

**DAMPAK KOMPETENSI DAN DUKUNGAN LINGKUNGAN KERJA
TERHADAP EFEKTIFITAS PELATIHAN *GOOD MANUFACTURING PRACTICES*
(GMP) DI PT SALIM IVOMAS PRATAMA TBK**

Rakhman Roebidin dan Aris Wijayanto

*Universitas Gajah Mada dan Universitas Mercu Buana
rakhmanroebidin@gmail.com dan aris.wijayanto@cpp.co.id*

Abstract. GMP is a mandatory training for implementation of Food Safety in the production process. Effectiveness of GMP training is a barometer of success in developing human resources through training. Competency and work environment supports will make the GMP training more effective for the company. Objective of research to prove competence and work environment support influence the effectiveness of GMP training at company. The model used to analyze data in this research is multiple linear regression analysis by using variables are Competency (X_1), Work environment support (X_2) and Effectiveness of GMP training (Y). The study's population was 102 operators in refinery PT SIMP Tbk. Based on the results that competency had negative effect no significantly to the effectiveness of GMP training, then work environments support had positive effect significantly to the effectiveness of the GMP training, while another result of analysis for respondents in the age group over 35 years old and working more than 2 years showed that competence had negative effect significantly to the effectiveness of GMP training as well as work environment support had positive effect significantly to the effectiveness of GMP training.

Keywords: Competency, Work Environment Support, Effectiveness of Training, Good Manufacturing Practices (GMP)

Abstrak. GMP merupakan pelatihan wajib dalam penerapan keamanan pangan proses produksi. Efektifitas pelatihan GMP menjadi tolak ukur keberhasilan dalam membangun sumberdaya manusia melalui intervensi pelatihan. Kompetensi dan dukungan lingkungan kerja akan membuat pelatihan GMP semakin efektif bagi perusahaan. Tujuan penelitian untuk membuktikan kompetensi dan dukungan lingkungan kerja berpengaruh terhadap efektifitas pelatihan GMP di perusahaan. Model yang digunakan untuk menganalisis data dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda dengan variabel penelitian kompetensi (X_1), dukungan lingkungan kerja (X_2) dan efektifitas pelatihan GMP (Y). Populasi dalam penelitian ini adalah 102 operator pabrik *refinery* di PT SIMP Tbk. Berdasarkan hasil pengujian bahwa kompetensi berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap efektifitas pelatihan GMP, kemudian dukungan lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap efektifitas pelatihan GMP, namun untuk kelompok responden usia lebih dari 35 tahun dan lama kerja lebih dari 2 tahun menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh negatif signifikan terhadap efektifitas pelatihan GMP begitu juga dengan dukungan lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap efektifitas pelatihan GMP.

Kata kunci: Kompetensi, Dukungan Lingkungan Kerja, Efektifitas Pelatihan, *Good Manufacturing Practices* (GMP)

PENDAHULUAN

Dewasa ini globalisasi telah menjangkau aspek dunia bisnis. Perusahaan-perusahaan yang dahulu bersaing hanya pada tingkat lokal atau regional, kini harus pula bersaing dengan perusahaan dari seluruh dunia. Keamanan pangan adalah salah satu aspek yang menjadi isu penting bagi masyarakat di seluruh dunia, tidak bisa dipungkiri bahwa perusahaan pangan sudah seharusnya menerapkan sistem manajemennya berbasis keamanan pangan dalam setiap proses produksinya. Di tingkat industri, manajemen keamanan pangan dilaksanakan berbasis *Good Manufacturing Practices* (GMP) dan *Hazard Analysis Critical Control Point* (HACCP) agar secara konsisten menghasilkan produk bermutu, aman dan sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan. Beberapa industri pangan dunia menyimpulkan bahwa setiap perusahaan pangan perlu dan harus menerapkan GMP, selain karena GMP adalah sistem yang memuat persyaratan minimum yang harus dipenuhi oleh industri pangan kemudian antara lain agar dapat dipastikan produk makanan aman, sehat dan yang terpenting adalah memenuhi persyaratan pelanggan, kemudian memastikan bahwa proses pengolahan, penyimpanan, dan distribusi produk makanan dalam kondisi terkontrol dan konstan, mendekati produk yang diinginkan.

Perusahaan yakin dapat mengendalikan keamanan pangan dan mampu bersaing di dalam persaingan lokal maupun internasional, namun dalam prakteknya banyak organisasi yang tidak begitu sempurna melaksanakan upaya pengendalian keamanan pangan, terutama apabila dasar dari penerapan GMP nya belum efektif, yakni antara sistem GMP yang diterapkan dengan pengetahuan dan keterampilan dari sumber daya manusia yang melaksanakannya, karena sebaik-baiknya penggunaan sistem tetap saja yang menggerakkannya adalah sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan.

Dukungan sistem keamanan pangan di PT Salim Ivomas Pratama Tbk tidak terlepas dari unsur pelatihan dan pengembangan bagi seluruh karyawan, hanya saja pertanyaannya apakah sudah efektif pelatihan yang dilakukan. Salah satu cara untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia yaitu dengan meningkatkan pelatihan dan pengembangan karyawan. Program pelatihan dan pengembangan menjadi salah satu kegiatan yang dinilai tepat untuk mencapai tujuan dan manfaat dalam kaitannya untuk memajukan dan meningkatkan mutu perusahaan serta secara khusus untuk meningkatkan daya saing perusahaan dengan kompetitor lain, namun menurut Brinkerhoff dan Gill (1994) bahwa kurang dari 5% hasil dari pelatihan yang diterapkan di tempat kerja. Perusahaan memerlukan berbagai upaya yang serius untuk menghasilkan pelatihan dan pengembangan yang efektif.

Di dalam prosedur standar kelulusan pelatihan di PT Salim Ivomas Pratama Tbk dikatakan bahwa pelatihan yang efektif yaitu dengan index efektifitas pelatihan antara 2,6–3,3 artinya telah terjadi perubahan wawasan dan atau kinerja yang sesuai harapan setelah dilakukan pelatihan. Rata-rata index efektifitas pelatihan perusahaan dalam 5 tahun terakhir yaitu sebesar 3,1. Sekilas tampak pelatihan sudah cukup efektif, namun penilaian ini dilihat dari 13 modul pelatihan, dari total 32 modul pelatihan selama 1 tahun, artinya hanya 41 % yang dilakukan penilaian sehingga perlu adanya penilaian efektifitas pelatihan untuk modul lainnya, agar mencerminkan angka index yang sebenarnya. Hal ini juga terlihat dari adanya 5 temuan minor dan 1 temuan observe dari auditor eksternal dan internal menunjukkan aspek

pelatihan dari sisi yang lain masih kurang efektif dan tidak konsisten jika dilihat dari keseluruhan prosesnya. Kemudian dalam 5 tahun terakhir, rata-rata karyawan masih sedikit sekali mengikuti pelatihan yaitu sekitar 1,2 hari per karyawan per tahun, selain itu persentase keikutsertaan pelatihan GMP hanya 22% dari jadwal perencanaan peserta untuk pelatihan. Hal ini menunjukkan tidak adanya dorongan untuk mengikuti pelatihan. Tingkat pendidikan karyawan kurang dari sama dengan SLTA atau setingkatnya mencapai 81% dari total karyawan factory. Berdasarkan tingkat pendidikan seperti itu, bisa saja akan menjadi salah satu penghambat penerapan pelatihan berjalan efektif. Adapun dukungan lingkungan kerja terhadap pelatihan ditunjukkan oleh 53% dari keseluruhan kepala departemen yang membuat standar matrik kompetensi teknikal untuk setiap posisi di departemennya, dan hanya 7% yang sudah melakukan penilaian gap kompetensi dan membuat rencana pengembangan individu. Hal ini menunjukkan tidak seluruh kepala departemen memberi perhatian terhadap pengisian *gap* kompetensi departemen dan anggotanya sehingga bagian dari *training need analysis* (analisa kebutuhan pelatihan) sulit untuk diperoleh.

Keadaan saat ini pelatihan dan pengembangan masih dianggap kurang efektif. Investasi waktu dan biaya, terkadang tidak sebanding dengan apa yang perusahaan dapatkan, sehingga perusahaan tidak menjalankan program pelatihan dan pengembangan secara terstruktur.

Penelitian ini bertujuan mengkaji apakah kompetensi dan dukungan lingkungan kerja mempengaruhi efektifitas pelatihan terutama yang berkaitan dengan pelatihan *Good Manufacturing Practices*?

KAJIAN TEORI

Efektifitas Pelatihan. Menurut Davies (2005) dan Indira (2008) sudah cukup banyak penelitian yang mengkaji manfaat suatu pelatihan. Salah satunya studi Donald Kirkpatrick (1998) yang paling populer adalah mengidentifikasi empat level evaluasi berikut ini: (a) **Reaksi**, pada level ini memberi informasi mengenai kualitas pengalaman peserta. Informasi ini cenderung jangka pendek dan bersifat subjektif serta memberi indikasi bagian dari pelatihan yang perlu mendapat perhatian khusus oleh peserta. Evaluasi ini berisi umpan balik untuk pelatih mengenai metode pembelajaran, efisiensi dan isu seperti akomodasi, makanan dan sebagainya. Menurut Saad *et. al* (2013) reaksi positif bisa menjadi barometer untuk mengukur sikap umum karyawan, harapan dan motivasi. Meskipun subjektif, reaksi karyawan dipahami dapat menunjukkan kepuasan dari pelatihan; (b) **Pembelajaran**, evaluasi ini akan memberi umpan balik bagi peserta untuk membantunya mengikuti siklus pembelajaran. Evaluasi ini juga akan memberi umpan balik bagi pelatih mengenai efektifitas metode yang digunakan. Mengukur pembelajaran biasanya mencakup pula kegiatan menguji peserta berdasarkan sasaran yang telah ditetapkan, sasaran merupakan patokan mengenai apa yang harus dapat dilakukan oleh peserta berdasarkan standar tertentu dalam kondisi tertentu. Menurut Saad *et. al* (2013) tujuan pembelajaran adalah mengevaluasi sejauh mana pelatihan telah berdampak terhadap sikap kerja karyawan. Hal ini berarti juga tingkat dimana pengetahuan melebar dan keterampilan diperluas sebagai akibat dari pelatihan; (c) **Sikap**, evaluasi pada level ini adalah untuk menilai apakah peserta telah menerapkan pembelajarannya dalam bentuk perubahan sikap di tempat kerja. Evaluasi difokuskan pada peningkatan hasil atau kinerja. Mengevaluasi sikap kerja juga merupakan peluang umpan balik bagi pelatih mengenai metode dan strategi pembelajaran. Evaluasi ini juga membantu menentukan relevansi sasaran pembelajaran yang telah ditetapkan dengan kebutuhan

pelatihan yang sesungguhnya. Menurut Saad *et. al* (2013) pendekatan ketiga untuk mengukur efektifitas pelatihan difokuskan pada perubahan sikap. Perubahan sikap yang mencerminkan kinerja memerlukan waktu untuk sepenuhnya dilaksanakan setelah diperoleh pelatihan, menurut Alvarez *et. al* (2004) variabel efektifitas pelatihan berhubungan dengan sikap pelatihan, pengalaman, orientasi pasca pelatihan, prinsip pembelajaran dan pasca intervensi pelatihan. (d) **Hasil pekerjaan**, bidang ini meneliti dampak jangka panjang pelatihan. Peserta pelatihan mungkin dapat mendemonstrasikan keterampilan baru yang diperolehnya, bagian ini akan mengukur apakah terdapat perubahan efisiensi dan profitabilitas pada departemen tempat peserta bekerja. Hal ini merupakan upaya untuk mengukur kinerja organisasi dan membandingkannya dengan biaya pelatihan yang telah dikeluarkan.

Model Kirkpatrick telah digunakan pada situasi yang berbeda namun sebagian besar digunakan di bidang industri, hal ini dikarenakan hasil akhir pekerjaan yang lebih kuantitatif untuk menilai peserta dan pelatih program pelatihan. Model tersebut juga menolong yang berkepentingan untuk dapat menilai kelanjutan dari program pelatihan. Kirkpatrick model telah digunakan oleh organisasi pelatihan untuk melihat dampak dari program pelatihan dimana hasil pelatihan terkadang sangat sulit untuk terlihat (Indira, 2008). Menurut Robotham (2003) menunjukkan bahwa untuk memaksimalkan manfaat atau efektifitas pelatihan dengan mempertimbangkan kemampuan individu dalam belajar dan belajar yang efektif melibatkan pengembangan kemampuan belajar lebih dalam seperti berpikir kritis dan mengidentifikasi hubungan antara pengetahuan yang berbeda.

Kompetensi kerja. Menurut Mathis dan Jackson (2001), *competency is a base characteristic that correlation of individual and team performance achievement*. Kompetensi adalah karakteristik dasar yang dapat dihubungkan dengan peningkatan kinerja individu atau tim. Pengelompokan kompetensi terdiri dari pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan kemampuan (*abilities*). Menurut Spencer dan Spencer, (1993) kompetensi adalah sebagai karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektifitas kinerja individu dalam pekerjaannya (*an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion referenced effective and/or superior performance in a job or situation*). *Underlying Characteristic* mengandung makna kompetensi adalah bagian dari kepribadian yang mendalam dan melekat kepada seseorang serta perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. *Causally related* memiliki arti kompetensi adalah sesuatu yang menyebabkan atau memprediksi perilaku dan kinerja. *Criterion referenced* mengandung makna bahwa kompetensi sebenarnya memprediksi siapa yang berkinerja baik, diukur dari kriteria atau standar yang digunakan. Menurut Spencer dan Spencer (1993) yang dikutip oleh Palan (2008) setidaknya ada lima jenis karakteristik kompetensi, antara lain: (a) Pengetahuan, merujuk pada informasi dan hasil pembelajaran yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu, contohnya pengetahuan seorang ahli bedah tentang anatomi manusia; (b) Keterampilan, merujuk pada kemampuan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan baik secara fisik maupun mental, contohnya keahlian ahli bedah untuk melakukan operasi; (c) Konsep diri dan nilai-nilai, merujuk pada perilaku, nilai-nilai dan citra diri seseorang. Contohnya adalah kepercayaan seseorang bahwa dia bisa berhasil dalam suatu situasi, seperti kepercayaan diri ahli bedah dalam melaksanakan operasi yang sulit; (d) Karakteristik pribadi, merujuk pada karakteristik fisik dan konsistensi tanggapan terhadap situasi atau informasi. Penglihatan yang baik merupakan karakteristik pribadi yang diperlukan ahli bedah, selain itu juga pengendalian diri dan kemampuan untuk tetap tenang di bawah tekanan.(e) Motif,

merupakan emosi, hasrat, kebutuhan psikologis, atau dorongan lain yang memicu tindakan. Spencer dan Spencer (1993) menambahkan bahwa motif adalah “*drive, direct and select behavior toward certain actions or goals and away from others*”. Misalnya seseorang yang memiliki motivasi berprestasi secara konsisten mengembangkan tujuan–tujuan yang memberi suatu tantangan pada dirinya sendiri dan bertanggung jawab penuh untuk mencapai tujuan tersebut serta mengharapkan semacam umpan balik untuk memperbaiki dirinya.

Menurut Velada *et al* (2007) desain pelatihan, karakteristik individu (*self efficacy*, retensi pelatihan) dan umpan balik kinerja secara signifikan berpengaruh dengan penerapan pelatihan kemudian menurut Subedi (2008) tipe peserta pelatihan menentukan efektifitas pelatihan dalam hal transfer pengetahuan, keterampilan, dan sikap dari lingkungan pelatihan sekaligus lingkungan tempat bekerja. Hasil penelitian Blok (2009) menunjukkan bahwa pelatihan, kompetensi dan perilaku kritis berhubungan signifikan satu sama lain.

Pada dasarnya kompetensi karyawan PT Salim Ivomas Pratama Tbk merupakan karakter dasar individu yang berlaku dalam cakupan situasi yang sangat luas dan bertahan dalam waktu yang lama. Dimensi yang digunakan dalam penelitian ini ada 4 (empat) yaitu pengetahuan terhadap pekerjaan, keterampilan terhadap pekerjaan, perilaku, dan motif.

Dukungan Lingkungan Kerja. Menurut Baldwin dan Ford (1988); Rouiller dan Goldstein (1993); Tracey *et al* (1995) Penekanan pentingnya iklim menerapkan pelatihan dan budaya belajar terus menerus sebagai lingkungan kerja memiliki dampak signifikan terhadap perilaku pasca pelatihan. Beberapa indikator dari iklim penerapan pelatihan mencakup umpan balik kinerja, dukungan rekan kerja, dukungan atasan, serta sanksi pengawasan (Baldwin dan Ford, 1988; Holton *et al* 2000; Tracey dan Tews, 2005; Tracey *et al*, 1995). Penelitian sebelumnya telah menunjukkan bahwa ketika karyawan merasa iklim organisasi mendukung, mereka lebih cenderung untuk menerapkan pengetahuan baru mereka di lingkungan kerja (Baldwin dan Ford, 1988; Tracey *et al*, 1995). Umpan balik kinerja termasuk indikasi dari manajemen tentang seberapa baik seseorang melakukan pekerjaannya (Holton *et al*, 2000). Secara khusus, umpan balik mengenai pengetahuan yang baru dipelajari, keterampilan dan bagaimana ini berhubungan dengan prestasi kerja serta meningkatkan kemungkinan penerapan pelatihan dalam pekerjaan (Reber dan Wallin, 1984). Dukungan atasan dapat digambarkan dengan sejauh mana dukungan pengawasan untuk memperkuat penggunaan pengetahuan dan keterampilan yang baru diterapkan dalam pekerjaan (Holton *et al*, 2000), walaupun menurut Gitonga (2006) dukungan atasan memiliki hubungan yang rendah terhadap peserta pelatihan.

Berdasarkan hal di atas, dimensi yang digunakan dalam kaitannya dengan dukungan lingkungan kerja di PT Salim Ivomas Pratama Tbk terdiri dari 3 (tiga) dimensi yaitu dukungan atasan, dukungan rekan kerja, serta dukungan kebijakan dan prosedur perusahaan.

Hipotesis yang diajukan pada penelitian ini adalah: (1) kompetensi berpengaruh positif terhadap efektifitas pelatihan GMP. (2) dukungan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap efektifitas pelatihan GMP

METODE

Penelitian ini menggunakan desain penelitian kausalitas. Penelitian berupaya menemukan pengaruh variabel bebas yaitu kompetensi dan dukungan lingkungan kerja terhadap variabel terikatnya yakni efektifitas pelatihan GMP.

Populasi penelitian adalah seluruh operator *production* dan *supporting* yang telah mengikuti pelatihan GMP di PT Salim Ivomas Pratama Tbk sebanyak 334 orang. Sampel adalah sejumlah karyawan yang merepresentasikan karakter populasi tersebut, dengan menggunakan rumus slovin melalui tingkat akurasi 90% diperoleh ukuran sampel sebanyak 77 orang. Sampel diambil dengan metode *simple stratified random sampling* meliputi operator *production* dan *supporting*. Metode pengambilan sampel menggunakan *simple stratified random sampling* dimana operator factory dibedakan menjadi 2 kelompok yakni kelompok *production* berisi operator yang langsung kontak dengan produk, sedangkan *supporting* membantu proses produksi namun tidak secara langsung. Sampel terkumpul sebanyak 102 dan layak untuk diolah lebih lanjut. Data diperoleh dengan menggunakan alat bantu kuesioner.

Definisi variabel yang digunakan di bawah ini akan memperjelas arti ataupun untuk membuat variabel tersebut dapat digunakan secara operasional. Berikut ini definisi dari variabel yang diteliti antara lain: (a) *Independent variable* (X_1), kompetensi merupakan karakteristik dasar seseorang yang mendalam dan melekat mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir, yang berlaku dalam cakupan situasi yang sangat luas dan bertahan untuk waktu yang lama berkaitan dengan efektifitas kinerja individu dalam pekerjaannya (*an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion referenced effective and/or superior performance in a job or situation*); (b) *Independent variable* (X_2), dukungan lingkungan kerja, adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya antara lain dukungan atasan, umpan balik atasan, dukungan rekan kerja dan peraturan; (c) *Dependent variable* (Y), efektifitas pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku karyawan untuk mencapai tujuan organisasi melalui keahlian dan kemampuan karyawan agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya dengan diidentifikasi menjadi 4 tingkatan yaitu reaksi emosional, pembelajaran, perubahan sikap dan hasil yang berdampak bagi organisasi.

Data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data primer dan sekunder. Data primer yaitu data yang diambil dari responden berdasarkan kuesioner maupun wawancara secara langsung. Data primer merupakan data sesuai variabel penelitian yang diuji berdasarkan kerangka pemikiran yang telah ditentukan. Data sekunder adalah data yang diambil dari sumber-sumber yang terkait dengan penelitian, meliputi data penilaian efektifitas pelatihan, penilaian *pre test* dan *post test*, serta referensi dan hasil penelitian sebelumnya.

Analisa penelitian dilakukan dengan perhitungan statistik dan disajikan dalam bentuk deskriptif untuk memaparkan deskripsi data guna mengetahui hubungan dan pengaruh antara variabel penelitian. Pengujian hipotesa menggunakan macam pengukuran pengujian instrument, pengujian asumsi klasik, uji F dan Uji T kemudian analisa regresi linear berganda dengan bantuan perangkat lunak program *Statistical Product and Service Solution* (SPSS) 17.0.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik responden. Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa responden yang diteliti berjenis kelamin laki-laki berjumlah sangat dominan yaitu 99%. Hal ini dikarenakan jenis pekerjaan sebagai operator di refinery membutuhkan ketahanan fisik dan jam kerja bergantian (*shift*) sehingga diperlukan karyawan yang mampu bertahan dalam kondisi seperti itu yaitu laki-laki, kemudian diketahui bahwa mayoritas responden berusia

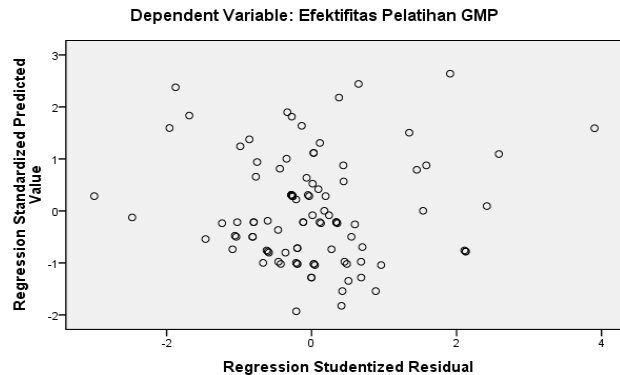
relatif muda 45% yaitu responden berusia <25 tahun. Hal ini dikarenakan pabrik refinery yang berlokasi di Tanjung Priok merupakan pabrik terbaru yang dimiliki perusahaan sehingga untuk memenuhi jumlah karyawannya, bagian rekrutmen mencari karyawan baru dan diutamakan mereka yang berusia muda. Berdasarkan hasil penelitian dapat diketahui bahwa mayoritas masa bekerja responden terdiri dari 2 bagian yang sama rata yakni junior dengan masa kerja <1 tahun dan senior yaitu >4 tahun masing-masing sebanyak 39,2%. Hal ini karena perusahaan mencoba mengkombinasikan operator senior dengan operator junior agar keterampilan dapat disebarluaskan dan semangat baru muncul dengan adanya operator junior yang mengisi tiap-tiap pekerjaan, sehingga pabrik baru refinery di Tanjung Priok ini dapat berjalan optimal. Mayoritas responden yang diteliti berpendidikan terakhir SMA sebanyak 99%. Hal ini dikarenakan pekerjaan sebagai operator di refinery Tanjung Priok kurang membutuhkan tingkat pendidikan yang terlalu tinggi.

Analisa Statistik Deskriptif Dan Pengujian Instrumen. Statistik deskriptif menunjukkan bahwa kompetensi memiliki nilai rata-rata yang paling tinggi sebesar 4,11 daripada variabel lainnya yaitu dukungan lingkungan kerja sebesar 3,94 dan efektifitas pelatihan GMP sebesar 4. Hal ini menunjukkan persepsi responden terhadap variabel kompetensi cukup tinggi, kemudian efektifitas pelatihan GMP memiliki rentang nilai yang paling besar, hal ini berarti responden bervariasi dalam menilai variabel efektifitas pelatihan GMP.

Selanjutnya sebelum dilakukan analisis terhadap hipotesa, terlebih dahulu dilakukan pengujian instrumen atau alat ukur yang dipakai sebagai kuesioner untuk mengumpulkan data primer dalam penelitian ini. Uji instrumen terdiri dari pengujian validitas dan reliabilitas instrumen dengan menggunakan SPSS 17.0. Dalam penelitian uji validitas dilakukan pada masing-masing butir pertanyaan kuesioner dengan menggunakan teknik *product moment correlation* dimana hasilnya adalah seluruh butir pertanyaan untuk variabel kompetensi, dukungan lingkungan kerja dan efektifitas pelatihan GMP adalah valid, dikarenakan r hitung > dari r tabel 0,195 (sesuai jumlah sampel sebesar 102). Pengujian reliabilitas dari variabel kompetensi, dukungan lingkungan kerja dan efektifitas pelatihan GMP menggunakan metode *Cronbach's Alpha* yang diolah melalui SPSS dibandingkan r tabel sebesar 0,6, maka dapat disimpulkan data ketiga variabel yaitu kompetensi sebesar 0,893, dukungan lingkungan kerja sebesar 0,699 dan efektifitas pelatihan sebesar 0,861 adalah *reliable*.

Hasil Pengujian Asumsi Klasik. (a) Uji normalitas data, Pengujian ini dilakukan untuk melihat apakah nilai residual terdistribusi normal atau tidak. Pada model regresi yang baik adalah memiliki nilai residual yang terdistribusi normal. Berdasarkan perhitungan menggunakan SPSS, diketahui bahwa nilai *kolmogorof-smirnov* sebesar 0,097 lebih besar dari 0,05, artinya dapat disimpulkan bahwa data terdistribusi normal dan model regresi layak dipakai dan dapat dilanjutkan; (b) Uji Multikolinearitas, berdasarkan data didapatkan bahwa kedua variabel bebas memiliki besaran angka VIF disekitar 2, yakni untuk variabel kompetensi dan dukungan lingkungan kerja masing-masing sebesar 2,087 sedangkan besaran angka *tolerance* mendekati angka 0,5, yakni untuk variabel kompetensi dan dukungan lingkungan kerja masing-masing sebesar 0,479, dikatakan tidak terjadi multikolinearitas apabila nilai *tolerance* dari semua variabel bebas lebih dari 0,1 dan nilai VIF pada semua variabel bebas lebih kecil dari 10, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinearitas antara kedua variabel bebas dan model regresi dapat digunakan. (c) Uji Heteroskedastisitas, dalam penelitian ini menggunakan metode grafik/*scatterplot* dengan

membuat grafik antara *predict dependent variable* (sumbu Y) dengan residualnya (sumbu X). Berdasarkan gambar di bawah ini jelas terlihat bahwa tidak ada pola tertentu yang terbentuk karena titik-titik menyebar tidak beraturan, maka dapat disimpulkan tidak terdapat gejala heteroskedastisitas atau dan model regresi dapat dilanjutkan



Gambar 1. Hasil Pengujian Heteroskedastisitas

Hasil Pengujian Hipotesa. Pengujian hipotesis dilakukan melalui pendekatan regresi linear berganda. Variabel penelitian terdiri atas tiga variabel, yaitu 2 variabel bebas (kompetensi dan dukungan lingkungan kerja) serta 1 variabel terikat yaitu variabel efektifitas pelatihan GMP. Hasil pengujian pengaruh kompetensi dan dukungan lingkungan kerja terhadap efektifitas pelatihan disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Hasil Pengujian Pengaruh Kompetensi dan Dukungan Lingkungan Kerja terhadap Efektivitas Pelatihan PT GMP, Tahun 2014

Variabel	Koefisien regresi	t Hitung	Sig
Konstanta	1,834	6,112	0,000
Kompetensi	-0,043	-0,496	0,621
Dukungan Lingkungan Kerja	0,596	5,498	0,000
R ²	0,359		
F-hitung	27,685		0,000

Tabel 1 menunjukkan nilai koefisien determinasi (R²) sebesar 0,359. Hal ini berarti bahwa kontribusi variabel kompetensi dan dukungan lingkungan kerja terhadap efektifitas pelatihan GMP adalah sebesar 35,9%. Selebihnya sebesar 64,1% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti. Hasil koefisien determinasi menunjukkan nilai yang kurang dari 50%, artinya masih adanya variabel lain yang mempengaruhi lebih besar agar pelatihan efektif. Menurut Faridatun (2014) terdapat pengaruh positif yang signifikan antara ketepatan metode pelatihan terhadap efektifitas pelatihan, kemudian terdapat pengaruh positif yang signifikan antara kualitas trainer pelatihan terhadap kompetensi peserta dengan efektifitas pelatihan sebagai variabel intervening. Hal ini menggambarkan terdapat kemungkinan variabel desain pelatihan atau metode pelatihan dan kualitas trainer sebagai variabel yang dominan berpengaruh dalam efektifitas pelatihan GMP. Di PT GMP pelatihan bersifat mandatory dan

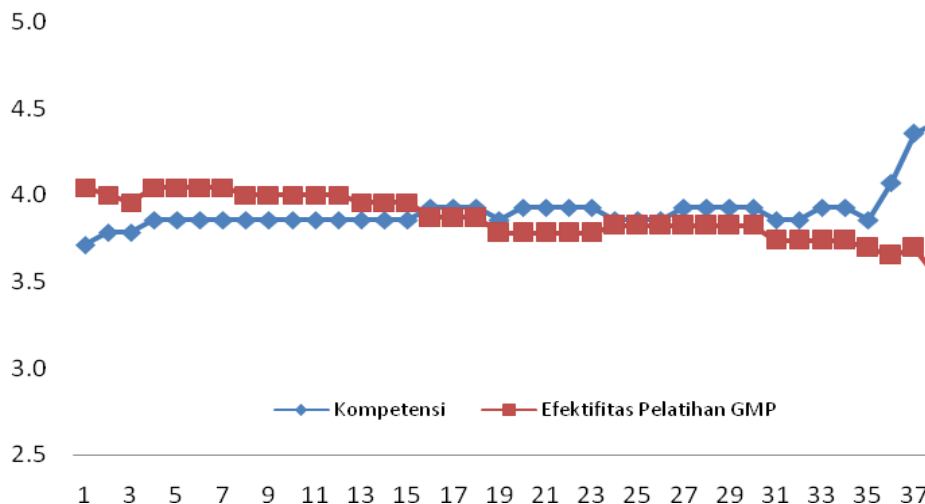
belum ada upaya membedakan metode pelatihan dan gaya trainer yang diberikan disesuaikan dengan jenis peserta pelatihan (junior maupun senior) sehingga pelatihan dapat berjalan lebih efektif.

Uji F yaitu uji signifikansi simultan atau uji koefisien regresi secara bersama-sama digunakan untuk mengetahui apakah variabel bebas kompetensi dan dukungan lingkungan kerja secara bersama-sama berpengaruh positif dengan signifikan terhadap variabel terikat efektivitas pelatihan GMP (Y). Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel di atas diperoleh nilai F-hitung 27,685 dengan taraf signifikansi 0,000. Dapat disimpulkan bahwa model regresi dapat digunakan untuk memprediksi efektivitas pelatihan GMP.

Mengacu Tabel 1 diperoleh persamaan regresi linier berganda dari penelitian ini sebagai berikut:

Efektivitas Pelatihan = 1,834 - 0,043 Kompetensi + 0,596 Dukungan LK. Konstanta bernilai 1,834 yang berarti apabila variabel kompetensi dan dukungan lingkungan kerja sama dengan nol atau jika tidak ada pengaruh variabel kompetensi dan dukungan lingkungan kerja, maka nilai efektivitas pelatihan GMP sebesar 1,834. Menurut Salas (2001) bahwa efektivitas pelatihan adalah studi tentang individu, pelatihan, dan karakteristik organisasi yang mempengaruhi proses pelatihan sebelum, selama, dan sesudah pelatihan, sehingga proses efektivitas pelatihan tidak bisa berdiri sendiri dan merupakan dampak dari faktor lain yang mempengaruhinya.

Koefisien regresi variabel kompetensi (X_1) bernilai negatif (-0,043) yang berarti jika kompetensi karyawan meningkat, maka efektivitas pelatihan GMP karyawan menurun. Namun nilai $t_{hitung} = -0,496$ tidak signifikan pada $\alpha = 0,05$. Karena taraf signifikansi $0,621 > 0,05$. Disimpulkan bahwa variabel kompetensi berpengaruh negatif namun tidak signifikan terhadap efektivitas pelatihan GMP. Kecenderungan peserta yang telah memiliki kompetensi yang tinggi terhadap GMP justru mengakibatkan penurunan efektivitas pelatihan di PT GMP.



Gambar 2. Grafik Perbandingan antara nilai Kompetensi dengan Efektivitas Pelatihan GMP

Menurut Salas (2001) analisis kebutuhan pelatihan (*training need analysis*) diakui sebagai salah satu hal penting sebelum kontribusi terhadap efektivitas pelatihan. Pada dasarnya, analisis kebutuhan menyeluruh memperhitungkan perbedaan individu peserta pelatihan, iklim organisasi dan tujuan, serta karakteristik dari tugas) yang harus dipelajari.

Informasi ini kemudian digunakan untuk menentukan baik metode dan isi pelatihan. Singkatnya, pelatihan tidak bisa efektif kecuali memenuhi kebutuhan individu, organisasi, dan kebutuhan tugas seperti yang diidentifikasi oleh analisis kebutuhan. Pelatihan mandatory seperti GMP nampaknya akan dirasa kurang efektif jika seluruh karyawan diberlakukan sama antara yang memiliki kompetensi tinggi maupun yang belum memiliki kompetensi tanpa dibedakan baik metode maupun materi pelatihannya.

Menurut Shah (2012) persyaratan pelatihan saat ini dan di masa depan berbasis kompetensi dan prioritas peserta pelatihan. Melalui perbedaan kompetensi dan indeks prioritas maka dapat diidentifikasi kesenjangan pelatihan sehingga menghasilkan rancangan strategi pelatihan yang berbeda untuk menjadi efektif.

Uji koefisien regresi variabel dukungan lingkungan kerja (X_2). Koefisien regresi variabel dukungan lingkungan kerja (X_2) sebesar 0,596 yang berarti jika dukungan lingkungan kerja ditingkatkan, maka efektifitas pelatihan GMP akan meningkat. Nilai t_{hitung} 0,596 dengan signifikansi 0,000 ($< 0,05$). Dapat disimpulkan bahwa dukungan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektifitas pelatihan di PT GMP.

Melalui peningkatan dukungan lingkungan kerja maka efektifitas pelatihan GMP akan meningkat. Hal ini sesuai dengan pernyataan Alvarez *et al* (2004) bahwa untuk meningkatkan intervensi pelatihan dapat dilakukan dengan cara memberikan perhatian khusus kepada dukungan atasan, dukungan rekan kerja, humor, dan praktek. Hal serupa juga disampaikan oleh Martin (2009) bahwa dukungan atasan dan dukungan rekan kerja dapat meningkatkan motivasi peserta pelatihan untuk mentransfer keterampilan yang dipelajari. Selain itu, skala peningkatan kesiapan peserta didik yang digunakan dan hasilnya menunjukkan hubungan yang signifikan antara kesiapan belajar dan motivasi transfer. Selain itu, penelitian ini menjelaskan pentingnya penghargaan intrinsik atau dukungan prosedur dan kebijakan perusahaan dimana imbalan intrinsik membuat peserta pelatihan mempertahankan keterampilan lebih dan keterampilan yang dipelajari akan ditransfer ke tempat kerja.

Dermol (2013) menegaskan hubungan yang kuat antara dukungan atasan, volume, dan kualitas pelatihan serta antara dukungan atasan dan insentif organisasi untuk transfer pelatihan. Insentif organisasi secara langsung berhubungan dengan hasil pelatihan perusahaan. Selain itu, volume dan kualitas pelatihan yang terkait hanya mempengaruhi perolehan dan interpretasi informasi, sementara tidak ada hubungan langsung dengan kinerja perusahaan.

Matrik korelasi dimensi antar variabel. Matrik korelasi ditujukan untuk melihat korelasi antar dimensi variabel penelitian. Dimensi setiap variabel antara lain variabel kompetensi memiliki empat dimensi yaitu motiv, perilaku, keterampilan dan pengetahuan. Variabel dukungan lingkungan kerja memiliki tiga dimensi yaitu dukungan atasan, dukungan rekan kerja dan dukungan kebijakan & prosedur. Tabel 2 menunjukkan korelasi dimensi dukungan atasan (variabel dukungan Lingkungan Kerja) dengan dimensi reaksi (variabel Efektivitas Pelatihan) memiliki angka yang tertinggi dibandingkan dimensi lain, yaitu sebesar 0,634. Angka korelasi tersebut menunjukkan hubungan yang kuat.

Tabel 2. Matrik Korelasi Dimensi Kompetensi, Dukungan Lingkungan Kerja terhadap Efektifitas Pelatihan PT GMP Tahun 2014

Efektifitas Pelatihan GMP (Y)		Y1	Y2 (Pembelajaran)	Y3 (Sikap Kerja)	Y4 (Hasil Pekerjaan)	
Kompetensi (X1)		(Reaksi)				
1	Motif	11	0,425	0,016	0,145	-0,080
	Perilaku	12	0,549	0,188	0,225	0,148
	Keterampilan	13	0,257	0,064	0,147	0,108
	Pengetahuan	14	0,416	0,130	0,060	0,055
Dukungan Lingkungan Kerja (X2)						
2	Dukungan Atasan	21	0,634	0,223	0,303	0,182
	Dukungan Rekan Kerja	22	0,540	0,164	0,055	0,011
	Dukungan Kebijakan & Prosedur	23	0,455	0,007	0,246	0,192

Sumber: Data Penelitian

Analisis terhadap Kelompok responden. Peneliti melakukan analisis tambahan terkait hasil pengujian hipotesis. Langkah ini diambil dengan tujuan memperoleh informasi yang mendalam dengan membedakan responden menjadi 4 kelompok. Kelompok pertama berisi responden yang berusia kurang dari sama dengan 35 tahun (sebanyak 69 responden), kemudian kelompok kedua yaitu berusia lebih dari 35 tahun (sebanyak 33 responden), kelompok ketiga lama bekerja kurang dari sama dengan 2 tahun (sebanyak 55 responden) dan kelompok terakhir yaitu kelompok keempat responden dengan lama kerja lebih dari 2 tahun (sebanyak 47 responden).

Hasil uji beda menunjukkan bahwa pertama kecenderungan pada kelompok 1 dan 3 yaitu karyawan yang berusia muda kurang dari sama dengan 35 tahun dan lama kerjanya masih kurang dari 2 tahun, hasilnya adalah kompetensi berpengaruh tidak signifikan terhadap efektifitas pelatihan GMP dan dukungan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap efektifitas pelatihan GMP. Sedangkan untuk kelompok 2 dan 4 dimana terdiri dari responden yang berusia diatas 35 tahun dengan lama kerja lebih dari 2 tahun masing-masing analisa regresi linier bergandanya yaitu kompetensi berpengaruh signifikan terhadap efektifitas pelatihan GMP dan dukungan lingkungan kerja juga berpengaruh signifikan terhadap efektifitas pelatihan GMP.

Dapat disimpulkan bahwa karyawan yang sudah senior cenderung memiliki kompetensi yang tinggi sehingga justru membuat efektifitas pelatihan menjadi menurun. Hal ini terjadi mungkin disebabkan kejenuhan terhadap materi yang disampaikan atau memang sudah tidak ada lagi pembelajaran yang dapat diambil untuk diterapkan dalam pekerjaannya. Tabel 3 menunjukkan hasil regresi dari 4 kelompok tersebut.

Tabel 3. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda 4 Kelompok

Variabel	Kelompok 1 Usia ≤ 35 tahun			Kelompok 2 Usia > 35 tahun			Kelompok 3 Lama kerja ≤ 2 tahun			Kelompok 4 Lama kerja > 2 tahun		
	Koef. regresi	Hit	Sig	Koef. regresi	Hit	Sig	Koef. regresi	t Hit.	Sig	Koef. regresi	t Hit.	Sig
Konstanta	1.4	.6	0.0	.2	3.6	.0	1.5	.1	.0	3.0	1.0	0.0
Kompetensi	-0.0	0.2	0.9	0.1	2.7	.0	-0.0	0.2	.9	-0.2	2.4	0.0
Dukungan Lingkungan Kerja	0.7	.3	0.0	.4	.0	.0	0.7	.6	.0	0.4	.9	0.0
R2	0.4			.5			0.3			0.4		
F-hitung	20.9		0,0	2.6		,0	13.7		,0	12.0		0,0

Pembahasan pada bagian sebelumnya penulis menggabungkan antara karyawan senior dan karyawan junior dan diperoleh hasil bahwa pengaruh kompetensi tidak signifikan. Ketika akan tetapi pada analisa tambahan pembagian kelompok ini, 2 kelompok karyawan senior yakni usia yang lebih dari sama dengan 35 tahun dan masa kerjanya lebih dari sama dengan 2 tahun pengaruhnya negative signifikan. Hal ini dapat disimpulkan bahwa karyawan yang sudah senior cenderung memiliki kompetensi yang tinggi sehingga justru akan membuat efektifitas pelatihan menjadi menurun bisa saja disebabkan kejenuhan terhadap materi yang disampaikan atau memang sudah tidak ada lagi pembelajaran yang dapat diambil untuk diterapkan dalam pekerjaannya. Hal tersebut juga terjadi pada korelasi dimensinya yaitu hubungan dukungan atasan tetap lebih besar terhadap reaksi pelatihan dapat dilihat pada tabel 4 di bawah ini.

Tabel 4. Matrik Korelasi Dimensi Kompetensi, Dukungan Lingkungan Kerja terhadap Efektifitas Pelatihan GMP Pada Kelompok 2 dan 4

Efektifitas Pelatihan GMP (Y)	Kompetensi (X1)	Y1 (Reaksi)		Y2(Pembelajaran)		Y(Sikap Kerja)		Y4(Hasil Pekerjaan)		
		Kel 2	Kel 4	Kel 2	Kel 4	Kel 2	Kel 4	Kel 2	Kel 4	
1	Motif	11	0,38	0,31	0,08	0,05	-0,08	-0,12	-0,25	-0,39
	Perilaku	12	0,61	0,61	0,24	0,25	-0,06	0,11	-0,22	0,14
	Keterampilan	13	-0,06	-0,05	0,14	0,13	-0,00	-0,01	-0,18	0,06
	Pengetahuan	14	0,37	0,38	-0,01	0,05	-0,15	-0,05	-0,30	0,05

Dukungan Lingkungan Kerja (X2)										
2	Dukungan Atasan	21	,73	,66	,15	,12	-0,08	,17	0,22	0,07
	Dukungan Rekan Kerja	22	,60	,50	,26	,24	0,19	,09	0,09	-0,01
	Dukungan Kebijakan & Prosedur	23	,55	,54	,00	,06	-0,16	0,04	0,24	0,07

Sumber: Data Penelitian

Lanjutan Tabel 4

PENUTUP

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa Kompetensi berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap efektifitas pelatihan GMP operator di PT Salim Ivomas Pratama. Kecenderungan pengaruh negatif disebabkan oleh tahapan analisa kebutuhan pelatihan yang tidak dilakukan pada proses pelatihan GMP di PT Salim Ivomas Pratama, karena pelatihan GMP merupakan pelatihan dasar yang wajib diberikan kepada seluruh karyawan di perusahaan. Peserta pelatihan tidak dibedakan berdasarkan kompetensi tinggi ataupun rendah, juga tidak dibedakan metode pengajaran maupun desain pelatihannya. Hal ini juga diperkuat melalui analisis tambahan yang menemukan bahwa responden dengan usia lebih dari 35 tahun dan responden dengan masa kerja lebih dari 2 tahun, masing-masing menghasilkan temuan bahwa kompetensi berpengaruh negatif secara signifikan terhadap efektifitas pelatihan GMP.

Dukungan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektifitas pelatihan GMP operator di PT Salim Ivomas Pratama. Apabila dukungan lingkungan kerja yaitu dukungan atasan, dukungan rekan kerja, serta dukungan kebijakan dan prosedur perusahaan diterapkan dengan baik dalam proses pelatihan GMP operator maka pelatihan GMP akan berjalan efektif dan tentunya akan bermanfaat bagi perusahaan. Sebaliknya jika dukungan lingkungan kerja diabaikan maka pelatihan GMP menjadi tidak efektif.

Hasil uji matrik korelasi antar dimensi menunjukkan bahwa variabel dukungan lingkungan kerja pada dimensi dukungan atasan memiliki koefisien korelasi paling besar terhadap variabel efektifitas pelatihan GMP pada dimensi reaksi pelatihan. Hal ini menunjukkan peran atasan dalam mendukung upaya efektifitas pelatihan GMP sangat besar.

Berdasarkan kesimpulan yang telah dikemukakan di atas, maka dapat disampaikan beberapa saran dan diharapkan dapat berguna bagi pemegang kepentingan yang berkaitan langsung dengan efektifitas pelatihan GMP antara lain 1) Upaya dalam mendukung proses pelatihan GMP dari sisi lingkungan kerja terutama dukungan atasan akan dapat berdampak lebih baik apabila *coaching* dilakukan atasan langsung kepada bawahannya terjadi secara rutin. Hal ini menjadi poin penting karena keandalan atasan dalam menyelesaikan masalah di dalam pekerjaan sangat membantu bawahan terutama masalah yang muncul saat penerapan hasil pelatihan. Dukungan atasan dapat berupa pemberian perhatian dan alokasi waktu bagi bawahan untuk berkembang dan mendapatkan informasi baru yang dibutuhkan mereka untuk memudahkan pekerjaannya; 2) Perusahaan perlu memberikan kesempatan berkumpul dengan rekan kerja untuk mengerjakan tugas dengan penilaian kelompok dengan pembuatan *project* tertentu seperti QCC (*Quality Control Circle*) guna mendapatkan rasa kekompakan antar operator senior dengan operator junior. Kemudian penghargaan dapat diberikan sebagai

bentuk dukungan kebijakan dan prosedur kepada operator yang telah mengikuti pelatihan, hal ini dapat berupa pemberian sertifikat atau remunerasi lain sehingga kebanggaan serta dorongan peserta pelatihan untuk menerapkan hasil pelatihan secara terus menerus akan tumbuh, dan 3) Proses pelatihan terdiri dari beberapa tahapan, salah satunya yang paling penting adalah analisa kebutuhan pelatihan dimana analisa ini akan membedakan manakah peserta yang paling layak dan prioritas untuk mengikuti pelatihan, sehingga proses pelatihan akan berjalan efektif sampai pada penerapan hasil pelatihan di dalam pekerjaan oleh peserta pelatihan. Tahap analisa kebutuhan pelatihan dapat dilakukan dengan menganalisa kebutuhan organisasi, menganalisa kebutuhan pelatihan setiap jenis pekerjaan sampai menganalisa karyawan mana yang membutuhkan pelatihan. Tentu saja akan memakan waktu tidak sebentar untuk mendapatkan informasinya, namun apabila hal ini tidak dilakukan maka yang terjadi karyawan yang tidak termasuk dalam prioritas mendapatkan pelatihan akan mempengaruhi kelas saat pelatihan dan pada akhirnya penerapan pelatihannya menjadi tidak efektif.

DAFTAR RUJUKAN

- Alvarez, Kay; Salas, Eduardo; Garofano, Christina M. (2004). "An Integrated Model of Training Evaluation and Effectiveness", *Human Resource Development Review*, Vol 3, No. 4, pp 385-416.
- Baldwin, T. T. and Ford, J. K. (1988). "Transfer of training: a review and directions for future research", *Personnel Psychology*, Vol 41, Issue 1, pp 63–105.
- Blok M S. (2009). "The Mediating Role of Competencies in Training Effectiveness". *Tesis* (Tidak diterbitkan). University of Twente, Enschede. Netherlands.
- Brinkerhoff, R. O. dan Gill, S, J. (1994). *The Learning Alliance: System Thinking in Human Resources Development*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Davies, Eddie. (2005). *The Training Manager's A Handbook*. PT Bhuana Ilmu Populer. Jakarta.
- Dermol, V dan Cater, T. (2013). "The Influence of Training and Training Transfer Factors on Organisational Learning and Performance". *Personnel Review Emerald Group Publishing Limited*. Vol 42, No 3, pp 324-348.
- Faridatun, Umi. (2014). "Pengaruh Ketepatan Metode Pelatihan, Kualitas Isi Pelatihan dan Kualitas Trainer Pelatihan Terhadap Kompetensi dengan Efektifitas Pelatihan Sebagai Variabel Intervening Pada Peserta Didik Di LKP Nissan Fortuna". *Tesis Pascasarjana* (tidak diterbitkan). Universitas Muria Kudus. Kudus.
- Gitonga, J. W. (2006). *Work Environment Factors Influencing the Transfer of Learning for Online Learners*. University of Illinois at Urbana Champaign.
- Holton, E. F. III, Bates, R. A. and Ruona, W. E. A. (2000). "Development of a generalized learning transfer system inventory". *Human Resource Development Quarterly*, Vol 11, Issue 4, pp 333–60.
- Indira, A. (2008). "Evaluation of Training Programs for Rural Development". *Journal of Applied Quantitative Methods*. Vol 3, No 2, pp 139-150.
- Kirkpatrick, D. (1998). *Evaluating Training Program: Four Levels*. In *The Hidden Power of Kirkpatrick's Four Levels*. 'T-D'. Berette Koehler. San Francisco.

- Martin, H. (2009). "Improving Training Impact Through Effective Follow Up: Techniques and Their Application". *Journal of Management Development*. Vol 29 No 6, pp 520-534.
- Mathis, Robert L dan Jackson, J. H. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat. Jakarta.
- Palan, R. (2008). *Competency Management*. PPM. Jakarta.
- Reber, R. A. & Wallin, J. A. (1984). "The effects of training, goal setting, and knowledge of results on safe behaviour: a component analysis", *The Academy of Management Journal*, Vol 27, No 3, pp 544-560.
- Robotham, D. (2003). "Learning and Training: Developing the Competent Learner". *Journal of European Industrial Training*. Vol 27, Issue 9, pp 473-480.
- Rouiller, J. Z. and Goldstein, I. L. (1993). "The relationship between organizational transfer climate and positive transfer of training". *Human Resource Development Quarterly*. Vol 4, Issue 4, pp 377-390.
- Saad, Mohammed. Alyahya dan Norsiah. (2013). "Evaluation of Effectiveness of Training and Development: The Kirkpatrick Model". *Asian Journal of Business and Management Sciences*. Vol 2, No 11, pp 14-24.
- Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2001). "The science of training: A decade of progress". *Annual Review of Psychology*, Vol 52, pp 471-499.
- Shah, H dan Gopal, R. (2012). "Training Need Analysis for Bus Depot Manager at GSRTC". *European Journal of Training and Development*. Vol 36, No 5, pp 527-543.
- Subedi, B. S. (2008). "Transfer of Training: Improving The Effectiveness of Employee Training in Nepal". *Journal of Education and Research*. Vol 1 No 1, pp 51-61.
- Spencer, L. M dan Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons. Inc. Canada.
- Tracey, J. B. and Tews, M. J. (2005). "Construct validity of a general training climate scale". *Organizational Research Methods*, Vol 8, No 4, pp 353-374.
- Tracey, J. B., Tannenbaum, S. I. and Kavanagh, M. J. (1995). "Applying trained skills on the job: the importance of the work environment". *Journal of Applied Psychology*, Vol 80, pp 239-252.
- Velada R, Caetano A, Michel J. W, Lyons B. D dan Kavanagh M. J. (2007). "The Effects of Training Design, Individual Characteristic and Work Environment on Transfer of Training". *International Journal of Training and Development*. Vol 11, Issue 4, pp 282-294.