

**PENGARUH LINGKUNGAN KERJA, *SELF-EFFICACY*, DAN
KARAKTERISTIK PESERTA PELATIHAN TERHADAP TRANSFER
PELATIHAN PADA KARYAWAN PT. INDONESIA POWER**

**I Gusti Ayu Agung Aspirila Rona Gita¹
Ni Ketut Sariyathi²**

^{1,2}Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia
e-mail:gungi_ila@yahoo.com / telp: +6282247547853

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja, *self-efficacy*, dan karakteristik peserta pelatihan terhadap transfer pelatihan. Penelitian ini dilakukan pada karyawan PT. Indonesia Power UPJP Bali, Pesanggaran. Sampel yang diambil sebanyak 62 responden. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *proportional random sampling*. Pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner dengan menggunakan skala Likert 5 poin untuk mengukur 12 item pertanyaan. Teknik analisis yang digunakan adalah Regresi Linier Berganda. Hasil analisis Regresi Linier Berganda menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja, *self-efficacy*, dan karakteristik peserta pelatihan berpengaruh positif terhadap transfer pelatihan karyawan PT. Indonesia Power UPJP Bali, Pesanggaran. Pihak perusahaan sebaiknya selalu memperhatikan lingkungan kerja, *self-efficacy*, dan karakteristik peserta pelatihan karyawan. Hal ini bertujuan agar karyawan dapat mentransfer dengan baik apa yang mereka pelajari di tempat pelatihan ke dalam pekerjaan mereka.

Kata Kunci: *lingkungan kerja, self-efficacy, karakteristik peserta pelatihan, transfer pelatihan*

ABSTRACT

This research is aimed to know the influence of work environment, self-efficacy, and the characteristic of participant toward training transfer. The research was conducted on employees in PT. Indonesia Power UPJP Bali, Pesanggaran. Sample that was taken as many as 62 respondents. The sample in this research used technique proportional random sampling. The collected data was done by questionnaires using scale Likert 5 points to measure 12 question items. Analytical technique used in this research was Multiple Linier Regression. The result of this research showed that the variable of work environment, self-efficacy, and the characteristic of participant positively affected towards training transfer of employees in PT. Indonesia Power UPJP Bali, Pesanggaran. The company should always pay attention to the work environment, self-efficacy and characteristic of trainee employees. Therefore, the employees would be able to transfer what they have learned in the training center into their occupation.

Keywords: *work environment, self-efficacy, the characteristic of participant, transfer of training*

PENDAHULUAN

Investasi yang sangat penting bagi suatu organisasi atau perusahaan adalah sumber daya manusia karena keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan ditentukan oleh sumber daya manusianya. Agar suatu perusahaan atau organisasi tetap bertahan dan berkembang dalam menghadapi kemajuan komunikasi dan teknologi perlu diadakan suatu pelatihan bagi karyawannya. Pelatihan merupakan investasi yang meningkatkan produktivitas masa depan pekerja (Zulkifli dan Duasa, 2009). Pentingnya program pelatihan akhirnya menjadi sebuah keharusan dan kebutuhan bagi perusahaan yang ingin meningkatkan kemampuan, pengetahuan dan pengalaman karyawannya di semua level organisasi (Wiriani, 2011).

Pelatihan merupakan suatu proses penyampaian pengetahuan, keterampilan, dan pembinaan sikap dan kepribadian para pekerja atau calon pekerja yang dilaksanakan dengan cara terbimbing dan sistematis, dan dengan menggunakan metode yang relevan (Soenaryo, 2014). Menurut Dessler (2015:284) pelatihan merupakan proses untuk mengajarkan kepada karyawan baru atau karyawan sekarang keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaan mereka. Pelatihan dan pendidikan ini dilaksanakan untuk karyawan baru agar dapat menjalankan tugas-tugas yang dibebankan dan untuk karyawan lama guna meningkatkan mutu pelaksanaan tugasnya sekarang maupun di masa datang (Ardana,dkk., 2012:91). Program pelatihan memiliki tujuan akhir yaitu ilmu yang didapatkan dalam pelatihan dapat ditransfer kembali ke dalam pekerjaan.

Fokus dari penelitian ini mengenai transfer pelatihan. Beberapa isu penting yang terkait dengan proses pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, diantaranya adalah transfer pelatihan (*transfer of training*) (Hasanah, 2005). Menurut Ahmad (2013) transfer pelatihan (aplikasi pelatihan di tempat kerja) merupakan isu penting yang dihadapi oleh semua organisasi. Masalah ini berkaitan dengan dampak dari pelatihan karyawan dan organisasi. Menurut Kimbal dan Rahyuda (2015) permasalahan transfer pelatihan jarang dilakukan di negara berkembang. Biasanya penelitian mengenai transfer pelatihan dilakukan di negara-negara maju. Hingga sekarang penelitian empirik yang mengungkap isu mengenai transfer pelatihan dalam organisasi kerja masih sangat terbatas.

Menurut Maung dan Chemsripong (2014) transfer pelatihan harus dianggap sebagai persyaratan penting untuk efektivitas program pelatihan dan pengembangan lingkungan kerja sesungguhnya. Organisasi menginvestasikan sejumlah besar uang dalam pengembangan sumber daya manusia dan itu sangat penting bagi organisasi-organisasi yang dihadapi persaingan global terus menerus untuk meningkatkan pengetahuan karyawan, keterampilan, kemampuan dan sikap (Kauffeld dan Lehmann-Willenbrock., 2010). Menurut Mathis and Jackson (2003:317) transfer pelatihan yang efektif harus memenuhi dua kondisi. Pertama, peserta pelatihan dapat membawa materi yang dipelajari dalam pelatihan dan menerapkannya pada konteks pelajaran dimana mereka bekerja. Kedua, karyawan dapat terus menggunakan materi yang dipelajari dalam waktu lama.

Menurut Baldwin dan Ford (1988) menemukan bahwa, faktor peserta pelatihan mempengaruhi keberhasilan *transfer of training* mengacu pada karakteristik-karakteristik peserta pelatihan. Karakteristik peserta pelatihan meliputi kemampuan, kepribadian, dan motivasi, yang ada dalam peserta yang akan dapat mendukung proses transfer pelatihan sehingga peserta akan mudah dan mempunyai motivasi untuk pembelajaran atau penguasaan pada isi program pelatihan yang diberikan. Faktor peserta pelatihan dapat dilihat dari beberapa anggapan para peserta pelatihan bahwa pelatihan tidak mudah untuk dipraktikkan dalam pekerjaan sehari-hari, materi-materi pelatihan yang diikuti tidak sesuai dengan pekerjaan sekarang (Jamaludin, 2012) .

Dalam menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan setiap karyawan harus memiliki keyakinan diri atau *self-efficacy*. Menurut Anita,dkk. (2013) mengatakan bahwa, *self-efficacy* merupakan kepercayaan seseorang terhadap kemampuan untuk belajar atau menampilkan perilaku pada tahap tertentu. Menurut Kilapong (2013) *self-efficacy* diartikan sebagai keyakinan seseorang mengenai kemampuannya untuk memberikan kinerja atas aktivitas atau perilaku dengan sukses. Adanya *self-efficacy* pada peserta pelatihan akan dapat menambah kepercayaan dirinya bahwa dia dapat menjalankan tugas pelatihan secara benar (Kustini, 2004).

Lingkungan kerja merupakan aspek yang perlu diperhatikan dalam menentukan suatu kinerja karyawan. Menurut Kustini (2004) menjelaskan satu pola pikir mengenai pengaruh lingkungan kerja pada transfer pelatihan akan mempengaruhi pemberian pelatihan secara keseluruhan. Lingkungan kerja yang

baik dan mendukung akan membantu karyawan tersebut mentransfer ilmu yang didapatkan saat pelatihan ke dalam pekerjaan.

Dalam penelitian ini PT. Indonesia Power UPJP Bali, Pesanggaran menjadi objek penelitian. Dimana PT.Indonesia Power UPJP Bali, Pesanggaran merupakan salah satu anak perusahaan dari PT. PLN (Persero). PT. Indonesia Power UPJP Bali, Pesanggaran merupakan salah satu pembangkit yang beroperasi di Bali. Dalam rangka meningkatkan kualitas dan kapasitas sumber daya manusianya dan meningkatkan pelayanan yang prima, PT. Indonesia Power UPJP Bali, Pesanggaran rutin mengadakan pelatihan. Melalui pelatihan yang diberikan diharapkan mampu menjaga keandalan mesin-mesin pembangkit dan menjaga hubungan dengan *stakeholder*. Alasan mengapa penelitian dilakukan PT. Indonesia Power UPJP Bali, Pesanggaran karena memiliki karyawan lebih banyak dibandingkan cabang lainnya di Bali.

Untuk mengetahui sejauh mana karyawan PT. Indonesia Power UPJP Bali, Pesanggaran mampu menerapkan isi pelatihan ke dalam pekerjaannya. Peneliti tertarik melakukan sebuah penelitian mengenai “Pengaruh Lingkungan Kerja, *Self-Efficacy* dan Karakteristik Peserta Pelatihan Pada Karyawan PT. Indonesia Power UPJP Bali, Pesanggaran”.

Berdasarkan latar belakang masalah diatas dapat dirumuskan sebagai berikut: 1) Bagaimana pengaruh lingkungan kerja terhadap transfer pelatihan pada karyawan PT. Indonesia Power UPJP Bali, Pesanggaran ?; 2) Bagaimana pengaruh *self-efficacy* terhadap transfer pelatihan pada karyawan PT. Indonesia Power UPJP Bali, Pesanggaran?; 3) Bagaimana pengaruh karakteristik peserta

pelatihan terhadap transfer pelatihan pada karyawan PT. Indonesia Power UPJP Bali, Pesanggaran?

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah tersebut, maka dapat ditarik tujuan dari penelitian ini sebagai berikut: 1) Untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap transfer pelatihan pada karyawan PT. Indonesia Power UPJP Bali, Pesanggaran; 2) Untuk menganalisis pengaruh *self-efficacy* terhadap transfer pelatihan pada karyawan PT. Indonesia Power UPJP Bali, Pesanggaran; 3) Untuk menganalisis pengaruh karakteristik peserta pelatihan terhadap transfer pelatihan pada karyawan PT. Indonesia Power UPJP Bali, Pesanggaran.

Berdasarkan tujuan diatas kegunaan penelitian ini adalah sebagai berikut :1) Kegunaan teoritis dalam penelitian ini adalah dapat bermanfaat dan menambah ilmu di bidang manajemen sumber daya manusia, yang berkaitan dengan lingkungan kerja, *self-efficacy*, karakteristik peserta pelatihan dan transfer pelatihan; 2) Kegunaan praktis dalam penelitian ini adalah dapat bermanfaat bagi berbagai pihak PT. Indonesia Power UPJP Bali, Pesanggaran mengenai pentingnya transfer pelatihan.

Transfer pelatihan merupakan aktivitas secara efektif dan berkelanjutan untuk menerapkan keahlian, keterampilan, dan sikap yang diperoleh dari suatu pelatihan (Kustini, 2004). Transfer pelatihan adalah kemampuan para peserta pelatihan untuk menerapkan pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang dipelajari pada pelatihan di tempat kerja (Jamaludin, 2012). Menurut Edward dan Sumarni (2013) menjelaskan bahwa transfer pelatihan sebagai derajat, sejauh mana para peserta pelatihan mengaplikasikan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang diperoleh

dalam pelatihan tempat kerja. Transfer pelatihan mengidentifikasi sejauh mana peserta pelatihan dapat menerapkan apa yang diperoleh dari pelatihan sehingga dapat mengubah perilaku peserta dalam pelaksanaan pekerjaan mereka. (Hariyanto dkk.,2011).

Menurut Bhatti *et al.* (2013) menjelaskan transfer pelatihan adalah salah satu elemen penting dalam kriteria efektivitas pelatihan yang membantu karyawan dan organisasi untuk meningkatkan kinerja mereka. Transfer pelatihan sebagai penerapan pengetahuan dan keterampilan secara efektif dan berkelanjutan yang diperoleh dalam pelatihan oleh peserta pelatihan untuk pekerjaan mereka, baik di dalam dan diluar pekerjaan (Abdullah dan Suring, 2011). Menurut Strickland *et al.* (2013) berpendapat transfer pelatihan mengacu pada sejauh mana perilaku-perilaku kerja yang diinginkan dipindahkan ke tempat kerja setelah pelatihan. Hal ini memerlukan konteks generalisasi pelatihan kerja dan pemeliharaan dari waktu ke waktu, dengan maksud meningkatkan kinerja kerja peserta pelatihan (Velada dan Caetano, 2007). Transfer pelatihan penting dilakukan agar program berjalan dengan efektif dan efisien (Nijman *et al.*, 2006). Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa transfer pelatihan adalah sejauh mana kemampuan peserta pelatihan dalam menerapkan keterampilan dan pengetahuan yang didapatkan di tempat pelatihan ke dalam pekerjaan.

Jamaludin (2012) dimensi transfer pelatihan adalah *Generalization* (Menerapkan) dan *Maintenance* (Mempertahankan secara berkesinambungan).

1) *Generalization* (Menerapkan) adalah peserta pelatihan mampu untuk mengaplikasikan kemampuan-kemampuan mereka berupa pengetahuan,

keterampilan dan lainnya pada situasi dan permasalahan dalam pekerjaan sama seperti apa-apa yang dipelajari dari proses belajar; 2) *Maintenance*(Mempertahankan secara berkesinambungan) adalah proses terus-menerus untuk menggunakan kemampuan-kemampuan yang baru diperoleh.

Ada tiga cara transfer pelatihan ke tempat kerja Craig (dalam Kustini, 2004) sebagai berikut :1) Positif, yaitu hasil pelatihan akan meningkatkan kinerja pekerjaan; 2) Negatif, yaitu hasil pelatihan menurunkan kinerja sebelumnya; 3) Netral, yaitu hasil pelatihan tidak mempengaruhi kinerja pekerjaan . Dari ketiga cara transfer tersebut transfer positiflah yang diharapkan pada hasil program-program pelatihan sehingga pengetahuan dan keahlian yang mereka peroleh secara maksimal dapat mereka terapkan ke pekerjaan yang akhirnya akan dapat meningkatkan kinerja pekerjaan.

Karakteristik peserta pelatihan adalah kepribadian peserta pelatihan secara langsung mempengaruhi proses pelatihan dan transfer pelatihan. Hal ini juga mengacu pada kemampuan seseorang untuk belajar, mensintesis, dan menghubungkan apa yang telah ia pelajari untuk berlatih dan mentransfer keterampilan dan pengetahuan untuk bekerja (Yusof, 2012).Ford *et al.* (1997) ,Blume *et al.* (2010), dan Ahmad (2013) karakteristik peserta pelatihan meliputi kemampuan, keterampilan, motivasi, dan faktor kepribadian peserta.Karakteristik peserta pelatihan adalah berbagai persepsi orang-orang yang dilatih tentang karakteristik-karakteristik lingkungan pelatihan dan pekerjaan yang mempengaruhi keyakinan mereka untuk bisa menerapkan hasil-hasil pelatihan pada pekerjaan (Jamaludin, 2012).

Karakteristik peserta pelatihan merupakan unsur yang ada pada diri peserta, seperti kemampuan yang ditunjang oleh tingkat pendidikan, usia, dan pengalaman kerja peserta, kepribadian (yaitu keinginan berprestasi dari peserta dan motivasi yang mendukung keikutsertaan mereka dalam kegiatan pelatihan dan merupakan faktor penting dalam mempengaruhi keberhasilan transfer) (Hariyatie,2005). Menurut Hutchins (2009) mengatakan bahwa, karakteristik peserta pelatihan termasuk juga mengenai kemampuan, motivasi, kepribadian, persepsi, ekspektasi, dan sikap peserta pelatihan dalam mentransfer. Menurut Tracey and Tews (1995) menyatakan karakteristik peserta pelatihan merupakan kemampuan individu untuk belajar dan memperoleh pengetahuan dan keterampilan baru dapat memiliki pengaruh langsung pada program pelatihan dirancang. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa karakteristik peserta pelatihan merupakan kepribadian yang dimiliki peserta pelatihan yang dapat mempengaruhi program pelatihan yang dirancang.

Jamaludin (2012) menyatakan dimensi karakteristik peserta pelatihan adalah *Perception of Training Being Practical* (Persepsi terhadap pelatihan yang praktis), *Perception of Relevant Training Content* (Persepsi terhadap relevansi isi pelatihan), dan *Comfortable with Change and Associated Efforts* (Keyakinan dapat menerapkan hasil pelatihan). 1) *Perception of Training Being Practical* (Persepsi peserta pelatihan terhadap pelatihan yang praktis) mengacu pada pelatihan yang dapat diterapkan dalam pekerjaan, pelatihan yang sesuai dengan kondisi pekerjaan; 2) *Perception of Relevant Training Content* (Persepsi peserta terhadap relevansi isi pelatihan) mengacu pada ada tidaknya hubungan antara materi-materi

pelatihan dengan pekerjaan dan karir; 3) *Comfortable with Change and Associated Efforts* (Keyakinan peserta pelatihan) akan dapat menerapkan hasil-hasil pelatihan pada pekerjaan.

Self-Efficacy adalah persepsi atau keyakinan tentang kemampuan diri sendiri (Hariyanto dkk., 2011). Menurut Anita, dkk. (2013) menjelaskan *self-efficacy* merupakan kepercayaan seseorang terhadap kemampuan untuk belajar atau menampilkan perilaku pada tahap tertentu. Menurut Greenberg dan Baron (2003) berpendapat *self-efficacy* adalah satu keyakinan tentang memiliki kemampuan untuk melakukan tugas. Menurut Al-Eisa *et al.* (2009) berpendapat bahwa peserta latihan 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. Menurut Switzer *et al.* (2005) berpendapat bahwa peserta pelatihan yang memiliki kepercayaan diri yang rendah cenderung untuk bersikap kurang terbuka untuk situasi baru, membatasi kemampuan mereka untuk memperoleh manfaat dari pengalaman pelatihan. Dapat dinyatakan bahwa *self-efficacy* merupakan tingkat kepercayaan dan kemampuan diri seseorang dalam melakukan atau melaksanakan tugas-tugas yang diberikan.

Bandura (dalam Kimbal dan Rahyuda, 2015) *self-efficacy* memiliki tiga dimensi, yaitu : 1) *Magnitude* (Level) merupakan dimensi yang berkaitan dengan kesulitan tugas dimana individu akan memilih tugas berdasarkan tingkat kesulitannya; 2) *Strength* merupakan dimensi yang berkaitan dengan sejauh mana individu yakin dapat melaksanakan tugasnya dengan sebaik-baiknya; 3)

Generality merupakan dimensi yang berkaitan dengan keyakinan individu untuk menyelesaikan tugas-tugas tertentu dengan tuntas dan baik, dimana tugas-tugas tersebut beragam dengan tugas lainnya.

Hariyatie (2005) lingkungan kerja adalah tanggapan peserta terhadap lingkungan tempat masing-masing peserta bekerja berkaitan dengan aktivitas pelatihan yang mereka ikuti dan penerapannya. Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja baik secara fisik atau non fisik yang mempengaruhi tugas-tugas yang dibebankan dan lingkungan kerja yang kondusif akan mendorong dan meningkatkan gairah kerja karyawan (Handaru dkk., 2013).

Edward dan Sumarni (2013) lingkungan kerja mempengaruhi sejauh mana orang tersebut dapat menggunakan keterampilan yang dipelajari dalam pekerjaan. Faktor yang berhubungan dengan pekerjaan antara lain dukungan atasan, persyaratan pekerjaan, adanya kesamaan dengan pekerjaan, dan tekanan kelompok. Faktor yang berhubungan dengan organisasi antara lain sistem penghargaan kerja dan budaya organisasi. Lingkungan kerja adalah tempat dimana seseorang mempraktikkan pengetahuan yang dimilikinya untuk mencapai suatu tujuan (Kimbali dan Rahyuda, 2015). Dapat dinyatakan bahwa lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang berada disekitar individu baik secara fisik dan non fisik yang dapat mempengaruhi

Jamaludin (2012) tiga dimensi lingkungan kerja yaitu , *work conditions* (kondisi pekerjaan), *supervisor support* (dukungan atasan), dan *peer support* (dukungan rekan kerja). 1) *Work Conditions* (Kondisi Pekerjaan) mengacu pada tekanan kerja, waktu, otoritas tidak memadai, proses kerja tidak efektif, dan

peralatan yang tidak memadai ditempatkan kerja; 2) *Supervisor Support* (Dukungan Atasan) dan *Peer Support* (Dukungan Rekan Kerja) mengacu pada yang membantu peserta menggunakan hasil-hasil pelatihan dengan memberikan mereka beberapa asistensi dan menawarkan umpan balik positif selama penggunaan keterampilan yang dipelajari dalam pelatihan.

Karakteristik lingkungan merupakan dukungan terhadap peserta pelatihan sehingga akan mempengaruhi pemberian pelatihan secara keseluruhan (Frisanthy, 2010). Penelitian yang dilakukan Colquitt *et al.* (2000) menunjukkan bahwa karakteristik situasional yaitu iklim organisasi, dukungan *supervisor*, dan adanya dukungan dari rekan kerja mempunyai hubungan yang kuat dengan *self-efficacy* dan transfer. Hasil pengujian Baldwin menunjukkan lingkungan kerja mempunyai pengaruh terhadap transfer. Sejalan dengan pendapat mengenai karakteristik lingkungan kerja.

Menurut Elangovan dan Karakowsky (1999) menyatakan faktor lingkungan kerja yang mempengaruhi proses *transfer of training* terdiri dari faktor yang berhubungan dengan pekerjaan dan faktor yang berhubungan dengan organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Kimbal dan Rahyuda (2015) pada 52 karyawan di BPD Bali Cabang Renon menemukan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap transfer pelatihan. Didukung juga dengan penelitian Saleh (2012) terhadap 110 guru Madrasah Aliyah (MA) se-Keresidenan Semarang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap transfer pelatihan. Berdasarkan hasil penemuan tersebut di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H₁ : Lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap transfer pelatihan.

Penelitian Colquitt *et al.* (2000) menunjukkan bahwa *self-efficacy* mempunyai hubungan yang kuat dengan motivasi belajar dan transfer. Karyawan yang memiliki *self-efficacy* yang tinggi tentunya dapat mentransfer ilmu dengan baik . Pada beberapa penelitian sebelumnya 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).

Menurut Kustini (2004) pelaksanaan transfer akan dapat diterapkan dipengaruhi oleh faktor *self-efficacy*. *Self-efficacy* dalam hal ini yaitu keyakinan individu bahwa mereka akan dapat berhasil mempelajari isi program pelatihan dan kemudian menerapkan pemeliharaan keahlian di tempat kerja mempunyai hubungan yang kuat dengan motivasi belajar dan transfer. Penelitian Kimbal dan Rahyuda (2015) menemukan bahwa *self-efficacy* berpengaruh positif terhadap transfer pelatihan karyawan Bank BPD Bali Cabang Renon. Maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut .

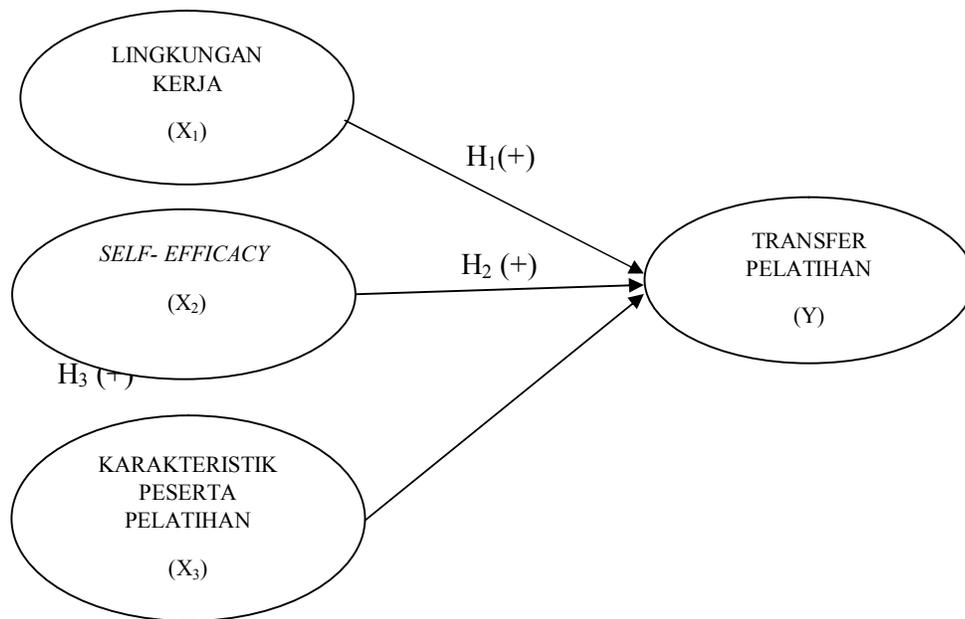
H₂ : *Self-Efficacy* berpengaruh positif terhadap transfer pelatihan.

Karakteristik peserta pelatihan adalah berbagai persepsi orang-orang yang dilatih tentang karakteristik-karakteristik lingkungan pelatihan dan pekerjaan yang mempengaruhi keyakinan mereka untuk bisa menerapkan hasil-hasil pelatihan pada pekerjaan (Jamaludin, 2012). Menurut Elangovan dan Karakowsky (1999) faktor peserta pelatihan mempengaruhi *transfer of training* terbagi menjadi faktor

yang berhubungan dengan motivasi dan faktor yang berhubungan dengan kemampuan. Didukung penelitian Ahmad (2013) menemukan bahwa, karakteristik peserta pelatihan berpengaruh positif terhadap transfer pelatihan pada 198 staff administrasi yang mengikuti program pelatihan yang diselenggarakan *Institute of Continuing Education*. Maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut .

H₃ : Karakteristik peserta pelatihan berpengaruh positif terhadap transfer pelatihan.

Untuk memperjelas arah dari penelitian menunjukkan bahwa adanya pengaruh lingkungan kerja, *self-efficacy*, karakteristik peserta pelatihan terhadap transfer pelatihan. Maka model konseptual penelitian dapat dilihat pada gambar 1.



Gambar 1 : Kerangka konseptual

Sumber: penelitian terdahulu

METODE PENELITIAN

Penelitian ini adalah penelitian asosiatif untuk mengetahui pengaruh lingkungan kerja, *self-efficacy* dan karakteristik peserta pelatihan terhadap transfer pelatihan. Lokasi penelitian dilakukan di PT. Indonesia Power UPJP Bali, Pesanggaran. Jumlah populasi di PT Indonesia Power UPJP Bali, Pesanggaran 166 orang. Tanpa mencantumkan *general manager* menjadi 165 orang dan berdasarkan rumus Slovindiambil sampel adalah sebanyak 62 responden.

Teknik pengambilan sampel yang dilakukan dalam penelitian ini menggunakan teknik *proportional random sampling*. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini observasi, wawancara, dan kuesioner. Variabel dalam penelitian ini meliputi variabel lingkungan kerja, *self-efficacy* dan karakteristik peserta pelatihan sebagai variabel bebas (independen) dan transfer

pelatihan sebagai variabel terikat (dependen). Teknik Analisis Data yang digunakan pada penelitian ini adalah Regresi Linier Berganda.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana pengaruh lingkungan kerja, *self-efficacy* dan karakteristik peserta pelatihan terhadap transfer pelatihan pada karyawan PT. Indonesia Power UPJP Bali, Pesanggaran. Dari hasil penelitian yang dilakukan pada karyawan PT. Indonesia Power UPJP Bali, Pesanggaran maka dapat diketahui gambaran karakteristik responden yang meliputi, yaitu Umur, Jenis kelamin, dan Masa Kerja.

Tabel 1.
Karakteristik Responden

No	Jenis Kelamin	Jumlah	
		Orang	Persentase (%)
1	Laki-Laki	51	82,3
2	Perempuan	11	17,7
	Jumlah	62	100

No	Tingkat Umur (Tahun)	Jumlah	
		Orang	Persentase (%)
1	20-29	13	21,0
2	30-39	18	29,0
3	40-49	17	27,4
4	50-59	14	22,6
	Jumlah	62	100

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah	
		Orang	Persentase (%)
1	SLTA	39	29,0
2	D3	13	21,0
3	S1	31	50,0
	Jumlah	62	100

No	Masa Kerja (Tahun)	Jumlah	
		Orang	Persentase (%)
1	1-9	12	19,3
2	10-19	15	24,2
4	> 19	35	56,5
	Jumlah	62	100

Sumber: Data diolah, 2016

Tabel 1 menunjukkan bahwa jumlah responden dominan berjenis kelamin laki-laki sebanyak 51 orang dengan persentase 82,3 persen sedangkan berjenis kelamin perempuan sebanyak 11 orang dengan persentase 17,7 persen. Hal ini menunjukkan bahwa responden karyawan PT. Indonesia Power UPJP Bali, Pesanggaran yang dominan adalah laki laki.

Responden di PT. Indonesia Power UPJP Bali, Pesanggaran berusia 20-29 tahun sebanyak 13 orang dengan persentase 21,0 persen, responden berusia 30-39 tahun sebanyak 18 orang dengan persentase 29,0 persen, responden berusia 40-49 tahun sebanyak 17 orang dengan persentase 27,4 persen sedangkan responden

berusia 50-59 tahun sebanyak 14 orang dengan persentase 22,6 persen. Ini menunjukkan bahwa mayoritas responden berusia 30-39 tahun.

Responden berdasarkan tingkat pendidikan karyawan PT. Indonesia Power UPJP Bali, Pesanggaran, tingkat pendidikan SLTA sebanyak 18 orang (29,0 persen), tingkat pendidikan D3 sebanyak 13 orang (21,0 persen) sedangkan tingkat pendidikan S1 sebanyak 31 orang (50,0 persen). Ini menunjukkan bahwa responden tingkat pendidikan S1 lebih dominan.

Responden berdasarkan masa kerja karyawan PT. Indonesia Power UPJP Bali, Pesanggaran, masa kerja 1-9 tahun sebanyak 12 orang dengan persentase 19,3 persen, masa kerja 10-19 tahun sebanyak 15 orang dengan persentase 24,2 persen dan masa kerja > 19 tahun sebanyak 35 orang dengan persentase 56,5 persen. Ini menunjukkan masa kerja > 19 tahun dominan.

Tabel 2.
Uji Validitas

No	Variabel	Item Pernyataan	Korelasi Item Total	Keterangan
1	Lingkungan Kerja (X ₁)	X _{1,1}	0,887	Valid
		X _{1,2}	0,853	Valid
		X _{1,3}	0,902	Valid
		X _{1,4}	0,861	Valid
2	<i>Self-Efficacy</i> (X ₂)	X _{2,1}	0,869	Valid
		X _{2,2}	0,825	Valid
		X _{2,3}	0,840	Valid
3	Karakteristik Peserta Pelatihan (X ₃)	X _{3,1}	0,889	Valid
		X _{3,2}	0,885	Valid
		X _{3,3}	0,838	Valid
4	Transfer Pelatihan (Y)	Y ₁	0,921	Valid
		Y ₂	0,923	Valid

Sumber: Data diolah, 2016

Pada Tabel 2. menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai koefisien korelasi dengan skor total seluruh item pernyataan lebih besar dari 0,3. Dapat dinyatakan bahwa item pertanyaan dalam penelitian ini valid.

Tabel 3.
Uji Reliabilitas

No.	Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
1	Lingkungan Kerja (X ₁)	0,896	Reliabel
2	<i>Self-Efficacy</i> (X ₂)	0,800	Reliabel
3	Karakteristik Peserta Pelatihan (X ₃)	0,838	Reliabel
4	Transfer Pelatihan (Y)	0,824	Reliabel

Sumber: Data diolah, 2016

Pada Tabel 3. tersebut menunjukkan bahwa keempat instrumen penelitian yaitu lingkungan kerja, *self-efficacy*, karakteristik peserta pelatihan dan transfer pelatihan memiliki koefisien *Cronbach's Alpha* lebih dari 0,6. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semua instrumen reliabel sehingga dapat digunakan untuk melakukan penelitian.

Tabel 4.
Uji Normalitas

	<i>Unstandardized Residual</i>
N	62
<i>Kolmogorov-Smirnov Z</i>	0,885
<i>Asymp. Sig. (2-tailed)</i>	0,414

Sumber: Data, diolah 2016

Tabel 4. menunjukkan nilai *Kolmogorov-Smirnov* sebesar 0,885 dan nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* sebesar 0,414. Hasil tersebut menunjukkan bahwa model persamaan regresi tersebut berdistribusi normal karena nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* 0,414 lebih besar dari nilai α 0,05.

Tabel 5.
Uji Multikolinearitas

Variabel	<i>Tolerance</i>	VIF
Lingkungan Kerja (X_1)	0,228	4,338
<i>Self-Efficacy</i> (X_2)	0,336	2,974
Karakteristik Peserta Pelatihan (X_3)	0,276	3,621

Sumber: Data diolah, 2016

Berdasarkan hasil *output* SPSS pada Tabel 5. tersebut menunjukkan bahwa nilai *tolerance* dari variabel lingkungan kerja, *self-efficacy* dan karakteristik peserta pelatihan lebih dari 10% dan nilai VIF kurang dari 10. Hal ini berarti bahwa tidak terdapat gejala multikolinier.

Tabel 6.
Uji Heterokedastisitas

Variabel	T	Sig.
Lingkungan Kerja (X_1)	0,037	0,971
<i>Self-Efficacy</i> (X_2)	-0,873	0,386
Karakteristik Peserta Pelatihan (X_3)	0,120	0,905

Sumber: Data diolah, 2016

Tabel 6 menunjukkan bahwa nilai *Sig.* dari variabel lingkungan kerja, *self-efficacy* dan karakteristik peserta pelatihan memiliki nilai sebesar 0,971, 0,386, dan 0,905. Nilai tersebut lebih besar dari 0,05 yang berarti tidak terdapat gejala heteroskedastisitas.

Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Hasil analisis regresi linier berganda dapat dilihat pada Tabel 7 sebagai berikut.

Tabel 7.
Hasil Analisis Uji Regresi Linier Berganda

Model	Unstandardized Coefficiens		Standardized Coefficiens Beta	t	Sig.
	B	Std. Error			
(Constant)	0,000	0,052		0,000	1,000
<i>Leader-Member Exchange</i>	0,334	0,109	0,334	3,071	0,003
<i>Role Stress</i>	0,311	0,090	0,311	3,471	0,001
<i>Perceived Organizational Support</i>	0,342	0,099	0,342	3,455	0,001
R square	= 0,843				
T tabel	= 2,00				

Sumber: Data diolah, 2016

Pada Tabel 7. diperoleh persamaan regresi linear berganda sebagai berikut.

$$\hat{Y} = 0,344 X_1 + 0,311 X_2 + 0,342 X_3$$

Keterangan:

\hat{Y} : Transfer Pelatihan

X_1 : Lingkungan Kerja

X_2 : *Self-Efficacy*

X_3 : Karakteristik Peserta Pelatihan

Hasil regresi linier berganda pada Tabel 7 menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja (X_1) memberikan pengaruh positif terhadap transfer pelatihan sebesar 0,334. Variabel *self-efficacy* (X_2) memberikan pengaruh positif terhadap transfer pelatihan sebesar 0,311 dan variabel karakteristik peserta pelatihan (X_3) memberikan pengaruh positif terhadap transfer pelatihan sebesar 0,342.

Pada Tabel 7. dapat diketahui bahwa nilai R Square sebesar 0,843. Ini berarti bahwa pengaruh lingkungan kerja, *self-efficacy* dan karakteristik peserta pelatihan memiliki pengaruh sebesar 84,3% sedangkan sisanya 15,7% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain. Tabel 7. Menunjukkan t_{hitung} dari variabel lingkungan kerja (3,071), *self-efficacy* (3,471) dan karakteristik peserta pelatihan (3,455). Ini menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja, *self-efficacy* dan karakteristik peserta pelatihan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap transfer pelatihan karena t_{hitung} masing-masing variabel lebih besar dari t_{tabel} (2,00).

Hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh positif terhadap transfer pelatihan. Hasil ini sesuai dengan Hipotesis 1 yang menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap transfer pelatihan. Hasil tersebut memiliki arti bahwa apabila lingkungan kerja dirasakan oleh karyawan baik maka karyawan dapat melakukan transfer pelatihan dengan baik. Hasil pengujian ini didukung dengan penelitian Kimbal dan Rahyuda (2015) dan penelitian Saleh (2012) pada menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap transfer pelatihan.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *self-efficacy* berpengaruh positif terhadap transfer pelatihan. Hasil tersebut memiliki arti semakin tinggi *self-efficacy* yang dimiliki karyawan maka semakin baik dan maksimalnya transfer pelatihannya. Hasil pengujian hipotesis ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Kimbal dan Rahyuda (2015) yang menyatakan bahwa *self-efficacy* berpengaruh positif terhadap transfer pelatihan.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa karakteristik peserta pelatihan berpengaruh positif terhadap transfer pelatihan. Hasil ini memiliki arti semakin baik karakteristik peserta pelatihan yang dimiliki oleh karyawan maka karyawan dapat mentransfer hasil pelatihan dengan baik. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ahmad (2013) menyatakan bahwa karakteristik peserta pelatihan berpengaruh positif terhadap transfer pelatihan.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berdasarkan hasil pembahasan penelitian yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa.1) Lingkungan Kerja memiliki pengaruh positif terhadap transfer pelatihan; 2) *Self-Efficacy* memiliki pengaruh positif terhadap transfer pelatihan; 3) Karakteristik Peserta Pelatihan memiliki pengaruh positif terhadap transfer pelatihan.

Saran

Berdasarkan kesimpulan yang diperoleh maka saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut. 1)Sebaiknya pihak perusahaan mengurangi tekanan kerja saat karyawan kembali dari pelatihan seperti memberikan tugas kepada karyawan sesuai dengan kemampuannya dan bidang pekerjaannya. Karena dengan adanya tekanan kerja tinggi akan menghambat pentransferan ilmu ke tempat pekerjaan; 2)Karyawan sebaiknya mengerjakan dan mau menerima tugas yang diberikan oleh atasan atau perusahaan sebaik-baiknya; 3) Sebaiknya pihak perusahaan dalam mengadakan suatu pelatihan memberikan materi pelatihan yang sesuai atau berhubungan dengan karir dan pekerjaan karyawan; 4) Penelitian ini hanya sebatas meneliti lingkungan kerja, *self-efficacy*, karakteristik peserta pelatihan, dan transfer pelatihan. Penelitian selanjutnya diharapkan untuk menambah variabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi transfer pelatihan.

IMPLIKASI HASIL PENELITIAN

Implikasi teoritis

Berdasarkan hasil penelitian, lingkungan kerja, *self-efficacy*, dan karakteristik peserta pelatihan mempengaruhi transfer pelatihan. Hal ini didukung teori yang digunakan dalam penelitian ini. Jika lingkungan kerja karyawan sudah baik ,karyawan memiliki *self-efficacy* tinggi dan memiliki karakteristik peserta pelatihan yang baik tentunya karyawan dapat mentransfer ilmu dengan baik kedalam pekerjaannya.

Implikasi praktis

Implikasi praktis bagi karyawan dan perusahaan dalam penelitian ini sebagai berikut: 1) Jawaban responden mengenai variabel lingkungan kerja menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang dirasakan karyawan PT. Indonesia Power UPJP Bali, Pesanggaran tergolong baik; 2) Jawaban responden mengenai variabel *self-efficacy* menunjukkan bahwa *self-efficacy* yang dimiliki karyawan PT. Indonesia Power UPJP Bali, Pesanggaran tergolong baik; 3) Jawaban responden mengenai variabel karakteristik peserta pelatihan menunjukkan bahwa karakteristik peserta pelatihan yang dimiliki karyawan PT. Indonesia Power UPJP Bali, Pesanggaran tergolong baik; 4) Perusahaan hendaknya perlu memperhatikan lingkungan kerja, *self-efficacy*, dan karakteristik peserta pelatihan yang dapat mempengaruhi proses pentransferan ilmu kedalam pekerjaan.

REFERENSI

- Abdullah, Dayang Nailul Munna Abang dan Jicky Chaong Suring. 2011. The Relationship between Motivation to Transfer, Training Design, Transfer Climate and Transfer of Trainin. *International Conference on E-business, Management and Economics* , Vol 3, No. 335-339.
- Ahmad, Mohd Amin. 2013. Transfer Of Training Among The Participants Attending Multiple Skills For Administrative Support Staff.
- Al-Eisa, Abdulkarim S., Musaed A Furayyan dan Abdulla M. Alhemoud. 2009. An Empirical Examination Of The Effects Of Self Efficacy, Supervisor Support And Motivation To Learn On Transfer Intention. *Management Decision*, Vol. 47, No.8.
- Anita, N. M. Y., I W. Karyasa dan I N. Tika. 2013. Pengaruh Model Pembelajaran Kooperatif Tipe Group Investigation (GI) Terhadap Self Efficacy Siswa. *E-Journal Program Pascasarjana Universitas Pendidikan Ganesha*. Vol. 3.
- Ardana, I Komang., Ni Wayan Mujiati dan I Wayan Mudiarta Utama. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Graha Ilmu . Yogyakarta.

- Baldwin, T dan J. Kevin Ford. 1988. Transfer of Training : Review and Directions For Future Research, *Personnel Psychology*, 41 :63-105.
- Bhatti, Muhammad Awais., Mohamed Mohamed Battour., Veera Pandiyan Kaliani Sundram., dan Akmal Aini Othman. 2013. Transfer Of Training : Does It Truly Happen ? An Examination Of Support, Instrumentality, Retention adn Learner Readiness On The Transfer Motivation and Transfer Of Training. *European Journal Of Training and Development*, Vol 37, No 3. pp :273-297.
- Blume, Brian D., J. Kevin Ford., Timothy T Baldwin dan Jason L. Huang. 2010. "Transfer of Training: A Meta-Analytic Review." *Journal of Management*. 36, (4), 1065-1105.
- Colquitt, Jason A., Jeffrey A. LePine dan Raymond A. Noe. 2000. Toward An Integrative Theory Of Training Motivation : A Meta-Analytic Path Analysis of 20 Years of reseacrh. *Journal of Applied Psychology*, Vol, 85 : hal 678-707.
- Dessler, Gary. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia* .Edisi ke 14 .Jakarta: Salemba Empat.
- 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.
- Elangovan, A.R dan L. Karakowsky. 1999. The Role Of Trainee And Environment Factors In Transfer Of Training : An Exploratory Framework. *Leadership & Organization Development Journal*, 268-275.
- Ford, J. Kevin dan Daniel A. Weissbein. 1997 . Transfer of Training: An Update Review And Analysis. *Performance Improvement Quarterly*, 10(2) pp. 22-41.
- Frisanthy, Maya. 2010. Pengaruh Orientasi Kerja Dan Karakteristik Lingkungan Kerja Terhadap Transfer Pelatihan Karyawan Pada PT. PLN Cabang Binja. *Skripsi*. Universitas Sumatera Utara.
- Greenberg, Jerald dan Robert A. Baron. 2003. *Behavior in Organizations ,Understanding and Managing thr Human Side of Work*, Eight Edition. Pearson Education Internasional.
- Handaru, Agung Wahyu., Try Utomo., dan I Ketut R Sudiarditha. 2013. Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompensasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di RS X. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI)*, Vol.4, No.1
- Hariyanto, Eko., Ratno Purnomo., Icku, Rangga Bawono., dan Anton, Budi Darmawan. 2011. *Desain Pelatihan Efektif, Dukungan Organisasional*

dan Dukungan Supervisor sebagai Faktor Penentu Keefektifan Transfer Pelatihan. *Jurnal Ekonomi, Akuntansi 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. 2005. Analisis Locus Of Control, Orientasi Tujuan Pembelajaran Dan Lingkungan Kerja Terhadap Self Efficacy Dan Transfer Pelatihan Pegawai Di Kantor PT.Kereta Api Daerah Operasi V Purwekerto.
- Hutchins, Holly M. 2009. In the Trainer's Voice : A Study of Training Transfer Practices. *Performance Improvement Quarterly*, pg. 69.
- Jamaludin. 2012. Meningkatkan Dukungan Atasan Melalui Pengembangan Komunikasi Untuk Memperbaiki Transfer Of Training Pada Instansi Pemerintah 'X'. *Tesis Fpsi UI*.
- Kauffeld, Simone dan Nale Lehmann-Willenbrock. 2010. Sales Training: Effects Of Spaced Practice And Training Transfer. *Journal Of European Industrial Training*, Vol. 34, No. 1, pp: 23-37.
- Kilapong, Samuel N. 2013. Kepemimpinan Transformasional, Self Efficacy, Self Esteem Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT.Tropica Cocoprime Manado. *Jurnal EMBA*, Vol.1 , No.4, Hal. 141-150.
- Kimbal, Deby Aneke dan Agoes Ganesha Rahyuda. 2015. Pengaruh Self-Efficacy, Lingkungan Kerja Dan Dukungan Atasan Terhadap Transfer Pelatihan Pada Karyawan Bank Pembangunan Daerah (BPD) Bali Cabang Renon. *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 4, No. 11, 3537-3594.
- Kustini. 2004. Pengaruh Locus of Control, Orientasi Tujuan Pembelajaran dan Lingkungan Kerja Terhadap Self Efficacy dan Transfer Pelatihan Karyawan PT. Telkom Kandatel Surabaya Timur, (Studi Ilmu Pengembangan Sumber Daya Manusia) , *Tesis*, Program Pasca Sarjana Universitas Airlangga Surabaya.
- Mathis, Robert L dan H. Jackson John. 2003. *Human Resource Management*. 10th Edition. Ohio: Thomson South-Western.
- Maung, KhinMarlar dan Sujinda Chemsripong. 2014. Work Enviroment Factors Influence On Transfer Of Training In Myanmar.*South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics And Law*, Vol. 4, Issue 1 (June) ISSN 2289-1560.
- Nijman, Derk-Jan., A.A.M Ida Wognum Wim J.Nijhof dan Bernard P. Veldkamp. 2006. Exploring Differential Effects Of Supervisor Support On Transfer Of Training. *Journal Of European Industrial*, Vol.30, No.7 , pp :529-549.

- 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-Keresidenan Semarang. *Jurnal Pengembangan Humaniora*, Vol. 12, No. 1.
- Soenaryo, Rachman. 2014. Studi Deskriptif Pelatihan Karyawan Pada PT. Graha Cendana Abadi Mitra. *AGORA*, Vol. 2, No. 1, pp :1-11.
- Strickland, Oriell J., James Santiago., Stacey Fuller., dan Pedro Duenas. 2013. Training Transfer Behaviors : The Roles Of Trainee Confidence Knowledge And Work Attitudes. *Journal Of Organizational Psychology*, Vol. 13 Issue ½, p:11.
- Switzer, Kelly C., Mark S. Nagy dan Morell E. Mullins. 2005. The Influence Of Training Reputation, Managerial Support And Self-Efficacy On Pre-Training Motivation And Perceived Training Transfer. *Applied Human Resource Management Research*, Vol. 10, pp: 21-34.
- Tracey, J. Bruce dan Michael J Tews. 1995. Training Effectiveness : Accounting For Individual Characteristics And The Work Environment.
- Velada, Raquel dan Antonio Caetano. 2007. Training Transfer : The Mediating Role Of Perception Of Learning. *Journal Of European Industrial Training*, Vol. 31, No.4, pp: 283-296.
- 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.
- Wiriani, Wayan. 2011. Efek Moderasi Locus Of Control Pada Hubungan Pelatihan Dan Kinerja Pada Bank Pekreditan Rakyat Di Kabupaten Badung. *Tesis*. Sarjana Jurusan Manajemen pada Program Pascasarjana Universitas Udayana, Denpasar.
- Yusof, Ahmad Nizam Mohd. 2012. The Relationship Training Transfer Between Training Characteristic, Training Design And Work Environment. *Human Resource Management Research*, 2, 1-8.
- Zulkifli , Izyani dan Jarita Duasa. 2009. Determinants Of Training And Its Impact On Firms' Performance : Evidence From Malaysia. *The Indian Journal Of Labour Economics*, Vol.52, No. 3.