampuan umum mental, *self-efficacy*, kepribadian. Setiap

karyawan harus memiliki keyakinan diri atau *self-efficacy* dalam menyelesaikan tugas. Karyawan juga harus percaya pada kemampuan yang dimiliki agar mereka dapat berhasil mempelajari isi program pelatihan. *self-efficacy* perlu dimiliki setiap karyawan untuk mentransfer hasil pelatihan ke dalam pekerjaan yang menjadi tanggung jawab mereka.

Hasil penelitian membuktikan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif terhadap transfer pelatihan. Hasil ini sesuai dengan hipotesis dua (H₂) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap transfer pelatihan. Pengaruh positif berarti apabila lingkungan kerja baik dan mendukung karyawan, maka karyawan dapat melakukan transfer pelatihan ke dalam pekerjaannya, dan sebaliknya.

Lingkungan kerja yang baik akan memacu karyawan untuk dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Hasil penelitian sesuai dengan pengujian Baldwin (1988) yang menunjukkan lingkungan kerja mempunyai pengaruh terhadap transferpelatihan. Lingkungan kerja menentukan apakah seseorang peserta pelatihan akan berhasil dalam suatu pelatihan, yaitu berupa penyerapan pengetahuan dan keahlian dari pelatihan. hasil penelitian juga sesuai dengan teori lainnya yang mengemukakan bahwa lingkungan kerja juga merupakan faktor penting yang mempengaruhi keberhasilan suatu transfer pelatihan (Broad dan Newstrom, 1996). Hasil penelitian sesuai dengan penelitian Hariyatie (2005) menunjukkan bahwa lingkungan kerja merupakan faktor penting yang akan mempengaruhi keberhasilan transfer pengetahuan dan keahlian yang didapat di pelatihan ke tempat kerja masing-masing peserta pelatihan

Hasil penelitian membuktikan bahwa dukungan atasan memiliki pengaruh positif terhadap transfer pelatihan. Hasil ini sesuai dengan hipotesis dua (H_3) yang menyatakan bahwa dukungan atasan berpengaruh positif terhadap transfer pelatihan. Pengaruh positif berarti apabila karyawan mendapat dukungan yang tinggi dari atasan maka karyawan dengan antusias akan melakukan transfer pelatihan di tempat kerjanya, dan sebaliknya.

Hasil penelitian sesuai dengan riset yang dilakukan Velada et al. (2007) yang menunjukkan bahwa dukungan organisasi dan pengawas terhadap aplikasi ketrampilan dan pengetahuan baru akan mendorong individu untuk menerapkannya dalam pekerjaannya. Sesuai juga dengan riset yang dilakukan Chiaburu dan Marinova (dalam Hariyanto dkk., 2011) yang menunjukkan bahwa transfer keterampilan baru kedalam pekerjaan ditentukan oleh dukungan atasan dan *self-efficacy*. Hasil penelitian sesuai dengan hasil riset terdahulu yang menunjukkan bahwa suasana organisasi terutama dukungan dari atasan mempengaruhi bawahan dalam menerapkan hasil pelatihan (Foxon, dalam Jamaludin, 2012). Hasil juga sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Brienkerhoff dan Montesino (dalam Bhatti, 2010) bahwa peserta pelatihan yang menerima dukungan atasan memperlihatkan secara nyata tingkat transfer yang lebih tinggi dibandingkan dengan peserta yang tidak mendapat dukungan dari atasan.

Implikasi Penelitian

Hasil penelitian ini mendukung teori yang digunakan sebagai dasar dalam pembuatan hipotesis, bahwa *self-efficacy*, lingkungan kerja dan dukungan atasan mempengaruhi transfer pelatihan. Karyawan yang memiliki *self-efficacy*,

lingkungan kerja yang baik dan dukungan dari atasannya akan mampu melakukan transfer pelatihan dengan baik, Hal ini menunjukkan bahwa hasil penelitian memperkuat teori yang digunakan.

Penelitian ini memunculkan implikasi praktis bagi karyawan dan perusahaan, yaitu jawaban responden tentang *self-efficacy* menunjukkan *self-efficacy* yang dimiliki karyawan Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Renon tergolong tinggi. Jawaban responden tentang lingkungan kerja menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang dirasakan karyawan Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Renon tergolong baik. Jawaban responden tentang dukungan atasan menunjukkan dukungan atasan yang dirasakan karyawan Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Renon tergolong baik. Jawaban responden tentang transfer pelatihan menunjukkan bahwa transfer pelatihan yang dilakukan karyawan Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Renon tergolong baik. Perusahaan perlu menjaga agar lingkungan kerja bagi karyawan tetap terjaga dengan baik, hubungan antara atasan dengan karyawan tetap terjaga dan karyawan harus melatih agar memiliki *self-efficacy* yang baik agar proses transfer pelatihan berjalan sesuai dengan keinginan perusahaan

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan hasil penelitian ini adalah *Self-efficacy* berpengaruh positif terhadap transfer pelatihan di Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Renon, Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap transfer pelatihan di Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Renon dan dukungan atasan berpengaruh

positif terhadap transfer pelatihan di Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Renon.

Simpulan dan keterbatasan penelitian menghasilkan saran yang berkaitan dengan *self-efficacy*, lingkungan kerja, dukungan atasan dan transfer pelatihan di Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Renon, yaitu Variabel *self-efficacy* diperoleh nilai rata-rata terendah adalah pernyataan Saya akan memilih tugas berdasarkan tingkat kesulitannya, untuk itu karyawan sebaiknya tidak memilih tugas yang diberikan namun harus mengerjakan setiap tugas yang diberikan dengan penuh tanggung jawab. Variabel lingkungan kerja diperoleh nilai rata-rata terendah adalah pernyataan Rekan kerja memberikan pandangan positif pada setiap skills, untuk itu karyawan harus belajar untuk memberi pandangan positif pada rekan kerjanya yang menggunakan skillsnya di tempat kerja. Variabel dukungan atasan diperoleh rata-rata terendah adalah pernyataan Atasan saya memberikan pujian atas peningkatan kualitas kerja saya setelah mengikuti pelatihan, untuk itu atasan hendaknya memberikan pujian atas peningkatan kualitas kerja yang di berikan karyawan setelah mengikuti pelatihan.

REFERENSI

- Al-Eisa, Abdulkarim. Furayyan, Musaed. Alhemoud, Abdulla. 2009. An empirical examination of the effects of self-efficacy, supervisors support and motivation to learn on transfer intention. *Management Decision*. Vol. 47, No. 8.
- Anita, N. M. Y. I W. Karyasa. I N. Tika. 2013. Pengaruh Model Pembelajaran Kooperati Tipe Guru Investigation Terhadap Self Efficacy Siswa. *E-Journal Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha*. Vol. 3.
- Baldwin T, & Ford K. 1988. Transfer of Training : Review and Directions for Future Research, *Personnel Psychology*. Vol. 41, pp:63-105.

- Bandura, A. 1986. *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Bhatti, Muhammad, Awais dan Kaur, Sharan. 2010. The role of individual and training design factors on training transfer. *Journal of European Industrial Training*. Vol.34, No.7, pp: 656-672.
- Broad, Mary dan John Newstorm. 1996. *Transfer of Training*. Massachusetts. Addison-Wesley Publishing.
- Colquitt, J., LePine, J. and Noe, R. 2000. Towards an integration theory of training motivation: a meta-analytic path analysis of 20 years of research. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 85, No.5, pp: 678-707.
- Edward dan Sumarni. 2013. Pengaruh Iklim Transfer Terhadap Motivasi Transfer Dan Iklim Transfer Terhadap Motivasi Transfer dan Transfer Pelatihan Bagi Para Pegawai Administratif Universitas Jambi. *Jurnal Dinamika Manajemen*. Vol. 1, No. 2
- Ghozali, Imam. 2007. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handaru, Agung, Wahyu. Try, Utomo. Ketut, Sudiarditha. 2013. Pengaruh Lingkungan Kerja, Komepnsasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di RS X. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI)*. Vol.4, No.1.
- Hariyanto, Eko. Ratno, Purnomo. Icut, Rangga Bawono. Anton Budi Darmawan. 2011. Desain Pelatihan efektif, dukungan organisasional dan dukungan supervisor sebagai faktor penentu keefektifan transfer pelatihan. *Jurnal ekonomi, akuntgansi dan bisnis*. pp: 2088-6551.
- Hariyatie, Nira. 2005. Analisis Pengaruh Input Pelatihan Terhadap Pembelajaran Dan Generalisasi: Studi Kasus Pelatihan Manajemen Keuangan Pengusaha Kecil. *INASEA*. Vol. 6, No.1. pp:11-26
- Hasanah, Nurul. 2008. Analisis Locus Of Control, Orientasi Tujuan Pembelajaran Dan Lingkungan Kerja Terhadap Sel Efficacy Dan Transfer Pelatihan Pegawai Di Kantor PT.Kereta Api Daerah Operasi V Purwekerto.
- Jamaludin. 2012. Meningkatkan Dukungan Atasan Melalui Pengembangan Komunikasi Untuk Memperbaiki *Transfer Of Training* Pada Instansi Pemerintah 'X'. Tesis FPsI UI.

- Lim, D.H. and 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.
- Nijman, Derk-Jan. Wim J. Nijhof, A.A.M. (Ida) Wognum and Bernard P. Veldkamp. 2006. Exploring differential effects of supervisor support on transfer of training. *Journal of European Industrial Training*. Vol. 30, No. 7, pp: 529-549.
- Priyatno, Duwi. 2010. *Paham Analisa Statistic Data Dengan SPSS*. Cetakan Pertama. Yogyakarta: Media Kom.
- Tracey, J.B. and Tews, M.J. 2005. Construct validity of a general training climate scale. *Organizational Research Methods*, Vol. 8, pp. 353-74.
- Tziner, Aharon. Michal, Fisher. Tami, Senior and Jacob Weisber. 2007. Effects of Trainee Characteristics on Training Effectiveness. *International Journal of Selection and Assessment*. Vol.15, No.2.
- Saleh, Khairul. 2012. Pengaruh Locus of Control, Orientasi Tujuan Pembelajaran dan Lingkungan Kerja terhadap *Self-Efficacy* dan Transfer Pelatihan Peningkatan Kompetensi Guru Madrasah Aliyah (MA) se-Karesidenan Semarang. *Ragam Jurnal Pengembangan Humaniora* Vol. 12 No. 1.
- Sugiyanto. 2007. Pengaruh Human Capital, Motivasi Dan Dukungan Atasan Terhadap Kesuksesan Karir Karyawan. *Jurnal Akuntansi, Manajemen Bisnis Dan Sektor Publik (JAMBSP)*.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2012. *Statistika Untuk Penelitian*. Cetakan ke-21. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan ke 17. Bandung: Alfabeta.
- Utama, Suytana. 2012. *Aplikasi Analisis Kuantitatif*. Edisi Keenam. Denpasar: Fakultas Ekonomi Universitas Udayana.
- Velada, R. Caetano, A. Michael, J.W. Lyson, 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.4, pp:282-294.
- Widianto, Sunu. 2009. Knowledge Sharing dan *Self Efficacy* dalam Perilaku Pemimpin Memberdayakan (Empowering Leader behavior) Pada Kinerja Individual. Simposium Nasional Sistem Teknologi Informasi (SNSTI) Universitas Gajah Mada. pp:1-37.