

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI  
KEBERHASILAN PROGRAM PELATIHAN  
PEGAWAI KANTOR PERTANAHAN  
KABUPATEN BOYOLALI**



**Disusun sebagai salah satu syarat menyelesaikan Program Studi Strata II pada  
Jurusan Magister Manajemen  
Sekolah Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta**

**Oleh :**

**ARIEF RAHMAT BAHTIAR**

**P 100 150 008**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
SEKOLAH PASCASARJANA  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SURAKARTA**

**2018**

**HALAMAN PERSETUJUAN**

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI**  
**KEBERHASILAN PROGRAM PELATIHAN**  
**PEGAWAI KANTOR PERTANAHAN**  
**KABUPATEN BOYOLALI**

**PUBLIKASI ILMIAH**

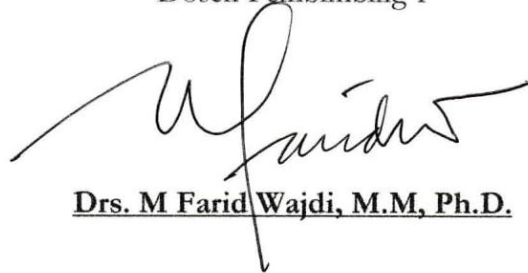
Oleh :

**ARIEF RAHMAT BAHTIAR**

**P 100 150 008**

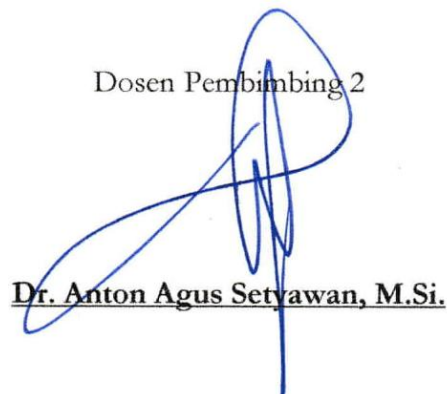
Telah diperiksa dan disetujui untuk diuji oleh:

Dosen Pembimbing 1



**Drs. M Farid Wajdi, M.M, Ph.D.**

Dosen Pembimbing 2



**Dr. Anton Agus Setyawan, M.Si.**

HALAMAN PENGESAHAN

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI  
KEBERHASILAN PROGRAM PELATIHAN  
PEGAWAI KANTOR PERTANAHAN  
KABUPATEN BOYOLALI**

Oleh :

**ARIEF RAHMAT BAHTIAR**

**P 100 150 008**

**Telah dipertahankan didepan Dewan Penguji**

**Program Studi Magister Manajemen**

**Universitas Muhammadiyah Surakarta**

**Pada hari Kamis, 31 Mei 2018**

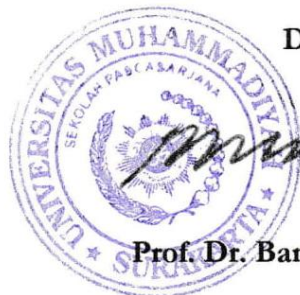
**dan dinyatakan telah memenuhi syarat**

**Dewan Penguji:**

1. **Drs. M Farid Wajdi, M.M, Ph.D.**  
(Ketua Dewan Penguji)
2. **Dr. Anton Agus Setyawan, M.Si.**  
(Anggota I Dewan Penguji)
3. **Soepatini, Ph.D.**  
(Anggota II Dewan Penguji)

(.....)  
(.....)  
(.....)

**Direktur,**



**Prof. Dr. Bambang Sumardjoko**

## PERNYATAAN

Dengan ini, saya menyatakan bahwa dalam naskah publikasi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjaan strata II di suatu perguruan tinggi dan sepanjang pengetahuan saya tidak ada karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan orang lain kecuali dalam naskah dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Apabila kelak terbukti ada ketidakbenaran dalam pernyataan saya ini, maka saya akan bertanggung jawab sepenuhnya.

Surakarta, 7 Juni 2018

Penulis



**Arief Rahmat Bahtiar**

**P 100 150 008**

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI  
KEBERHASILAN PROGRAM PELATIHAN  
PEGAWAI KANTOR PERTANAHAN  
KABUPATEN BOYOLALI**

**Abstrak**

Program Pelatihan Pegawai yang dilaksanakan di Kantor Pertanahan Kabupaten Boyolali dilaksanakan dalam rangka peningkatan kinerja dan memenuhi target pensertipikatan tanah. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi Efektivitas Program Pelatihan antara lain Motivasi Pelatihan, Materi Pelatihan dan Fasilitator Pelatihan. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kuantitatif, menggunakan pendekatan metode survey. Skala pengukuran instrumen yang digunakan dalam penelitian ini yaitu Semantic Deferensial dengan metode sampling incidental. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan Motivasi Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap Efektivitas Program Pelatihan. Materi Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap Efektivitas Program Pelatihan. Fasilitator Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap Efektivitas Program Pelatihan. Motivasi Pelatihan, Materi Pelatihan dan Fasilitator Pelatihan terdapat pengaruh secara simultan dan signifikan terhadap Efektivitas Program Pelatihan yang besarnya adalah 76,5%.

**Kata Kunci:** motivasi pelatihan, materi pelatihan, fasilitator pelatihan, efektivitas program pelatihan.

*Abstract*

*Employee Training Program conducted at the Land Office of Boyolali District is implemented in order to improve performance and meet the target of land certificate. This study aims to analyze the factors that affect the effectiveness of the Training Program, among others Training Motivation, Training Material and Training Facilitator. The research method used in this research is quantitative research method, using survey method approach. The measurement scale of instrument used in this research is Semantic Deferential with incidental sampling method. Data analysis technique used in this research is multiple regression analysis. The result of the research shows that the training motivation has significant effect on the effectiveness of Training Program. Training materials have a significant effect on the effectiveness of Training Program. Training Facilitator has a significant effect on the effectiveness of Training Motivation*

*Training Program, Training Material and Facilitator Training has significant and significant influence on the effectiveness of Training Program which is 76.5%.*

**Keywords:** *training motivation, training materials, training facilitators, training program effectiveness.*

## **1. PENDAHULUAN**

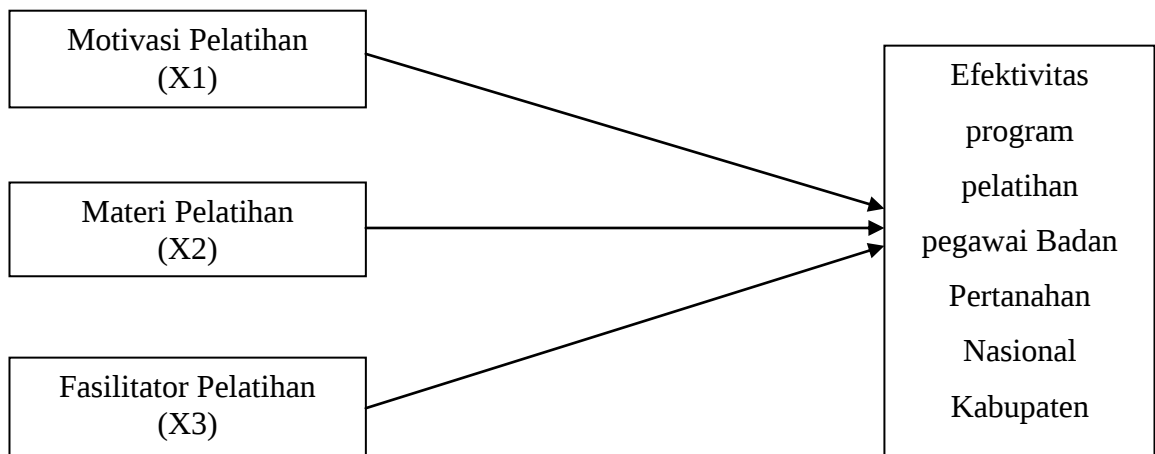
Pegawai merupakan detak jantung dalam setiap lembaga pemerintah. Kepuasan dan ketidakpuasan masyarakat terhadap pelayanan publik tergantung dari kinerja pegawai. Oleh karena itu, manajemen harus menyadari pentingnya pelatihan dan pengembangan untuk kepentingan meningkatkan kinerja pegawai. Pegawai Kementerian Agraria dan Tata Ruang /BPN mendapatkan tugas mengidentifikasi mengenai letak, melakukan pengukuran luas, memastikan batas-batasnya dan melakukan pemetaan yang di tuangkan dalam bentuk peta bidang tanah. Selanjutnya memberikan hak sesuai peruntukan kepada Warga negara Indonesia maupun Badan Hukum. Menurut Suwatno dan Priansa, (2011:117) pelatihan berarti suatu perubahan yang sistematis dari *knowledge*, *skill*, *attitude* dan *behaviour* yang terus mengalami peningkatan yang dimiliki oleh setiap karyawan, dengan itu dapat mewujudkan sasaran yang ingin dicapai oleh suatu organisasi atau perusahaan dalam pemenuhan standar yang diinginkan.

Motivasi pelatihan telah didefinisikan sebagai keinginan khusus peserta pelatihan untuk mempelajari isi kursus pelatihan, usaha yang diberikan dalam pelatihan untuk mempelajari isi kursus, persepsi peserta pelatihan bahwa melakukan dengan baik dalam sebuah program akan menghasilkan kinerja pekerjaan yang lebih baik dan akibatnya hasilnya dihargai, sejauh mana karyawan didorong untuk berpartisipasi dalam kegiatan pelatihan dan pembelajaran dari pelatihan dan untuk menggunakan pengetahuan yang diperoleh dalam pekerjaan, arah, intensitas, dan ketekunan terhadap pembelajaran dalam konteks pelatihan, niat untuk berusaha untuk mengikuti yang spesifik program pelatihan, intensitas dan ketekunan upaya yang dilakukan peserta pelatihan dalam kegiatan peningkatan pembelajaran yang berorientasi sebelum, selama, dan setelah pelatihan, dan niat untuk mencapai sebuah tujuan, yaitu mengeluarkan usaha untuk bekerja dan belajar selama program berlangsung (Zaniboni, et al 2010).

Jumlah pembelajaran yang telah terjadi karena program pelatihan, ada dua tingkat evaluasi yang sering digunakan, yaitu tes yang dilakukan sebelum pelatihan (pretest) dan setelah pelatihan (post test). Untuk mengetahui Menilai pada tingkat ini menggerakkan evaluasi di luar kepuasan peserta didik dan mencoba menilai sejauh mana siswa telah maju dalam keterampilan, pengetahuan, atau sikap. Mempelajari perubahan perilaku kerja yang terjadi sebagai hasil pelatihan. Agar reaksi positif dan efek pembelajaran benar-benar mengarah pada perubahan perilaku kerja, transfer keterampilan yang didapat ke situasi kerja harus dipastikan. Kualitas transfer ini sangat bergantung pada dukungan yang diterima peserta setelah pelatihan, terutama dari atasan langsung atau pelatihnya. (Haslinda & Mahyuddin, 2009)

Atribut pelatih memang bisa menjadi "pengaruh yang lebih kuat terhadap efektivitas pelatihan" (Martin, 2016). Temuan saat ini mengungkapkan bahwa tujuh atribut pelatih yang signifikan diakui oleh peserta pelatihan yang penilaian pasca pelatihannya memastikan bahwa pelatihan tersebut efektif. Atribut pelatih menggabungkan dengan faktor lingkungan untuk memicu karakteristik peserta pelatihan yang mengarah pada perubahan perilaku dan peningkatan kinerja. Atribut pelatih juga mempengaruhi persepsi isi kursus (rancangan program) sebagai pendorong hasil belajar yang menggabungkan dengan faktor lingkungan untuk secara langsung menghasilkan hasil yang efektif (Martin, 2016). Tujuh atribut pelatih yaitu disposisi fasilitator, pekerjaan kelompok, contoh kehidupan nyata, interaksi, keterlibatan peserta, cerita / ilustrasi, dan demonstrasi.

Berdasarkan ulasan teori dan penelitian terdahulu dari tinjauan pustaka diatas, maka penulis mengemukakan suatu konseptual yang berfungsi sebagai penuntun sekaligus sebagai alur berpikir penulis dalam menyelesaikan penelitian Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Keberhasilan Program Pelatihan Pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Boyolali.



**Gambar 1**  
**Kerangka Pemikiran**

Berdasarkan perumusan masalah dan dan kajian teoritis, maka penulis menduga bahwa:

- H1: Motivasi pelatihan mempunyai pengaruh signifikan terhadap efektivitas program pelatihan Pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Boyolali.
- H2: Materi pelatihan mempunyai pengaruh signifikan terhadap efektivitas program pelatihan Pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Boyolali.
- H3: Fasilitator pelatihan mempunyai pengaruh signifikan terhadap efektivitas program pelatihan Pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Boyolali.

## **2. METODE**

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kuantitatif. Peneliti menggunakan pendekatan dengan metode survey. Skala pengukuran instrumen yang digunakan dalam penelitian ini yaitu Semantic Deferensial dengan metode sampling incidental. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi berganda dan data tersebut diolah dengan menggunakan program SPSS for windows versi 16.

Tabel 1  
Operasionalisasi Variabel

| Variabel                   | Indikator                               |
|----------------------------|-----------------------------------------|
| Motivasi Pelatihan (X1)    | Valensi                                 |
|                            | Instrument                              |
|                            | Harapan                                 |
| Materi Pelatihan (X2)      | Proses pembelajaran                     |
|                            | Kualitas modul                          |
| Fasilitator Pelatihan (X3) | Disposisi fasilitator                   |
|                            | Kelompok kerja                          |
|                            | Contoh nyata dalam kehidupan            |
|                            | Interaksi antara pelatih dengan peserta |
|                            | Keterlibatan peserta                    |
|                            | Ilustrasi                               |
|                            | Demonstrasi                             |
| Efektivitas Pelatihan (Y)  | Pengetahuan                             |
|                            | Keterampilan                            |
|                            | Sikap                                   |

Dalam penelitian ini penulis melakukan pengukuran terhadap keberadaan suatu variabel dengan menggunakan instrumen penelitian. Setelah itu penulis akan melanjutkan analisis untuk mencari pengaruh suatu variabel dengan variabel lain. Maka dalam penelitian ini yang menjadi variabel adalah faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan program pelatihan. Sedangkan variabelnya adalah sebagai berikut :

1. Variabel Independen 1 (X1) adalah motivasi pelatihan, indikatornya adalah valensi, instrument, dan harapan.
2. Variabel Independen 2 (X2) adalah materi pelatihan, indikatornya adalah proses pembelajaran dan kualitas modul.
3. Variabel Independen 3 (X3) adalah fasilitator pelatihan, indikatornya adalah disposisi fasilitator, kelompok kerja, contoh nyata dalam kehidupan, interaksi antara pelatih dengan peserta, keterlibatan peserta, ilustrasi, dan demonstrasi.
4. Variabel Dependen (Y) adalah efektivitas program pelatihan, indikatornya adalah pengetahuan, keterampilan, dan sikap.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di Kantor Pertanahan Kabupaten Boyolali yang berjumlah 110 orang terdiri dari 70 Pegawai Negeri Sipil dan 40 Pegawai Tidak Tetap. Sampel pada penelitian ini adalah seluruh

anggota populasi yaitu seluruh pegawai di Kantor Pertanahan Kabupaten Boyolali yang berjumlah 110 orang.

Kegiatan yang cukup penting dalam keseluruhan penelitian adalah pengolahan data. Dengan pengolahan data dapat diketahui tentang makna dari data yang berhasil dikumpulkan. Dalam pelaksanaannya, pengolahan data dilakukan melalui bantuan komputer dengan alat bantu statistik yaitu analisis regresi berganda.

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Sebelum melakukan analisis regresi linier berganda, dilakukan beberapa macam pengujian dalam uji asumsi klasik. Hasil analisis yang dibuat oleh peneliti adalah sebagai berikut:

#### a. Uji Normalitas

Pada penelitian ini, uji normalitas dilakukan dengan melakukan pengujian *One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test* antara nilai variabel terikat dengan residualnya. Hasil dari uji normalitas dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 2

Hasil Uji Normalitas

| Kolmogorov-Smirnov Z | Asymp. Sig. (2-tailed) |
|----------------------|------------------------|
| 0,830                | 0,495                  |

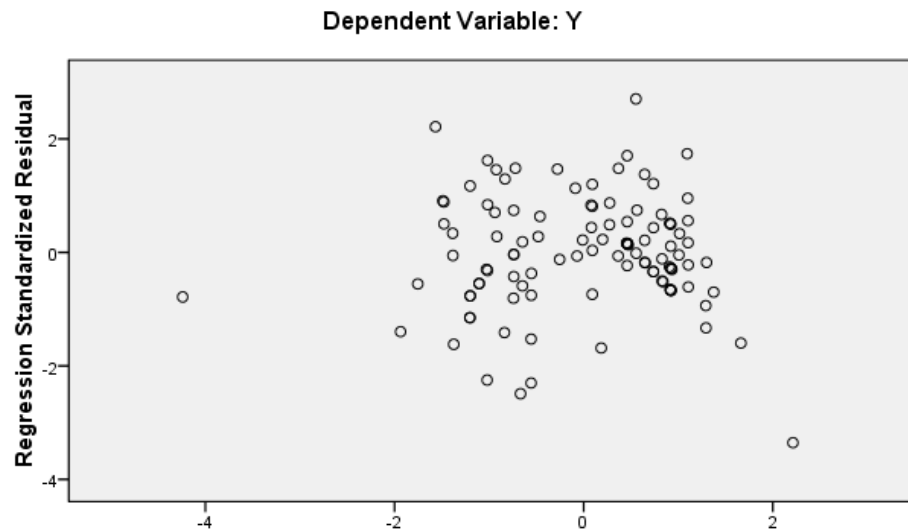
Sumber: Data Primer 2018

Tabel 2 di atas menunjukkan bahwa hasil signifikansi (Sig) yang didapat dari tes Kolmogorov-Smirnov Z sebesar 0.495. Angka signifikansi uji Kolmogorov-Smirnov Z yang menunjukkan data berdistribusi normal yaitu hasil  $\text{Sig} > 0.05$ . Hal ini menunjukkan data pada penelitian ini berdistribusi normal.

#### b. Uji Heteroskedastisitas

Heterokedastisitas menunjukkan bahwa varians variabel tidak sama untuk semua pengamatan/observasi. Uji heterokedastisitas dalam penelitian kali ini menggunakan *Scatterplot*. Adapun hasil dari uji heterokedastisitas dalam penelitian kali ini sebagai berikut:

Gambar 4.2  
Hasil Uji Heterokedatisitas



Sumber: Data Primer 2018

Gambar 4.2 menunjukkan bahwa titik-titik menyebar secara acak, baik di bagian atas angka nol atau di bagian bawah angka 0 dari sumbu vertikal atau sumbu Y. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi heterokedatisitas dalam penelitian ini.

c. Uji Linearitas

Pengujian linieritas bertujuan untuk mengetahui apakah data yang dimiliki sesuai dengan garis linier. Garis tersebut berarti bahwa apakah adanya hubungan antar variabel (Sarjono&Julianita, 2011:74). Hasil uji linieritas untuk penelitian ini sebagai berikut:

Tabel 3  
Hasil Uji Linieritas

| <b>Model</b>      | <b>F</b> | <b>Sig.</b> |
|-------------------|----------|-------------|
| <b>Regression</b> | 115,124  | 0,000       |

Sumber: Data Primer 2018

Berdasarkan hasil uji linieritas pada Tabel 3 diatas, dapat diketahui bahwa signifikansi dari tabel diatas adalah 0,000. Nilai tersebut lebih kecil dari nilai signifikansi yang digunakan yaitu 0,05. Dengan demikian, dapat disimpulkan

bahwa hubungan antara variabel X dan variabel Y adalah linier (Sarwono, 2013:9)

d. Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Adapun hasil dari uji heterokedastisitas dalam penelitian kali ini sebagai berikut:

Tabel 4  
Hasil Uji Multikolinearitas

| <b>Variabel</b>       | <b>Tolerance</b> | <b>VIF</b> |
|-----------------------|------------------|------------|
| Motivasi Pelatihan    | 0,242            | 4,126      |
| Materi Pelatihan      | 0,345            | 2,895      |
| Fasilitator Pelatihan | 0,362            | 2,759      |

Sumber: Data Primer 2018

Hasil analisis yang didasarkan Tabel 4 menunjukkan bahwa nilai yang dihasilkan dengan bantuan software SPSS pada variabel Motivasi Pelatihan, Materi Pelatihan, dan Fasilitator Pelatihan memiliki nilai Tolerance dibawah 1 dan memiliki nilai VIF dibawah 10. Hal ini memberikan gambaran bahwa variabel independen yang digunakan tidak mengalami multikolinieritas.

Peneliti menggunakan teknik analisis regresi linier berganda untuk mengetahui pengaruh Motivasi Pelatihan (X1), Materi Pelatihan (X2), dan Fasilitator Pelatihan (X3) terhadap Efektivitas Program Pelatihan (Y). Berdasarkan dari hasil analisis dengan menggunakan program SPSS maka diperoleh hasil regresi antara lain sebagai berikut:

a. Pengujian Hipotesis Secara Simultan

Berdasarkan dari hasil analisis dengan menggunakan program SPSS maka diperoleh hasil pengujian hipotesis secara simultan antara lain sebagai berikut:

Tabel 5  
Hasil Uji Hipotesis Secara Simultan

| Model             | R. Square | F       | Sig.  |
|-------------------|-----------|---------|-------|
| <b>Regression</b> | 0,765     | 115,124 | 0,000 |

Sumber: Data Primer 2018

Besarnya angka R square ( $r^2$ ) adalah 0,765 digunakan untuk melihat besarnya pengaruh Motivasi Pelatihan (X1), Materi Pelatihan (X2), dan Fasilitator Pelatihan (X3) secara simultan terhadap Efektivitas Program Pelatihan (Y) dengan cara menghitung Koefisien Determinasi (KD) dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$KD = r^2 \times 100\% = 0,765 \times 100\% = 76,5\%$$

Angka tersebut mempunyai arti bahwa pengaruh Motivasi Pelatihan (X1), Materi Pelatihan (X2), dan Fasilitator Pelatihan (X3) secara simultan terhadap Efektivitas Program Pelatihan (Y) adalah 76,5%. Sisanya sebesar 23,5% (100%-76,5%) dipengaruhi oleh faktor lain diluar model ini.

Pengujian dilakukan dengan membandingkan besarnya angka F hasil penelitian dengan F table. Menghitung F tabel dengan ketentuan Taraf signifikansi 0,05% atau  $\alpha=0,05$ . Menghitung Derajat Kebebasan (DK) dengan pembilang ( $v_1$ )=k-1; untuk penyebut ( $v_2$ )=n-k, dengan n adalah jumlah sampel dan k adalah variable. Sehingga, didapat nilai pembilang = 4-1=3 dan nilai penyebut= 110-4=106, sehingga diperoleh F tabel sebesar 8,56. Hasil perhitungan: F penelitian sebesar 115,124 > F tabel sebesar 8,56, dan nilai signifikansinya 0,000, nilai signifikansi lebih kecil dari taraf signifikansi 5%, sehingga H0 ditolak dan H1 diterima. Artinya, terdapat pengaruh Motivasi Pelatihan (X1), Materi Pelatihan (X2), dan Fasilitator Pelatihan (X3) terhadap Efektivitas Program Pelatihan (Y). Dengan demikian, model regresi di atas sudah layak dan benar.

Kesimpulan adalah Motivasi Pelatihan (X1), Materi Pelatihan (X2), dan Fasilitator Pelatihan (X3) terdapat pengaruh secara simultan dan signifikan terhadap Efektivitas Program Pelatihan (Y) yang besarnya adalah 76,5%. Sedangkan pengaruh variable lain diluar model regresi tersebut adalah 23,5%.

b. Pengujian Hipotesis Secara Parsial

Berdasarkan dari hasil analisis dengan menggunakan program SPSS maka diperoleh hasil pengujian hipotesis secara parsial antara lain sebagai berikut:

Tabel 6

Hasil Uji Hipotesis Secara Parsial

| <b>Variabel</b>       | <b>B</b> | <b>Beta</b> | <b>t</b> | <b>Sig.</b> |
|-----------------------|----------|-------------|----------|-------------|
| Constant              | 0,378    |             | 2,076    | 0,040       |
| Motivasi Pelatihan    | 0,274    | 0,291       | 3,043    | 0,003       |
| Materi Pelatihan      | 0,291    | 0,311       | 3,887    | 0,000       |
| Fasilitator Pelatihan | 0,329    | 0,352       | 4,506    | 0,000       |

Sumber: Data Primer 2018

Karena hasil pengujian secara keseluruhan memberikan hasil yang signifikan, maka untuk mengetahui variable bebas mana yang secara individual berpengaruh nyata terhadap Y dapat dilanjutkan dengan pengujian secara individual.

1) Pengaruh Motivasi Pelatihan terhadap Efektivitas Program Pelatihan

Pengujian dilakukan dengan membandingkan besarnya angka t hasil penelitian dengan t table. Menghitung t tabel dengan ketentuan Taraf signifikansi 0,05% atau  $\alpha=0,05$ . Menghitung Derajat Kebebasan (DK) dengan  $n = 106$ ;  $=1,98$ , sehingga diperoleh t tabel sebesar 1,98. Hasil perhitungan: t hasil penelitian sebesar  $3,043 > t$  tabel sebesar 1,98, dan nilai signifikansinya 0,000, nilai signifikansi lebih kecil dari taraf signifikansi 5%, sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Artinya, Motivasi Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap Efektivitas Program Pelatihan.

2) Pengaruh Materi Pelatihan terhadap Efektivitas Program Pelatihan

Pengujian dilakukan dengan membandingkan besarnya angka t hasil penelitian dengan t table. Menghitung t tabel dengan ketentuan Taraf signifikansi 0,05% atau  $\alpha=0,05$ . Menghitung Derajat Kebebasan (DK) dengan  $n = 106$ ;  $=1,98$ , sehingga diperoleh t tabel sebesar 1,98. Hasil perhitungan: t hasil penelitian sebesar  $3,887 > t$  tabel sebesar 1,98, dan nilai signifikansinya 0,000, nilai signifikansi lebih kecil dari taraf signifikansi 5%, sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Artinya, Materi Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap Efektivitas Program Pelatihan.

### 3) Pengaruh Fasilitator Pelatihan terhadap Efektivitas Program Pelatihan

Pengujian dilakukan dengan membandingkan besarnya angka t hasil penelitian dengan t table. Menghitung t tabel dengan ketentuan Taraf signifikansi 0,05% atau  $\alpha=0,05$ . Menghitung Derajat Kebebasan (DK) dengan  $n = 106$ ;  $=1,98$ , sehingga diperoleh t tabel sebesar 1,98. Hasil perhitungan: t hasil penelitian sebesar  $3,887 > F$  tabel sebesar 1,98, dan nilai signifikansinya 0,000, nilai signifikansi lebih kecil dari taraf signifikansi 5%, sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Artinya, Fasilitator Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap Efektivitas Program Pelatihan.

Model persamaan regresi berganda yang dapat dituliskan dari hasil tersebut adalah:

$$Y = a + bX_1 + cX_2 + dX_3$$
$$Y = 0,378 + 0,274X_1 + 0,291X_2 + 0,329X_3$$

Persamaan regresi berganda tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Nilai konstanta a dalam garis regresi bertanda positif (+) dengan angka 0,378.
2. Nilai parameter b variabel  $X_1$  yang besarnya 0,274 bernilai positif (+) menunjukkan arti bahwa motivasi pelatihan ( $X_1$ ) berpengaruh positif terhadap efektivitas program pelatihan (Y).
3. Nilai parameter c variabel  $X_2$  yang besarnya 0,291 bernilai positif (+) menunjukkan arti bahwa materi pelatihan ( $X_1$ ) berpengaruh positif terhadap efektivitas program pelatihan (Y).
4. Nilai parameter d variabel  $X_3$  yang besarnya 0,329 bernilai positif (+) menunjukkan arti bahwa fasilitator pelatihan ( $X_1$ ) berpengaruh positif terhadap efektivitas program pelatihan (Y).
5. Perubahan nilai  $X_1$ ,  $X_2$ , dan  $X_3$  akan diikuti perubahan yang lebih besar pada nilai Y.

Motivasi pelatihan memiliki pengaruh terhadap efektivitas program pelatihan. Hal ini terbukti dengan pegawai memiliki hasrat dan keinginan untuk mengikuti kegiatan pelatihan. Pegawai yang mengikuti pelatihan karena ingin meningkatkan

penghargaan dan penghormatan atas diri. Selain itu, pegawai mengikuti pelatihan karena ingin meningkatkan keterampilan dan kompetensinya serta agar dapat menunjukkan perilaku dan sikap positif. Dengan mengikuti pelatihan, pegawai sangat percaya bahwa kegiatan pelatihan berguna untuk masa depannya, serta pegawai sangat ingin membagi keterampilan dan kemampuan yang diperoleh dari pelatihan.

Berdasarkan hasil temuan penelitian penulis dengan melihat dan membandingkan konsep motivasi pelatihan yang dikemukakan oleh Zaniboni, *et al* (2010), motivasi pelatihan telah didefinisikan sebagai keinginan khusus peserta pelatihan untuk mempelajari isi kursus pelatihan, usaha yang diberikan dalam pelatihan untuk mempelajari isi kursus, persepsi peserta pelatihan bahwa melakukan dengan baik dalam sebuah program akan menghasilkan kinerja pekerjaan yang lebih baik dan akibatnya hasilnya dihargai, sejauh mana karyawan didorong untuk berpartisipasi dalam kegiatan pelatihan dan pembelajaran dari pelatihan dan untuk menggunakan pengetahuan yang diperoleh dalam pekerjaan, arah, intensitas, dan ketekunan terhadap pembelajaran dalam konteks pelatihan, niat untuk berusaha untuk mengikuti yang spesifik program pelatihan, intensitas dan ketekunan upaya yang dilakukan peserta pelatihan dalam kegiatan peningkatan pembelajaran yang berorientasi sebelum, selama, dan setelah pelatihan, dan niat untuk mencapai sebuah tujuan, yaitu mengeluarkan usaha untuk bekerja dan belajar selama program berlangsung.

Materi pelatihan memiliki pengaruh terhadap efektivitas program pelatihan. Pelatihan yang dilakukan di Kantor Pertanahan Kabupaten Boyolali memiliki materi yang mudah untuk dipelajari pegawai. Pegawai mendapat cukup latihan, simulasi, contoh, dan permainan sehingga dapat membantu pegawai mengikuti program pelatihan di Kantor Pertanahan Kabupaten Boyolali. Pegawai merasa telah mempelajari apa yang dibutuhkan, dan mendapat beberapa gagasan baru dari program pelatihan. Materi pelatihan yang dipelajari bisa diterapkan pada pekerjaan dan materi pelatihan terfokus pada apa yang secara khusus dibutuhkan untuk belajar. Sehingga pegawai dapat memulai penggunaan pengetahuan dan keterampilan baru saat bekerja sesegera mungkin dan sesering mungkin.

Hasil temuan penelitian penulis, dapat memperkuat konsep menurut Haslinda & Mahyuddin (2009), Untuk menilai materi pelatihan dilakukan dengan cara

melihat proses pembelajaran dan kualitas modul yang diberikan. Proses pembelajaran pada saat pelatihan akan berhasil jika melakukan evaluasi program pelatihan itu sendiri. Ada dua tingkat evaluasi yang sering digunakan, yaitu tes yang dilakukan sebelum pelatihan (*pretest*) dan setelah pelatihan (*post test*). Hasilnya digunakan untuk menilai peserta pelatihan dalam keterampilan, pengetahuan, atau sikap. Modul yang berkualitas adalah modul yang mampu menampilkan keterampilan, pengetahuan, atau sikap yang baru didapat digunakan dalam lingkungan sehari-hari peserta pelatihan. Evaluasi dari kualitas modul dapat dibuktikan dengan adanya perbedaan pengerjaan tugas sebelum dan sesudah pelatihan.

Fasilitator (pelatih) pelatihan memiliki pengaruh terhadap efektivitas program pelatihan. Pelatihan yang dilakukan di Kantor Pertanahan Kabupaten Boyolali memiliki fasilitator sangat berbakat dalam penyampaian materi dan sangat bersemangat. Fasilitator (pelatih) membentuk kelompok kerja untuk mendorong penerapan pembelajaran tempat kerja. Fasilitator juga menyampaikan contoh kehidupan nyata dari perusahaan lainnya yang berhasil menerapkan materi yang sedang diberikan. Agar tidak membosankan fasilitator memberikan umpan balik yang membangun kepada peserta pelatihan. Selain itu, peserta bebas mengajukan pertanyaan terkait materi pelatihan kepada fasilitator (pelatih). Agar lebih menarik lagi, fasilitator melakukan ilustrasi dengan cara bercerita cukup menarik dan bagus untuk mendukung setiap poin yang disampaikan dan membuat demonstrasi keterampilan yang mereka pelajari agar membantu peserta pelatihan untuk belajar.

Hal ini juga didukung oleh Martin (2016) yang menjelaskan pendapatnya bahwa Pelatih bisa memberi pengetahuan baru untuk meningkatkan kualitas presentasi pelatihan yang dikombinasikan dengan desain program dan peserta pelatihan yang banyak dipelajari serta karakteristik pembelajaran untuk meningkatkan hasil belajar. Atribut pelatih memang bisa menjadi "pengaruh yang lebih kuat terhadap efektivitas pelatihan". Temuan saat ini mengungkapkan bahwa tujuh atribut pelatih yang signifikan diakui oleh peserta pelatihan yang penilaian pasca pelatihannya memastikan bahwa pelatihan tersebut efektif. Atribut pelatih menggabungkan dengan faktor lingkungan untuk memicu karakteristik peserta pelatihan yang mengarah pada perubahan perilaku dan peningkatan kinerja. Atribut pelatih juga mempengaruhi persepsi isi kursus (rancangan program)

sebagai pendorong hasil belajar yang menggabungkan dengan faktor lingkungan untuk secara langsung menghasilkan hasil yang efektif.

Motivasi pelatihan yang besarnya 0,274, yang berarti bahwa perubahan yang terjadi pada motivasi pelatihan akan diikuti perubahan yang lebih besar yakni sebesar 0,274 kali lipat terhadap efektivitas program pelatihan. Materi pelatihan yang besarnya 0,291, yang berarti bahwa perubahan yang terjadi pada materi pelatihan akan diikuti perubahan yang lebih besar yakni sebesar 0,291 kali lipat terhadap efektivitas program pelatihan. Fasilitator Pelatihan yang besarnya 0,329, yang berarti bahwa perubahan yang terjadi pada fasilitator pelatihan akan diikuti perubahan yang lebih besar yakni sebesar 0,329 kali lipat terhadap efektivitas program pelatihan.

Pada penelitian yang penulis lakukan, fasilitator pelatihan memberikan kontribusi yang paling besar terhadap perubahan efektivitas program pelatihan di Kantor Pertanahan Kabupaten Boyolali. Hal ini terjadi karena yang menjadi fasilitator pelatihan adalah pemimpin di Kantor Pertanahan Kabupaten Boyolali. Dimana pemimpin tersebut memiliki gaya kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional dapat diartikan sebagai sebuah gaya kepemimpinan yang berfokus pada dampaknya terhadap bagaimana pemimpin memperkuat sikap saling kerjasama dan mempercayai, kemanjuran diri secara kolektif, dan pembelajaran tim. Para pemimpin transformasional membuat para pengikutnya menjadi lebih menyadari kepentingan dan nilai dari pekerjaan serta membujuk pengikut untuk tidak mendahulukan kepentingan pribadi diatas kepentingan organisasi. (Robbins, 2003)

Temuan dalam penelitian ini yang bersifat empirik yaitu secara parsial dan secara simultan. Secara parsial Motivasi Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap Efektivitas Program Pelatihan terbukti dengan  $T$  hasil penelitian sebesar  $3,043 > T$  tabel sebesar 1,98, dan nilai signifikansinya 0,000, nilai signifikansi lebih kecil dari taraf signifikansi 5%. Secara parsial Materi Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap Efektivitas Program Pelatihan terbukti dengan  $T$  hasil penelitian sebesar  $3,887 > T$  tabel sebesar 1,98, dan nilai signifikansinya 0,000, nilai signifikansi lebih kecil dari taraf signifikansi 5%. Secara parsial Fasilitator Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap Efektivitas Program Pelatihan terbukti dengan  $T$  hasil penelitian sebesar  $3,887 > T$  tabel sebesar 1,98, dan nilai

signifikansinya 0,000, nilai signifikansi lebih kecil dari taraf signifikansi 5%. Secara simultan terdapat pengaruh antara motivasi pelatihan, materi pelatihan, dan fasilitator pelatihan terhadap efektivitas program pelatihan. Hal ini sesuai dengan hasil uji F dengan SPSS pada tabel 4.16 yaitu F hitung sebesar 115,124 lebih besar dari F tabel sebesar 8,56 dan nilai signifikansinya 0,000, nilai signifikansi lebih kecil dari taraf signifikansi 5%.

Berdasarkan hasil temuan tersebut di atas, maka penelitian ini diyakini mampu memberikan sumbangan ilmiah bagi pengembangan ilmu manajemen khususnya mengenai motivasi pelatihan, materi pelatihan, dan fasilitator pelatihan terhadap efektivitas program pelatihan.

#### **4. PENUTUP**

Berdasarkan hasil analisis dan pengolahan data pada pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Boyolali mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan program pelatihan pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Boyolali, maka dapat diambil kesimpulan bahwa Motivasi Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap Efektivitas Program Pelatihan, Materi Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap Efektivitas Program Pelatihan, Fasilitator Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap Efektivitas Program Pelatihan, dan Motivasi Pelatihan (X1), Materi Pelatihan (X2), dan Fasilitator Pelatihan (X3) berpengaruh simultan terhadap Efektivitas Program Pelatihan (Y).

Tingkat motivasi pelatihan pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Boyolali tinggi. Namun, perlu ditingkatkan lagi dengan cara menumbuhkan hasrat pegawai untuk mengikuti pelatihan agar dapat meningkatkan keterampilan dan kompetensi pegawai, serta berguna untuk masa depan pegawai. Materi pelatihan memiliki kualitas yang tinggi pada kegiatan pelatihan yang ada di Kantor Pertanahan Kabupaten Boyolali. Namun, masih perlu ditingkatkan dengan cara memberikan materi pelatihan yang terfokus pada apa yang secara khusus dibutuhkan untuk belajar. Selain itu perlu latihan, simulasi dan permainan sehingga dapat membantu saya mengikuti program pelatihan. Fasilitator Pelatihan memiliki kualitas yang tinggi pada kegiatan pelatihan yang ada di Kantor Pertanahan Kabupaten Boyolali. Namun, masih perlu ditingkatkan dengan cara Fasilitator (pelatih) memberikan umpan balik yang membangun kepada peserta pelatihan. Selain itu,

Fasilitator (pelatih) dapat menambah ilustrasi dengan cara bercerita cukup menarik dan bagus untuk mendukung setiap poin yang disampaikan serta membuat demonstrasi keterampilan yang mereka pelajari agar membantu peserta pelatihan untuk belajar. Program pelatihan yang ada di Kantor Pertanahan Kabupaten Boyolali memiliki Efektivitas Program Pelatihan yang tinggi. Namun, masih perlu ditingkatkan dengan cara memberikan program pelatihan yang memiliki perbedaan dalam cara melakukan pekerjaan pegawai selama ini dan pelatihan yang disajikan akan membuat pegawai mampu membuat keputusan setelah mengikuti pelatihan.

Penelitian ini terbatas pada metode penelitian kuantitatif, disarankan pada penelitian selanjutnya menggunakan metodologi penelitian lain seperti kualitatif serta jumlah populasi dijadikan objek penelitian agar dapat dilihat perbedaan dan persamaan antara penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan sehingga dapat menambah pengetahuan bagi banyak pihak. Penelitian ini terbatas pada objek yang merupakan instansi pemerintah, disarankan pada penelitian selanjutnya menggunakan objek penelitian yang berbeda (Perusahaan BUMN atau swasta) agar dapat dilihat perbedaan dan persamaan antara penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan sehingga dapat menambah pengetahuan bagi banyak pihak. Penelitian ini terbatas pada ketepatannya model regresi berganda sebesar 76,5%. Sisanya sebesar 23,5% sebesar dipengaruhi oleh faktor lain diluar model ini. Sehingga, perlu dilakukan penelitian mengenai faktor-faktor atau variabel-variabel lain yang mungkin lebih memiliki pengaruh yang signifikan terhadap efektivitas program pelatihan.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Ariastuti, Ni Gusti Agung Ayu dan Antara, Made. (2006). Faktor-Faktor yang Menentukan Loyalitas Pelanggan Terhadap Merek Teh Botol Sosro di Kota Denpasar. *Socio-Economi of Agribusiness*, 6(3), 1-15.
- Awais, Muhammad Bhatti., Mohamed Mohamed Battour, Veera Pandiyan Kaliani Sundram, dan Veera Pandiyan Kaliani Sundram. (2013). Transfer of training: Does it Truly Happen? An Examination of Support, Instrumentality, Retention and Learner Readiness on The Transfer Motivation and Transfer of Training. *Emerald Group Publishing Limited*, 37(3), 273-297.

- Daryanto, Iwan. (2011). *Analisis Faktor Yang Dipentingkan Konsumen Mengikuti Pelatihan Pada Balai Latihan Kerja Pengembangan Industri Pasar Rebo, Jakarta*. Skripsi pada Jurusan Alih Jenis Manajemen Institut Pertanian Bogor.
- Dessler, Gary. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kesepuluh Jilid I*. Jakarta: Indeks.
- Fawad, Khawaja Latif. (2012). An integrated model of training effectiveness and satisfaction with employee development interventions. *Industrial and Commercial Training*, 44(4), 211-222.
- Fernandes, Marta Barcala., Ana M Diaz Martin, & Juan A Trespalacios Gutierrez. (2000). Training in retailing: a guide for improving the supply of course. *Journal of Retail & Distribution Management*, 28(6), 243- 260.
- Ghosh, Piyali., Rachita Satyawadi, Jagdamba Prasad Joshi, Rashmi Ranjan dan Priya Singh. (2012). Towards more effective training programmes: a study of trainer attributes. *Industrial and Commercial Training*, 44 (4), 194-202.
- Ghozali, Imam. (2005). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penebit Universitas Diponegoro.
- Haslinda & Mahyuddin. (2009). The Effectiveness of Training in the Public Service. *American Journal of Scientific Research*, 6, 39-51.
- Iqbal, Kamran., Ghulam Dastgeer. (2017). Impact of self efficacy and retention on transfer of training: the mediating role of motivation to transfer. *Journal of Management Development*, 1, 1-19.
- Jarkas, Abdulaziz M., Milan Radosavljevic, & Liu Wuyi. (2014). Prominent demotivational factors influencing the productivity of construction project managers in Qatar. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63 (8).
- Jusmaliani. (2011). *Pengelolaan Sumber Daya Insani*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kaswan. (2011). *Pelatihan dan Pengembangan untuk Meningkatkan Kinerja SDM*. Bandung: Alfabeta.
- Knowles, Deborah., Terry Mughan, & Lester Lloyd-Reason. (2006). Foreign Language Use Among Decision-Makers of Successfully Internationalised SMEs Questioning the language-training paradigm. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), 620-641. Emerald Group Publishing Limited.
- Kunartinah & Fajar Sukoco. (2010). Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan, Pembelajaran Organisasi Terhadap Kinerja dengan Kompetensi Sebagai Mediasi. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi*, 17(1), 74-84.
- Kusdyah, Ike Rachmawati. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.

- Lee, Seongsin. (2007). Vroom's Expectancy Theory and The Public Library Customer Motivation Model. *Emerald Group Publishing Limited*, 56(9), 788-796.
- Madyunin. (2012). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Efektivitas Pelatihan Perikanan Budidaya (Studi Kasus Di Wilayah Kerja Balai Diklat Perikanan Banyuwangi). *Jurnal Sosek KP*, 7(2), 217-232.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2008). *Perencanaan & Pengembangan SDM*. Bandung: Refika Aditama.
- Mangkuprawira, Sjafriz & Aida Vitayala Hubeis. (2007). *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Man Ha, Kyoo., Sosoon Park, Yi Yoon, Ki- Hun Nam dan Hyeon- Mun Oh. (2015). Emergency management training in Korea: combining and balancing supply- and demand-centered paradigms. *A Springer Open Journal*, 4(653), 1-8.
- Martin, Gosim Chukwu. (2016). Trainer attributes as drivers of training effectiveness. *Industrial and Commercial Training*, 48(7), 367-373.
- Marwansyah. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kedua*. Bandung: Alfabeta.
- Mat, Kamarulzaman., Mohd Zaidi Omar, Siti Aminah Osman, Norhisham Tan Kofli, Mohd Nizam Abd. Rahman, Maslina Jamil, Nordin Jamaluddin. (2011). The Effectiveness of Industrial Training on UKM Engineering Students. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 18, 656-665.
- Mayfield, Milton. (2011). Creating Training and Development Programs: Using The ADDIE Method. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 25(3), 19-22.
- Mitiku, Abeba Asfaw., Mesele Damte Argaw, Lemessa Bayissa. (2015). The Impact of Training and Development on Employee Performance and Effectiveness: A Case Study of District Five Administration Office, Bole Sub-City, Addis Ababa, Ethiopia. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 3, 188-202.
- Ng'ang'a, Robert., Jane W. Weru, Iravo, Maurice Sakwa. (2013). The Relationship between Training and Development on Performance of State Owned Corporations. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(9), 57-75.
- Non, Ninin Ayu Salmah. (2012). Pengaruh Program Pelatihan Dan Pengembangan Karyawan Terhadap Kompetensi Karyawan Pada PT. Muba Electric Power Sekayu. *Jurnal Ekonomi dan Informasi Akuntansi*, 2(3), 278-290.

- Paul, Richard Griffin. (2010). Means and ends: effective training evaluation. *Emerald Group Publishing Limited*, 42(4), 220-225.
- Pederson, Leonard S., Sally Dresdow, dan Joy Benson. (2012). Significant tasks in training of job-shop supervisors. *Journal of Workplace Learning*, 25(1), 23-36.
- Punia & Saurabh Kant. (2013). A Review of Factors Affecting Training Effectiveness VIS-À-VIS Managerial Implications and Future Research Directions. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 2(1), 151-164.
- Riduwan. (2009). *Dasar-Dasar Statistika*. Bandung: Alfabeta.
- Riduwan, dkk. (2011). *Cara Mudah Belajar SPSS 17.0 dan Aplikasi Statistik Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Robert, Anton Sabella & Farhad Analoui. (2015). Managerial training and development in telecommunication organizations in Palestine. *Journal of Management Development*, 34 (6), 685-703.
- Robson, Fiona L. (2008). Southwood School: A Case Study in Training and Development. *Society for Human Resource Management*, 1, 1-25.
- Sanjeevkumar, Vimala & Hu Yanan. (2011). A Study on Training Factors and Its Impact on Training Effectiveness in Kedah State Development Corporation, Kedah, Malaysia. *International Journal of Human Resource Studies*, 1(2), 136-156.
- Sitinjak, Tumpal JR & Sugiharto. 2006. *Lisrel*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Subekhi, Akhmad & Mohammad Jauhar. (2012). *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*. Jakarta: Prestasi Pustaka.
- Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- (2008). *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D)*. Bandung: Alfabeta.
- Suwatno & Donni Juni Priansa. (2011). *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Tahir, Neelam., Israr Khan Yousafzai, Dr. Shahid Jan, Muhammad Hashim. (2014). The Impact of Training and Development on Employees Performance and Productivity A case study of United Bank Limited Peshawar City, KPK, Pakistan. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(4), 86-98.
- Truitt, Debra L. (2011). The Effect of Training and Development on Employee Attitude as it Relates to Training and Work Proficiency. *Sage Open*, 1, 1-13.

- Ujianto dan Abdurrahman. (2004). Analisis Faktor-Faktor yang menimbulkan kecenderungan Minat Beli Konsumen Sarung: Study Perilaku Konsumen Sarung di Jawa Timur. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, 6(1), 34-53.
- Uno, Hamzah B. (2008). *Teori Motivasi dan Pengukuranya: Analisis di Bidang Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Villarruel, Antonia M., Michelle Aebersold, Angel F. Valladares, Emily Yeagley, and Dana Tschannen. (2010). Avatars Travel For Free: Virtual Access To Evidence-Based Intervention Training And Capacity Building. *AIDS Education and Prevention*, 26(5), 445–458.
- Waber, James. (2015). Investigating and Assessing the Quality of Employee Ethics Training Programs Among US-Based Global Organizations. *Business Ethics and Management, Palumbo Donahue School of Business, Duquesne University, Pittsburgh, PA 15282, USA*, 129 (1), 27-42.
- Wan, Lai Hooi. (2009). Technical training in the MNCs in Malaysia: a case study analysis of. *Journal of European Industrial Training*, 34(4), 317-343.
- Yaw Chen, Ching., Phyra Sok, Keomony Sok. (2007). Exploring Potential Factors Leading to Effective Training an Exclusive Study on Commercial Banks in Cambodia. *Journal of Management Development*, 26(9), 843-856.
- Zaniboni, Sara., Franco Fraccaroli, Donald M. Truxillo, Marilena Bertolino, dan Talya N. Bauer. (2010). Training valence, instrumentality, and expectancy scale (T-VIES-it) Factor structure and nomological network in an Italian sample. *Journal of Workplace Learning*, 23(2), 133-151. Emerald Group Publishing Limited.
- Zwick, Thomas. (2013). Training older employees: what is effective?. *International Journal of Manpower*, 36 (2), 136-150.