

## PERAN PELATIHAN DENGAN MEDIASI KESESUAIAN PEKERJAAN, PEMBELAJARAN, DAN KETERLIBATAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI PEMERINTAH KOTA MADIUN

*THE ROLE OF TRAINING WITH THE MEDIATION OF JOB FITNESS, LEARNING, AND  
WORK ENGAGEMENT ON THE PERFORMANCE OF MADIUN GOVERNMENT EMPLOYEES*

**Nur Farida<sup>\*)1</sup>, Hidajat Hendarsjah<sup>\*)</sup>**

<sup>\*)</sup>Magister Manajemen, Universitas Sebelas Maret Surakarta  
Jl. Ir. Sutami No.36 A, Pucangsawit, Kec. Jebres, Kota Surakarta, Jawa Tengah 57126, Indonesia

**Abstract:** *In this study we investigate how training affects job performance. We propose the multiple mediator model as a mediating mechanism that transmits the positive effects of training on job performance. The aim of this study was to examine the degree of direct and indirect relationship between training and job performance, as well as to understand the mediating role of person job fit, learning from training and work engagement. The hypothesis was tested on a sample of 225 government officer using a regression test using Baron Kenny's Causal Step method. The results showed a direct relationship between training and performance. The results of the study found that person job fit and work engagement partially mediate the relationship between training and performance. The findings of this study provide useful information for policy makers to improve job fit and work engagement and performance through training.*

**Keywords:** *training, job performance, person job fit, learning from training, work engagement*

**Abstrak:** Dalam penelitian ini kami dilakukan untuk menyelidiki bagaimana pelatihan memengaruhi kinerja. Kami mengusulkan model beberapa mediator sebagai mekanisme mediasi yang mengirimkan efek positif dari pelatihan untuk kinerja. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji tingkat hubungan langsung dan tidak langsung antara pelatihan dan kinerja, juga memahami peran mediasi dari kesesuaian pekerjaan, pembelajaran dari pelatihan dan keterlibatan kerja. Hipotesis diuji pada sampel 225 pegawai pemerintah Kota Madiun dengan menggunakan uji regresi metode *Causal Step Baron Kenny*. Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan langsung antara pelatihan dan kinerja. Hasil penelitian menemukan bahwa *person job fit* dan *work engagement* memediasi parsial/sebagian hubungan di antara pelatihan dan kinerja. Temuan studi ini memberikan informasi yang berguna bagi pembuat kebijakan untuk meningkatkan kecocokan pekerjaan dan keterlibatan kerja dan kinerja melalui pelatihan.

**Kata kunci:** pelatihan, kinerja, kesesuaian pekerjaan, pembelajaran dari pelatihan, keterlibatan kerja

---

<sup>1</sup> Corresponding author:  
Email: [mamaeaditya@gmail.com](mailto:mamaeaditya@gmail.com)

## PENDAHULUAN

Pelatihan menjadi strategi Pemerintah Indonesia membangun sumber daya manusia dalam pembangunan Nasional 2019-2024. Strategi tersebut berdampak pada Aparatur Sipil Negara yang harus mengikuti pengembangan kompetensi minimal 20 jam setiap tahunnya (Agus, 2017) sesuai Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil. Oleh karena itu, diperlukan sebuah pelatihan yang dapat menunjang dan membangun kompetensi Aparatur Sipil Negara terutama dalam rangka mendukung pembangunan Nasional yang dicanangkan oleh Pemerintah Indonesia. Adapun manfaat dari program pelatihan yang digunakan secara efektif dalam konteks peningkatan instan salah satunya adalah meningkatkan pengetahuan karyawan (Diamantidis dan Chatzoglou, 2012). Maka pelatihan merupakan solusi terbaik bagi Pemerintah dalam mengisi kompetensi yang diperlukan bagi semua pegawai pada suatu jabatan tertentu. Sehingga harapan Pemerintah dengan pelatihan, kinerja (*job performance*) pegawai dapat meningkat sehingga berdampak positif bagi nama baik instansi yang menaunginya.

Pegawai yang telah mengikuti pelatihan diindikasikan akan melakukan perubahan yang berkontribusi positif pada kinerja pekerjaan. Di sisi lain, penerimaan program pelatihan akan dirasakan oleh pegawai sebagai bentuk perhatian instansinya terhadap dirinya, sehingga pegawai tersebut akan bekerja lebih giat dan terlibat dalam pekerjaan dengan penuh dedikasi tinggi dalam berkontribusi positif pada kinerja pekerjaan.

Pegawai Pemerintah Kota Madiun menarik untuk menjadi obyek penelitian karena menurut Bhat dan Rainayee (2019) bahwa penelitian empiris dalam literatur sektor publik jarang dilakukan, oleh karena itu kebutuhan untuk memperluas batas-batas pengetahuan tentang tema yang disebutkan di atas sehingga penelitian ini berfokus pada persepsi dan relevansi pelatihan tentang kinerja di antara Pegawai Pemerintah Kota Madiun. Pelatihan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah Pendidikan dan Pelatihan Teknis yang diselenggarakan Pemerintah Kota Madiun sesuai Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 13 Tahun 2011 tentang Pedoman Umum Pembinaan Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Teknis. Pendidikan dan pelatihan teknis, adalah diklat yang dilaksanakan untuk memberikan pengetahuan dan/atau penguasaan ketrampilan di bidang tugas yang

terkait dengan pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (PNS) sehingga mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara professional.

Kaitan antara pelatihan (*training*) dan kinerja (*job performance*) telah dipelajari dengan kuat dalam literatur yang menunjukkan bahwa pelatihan merupakan penentu utama kinerja pekerjaan. Pelatihan adalah tentang meningkatkan keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi dalam hal kinerja karyawan yang lebih baik (Sahinidis dan Bouris, 2008). Kinerja dapat didefinisikan sebagai tindakan yang ditentukan dan dibutuhkan oleh deskripsi pekerjaan karyawan dan diamanatkan, dinilai, dan dihargai oleh organisasi yang mempekerjakan (Janssen dan Van Yperen, 2004).

Beberapa penelitian telah menunjukkan hubungan positif antara pelatihan dan kinerja pekerjaan (Bartel, 1995; Bhat dan Rainayee, 2019) dan bahwa prestasi kerja pasca pelatihan lebih tinggi daripada prestasi kerja pra pelatihan (Bozionelos *et al.* 2020). Namun, proses mediasi antara praktik pelatihan dan kinerja pekerjaan tetap tidak jelas (Tharenou *et al.* 2007). Meskipun efek positif yang diduga dari pelatihan pada semua tingkat hasil organisasi: individu dan tim, organisasi dan sosial, penelitian empiris yang berfokus pada hubungan pelatihan-kinerja tidak selalu memberikan bukti untuk mendukung hubungan semacam itu (Barba Aragón *et al.* 2014). Penelitian Hernández-Perlines *et al.* (2016) yang menggunakan kedua metodologi baik kualitatif maupun kuantitatif, menyatakan bahwa upaya dalam pelatihan tidak akan menghasilkan kinerja tanpa mediasi penyerapan. Pelatihan berubah menjadi kinerja jika kapasitas penyerapan terlibat dalam proses ini. Penelitian Baakeel (2019) juga menunjukkan bahwa korelasi antara pelatihan dan kinerja pekerjaan/karyawan signifikan dalam sepuluh studi yang termasuk dalam tinjauan sistematis dan hanya satu studi yang menunjukkan tidak ada hubungan antara pelatihan dan kinerja pekerjaan/karyawan.

Terdapat dugaan proses mediasi dalam hubungan pelatihan-kinerja pekerjaan. Berdasarkan penelitian-penelitian sebelumnya, seperti Bhat dan Rainayee (2019) dan Sengupta *et al.* (2015) meneliti proses mediasi *person job fit* dalam hubungan pelatihan-kinerja pekerjaan, Bonzionelos *et al.* (2020) meneliti proses mediasi pembelajaran dari pelatihan (*learning from training*) dalam hubungan pelatihan-kinerja serta Guan dan Frenkel (2019) meneliti proses mediasi

keterlibatan kerja (*work engagement*) dalam hubungan pelatihan-kinerja.

Penelitian ini menggunakan model tiga mediator sebagai mekanisme mediasi yang mengirimkan efek positif dari pelatihan untuk kinerja, yaitu kesesuaian pekerjaan, pembelajaran dari pelatihan dan keterlibatan kerja dari perspektif pegawai pemerintah. Penelitian ini bertujuan menguji tingkat hubungan langsung dan tidak langsung antara pelatihan dan kinerja, juga memahami peran mediasi dari kesesuaian pekerjaan, pembelajaran dari pelatihan dan keterlibatan kerja.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan populasi adalah 3,163 Aparatur Sipil Negara di Lingkungan Pemerintah Kota Madiun. Pemerintah Kota Madiun dipilih menjadi obyek penelitian ini karena merupakan salah satu Pemerintah Daerah yang sangat aktif menyelenggarakan diklat teknis meskipun di masa pandemi Covid-19. Diklat teknis dilakukan dengan protokol kesehatan ini bertujuan meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, sikap dan perilaku PNS sesuai kompetensi teknis jabatannya. Selama bulan Januari sampai dengan Mei 2021 tercatat telah dilaksanakan diklat teknis sebanyak enam kali dengan peserta dari seluruh Perangkat Daerah Kota Madiun sebagaimana Tabel 1.

Data primer berasal dari kuesioner yang disebarkan kepada responden pegawai Perangkat Daerah di Lingkungan Pemerintah Kota Madiun yang telah mendapatkan pelatihan kerja. Data sekunder berupa

data pelatihan pegawai dari Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Madiun.

Teknik pengambilan sampel *purposive sampling* dengan menggunakan pegawai Pemerintah Kota Madiun yang telah diklat teknis periode Januari-Mei 2021. Sampling size pada penelitian ini adalah sebanyak 274 responden. Pertimbangan pemilihan responden adalah pegawai yang telah mendapatkan pelatihan sebagai responden adalah pegawai tersebut yang paling tahu tentang dirinya sendiri terkait pengukuran variabel *person job fit*, *learning from training*, *work engagement*, dan bagaimana persepsi pelatihan yang telah diterimanya terkait pengukuran variabel pelatihan. Sedangkan responden pengukuran variabel kinerja adalah atasan langsungnya.

Metode pengumpulan data dengan kuesioner melalui tatap muka dan online. Adapun uji validitas penelitian menggunakan SPSS 25, serta pengujian validitas menggunakan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) dimana setiap item pertanyaan harus mempunyai faktor loading  $\geq 0,40$  (Ferdinand, 2002). Analisis Regresi *Ordinary Least Squares* (OLS) digunakan untuk menguji hipotesis. Kami menganalisis peran mediasi dari tiga variabel mediasi dengan menggunakan prosedur pengujian multiple mediation (De Jong dan Elfring, 2010). Perpanjangan langsung dari Pendekatan Causal Step Baron dan Kenny's (1986), prosedur ini menggunakan estimasi tiga persamaan regresi yang terpisah. Pendekatan ini merupakan teknik yang sesuai untuk melihat adanya peran variabel mediator dan telah disitasi oleh banyak peneliti.

Tabel 1. Data jumlah PNS Pemerintah Kota Madiun yang mendapatkan Diklat teknis

Nama Diklat Teknis	Tanggal Pelaksanaan	Peserta	Jumlah peserta
Agen Perubahan	11 Pebruari 2021	Perangkat Daerah	40 orang
Pengelolaan Keuangan Daerah	22-26 Maret 2021	Perangkat Daerah	40 orang
e-BLUD	27-28 April 2021	Dinas Kesehatan (termasuk Puskemas dan RSUD Kota Madiun)	60 orang
Operator Komputer Tingkat Dasar Angkatan I	16-17 April 2021	Perangkat Daerah	20 orang
Operator Komputer Tingkat Dasar Angkatan II	22-23 April 2021	Perangkat Daerah	20 orang
Pengembangan Motivasi Kerja bagi Pejabat Eselon III non Kepala OPD	10-11 Mei 2021	Perangkat Daerah	94 orang
Jumlah			274 orang

Tahapan pertama, melakukan regresi variabel pelatihan terhadap variabel kinerja. Kedua, melakukan regresi variabel independen terhadap masing-masing variabel mediasi, yaitu melakukan regresi variabel pelatihan terhadap variabel *person job fit*, *learning from training* dan *work engagement*. Ketiga, melakukan regresi variabel pelatihan dan masing-masing variabel mediasi (*person job fit*, *learning from training* dan *work engagement*) sebagai prediktor terhadap variabel kinerja pekerjaan.

## Pengembangan Hipotesis

### 1. Pelatihan dan Kinerja

Organisasi untuk mencapai keunggulan kompetitif adalah memiliki sumber daya tidak berwujud yang tidak tersedia di pasar dan tidak dapat ditiru oleh pesaing. Sumber daya tersebut adalah karyawan yang memiliki pengetahuan dan keterampilan sehingga bekerja secara efektif dalam pekerjaan mereka. Pelatihan adalah salah satu strategi penting dalam organisasi, yang membantu karyawan memperoleh pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk menghadapi tantangan. Organisasi saat ini telah menyadari bahwa pelatihan bukanlah pengeluaran yang dibutuhkan, tetapi investasi penting yang membantu karyawan untuk membiasakan diri dengan rencana organisasi yang telah direnungkan sebelumnya (Diamantidis dan Chatzoglou, 2012). Program pelatihan dan pengembangan secara positif memengaruhi pengetahuan, keterampilan dan kemampuan karyawan dan, dengan demikian, menghasilkan kinerja karyawan yang lebih tinggi (Guest, 1997). Pelatihan tidak hanya meningkatkan kinerja keseluruhan karyawan untuk melakukan pekerjaan mereka saat ini secara efektif tetapi juga meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan sikap yang diperlukan untuk pekerjaan masa depan, sehingga berkontribusi pada kinerja yang unggul (Wright dan Geroy, 2001). Selain itu, para peneliti berpendapat bahwa pelatihan memfasilitasi pembaruan keterampilan dan kemampuan, yang mengarah pada peningkatan komitmen, kesejahteraan, dan rasa memiliki terhadap organisasi, sehingga secara langsung memperkuat daya saing organisasi (Acton dan Golden, 2003).

Selain itu, pelatihan memperkuat kompetensi karyawan dan memungkinkan mereka untuk melaksanakan tugas yang diberikan secara efektif dan efisien. Pada Pemerintah Kota Madiun penyelenggaraan pelatihan terpusat di Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia menerima usulan analisis kebutuhan diklat dari seluruh Perangkat Daerah yang kemudian diinventarisir menjadi program pelatihan yang telah disesuaikan dengan anggaran. Mekanisme pemberian pelatihan adalah dengan menyampaikan program pelatihan kepada seluruh Perangkat Daerah, nantinya masing-masing Perangkat Daerah mengusulkan pegawai sebagai peserta pelatihan sesuai dengan jabatan pekerjaannya.

Pelatihan adalah tentang meningkatkan keterampilan dan pengetahuan yang tampaknya diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi dalam hal kinerja karyawan yang lebih baik (Sahinidis dan Bouris, 2008). Beberapa penelitian lain telah menguji bahwa pelatihan yang efektif berhubungan positif dengan kinerja (Carlisle *et al.* 2019). Pelatihan formal memiliki potensi untuk meningkatkan kinerja (Bartel, 1995). Kinerja karyawan setelah mengikuti pelatihan pada penelitian ini diukur melalui kuesioner yang diberikan kepada atasan langsung dari peserta pelatihan. Alasannya, atasan langsung merupakan orang yang paling mengetahui kinerja bawahannya di kantor karena memiliki rentang kendali yang cukup dekat. Kuesioner dengan menggunakan adaptasi tiga pertanyaan terkait kinerja pekerjaan (Farh *et al.* 1991), salah satu contoh pertanyaannya adalah “Apa pendapat Anda tentang kualitas pekerjaannya? Dengan kata lain, adalah hasil kerja miliknya sempurna, bebas kesalahan, dan akurasi tinggi?”.

Pelatihan memainkan peran penting dalam pengembangan organisasi, meningkatkan kinerja karyawan serta meningkatkan produktivitas karyawan, dan pada akhirnya menempatkan organisasi pada posisi terbaik untuk menghadapi persaingan dan tetap berada di puncak. Hal ini, menegaskan bahwa ada hubungan positif yang signifikan antara pelatihan dan kinerja. Sehingga pada penelitian ini dirumuskan hipotesis ketujuh: H7: Pelatihan memiliki asosiasi positif dengan kinerja.

## 2. *Person Job Fit* sebagai mediasi antara Pelatihan dan Kinerja pekerjaan

Penelitian ini menguji hubungan tidak langsung antara pelatihan dan kinerja pekerjaan dengan asumsi *person job fit* sebagai mediasi. Pelatihan dipergunakan organisasi sebagai salah satu cara untuk meningkatkan kinerja pekerjaan. Namun jika organisasi salah dalam menentukan karyawan yang akan diberikan pelatihan, maka tidak akan mendapatkan hasil yang diinginkan. Pelatihan merangsang perilaku karyawan yang diinginkan dan memperkuat kecocokan karyawan dengan pekerjaan mereka (Boon *et al.* 2011; Zablah *et al.* 2012). *Person job fit* tercapai jika individu memiliki pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang sesuai dengan persyaratan pekerjaannya. Konstruksi "fit" karyawan adalah seperti variabel intervensi karena perannya sebagai penentu potensial dari hasil pekerjaan (Cable dan DeRue, 2002 dalam Bhat dan Rainayee, 2019). Penelitian terdahulu, studi terhadap 530 karyawan di Selandia Baru menetapkan bahwa *person-job fit* sepenuhnya memediasi hubungan antara sumber daya organisasi pelatihan dan kinerja pekerjaan karyawan (Sengupta *et al.* 2015). Berdasarkan hal tersebut maka penelitian ini memprediksikan bahwa *person job fit* sebagai pemediasi antara pelatihan dan kinerja pekerjaan, dirumuskan pada hipotesis ke delapan: H8: *Person job fit* memediasi hubungan antara pelatihan dan kinerja pekerjaan.

## 3. *Learning from training* sebagai mediasi antara Pelatihan dan Kinerja pekerjaan

Penelitian ini menguji hubungan tidak langsung antara pelatihan dan kinerja pekerjaan dengan asumsi *Learning from training* sebagai mediasi. *Learning from training* atau pembelajaran dari pelatihan mengacu pada bagaimana individu merespon materi pelatihan untuk dipelajari. Bagaimana orang belajar berkaitan dengan berbagai aspek proses belajar, yang dikaitkan pada beberapa teori pembelajaran (Noe, 2020).

Beberapa penelitian terdahulu mengkaitkan keterbukaan individu dapat memengaruhi apa yang diputuskan orang untuk diperhatikan, jumlah upaya yang mereka curahkan, apakah mereka akan terlibat secara aktif, dan apakah mereka menerapkan keterampilan yang diperoleh dalam pelatihan dalam pekerjaan yang sebenarnya (Bidjerano dan Dai, 2007; Furnham, 2008; Furnham *et al.* 2007 dalam Bozionelos *et al.* 2020). Peran *learning from training* merupakan sentral dalam

teori karir berkelanjutan, yaitu kinerja dan kelayakan kerja (Bozionelos *et al.* 2020) sehingga diprediksikan dalam penelitian ini hipotesis ke sembilan: H9: *Learning from training* memediasi hubungan antara pelatihan dan kinerja.

## **Work Engagement sebagai Mediasi Antara Pelatihan dan Kinerja**

Penelitian ini menguji hubungan tidak langsung antara pelatihan dan kinerja pekerjaan dengan asumsi *work engagement* sebagai mediasi. Menurut Bakker dan Leiter (2010) program pelatihan dalam organisasi yang bertujuan untuk meningkatkan *work engagement* dapat berfokus pada pembangunan sumber daya pribadi (misalnya, keyakinan khasiat, optimisme, dan ketahanan). Misalnya, program pelatihan dapat mengembangkan empat sumber kemanjuran diri sebagai pendorong *work engagement*.

Menurut Bakker dan Leiter (2010), dari berbagai teori yang dibahas dalam bukunya menyatakan bahwa *work engagement* dapat mengarah untuk meningkatkan kinerja, tetapi melalui mekanisme yang berbeda. Ini menunjukkan hubungan antara *work engagement* dan kinerja mungkin tidak langsung dan sederhana. Berbagai mekanisme intervensi mungkin saja terlibat dalam menjelaskan hubungan ini. Apakah hubungan ini karena peningkatan sumber daya atau alokasi sumber daya yang sesuai atau untuk iklim tim yang tepat tetap sebuah spekulasi. Oleh karena itu, ini bermanfaat untuk mencoba mengoperasionalkan dan menguji secara empiris mekanisme yang mungkin. Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini memprediksikan hipotesis ke sepuluh: H10: *work engagement* memediasi hubungan antara pelatihan dan kinerja.

Berdasarkan kajian literatur dan latar belakang, penelitian ini mengajukan 10 hipotesis (Gambar 1) sebagai berikut:

1. H1 : Pelatihan memiliki asosiasi positif dengan *Person Job Fit*.
2. H2 : Pelatihan memiliki asosiasi positif dengan *Learning from training*.
3. H3 : Pelatihan memiliki asosiasi positif dengan *work engagement*.
4. H4 : *Person Job Fit* memiliki asosiasi positif dengan kinerja pekerjaan.
5. H5 : *Learning from training* memiliki asosiasi positif dengan kinerja pekerjaan.

6. H6 : *Work engagement* memiliki asosiasi positif dengan kinerja pekerjaan.
7. H7 : Pelatihan memiliki asosiasi positif dengan kinerja pekerjaan.
8. H8 : *Person job fit* memediasi hubungan antara pelatihan dan kinerja pekerjaan.
9. H9 : *Learning from training* memediasi hubungan antara pelatihan dan kinerja pekerjaan.
10. H10 : *Work engagement* memediasi hubungan antara pelatihan dan kinerja pekerjaan.

## HASIL

Tingkat *response rate* dari survey *offline* dan *online* adalah sebesar 82% atau sebesar 225 kuesioner yang terisi. Responden merupakan pegawai Pemerintah Kota Madiun yang telah mendapatkan diklat teknis di seluruh perangkat daerah dengan data demografi sebagaimana Tabel 2.

Tabel 2. Data demografi responden

Karakteristik	Jumlah	Persentase
<b>Jenis Kelamin</b>		
Laki-laki	107	47,6%
Perempuan	108	52,4%
Jumlah	225	100%
<b>Jenis Pelatihan</b>		
Agen Perubahan	32	14,2%
Pengelolaan Keuangan Daerah e-BLUD	40	17,8%
Operator Komputer Tingkat Dasar Angkatan 1	50	22,2%
Operator Komputer Tingkat Dasar Angkatan 2	20	8,9%
Pengembangan Motivasi Kerja bagi Pejabat Eselon III non Kepala Perangkat Daerah	20	8,9%
Pengembangan Motivasi Kerja bagi Pejabat Eselon III non Kepala Perangkat Daerah	63	28%
Jumlah	225	100%
<b>Asal Perangkat Daerah</b>		
Sekretariat Daerah	14	6,2%
Sekretariat DPRD	5	2,2%
Inspektorat	7	3,1%
Dinas Pendidikan	9	4%
Dinas Kebudayaan, Pariwisata, Kepemudaan dan Olah Raga	6	2,7%
Dinas Kesehatan. Pengendalian Penduduk dan KB	54	24%
Dinas Sosial, Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak	7	3,1%
Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil	6	2,7%

Karakteristik	Jumlah	Persentase
Dinas Penanaman Modal, PTSP	5	2,2%
Dinas Perdagangan	4	1,8%
Dinas Tenaga Kerja, Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah	7	3,1%
Dinas Komunikasi dan Informatika	6	2,7%
Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang	7	3,1%
Dinas Perumahan Rakyat dan Kawasan Permukiman	5	2,2%
Dinas Perhubungan	1	0,4%
Dinas Ketahanan Pangan dan Pertanian	6	2,7%
Dinas Lingkungan Hidup	6	2,7%
Dinas Perpustakaan dan Kearsipan	5	2,2%
Satuan Polisi Pramong Praja dan Pemadam Kebakaran	1	0,4%
Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia	9	4%
Badan Keuangan dan Aset Daerah	7	3,1%
Badan Pendapatan Daerah	9	4%
Badan Perencanaan, Penelitian dan Pengembangan Daerah	7	3,1%
Badan Penanggulangan Bencana Daerah	3	1,4%
Kecamatan Kartoharjo	18	8%
Kecamatan Manguharjo	7	3,1%
Kecamatan Taman	4	1,8%
Jumlah	225	100%

Hasil uji validitas, berdasarkan Tabel 3. *Rotated Component Matrix*, nilai *factor loading* untuk pelatihan (TR1-TR3) mengelompok di *factor 2*, nilai *factor loading* untuk *learning from training* (LFO1-LFO3) mengelompok di *factor 5*, nilai *factor loading* untuk *person job fit* (PJFit1-PJFit3) mengelompok di *factor 3*, nilai *factor loading* untuk *work engagement* (WE1-WE9) mengelompok di *factor 1* dan nilai *factor loading* untuk kinerja (PER1-PER3) mengelompok di *factor 4*. Sehingga untuk seluruh item yang digunakan pada penelitian ini adalah valid.

Hasil uji reliabilitas menggunakan *Cronbach's Alpha* (SPSS),  $\alpha$  variabel pelatihan = 0,883,  $\alpha$  variabel *learning from training* = 0,904,  $\alpha$  variabel *person job fit* = 0,897,  $\alpha$  variabel *work engagement* = 0,947,  $\alpha$  variabel kinerja = 0,830. Sehingga untuk seluruh item variable adalah *reliable*. Hasil uji regresi linear masing-masing variabel yang disajikan pada Tabel 4 menunjukkan bahwa:

1. pelatihan berpengaruh signifikan terhadap *person job fit* (Sig = 0,000 < 0,05) dengan besar pengaruh 20,1% (R square = 0,201). Dari hasil penelitian didapat bahwa pelatihan memiliki asosiasi positif dengan *person job fit* atau H1 diterima. Pegawai yang telah menerima pelatihan maka akan meningkat kesesuaian kompetensi dengan pekerjaannya.
2. Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap *learning from training* (Sig = 0,000 < 0,05) dengan besar pengaruh sebesar 46,9% (R square = 0,469). Dari hasil penelitian bahwa pelatihan memiliki asosiasi positif dengan *learning from training* atau H2 diterima. Pegawai yang menerima pelatihan maka akan mengalami peningkatan pembelajaran dari pelatihan yang didapatnya.
3. Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap *work engagement* (Sig = 0,000 < 0,05) dengan besar pengaruh sebesar 18,6% (R square = 0,186). Dari hasil penelitian didapat bahwa pelatihan memiliki asosiasi positif dengan *work engagement* atau H3 diterima. Semakin sering pegawai menerima pelatihan, maka pegawai akan merasa diperhatikan oleh instansinya dan semakin paham akan substansi pekerjaannya sehingga menimbulkan keterlibatan yang lebih dalam pekerjaannya. Hasil ini mendukung penelitian Saks (2021) yang menyatakan sistem praktik HRM yang peduli salah satunya pelatihan akan akan ditanggapi oleh karyawan dengan merawat organisasi yang akan mereka terapkan dengan tingkat keterlibatan yang lebih tinggi.

4. *Person job fit* berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Sig = 0,000 < 0,05) dengan besar pengaruh 7,7% (R square = 0,077). Dari hasil penelitian didapat bahwa *Person job fit* memiliki asosiasi positif dengan kinerja atau H4 diterima. Pegawai yang memiliki kesesuaian pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan yang sesuai dengan pekerjaannya akan memiliki kinerja yang semakin tinggi. Hasil ini konsisten dengan penelitian Gul *et al.* (2018).
5. *Learning from training* berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Sig = 0,000 < 0,05) dengan besar pengaruh 8,1% (R square = 0,081). Dari hasil penelitian didapat bahwa *learning from training* memiliki asosiasi positif terhadap kinerja atau H5 diterima. Pegawai yang telah mendapatkan pembelajaran dari pelatihan maka akan mengaplikasikan ilmu yang didapatnya dalam bekerja sehingga kinerja meningkat.

Tabel 3. Hasil uji faktor analisis *rotated component matrix*

	<i>Component</i>				
	1	2	3	4	5
TR1	0,056	0,747*	0,035	0,102	0,431
TR2	0,030	0,762*	-0,101	0,108	0,264
TR3	0,212	0,702*	0,238	0,135	0,194
TR4	0,241	0,778*	0,288	0,081	0,059
TR5	0,287	0,780*	0,298	0,030	0,026
LFT1	0,234	0,444	0,092	0,033	0,706*
LFT2	0,179	0,537	0,191	0,173	0,589*
LFT3	0,228	0,450	0,148	0,048	0,757*
PJFit1	0,208	0,176	0,892*	0,118	0,090
PJFit2	0,347	0,141	0,814*	0,045	0,130
PJFit3	0,362	0,245	0,747*	0,094	0,062
WE1	0,764*	0,143	0,143	0,128	0,308
WE2	0,808*	0,166	0,242	0,091	0,248
WE3	0,726*	-0,039	0,280	0,223	0,293
WE4	0,858*	0,040	0,229	0,146	0,253
WE5	0,814*	0,142	0,118	0,133	0,200
WE6	0,814*	0,111	0,263	0,071	0,077
WE7	0,764*	0,258	0,098	0,118	-0,231
WE8	0,731*	0,327	0,112	0,142	-0,147
WE9	0,859*	0,171	0,138	0,161	0,049
PER1	0,233	0,151	0,044	0,770*	0,254
PER2	0,142	0,141	0,032	0,873*	0,050
PER3	0,205	0,047	0,150	0,838*	-0,103

*Extraction Method: Principal Component Analysis.*

*Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.*

a. *Rotation converged in 8 iterations.*

\*)  $p > 0,4$

Tabel 4. Hasil Uji regresi

<i>Independent Variable</i>	<i>Dependent Variable</i>	R	R Square	F	Sig
Pelatihan	<i>Person job fit</i>	0,449	0,201	56.243	0,000
Pelatihan	<i>Learning from training</i>	0,685	0,469	197.132	0,000
Pelatihan	<i>Work engagement</i>	0,432	0,186	51.041	0,000
<i>Person job fit</i>	Kinerja	0,277	0,077	18.502	0,000
<i>Learning from training</i>	Kinerja	0,284	0,081	19.631	0,000
<i>Work engagement</i>	Kinerja	0,412	0,170	45.653	0,000
Pelatihan	Kinerja	0,298	0,089	21.706	0,000

- Work engagement* berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Sig = 0,000 < 0,05) dengan besar pengaruh 17% (R square = 0,170). Dari hasil penelitian didapat bahwa *work engagement* memiliki asosiasi positif terhadap kinerja atau H6 diterima. Pegawai yang memiliki keterlibatan kerja yang tinggi menandakan motivasi yang kuat untuk menyelesaikan pekerjaannya sehingga akan menghasilkan kinerja yang tinggi pula. Hasil ini mendukung penelitian Schneider *et al.* (2018), Bakker dan Demerouti (2017) dan Stirpe *et al.* (2021) yang menyatakan pegawai yang lebih banya terlibat cenderung menunjukkan loyalitas yang lebih besar kepada atasan mereka, kecenderungan belajar, dan perilaku inovatif, dengan efek selanjutnya pada kinerja.
- Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja (Sig = 0,000 < 0,05) dengan besar pengaruh 8,9% (R square = 0,089). Dari hasil penelitian didapat bahwa pelatihan memiliki asosiasi positif dengan kinerja atau H7 diterima. Hasil ini mendukung penelitian Julianry *et al.* (2017) yang menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh positif langsung terhadap kinerja karyawan.

Hasil uji pemediasi menggunakan Analisis Regresi Variabel Mediasi dengan Metode *Causal Step* Baron dan Kenny (1986). Langkah pertama melakukan uji regresi langsung antara variabel pelatihan terhadap kinerja. Hasilnya *unstandardized coefficient* pada persamaan regresi pertama pelatihan terhadap kinerja sebesar 0,174 dengan nilai signifikansi 0,000, berarti terdapat pengaruh positif dan signifikan pelatihan terhadap kinerja sebagaimana pada Tabel 5.

Langkah kedua melakukan uji regresi variabel pelatihan terhadap masing-masing variabel mediasi. Berdasarkan Tabel 5, hasil *unstandardized coefficient* pada persamaan regresi pelatihan terhadap *person job fit* sebesar 0,524 dengan nilai signifikansi 0,000, berarti terdapat pengaruh positif dan signifikan pelatihan terhadap *person job fit*. *Unstandardized*

*coefficient* pada persamaan regresi pelatihan terhadap *learning from training* sebesar 0,408 dengan nilai signifikansi 0,000, berarti terdapat pengaruh positif dan signifikan pelatihan terhadap *learning from training*. *Unstandardized coefficient* pada persamaan regresi pelatihan terhadap *work engagement* sebesar 1,188 dengan nilai signifikansi 0,000, berarti terdapat pengaruh positif dan signifikan pelatihan terhadap *person job fit*.

Langkah ketiga memasukkan variabel mediasi kedalam persamaan regresi antara variabel pelatihan terhadap kinerja dengan hasil sebagaimana pada Tabel 6. *Unstandardized coefficient* pada persamaan regresi pelatihan terhadap kinerja dengan memasukkan variabel *person job fit*. *Unstandardized coefficients person job fit* terhadap kinerja sebesar 0,090 dengan nilai signifikansi 0,012, berarti terdapat pengaruh positif dan signifikan *person job fit* terhadap kinerja. *Unstandardized coefficients* pelatihan terhadap performance sebesar 0,127, dengan tingkat signifikan 0,002. Berarti terdapat pengaruh pelatihan terhadap kinerja setelah memasukkan variabel *person job fit* ke dalam persamaan. Namun, mediasi *person job fit* disebut mediasi parsial karena terjadi penurunan koefisien yaitu dari semula  $c = 0,174$  menjadi  $c' = 0,127$ . Menurut Baron dan Kenny (1986), variabel disebut mediator jika variabel tersebut ikut memengaruhi hubungan antara variabel prediktor (independen) dan variabel dependen. Model mediasi memiliki hipotesis bahwa variabel independen memengaruhi variabel mediator dan selanjutnya memengaruhi variabel dependen. Mediasi sempurna (*perfect mediation*) terjadi jika tidak terdapat efek variabel independen ke dependen ketika variabel mediator dimasukkan dalam persamaan. Namun, jika efek variabel independen ke dependen menurun namun tidak sama dengan nol dengan memasukan mediator, maka terjadi mediasi parsial. Mediasi parsial terjadi karena *person job fit* masih memengaruhi kinerja ketika pengaruh pelatihan dikendalikan. Berdasarkan hasil uji

Sobel *one-tailed probability* sebesar  $0,00003183 < 0,05$  sehingga variabel *person job fit* signifikan memediasi pengaruh pelatihan terhadap kinerja. Sehingga hipotesis 8 diterima. Hal ini menunjukkan bahwa pegawai Pemerintah Kota Madiun yang telah mengikuti pelatihan akan memiliki kesesuaian pekerjaan yang dapat mengakibatkan kinerja semakin meningkat.

*Unstandardized coefficient* pada persamaan regresi pelatihan terhadap kinerja dengan memasukkan variabel *learning from training*. *Unstandardized coefficients learning from training* terhadap kinerja sebesar 0.149 dengan nilai signifikansi 0,084, berarti tidak terdapat pengaruh signifikan *learning from training* terhadap kinerja. Karena tidak signifikannya hubungan *learning from training* terhadap kinerja, maka syarat uji untuk *Causal Step* ini tidak dapat terpenuhi. Sehingga hipotesis 9 ditolak. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pegawai Pemerintah Kota Madiun yang telah mengikuti pelatihan akan mendapatkan pembelajaran dari pelatihan namun tidak membuat kinerjanya meningkat. Terdapat

berbagai kemungkinan penyebabnya. Dari sisi pegawai, pembelajaran dari pelatihan dipengaruhi oleh berbagai aspek proses belajar dan motivasi dari dalam dirinya untuk menerapkan hasil pembelajarannya ke dalam pekerjaannya. Dari sisi pelatihan, substansi pelatihan sudah sesuai namun materi pelatihan yang diberikan mungkin belum sepenuhnya sesuai dengan kebutuhan pegawai dalam menjalankan pekerjaannya. Misalnya pegawai dengan jabatan Operator Komputer mengikuti diklat Operator Komputer Tingkat Dasar, substansi diklat sesuai dengan jabatannya. Namun, materi pelatihan yang diikuti adalah Microsoft Word dan Microsoft Excell (yang telah dikuasai sebelum pelatihan), tetapi sebenarnya pegawai tersebut membutuhkan materi terkait Microsoft Power Poin untuk membantu atasannya menyiapkan paparan. Sehingga atasannya masih akan menilai bahwa kinerjanya bawahannya tidak mengalami peningkatan setelah mengikuti pelatihan, karena kemampuan menyiapkan paparan masih sama dengan sebelum pelatihan.

Tabel 5. Hasil *Standardized Coefficients* dan *Unstandardized Coefficients* Uji Regresi

<i>Independent variable</i>	<i>Dependent Variable</i>	<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients Beta</i>	<i>Sig</i>
		B	<i>Std. Error</i>		
Pelatihan	<i>Kinerja</i>	0,174	0,037	0,298	0,000
Pelatihan	<i>Person job fit</i>	0,524	0,070	0,449	0,000
Pelatihan	<i>Learning from training</i>	0,408	0,029	0,685	0,000
Pelatihan	<i>Work engagement</i>	1.188	0,166	0,432	0,000

Tabel 6. Hasil *standardized coefficients* dan *unstandardized coefficients* uji regresi setelah memasukkan variabel mediasi

<i>Independent variable &amp; Mediating Variable</i>	<i>Dependent Variable</i>	<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients Beta</i>	<i>Sig</i>
		B	<i>Std. Error</i>		
Pelatihan <i>Person job fit</i>	Kinerja	0,127	0,041	0,217	0,002
		0,090	0,035	0,179	0,012
Pelatihan <i>Learning from training</i>	Kinerja	0,114	0,051	0,194	0,027
		0,149	0,086	0,152	0,084
Pelatihan <i>Work engagement</i>	Kinerja	0,086	0,039	0,147	0,029
		0,074	0,014	0,349	0,000

*Unstandardized coefficient* pada persamaan regresi ketiga pelatihan terhadap kinerja dengan memasukkan variabel *work engagement*. *Unstandardized coefficients work engagement* terhadap *performance* sebesar 0.074 dengan nilai signifikansi 0,000, berarti terdapat pengaruh positif dan signifikan *work engagement* terhadap kinerja. *Unstandardized coefficients* pelatihan terhadap kinerja sebesar 0,086, dengan tingkat signifikan 0,029. Berarti terdapat pengaruh pelatihan terhadap kinerja setelah memasukkan variabel *work engagement* ke dalam persamaan. Mediasi *work engagement* disebut mediasi parsial karena terjadi penurunan koefisien yaitu dari semula  $c = 0,174$  menjadi  $c' = 0,086$ . Ini menunjukkan pegawai Pemerintah Kota Madiun yang mengikuti pelatihan akan merasa lebih terlibat dalam pekerjaannya dan keterlibatannya tersebut mengakibatkan peningkatan kinerja. Berdasarkan hasil uji Sobel *one-tailed probability* sebesar 0,00482194 < 0,05 sehingga variabel *work engagement* signifikan memediasi pengaruh pelatihan terhadap *performance*. Sehingga hipotesis 10 diterima. Hasil ini selaras dengan penelitian Guan dan Frenkel (2019) yang menyatakan *work engagement* memediasi hubungan antara pelatihan dan kinerja pekerjaan.

### Implikasi Manajerial

Pentingnya pelatihan perlu diperhatikan dan dikelola dengan baik oleh Pemerintah Kota Madiun. Hasil yang ditunjukkan dari sampel penelitian bahwa pelatihan yang dilaksanakan meningkatkan kinerja pegawai. Berdasarkan temuan penelitian bahwa pegawai yang mengikuti pelatihan dapat meningkatkan pelatihan melalui *person job fit* atau kesesuaian kompetensi dengan jenis pekerjaan yang dimiliki. Jika dikaitkan dengan kondisi riil penempatan PNS di Pemerintah Kota Madiun, masih terdapat pegawai yang ditempatkan pada jabatan yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya. Sehingga *gap* yang terjadi antara pegawai yang memiliki kompetensi berbeda dengan deskripsi pekerjaannya dapat ditutup dengan pelatihan yang sesuai dengan pekerjaannya. Hal ini terbukti dengan adanya peningkatan kinerja pegawai tersebut.

Hasil penelitian mengindikasikan pelatihan juga meningkatkan kinerja pegawai melalui *work*

*engagement*. Pelatihan diperlukan bagi seluruh pegawai karena pekerjaan di sektor publik berhadapan langsung dengan masyarakat dengan menyesuaikan dinamika perkembangan kebutuhan masyarakat. Dengan adanya pelatihan terbaru bagi pegawai maka akan meningkatkan kepercayaan diri dan ketahanan pegawai tersebut untuk melayani masyarakat sesuai dengan perkembangan. Pegawai menjadi lebih termotivasi dalam dirinya dan lebih terlibat dalam mengerjakan pekerjaannya, sehingga kinerja meningkat.

Hasil penelitian selanjutnya mengindikasikan bahwa *learning from training* tidak memediasi hubungan antara pelatihan dan kinerja. Pelatihan berbasis pengetahuan bisa diukur dengan tes, pelatihan berbasis keterampilan dapat diukur melalui demonstrasi atau simulasi. Jika karyawan tidak belajar apa-apa, maka jelas kita tidak bisa mengharapkan perubahan perilaku mereka di tempat kerja. Untuk setiap perubahan yang terjadi sebagai hasil dari pelatihan, para peserta pelatihan pasti telah mempelajari sesuatu. Hal ini dimungkinkan karena pembelajaran dari pelatihan pegawai dipengaruhi oleh berbagai aspek proses belajar dan motivasi dari dalam dirinya untuk menerapkan hasil pembelajarannya ke dalam pekerjaannya. Terdapat faktor individu dan kontekstual yang memengaruhi keputusan pegawai untuk melakukan pola pikir eksplorasi atau eksploitasi sehubungan dengan peristiwa pembelajaran tertentu (Greco *et al.* 2019). Penelitian sebelumnya telah mencatat bahwa sering kali terdapat perbedaan tingkat tinggi sejauh mana individu menerapkan pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh dalam pelatihan ke pekerjaan (Blume *et al.* 2019).

Di masa depan Pemerintah Kota Madiun perlu untuk lebih memperdalam analisis kebutuhan diklat dengan mengidentifikasi kesenjangan antara apa yang diketahui dan apa yang ingin diketahui oleh masing-masing pegawai agar pembelajaran dari pelatihan memiliki dampak yang nyata bagi kinerja pegawai. Selain itu penilaian pembelajaran dari pelatihan harus dimasukkan dalam upaya evaluasi pelatihan jika tujuan evaluasi untuk memberikan umpan balik kepada pegawai atau untuk membuat keputusan mengenai retensi program, revisi program, dan retensi instruktur pelatihan (Sitzmann dan Weinhardt, 2019).

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa variabel pelatihan secara langsung dan tidak langsung memengaruhi variabel kinerja pegawai. Pelatihan secara langsung memengaruhi kinerja pegawai. Variabel pelatihan juga secara tidak langsung memengaruhi variabel kinerja pegawai melalui variabel *person job fit* dan variabel work engagement. Temuan ini memperlihatkan bahwa Pegawai Pemerintah Kota Madiun akan memiliki kinerja yang lebih tinggi jika diikutkan dalam pelatihan karena dengan pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh dalam pelatihan, pegawai akan lebih percaya diri dalam bekerja dan merasa layak berada di instansinya. Pegawai merasa kompetensinya sudah sesuai dengan *job desk*-nya. Pegawai Pemerintah juga memiliki kinerja yang lebih tinggi setelah pelatihan karena pegawai akan cenderung lebih terlibat dalam pekerjaannya. Keterlibatan dalam pekerjaan yang lebih tinggi ini karena merasa diperhatikan oleh instansinya dan pegawai membalasnya dengan berkinerja lebih baik.

### Saran

Pelatihan masih menjadi isu penting bagi manajemen sumber daya manusia. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menguji berbagai variabel atau factor kontekstual lain yang belum dapat diuji pada penelitian ini karena keterbatasan penulis. Pandemi Covid-19 yang terjadi sejak tahun 2020 telah mengubah pola-pola pelatihan konvensional menjadi berbasis teknologi di sektor instansi pemerintah. Dimungkinkan untuk meneliti keefektifan dari perubahan pola pelatihan tersebut terhadap kinerja pegawai di instansi pemerintah. Penelitian selanjutnya juga dapat diuji untuk sector pemerintah selain pemerintah daerah, misalnya badan usaha milik negara atau badan usaha milik daerah.

## DAFTAR PUSTAKA

Acton T, Golden W. 2003. Training the knowledge worker: A descriptive study of training practices in Irish software companies. *Journal of European Industrial Training* 27(2/3/4):137–146. <https://doi.org/10.1108/03090590310468958>

Agus S. 2017. Menpan wajibkan ASN ikut pelatihan 20 jam. <https://www.antaraneews.com>. [17 April

2017]

- Baakeel OA. 2019. The relationship between training and job performance: A systematic review. *Indian Journal of Science and Technology* 12(18):1–9. <https://doi.org/10.17485/ijst/2019/v12i18/144592>
- Bakker AB, Leiter MP (Eds.). 2010. *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. UK: Psychology Press.
- Bakker AB, Demerouti E. 2017. Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology* 22(3):273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Barba Aragón MI, Jiménez Jiménez D, Sanz Valle R. 2014. Training and performance: The mediating role of organizational learning. *BRQ Business Research Quarterly* 17(3):161–173. <https://doi.org/10.1016/j.cede.2013.05.003>
- Bartel AP. 1995. Training, wage growth, and job performance: Evidence from a company database. *Journal of Labor Economics* 13(3):401–425.
- Bhat ZH, Rainayee RA. 2019. Examining the mediating role of person–job fit in the relationship between training and performance: A civil servant perspective. *Global Business Review* 20(2):529–548. <https://doi.org/10.1177/0972150917743377>
- Blume BD, Kevin Ford J, Surfacc EA, Olenick J. 2019. A dynamic model of training transfer. *Human Resource Management Review* 29(2):270–283. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.11.004>
- Boon C, Den Hartog DN, Boselie P, Paauwe J. 2011. The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: Examining the role of person–organisation and person–job fit. *The International Journal of Human Resource Management* 22(1):138–162. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.538978>
- Bozionelos N, Lin CH, Lee KY. 2020. Enhancing the sustainability of employees' careers through training: The roles of career actors' openness and of supervisor support. *Journal of Vocational Behavior* 117: 103333. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2019.103333>
- Carlisle J, Bhanugopan R, D'Netto B. 2019. Enhancing task performance through effective training: The mediating role of work environment and moderating effect of non-mandatory training. *Journal of Business Research* 104:340–349. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.033>
- De Jong BA, Elfring T. 2010. How Does trust affect the performance of ongoing teams? the mediating role

- of reflexivity, monitoring, and effort. *Academy of Management Journal* 53(3):535–549. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.51468649>
- Diamantidis AD, Chatzoglou PD. 2012. Evaluation of formal training programmes in Greek organisations. *European Journal of Training and Development* 36(9):888–910. <https://doi.org/10.1108/03090591211280955>
- Greco LM, Charlier SD, Brown KG. 2019. Trading off learning and performance: Exploration and exploitation at work. *Human Resource Management Review* 29(2):179–195. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.06.001>
- Guan X, Frenke S. 2019. How perceptions of training impact employee performance: Evidence from two Chinese manufacturing firms. *Personnel Review* 48(1):163–183. <https://doi.org/10.1108/PR-05-2017-0141>
- Guest DE. 1997. Human resource management and performance: A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management* 8(3):263–276. <https://doi.org/10.1080/095851997341630>
- Gul H, Usman M, Liu Y, Rehman Z, Jebran K. 2018. Does the effect of power distance moderate the relation between person environment fit and job satisfaction leading to job performance? Evidence from Afghanistan and Pakistan. *Future Business Journal* 4(1):68–83. <https://doi.org/10.1016/j.fbj.2017.12.001>
- Hernández-Perlines, F, Moreno-García J, Yáñez-Araque B. 2016. Training and business performance: The mediating role of absorptive capacities. *SpringerPlus* 5(1):074. <https://doi.org/10.1186/s40064-016-3752-6>
- Janssen O, Van Yperen NW. 2004. Employees' Goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal* 47(3):368–384. <https://doi.org/10.2307/20159587>
- Julianry A, Syarief R, Affandi MJ. 2017. Pengaruh Pelatihan dan motivasi terhadap kinerja karyawan serta kinerja organisasi kementerian komunikasi dan informatika. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen* 3(2): 236–246. <https://doi.org/10.17358/jabm.3.2.236>
- Noe RA. 2020. *Employee Training and Development*. Ed. ke-8. New York: McGraw-Hill Education.
- Saks AM. 2021. Caring human resources management and employee engagement. *Human Resource Management Review* 2021: 100835. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2021.100835>
- Sahinidis AG, Bouris J. 2008. Employee perceived training effectiveness relationship to employee attitudes. *Journal of European Industrial Training* 32(1):63–76. <https://doi.org/10.1108/03090590810846575>
- Schneider B, Yost AB, Kropp A, Kind C, Lam H. 2018. Workforce engagement: What it is, what drives it, and why it matters for organizational performance. *Journal of Organizational Behavior* 39(4):462–480. <https://doi.org/10.1002/job.2244>
- Sengupta AS, Yavas U, Babakus E. 2015. Interactive effects of personal and organizational resources on frontline bank employees' job outcomes: The mediating role of person-job fit. *International Journal of Bank Marketing* 33(7):884–903. <https://doi.org/10.1108/IJBM-10-2014-0149>
- Sitzmann T, Weinhardt JM. 2019. Approaching evaluation from a multilevel perspective: A comprehensive analysis of the indicators of training effectiveness. *Human Resource Management Review* 29(2):253–269. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.04.001>
- Stirpe L, Profili S, Sammarra A. 2021. Satisfaction with HR practices and employee performance: A moderated mediation model of engagement and health. *European Management Journal* <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.06.003>
- Tharenou P, Saks AM, Moore C. 2007. A review and critique of research on training and organizational-level outcomes. *Human Resource Management Review* 17(3):251–273. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.07.004>
- Wright PC, Geroy GD. 2001. Changing the mindset: The training myth and the need for world-class performance. *The International Journal of Human Resource Management* 12(4):586–600. <https://doi.org/10.1080/09585190122342>
- Zablah AR, Franke GR, Brown TJ, Bartholomew DE. 2012. How and when does customer orientation influence frontline employee job outcomes? A meta-analytic evaluation. *Journal of Marketing* 76(3):21–40. <https://doi.org/10.1509/jm.10.0231>