



Penelitian Persepsi Dan Penerapan Kompetensi Alumni Pelatihan Pengelolaan Barang/Jasa Pemerintah (PBJP) Level-1

Eddy Siswanto

Balai Besar Pelatihan Kesehatan (BBPK) Ciloto, Indonesia

Penulis Korespondensi: siswantoeddy2012@gmail.com

Received: 03/07/2026 | Accepted: 06/08/2026 | Publication: 05/09/2026

Abstract: Level-1 Government Procurement of Goods/Services (PBJP) training is one of the strategies for developing the competencies of government personnel to support effective, efficient, transparent, and accountable procurement governance. This article presents a scientific study of alumni perceptions of the training and the implementation of the competencies acquired in the workplace. The study employed a descriptive approach with case study analysis, supported by a literature review. Data were collected through a questionnaire developed based on the constructs of the Health Belief Model (HBM), including perceived benefits, perceived barriers, self-efficacy, and cues to action. The results showed that most respondents had positive perceptions of the training and acknowledged its benefits in improving their basic understanding of government procurement. However, all respondents indicated that the training had not fully met the practical competency needs required in their work. The level of competency implementation varied across training topics, with basic materials being easier to apply than technical and strategic materials. The main factors influencing competency implementation included work experience, job relevance, opportunities for practice, and organizational support. These findings highlight the need to strengthen application-oriented materials, provide advanced training, and integrate training with work assignments to improve the transfer of competencies to the workplace.

Keywords: PBJP Training; Procurement Competence; Training Transfer; State Civil Apparatus; Health Belief Model



Copyright © 2026, The Author(s).

This is an open-access article under the CC-BY-SA license.

How to Cite: Siswanto, E. (2026). Penelitian persepsi dan penerapan kompetensi alumni pelatihan Pengelolaan Barang/Jasa Pemerintah (PBJP) Level-1. *Journal of Innovation Research and Knowledge*, 6(4), 2201-2209.
<https://doi.org/10.53625/jirk.v6i4.13099>

PENDAHULUAN

Pengelolaan barang/jasa pemerintah merupakan fungsi strategis yang mendukung efektivitas pelayanan publik, efisiensi anggaran, dan akuntabilitas tata kelola pemerintahan. Praktik pengadaan yang baik terbukti berkontribusi terhadap peningkatan kinerja organisasi dan kualitas layanan public (Carter et al., 2007; CHINO GWENYA & UTETE, 2023). Oleh karena itu, kompetensi sumber daya manusia dalam pengadaan menjadi faktor penting keberhasilan pelaksanaan pengadaan barang/jasa pemerintah.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa kompetensi pengadaan berpengaruh terhadap efektivitas proses pengadaan dan kinerja organisasi (Fita & Keco, 2023; Mebrate & Shumet, 2024; Obadia & Chole, 2024; Tschannen-Moran & Gavin, 2025; Yunaniah & Firmansyah, 2024). Namun, masih terdapat kendala berupa keterbatasan pemahaman regulasi,

kemampuan teknis, dan pengalaman praktis aparatur. Untuk meningkatkan kapasitas tersebut, pemerintah menyelenggarakan Pelatihan Pengelolaan Barang/Jasa Pemerintah (PBJP) Level-1 yang membekali peserta dengan kompetensi dasar mulai dari perencanaan pengadaan hingga pengelolaan kontrak. Pelatihan yang efektif dapat meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku kerja (Alsalamah & Callinan, 2021; Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006; Watson, 2022), meskipun peningkatan pengetahuan tidak selalu diikuti penerapan kompetensi di tempat kerja. Keberhasilan pelatihan sangat dipengaruhi oleh transfer of training, yaitu kemampuan peserta menerapkan hasil pelatihan dalam pekerjaan nyata (BALDWIN & FORD, 1988; Blume et al., 2010; Grossman & Salas, 2011).

Berdasarkan hal tersebut, penelitian mengenai persepsi peserta dan implementasi kompetensi penting dilakukan untuk menilai efektivitas pelatihan. Penelitian ini menggunakan perspektif Health Belief Model (HBM), yang menjelaskan bagaimana persepsi manfaat, hambatan, dan keyakinan diri memengaruhi perilaku pascapelatihan (Glanz et al., 2008, 2015). Artikel ini bertujuan menganalisis persepsi alumni terhadap Pelatihan PBJP Level-1, tingkat implementasi kompetensi yang diperoleh, serta faktor-faktor yang memengaruhi penerapannya di lingkungan kerja.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif dengan analisis studi kasus yang diperkuat melalui telaah literatur (Charli et al., 2022; Creswell, 2003). Pendekatan tersebut dipilih untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai persepsi alumni terhadap pelatihan dan implementasi kompetensi yang diperoleh setelah mengikuti pelatihan.

Responden merupakan alumni Pelatihan PBJP Level-1 tahun 2025 yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling (Etikan et al., 2016). Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner daring yang disusun berdasarkan konstruk Health Belief Model (HBM), yaitu perceived importance, perceived benefit, perceived barrier, self-efficacy, dan cues to action.

Data dianalisis secara deskriptif dengan mengintegrasikan hasil kuesioner dan temuan penelitian terdahulu untuk memperoleh gambaran mengenai persepsi peserta, tingkat implementasi kompetensi, serta faktor-faktor yang memengaruhi transfer kompetensi

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Karakteristik Responden

Dari 30 alumni Pelatihan PBJP Level-1 yang dihubungi, diperoleh 5 responden yang mengisi kuesioner sehingga tingkat respons mencapai 16,7%. Seluruh responden merupakan ASN dengan jabatan fungsional yang beragam. Hanya satu responden yang terlibat langsung dalam aktivitas pengadaan barang/jasa. Hal ini sesuai dengan tabel berikut ini.

Tabel 1. Karakteristik Responden



Karakteristik	Jumlah	Persentase
Responden mengisi kuesioner	5	16,7%
Tidak mengisi kuesioner	25	83,3%
ASN	5	100%
Terlibat langsung dalam PBJ	1	20%
Tidak terlibat langsung dalam PBJ	4	80%

Meskipun tingkat respons relatif rendah, data yang diperoleh tetap memberikan gambaran awal mengenai efektivitas pelatihan dan implementasi kompetensi pasca pelatihan.

2. Persepsi Alumni terhadap Efektivitas Pelatihan

Mayoritas responden menunjukkan persepsi positif terhadap pelatihan yang telah diikuti. Sebanyak 4 responden (80%) menilai bahwa pelatihan memberikan manfaat dalam meningkatkan pemahaman dasar mengenai pengadaan barang/jasa pemerintah, yang dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 2. Persepsi Alumni terhadap Pelatihan

Kategori Persepsi	Jumlah	Persentase
Positif	4	80%
Kurang Positif	1	20%

Temuan ini menunjukkan bahwa pelatihan berhasil meningkatkan kesadaran peserta mengenai pentingnya kompetensi pengadaan. Hasil tersebut sejalan dengan Robbins dan Judge (2017) serta Noe (2020) yang menyatakan bahwa pelatihan yang relevan dapat meningkatkan motivasi dan kesiapan individu dalam melaksanakan tugas (Robbins et al., 2015; Watson, 2022). Namun demikian, seluruh responden menyatakan bahwa pelatihan belum sepenuhnya memenuhi kebutuhan kompetensi yang diperlukan dalam pekerjaan mereka. Seperti yang terlihat pada tabel berikut ini.

Tabel 3. Kesesuaian Pelatihan dengan Kebutuhan Kompetensi

Pernyataan	Ya	Tidak
Pelatihan telah memenuhi seluruh kebutuhan kompetensi pekerjaan	0 (0%)	5 (100%)

Temuan ini menunjukkan adanya kesenjangan antara materi pelatihan dan kebutuhan kompetensi di tempat kerja, sebagaimana dijelaskan dalam konsep training transfer gap (BALDWIN & FORD, 1988). Sebanyak 80% responden memiliki persepsi positif terhadap Pelatihan PBJP Level-1, yang mengindikasikan bahwa pelatihan berhasil meningkatkan kesadaran akan pentingnya kompetensi pengadaan. Persepsi positif tersebut merupakan indikator awal keberhasilan pengembangan kompetensi karena memengaruhi motivasi belajar dan kesiapan peserta untuk menerapkan hasil pelatihan (Watson, 2022). Temuan ini juga sejalan dengan level reaction dalam model evaluasi pelatihan Kirkpatrick, yang menempatkan kepuasan peserta sebagai prasyarat keberhasilan pembelajaran selanjutnya (Alsalamah & Callinan, 2021; Fauziah, 2021; Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006). Namun, seluruh responden menyatakan bahwa pelatihan belum sepenuhnya memenuhi kebutuhan kompetensi pekerjaan. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan pada level reaksi belum tentu diikuti perubahan perilaku dan hasil kerja (behavior dan results) (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006). Dengan demikian, pelatihan telah



meningkatkan pengetahuan dasar peserta, tetapi belum sepenuhnya menjawab kebutuhan kompetensi praktis di lapangan. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa dampak pelatihan terhadap kinerja sangat dipengaruhi oleh kualitas implementasi dan dukungan organisasi pascapelatihan (Author, 2022; CHINO GWENYA & UTETE, 2023; Obadia & Chole, 2024; Stek et al., 2025; Yunaniah & Firmansyah, 2024). Selain penguasaan regulasi, pengadaan publik modern juga menuntut kompetensi analitis, manajemen risiko, pengelolaan kontrak, kolaborasi lintas sektor, dan pengambilan keputusan strategis (Thai, 2017; OECD, 2023). Oleh karena itu, kesenjangan yang ditemukan dapat dipahami sebagai konsekuensi dari semakin kompleksnya kompetensi yang harus dimiliki pelaku pengadaan

3. Implementasi Kompetensi dalam Lingkungan Kerja

Tingkat penerapan materi pelatihan menunjukkan variasi antar topik. Materi yang bersifat dasar dan berhubungan langsung dengan pekerjaan sehari-hari cenderung lebih mudah diterapkan dibandingkan materi yang bersifat teknis dan strategis. Hal ini sesuai dengan tabel berikut ini.

Tabel 4. Tingkat Penerapan Materi Pelatihan

Materi	Tingkat Penerapan
Pengantar PBJ	Tinggi
Perencanaan PBJ	Tinggi
Pemilihan Penyedia	Sedang
Pengelolaan Kontrak	Sedang
Manajemen Rantai Pasok	Rendah
Komunikasi PBJ	Rendah

Hasil penelitian menunjukkan bahwa materi pengantar dan perencanaan pengadaan merupakan materi yang paling banyak diterapkan, sedangkan materi yang lebih teknis, seperti pemilihan penyedia, pengelolaan kontrak, dan manajemen rantai pasok, memiliki tingkat penerapan yang lebih rendah. Temuan ini mengindikasikan bahwa kesempatan praktik dan relevansi tugas menjadi faktor penting dalam keberhasilan transfer pelatihan (Burke & Hutchins, 2007). Menurut Baldwin dan Ford, transfer pelatihan dipengaruhi oleh karakteristik peserta, desain pelatihan, dan lingkungan kerja, sehingga kompetensi yang berkaitan langsung dengan tugas sehari-hari cenderung lebih mudah diterapkan (BALDWIN & FORD, 1988). Temuan ini sejalan dengan penelitian lain yang menunjukkan pentingnya dukungan lingkungan kerja terhadap keberhasilan transfer pelatihan (Blume et al., 2010). Dalam perspektif experiential learning menurut Kolb (1984), kompetensi juga lebih mudah berkembang melalui pengalaman langsung (Chae, 2024; Haritha & Rao, 2024; McCarthy, 2016). Oleh karena itu, rendahnya penerapan materi teknis kemungkinan lebih disebabkan oleh terbatasnya kesempatan praktik daripada kualitas pelatihan itu sendiri. Hal ini konsisten dengan temuan bahwa kompetensi pengadaan berkembang melalui kombinasi pelatihan formal dan pengalaman kerja (on-the-job learning) (World Bank, 2020). Dengan demikian, Pelatihan PBJP Level-1 perlu dipandang sebagai fondasi awal pengembangan kompetensi yang memerlukan dukungan pengalaman lapangan secara berkelanjutan.

4. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Implementasi Kompetensi

Analisis jawaban terbuka menunjukkan beberapa faktor utama yang menghambat penerapan kompetensi hasil pelatihan. Seperti yang dijelaskan pada tabel berikut ini.

Tabel 5. Faktor Penghambat Penerapan Kompetensi

Faktor Penghambat	Tingkat Kemunculan
Kurangnya pengalaman praktis	Tinggi
Keterbatasan materi aplikatif	Tinggi
Ketidaksesuaian jabatan	Sedang
Kurangnya pendampingan	Sedang
Minimnya penugasan terkait PBJ	Tinggi

Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan transfer pelatihan tidak hanya ditentukan oleh kualitas program, tetapi juga oleh dukungan lingkungan kerja, kesempatan praktik, dan penugasan yang relevan (Burke & Hutchins, 2007; Qazi et al., 2015; Salas et al., 2012). Kurangnya pengalaman praktis, minimnya keterlibatan dalam kegiatan pengadaan, serta terbatasnya materi aplikatif menjadi faktor utama yang menghambat implementasi kompetensi. Sejalan dengan Burke dan Hutchins (2007), kompetensi yang tidak digunakan cenderung menurun seiring waktu. Selain itu, pengembangan kompetensi yang efektif memerlukan integrasi antara pelatihan, pengalaman kerja, dan sistem manajemen kinerja organisasi (Salas et al., 2012). Temuan ini juga mencerminkan fenomena training utilization gap, yaitu kondisi ketika kompetensi hasil pelatihan tidak dapat dimanfaatkan secara optimal karena keterbatasan struktur organisasi atau distribusi tugas (Kim & Callahan, 2022). Oleh karena itu, diperlukan penyelarasan antara program pengembangan kompetensi dan strategi penempatan pegawai agar investasi pelatihan memberikan manfaat yang optimal bagi peningkatan kualitas pengadaan barang/jasa ("Armstrong's Handbook of Human-Resource Management Practice (11th Ed.)," 2010; Michael Armstrong, 2023).

5. Analisis Berdasarkan Health Belief Model

Pendekatan HBM digunakan untuk memahami bagaimana persepsi peserta memengaruhi penerapan kompetensi hasil pelatihan. Secara rinci dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 6. Ringkasan Analisis Health Belief Model

Dimensi HBM	Temuan
<i>Perceived Importance</i>	Tinggi
<i>Perceived Benefit</i>	Tinggi
<i>Perceived Barrier</i>	Tinggi
<i>Self-Efficacy</i>	Sedang
<i>Cues to Action</i>	Rendah

Tingginya *perceived importance* menunjukkan bahwa peserta memahami pentingnya kompetensi pengadaan dalam mendukung pekerjaan mereka. Selain itu, *perceived benefit* yang tinggi menunjukkan bahwa peserta merasakan manfaat pelatihan dalam meningkatkan pemahaman dasar pengadaan. Di sisi lain, tingginya *perceived barrier* menunjukkan masih adanya hambatan dalam penerapan kompetensi, seperti kurangnya pengalaman praktis dan minimnya kesempatan untuk terlibat langsung dalam proses pengadaan. Rendahnya *cues to action* mengindikasikan bahwa dukungan organisasi

pasca pelatihan masih belum optimal. Berdasarkan perspektif Health Belief Model (HBM), peserta menunjukkan tingkat *perceived importance* dan *perceived benefit* yang tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa peserta memahami pentingnya kompetensi pengadaan serta meyakini manfaat yang diperoleh dari pelatihan. Menurut Rosenstock (1974) dan Glanz et al. (2008), individu cenderung menunjukkan perilaku tertentu apabila mereka meyakini bahwa perilaku tersebut memberikan manfaat yang lebih besar dibandingkan hambatan yang dihadapi. Dalam penelitian ini, peserta telah menunjukkan kesadaran mengenai pentingnya kompetensi pengadaan, namun masih menghadapi berbagai hambatan dalam penerapannya (Glanz et al., 2008, 2015). Hambatan yang paling sering muncul adalah kurangnya pengalaman praktis dan minimnya kesempatan untuk terlibat dalam proses pengadaan. Kondisi tersebut tercermin dalam tingginya *perceived barrier* yang dilaporkan responden. Tingginya hambatan dapat mengurangi kemungkinan individu menerapkan kompetensi yang telah diperoleh meskipun mereka memiliki persepsi positif terhadap pelatihan. Selain itu, rendahnya *cues to action* menunjukkan bahwa organisasi belum sepenuhnya menyediakan mekanisme yang mendorong peserta untuk mengimplementasikan kompetensi hasil pelatihan. Padahal, penelitian terbaru menggunakan kerangka teori Wenger-Trayner & Wenger-Trayner, mengenai pembelajaran organisasi, menunjukkan bahwa penugasan strategis, pendampingan mentor, dan komunitas praktik (*community of practice*) merupakan instrumen yang efektif untuk memperkuat transfer pembelajaran ke lingkungan kerja (Falkner & Larsson, 2020; Hodson, 2020). Dalam kerangka HBM, *cues to action* dapat berupa penugasan khusus, supervisi, pendampingan, maupun kebijakan organisasi yang mendorong penerapan kompetensi baru (Glanz et al., 2008, 2015).

6. Analisis Berdasarkan Pendekatan Sistem IPO

Hasil penelitian yang dianalisis dengan pendekatan *Input-Process-Output* (IPO) menunjukkan bahwa efektivitas Pelatihan PBJP Level-1 dipengaruhi oleh faktor individu, proses pembelajaran, dan lingkungan kerja. Pada tahap *input*, karakteristik peserta seperti pengalaman kerja, jabatan, dan keterlibatan dalam pengadaan memengaruhi kesiapan serta kemampuan penerapan kompetensi (Daft, 2013). Pada tahap *process*, pelatihan berhasil meningkatkan pengetahuan dasar dan membentuk persepsi positif terhadap kompetensi pengadaan. Namun, pada tahap *output* dan *outcome*, dampak pelatihan belum optimal karena keterbatasan kesempatan menerapkan kompetensi di lingkungan kerja. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa efektivitas pelatihan ditentukan oleh interaksi antara faktor individu, desain pelatihan, dan dukungan organisasi (Blume et al., 2010; Qazi et al., 2015). Dengan demikian, peningkatan pengetahuan tidak secara otomatis menghasilkan perubahan perilaku dan kinerja tanpa adanya sistem organisasi yang mendukung penerapan kompetensi secara berkelanjutan ("Armstrong's Handbook of Human-Resource Management Practice (11th Ed.)," 2010; Michael Armstrong, 2023).

7. Keterbatasan Penelitian

Jumlah responden yang relatif sedikit menyebabkan hasil penelitian tidak dapat digeneralisasikan secara luas. Minimnya keterlibatan atasan dan rekan kerja membatasi

proses triangulasi data. Kemudian analisis yang dilakukan masih bersifat deskriptif sehingga belum dapat menguji hubungan antarvariabel secara statistik.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa Pelatihan PBJP Level-1 berkontribusi terhadap peningkatan pemahaman dasar peserta mengenai pengadaan barang/jasa pemerintah dan membentuk persepsi positif terhadap pentingnya kompetensi pengadaan. Sebanyak 80% responden menunjukkan persepsi positif terhadap pelatihan, namun seluruh responden menyatakan bahwa kompetensi yang diperoleh belum sepenuhnya memenuhi kebutuhan pekerjaan yang dihadapi.

Implementasi kompetensi dipengaruhi oleh pengalaman kerja, kesesuaian jabatan, kesempatan praktik, serta dukungan organisasi. Hambatan utama yang ditemukan meliputi kurangnya pengalaman praktis, minimnya penugasan yang relevan, dan keterbatasan materi aplikatif.

Untuk meningkatkan efektivitas pengembangan kompetensi, penyelenggara pelatihan disarankan memperkuat pembelajaran berbasis studi kasus, simulasi, dan praktik lapangan. Selain itu, organisasi perlu memberikan dukungan melalui penugasan yang relevan dan mekanisme pendampingan pascapelatihan sehingga kompetensi yang diperoleh dapat diimplementasikan secara optimal dalam pelaksanaan tugas.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan terima kasih kepada alumni Pelatihan PBJP Level-1 atas partisipasinya, Kepala BBPK Ciloto dan jajarannya, serta kepada seluruh pihak yang mendukung pelaksanaan penelitian ini

DAFTAR PUSTAKA

- Alsalamah, A., & Callinan, C. (2021). Adaptation of Kirkpatrick's four-level model of training criteria to evaluate training programmes for head teachers. *Education Sciences*, 11(3). <https://doi.org/10.3390/educsci11030116>
- Armstrong's Handbook of Human-resource Management Practice (11th ed.). (2010). *Human Resource Management International Digest*, 18(4). <https://doi.org/10.1108/hrmid.2010.04418dae.001>
- Author, C. (2022). Impact of Public Procurement Practices on Organizational Performance: A Study of Bureau of Public Procurement, Abuja, Nigeria. In *Quest Journals Journal of Research in Business and Management* (Vol. 10, Issue 11).
- BALDWIN, T. T., & FORD, J. K. (1988). TRANSFER OF TRAINING: A REVIEW AND DIRECTIONS FOR FUTURE RESEARCH. *Personnel Psychology*, 41(1). <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1988.tb00632.x>
- Blume, B. D., Ford, J. K., Baldwin, T. T., & Huang, J. L. (2010). Transfer of training: A meta-analytic review. In *Journal of Management* (Vol. 36, Issue 4). <https://doi.org/10.1177/0149206309352880>
- Burke, L. A., & Hutchins, H. M. (2007). Training transfer: An integrative literature review. In *Human Resource Development Review* (Vol. 6, Issue 3). <https://doi.org/10.1177/1534484307303035>

- Carter, C. R., Kaufmann, L., & Michel, A. (2007). Behavioral supply management: A taxonomy of judgment and decision-making biases. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 37(8). <https://doi.org/10.1108/09600030710825694>
- Chae, S. J. (2024). Understanding and Application of Experiential Learning Theory in Medical Education. *Korean Medical Education Review*, 26(Suppl 1). <https://doi.org/10.17496/kmer.23.042>
- Charli, M. S., Eshete, S. K., & Debela, K. L. (2022). Learning How Research Design Methods Work: A Review of Creswell's Research Design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches. *The Qualitative Report*. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2022.5901>
- CHINO GWENYA, R., & UTETE, R. (2023). Effective Procurement Management and Organisational Performance: Perspectives of the Supply Chain Personnel. *International Journal of Environmental, Sustainability, and Social Science*, 4(6). <https://doi.org/10.38142/ijesss.v4i6.904>
- Creswell, J. W. (2003). Research design Qualitative quantitative and mixed methods approaches. *Research Design Qualitative Quantitative and Mixed Methods Approaches*. <https://doi.org/10.3109/08941939.2012.723954>
- Daft, R. L. (2013). Organization Theory and Design 11th Edition. *South-Western Cengage Learning*.
- Etikan, I., Musa, S., theoretical, R. A.-A. journal of, & 2016, undefined. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling NANO ranking found for "American Journal of Theoretical and Applied Statistics." *Academia.Edu Etikan, SA Musa, RS Alkassim American Journal of Theoretical and Applied Statistics, 2016•academia.Edu*, 5(1).
- Falkner, K., & Larsson, J. D. (2020). Professional formation of Swedish special education teachers in the tension between formal education at university and informal learning in practice. *Nordic Journal of Studies in Educational Policy*, 6(1). <https://doi.org/10.1080/20020317.2020.1736870>
- Fauziah, F. (2021). Pendekatan Model Kirkpatrick sebagai Evaluasi Pembelajaran Diklat Petugas Pemeriksa Kesehatan Jemaah Haji Provinsi Riau. *Edumaspul: Jurnal Pendidikan*, 5(2). <https://doi.org/10.33487/edumaspul.v5i2.1293>
- Fita, E., & Keco, R. (2023). The Impact of Training and Career Opportunities on The Performance of Public Organizations. *Quality - Access to Success*, 24(192). <https://doi.org/10.47750/QAS/24.192.31>
- Glanz, K., Rimer, B. K., & Viswanath, K. (2008). Theory, research, and practice in health behavior and health education. In *Health behavior and health education: Theory, research, and practice, 4th ed.*
- Glanz, K., Rimer, B. K., & Viswanath, K. (2015). Health behavior: theory, research, and practice. In *Jossey-bass public health*.
- Grossman, R., & Salas, E. (2011). The transfer of training: What really matters. *International Journal of Training and Development*, 15(2). <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2011.00373.x>
- Haritha, G., & Rao, R. (2024). A Holistic Approach to Professional Development: Integrating Kolb's Experiential Learning Theory for Soft Skills Mastery. *Journal of Engineering*

- Education Transformations*, 37(Special Issue 2).
<https://doi.org/10.16920/jeet/2024/v37is2/24069>
- Hodson, N. (2020). Landscapes of practice in medical education. *Medical Education*, 54(6).
<https://doi.org/10.1111/medu.14061>
- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). Evaluating training programs: The four levels. In *Design*.
- McCarthy, M. (2016). Experiential Learning Theory: From Theory To Practice. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 14(3). <https://doi.org/10.19030/jber.v14i3.9749>
- Mebrate, Y., & Shumet, K. (2024). Assessing the impact of procurement practice on organizational performance. *Cogent Business and Management*, 11(1).
<https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2315687>
- Michael Armstrong, S. T. (2023). Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: A Guide to the ... - Michael Armstrong, Stephen Taylor - Google Books. In *Kogan Page*.
- Obadia, S., & Chole, G. (2024). The Impact of Employee Proficiency on Tanzanian Procurement Contract Management; Evidence from Higher Learning Institutions. *Journal of Economics, Management and Trade*, 30(4).
<https://doi.org/10.9734/jemt/2024/v30i41200>
- Qazi, S., Aboubaker, S., MacLean, R., Fontaine, O., Mantel, C., Goodman, T., Young, M., Henderson, P., & Cherian, T. (2015). Ending preventable child deaths from pneumonia and diarrhoea by 2025. Development of the integrated Global Action Plan for the Prevention and Control of Pneumonia and Diarrhoea. *Archives of Disease in Childhood*, 100. <https://doi.org/10.1136/archdischild-2013-305429>
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Millett, B. (2015). *OB_The_Essentials*.
- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The Science of Training and Development in Organizations. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2).
<https://doi.org/10.1177/1529100612436661>
- Stek, K., Lefers, L., & Belotti Pedroso, C. (2025). Strengthening innovation capacity in health and care workforce: A role-based framework for the procurement professionals. *Health Policy*, 161. <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2025.105423>
- Tschannen-Moran, B., & Gavin, J. (2025). Skills and Performance Coaching. In *The Complete Handbook of Coaching*. <https://doi.org/10.4135/9781036233556.n15>
- Watson, S. (2022). Noe, R. (2017). Employee training and development . New York, NY: McGraw Hill Education. ISBN: 978-0078112850 . *Human Resource Development Quarterly*, 33(2). <https://doi.org/10.1002/hrdq.21333>
- Yunaniah, L. L., & Firmansyah, A. (2024). Impact of employee competency, budget planning, and ERP on the budget implementation performance. *International Journal of Financial, Accounting, and Management*, 6(3). <https://doi.org/10.35912/ijfam.v6i3.1909>

HALAMAN INI SENGAJA DIKOSONGKAN