



### **Hak cipta dan penggunaan kembali:**

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk mengubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

### **Copyright and reuse:**

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Tinjauan Pustaka**

##### **2.1.1 Manajemen**

###### **2.1.1.1 Pengertian Manajemen**

Menurut Robbins dan Coulter (2018) manajemen ialah mengkoordinasikan dan mengawasi aktivitas kerja orang lain, sehingga aktivitas mereka dapat terpenuhi secara efisien dan efektif. Efisiensi dalam hal ini ialah “*doing things right*” dan mampu memperoleh output yang terbanyak dengan jumlah input yang paling sedikit. Sedangkan efektif dalam hal ini adalah “*doing the right things*” dan melakukan aktivitas kerja yang akan menghasilkan pencapaian tujuan.

Bateman & Snell (2015) dalam bukunya yang berjudul *Management: Leading and Collaborating in a Competitive World, Eleventh Edition*, mendefinisikan manajemen sebagai proses kerja dengan orang – orang dan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi. Manajer yang baik akan melakukan hal tersebut dengan efektif dimana dapat mencapai tujuan organisasi dan dengan efisien yang berarti menghabiskan sumber daya yang minimal.

Selain dua definisi di atas, juga terdapat definisi lain dari manajemen yang dikemukakan oleh Montana & Charnov (2008) dalam Kaehler & Grundei (2019), yaitu bekerja dengan dan melalui orang lain demi mencapai tujuan organisasi serta anggota – anggota di dalamnya.

Dari ketiga definisi yang telah disebutkan, dapat disimpulkan bahwa manajemen ialah proses kerja yang melibatkan orang – orang dan aktivitasnya, dimana mengutamakan efisiensi dan efektivitas dalam pengimplementasiannya serta ditujukan untuk mencapai *goals* atau tujuan organisasi.

### **2.1.1.2 Fungsi – Fungsi Manajemen**

Terdapat empat fungsi manajemen yang digunakan untuk menggambarkan aktivitas kerja dari seorang manajer (Robbins & Coulter, 2018), fungsi tersebut meliputi:

1. *Planning*

Fungsi ini meliputi mendefinisikan tujuan organisasi, membangun strategi keseluruhan untuk mencapai tujuan tersebut, dan mengembangkan serangkaian rencana untuk mengintegrasikan dan mengoordinasikan aktivitas.

2. *Organizing*

Manajer bertanggung jawab dalam mengatur dan menyusun pekerjaan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Fungsi *organizing* yang dilakukan manajer meliputi penentuan tugas – tugas yang harus diselesaikan, siapa yang akan mengerjakan tugas tersebut, bagaimana tugas tersebut dikelompokkan, kepada siapa tugas tersebut dilaporkan, dan dimana keputusan akan dibuat.

3. *Leading*

Fungsi ini meliputi memotivasi bawahan, membantu menyelesaikan adanya konflik dalam kelompok kerja, mempengaruhi individu – individu

atau team ketika bekerja, memilih saluran komunikasi paling efektif, dan mengatasi berbagai isu dari perilaku karyawan.

#### 4. *Controlling*

Fungsi ini untuk memastikan dan mengevaluasi apakah semua berjalan semestinya, dengan cara memantau kinerja organisasi dan membandingkannya dengan tujuan yang ditetapkan sebelumnya.

### **2.1.1.3 Peran Manajemen**

Menurut Mintzberg (1973) dalam Robbins dan Judge (2017), manajer akan *perform* dengan sepuluh peran manajemen yang berbeda, dimana kesepuluh peran ini dikategorikan dalam tiga peran besar sebagai berikut:

#### 1. *Interpersonal Roles*

*Interpersonal roles* terdiri dari tiga komponen peran manajemen sebagai berikut.

- a. *Figurehead* yang merupakan peran secara simbolis dimana manajer diminta untuk melakukan tugas rutin secara sosial maupun hukum.
- b. *Leader*, dimana manajer bertanggungjawab dalam memotivasi dan mengarahkan karyawan.
- c. *Liaison* yang mengharuskan manajer untuk mempertahankan *network* dengan kontak eksternal yang memberikan bantuan dan informasi bagi perusahaan atau organisasi.

#### 2. *Informational Roles*

Informational roles terdiri dari tiga komponen peran manajemen, yaitu sebagai berikut.

- a. *Monitor*, dimana dalam peran ini mengharuskan manajer untuk menerima beragam informasi yang berfungsi sebagai pusat informasi internal dan eksternal organisasi.
- b. *Disseminator* yang merupakan peran dimana manajer mengirim informasi yang diterima dari luar atau dari karyawan lain ke anggota organisasi.
- c. *Spokesperson* adalah peran manajer untuk mengirimkan informasi kepada orang luar tentang rencana organisasi, kebijakan, tindakan, dan hasil yang berfungsi sebagai pakar dalam industri organisasi.

### 3. *Decisonal Roles*

Dalam mengambil keputusan, terdapat empat komponen peran manajemen yang akan dilakukan oleh manajer, yaitu sebagai berikut.

- a. *Entrepreneur*, dimana peran ini membuat pengambil keputusan harus mencari peluang untuk organisasi dan lingkungannya serta memulai proyek untuk membawa perubahan.
- b. *Disturbance handler*, dimana pengambil keputusan bertanggung jawab atas tindakan korektif ketika organisasi berhadapan dengan situasi penting dan gangguan tak terduga.
- c. *Resource allocator*, yang merupakan peran untuk membuat atau menyetujui keputusan organisasi yang signifikan.

- d. *Negotiator*, dimana pengambil keputusan bertanggung jawab dalam mewakili organisasi untuk kepentingan negosiasi.

#### **2.1.1.4 Skills Manajemen**

Katz (1974) dalam Robbins dan Coulter (2018) menyatakan bahwa terdapat tiga *critical skills* yang diperlukan oleh manajer dalam menjalankan fungsinya, diantaranya sebagai berikut:

1. *Technical Skills*

Keterampilan ini adalah keterampilan tentang pengetahuan akan pekerjaannya secara spesifik dan teknik – teknik yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan tersebut secara mahir. Keterampilan ini cenderung lebih dipentingkan bagi *first line managers* karena mereka akan mengatur karyawan yang menggunakan teknik – teknik untuk menghasilkan produk serta jasa organisasi kepada *customer*.

2. *Interpersonal Skills*

Keterampilan ini merupakan keterampilan yang melibatkan kemampuan manajer dalam seberapa baik manajer mampu bekerja dengan orang lain, baik secara individual maupun dalam sebuah *group*. Manajer yang memiliki *human skills* yang baik akan tahu bagaimana cara berkomunikasi, memotivasi, memimpin, dan menginspirasi antusiasme serta kepercayaan dengan karyawannya.

3. *Conceptual Skills*

Keterampilan konseptual adalah keterampilan manajer dalam berpikir dan membuat konsep tentang abstrak serta situasi yang bersifat

kompleks. Dengan menggunakan keterampilan ini, manajer akan melihat organisasinya sebagai gambaran besar menyeluruh, memahami hubungan dari berbagai *subunits*, dan memvisualisasikan bagaimana organisasi *fits* dengan lingkungan yang lebih luas.

## **2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

### **2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia menurut Dessler (2013) dalam bukunya yang berjudul *Human Resource Management* merupakan proses dalam memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi karyawan, dan memperhatikan hubungan kerja karyawan, kesehatan, dan keselamatan, serta keadilan. Proses manajemen sumber daya manusia menjadi sangat penting bagi semua manajer karena dapat menghindari hal – hal yang tidak diinginkan oleh manajer. Hal – hal tersebut meliputi kesalahan dalam mempekerjakan orang di suatu pekerjaan tertentu, tingginya tingkat pengalamanan *turnover*, mempekerjakan orang yang tidak melakukan performa terbaiknya, menyia-nyiakan waktu wawancara, dan memungkinkan pelaksanaan pelatihan yang tidak tepat yang dapat menurunkan efektivitas departemen pekerjaan (Dessler, 2013).

Sedangkan menurut Armstrong (2014) dalam bukunya yang berjudul *Human Resource Management (HRM) Practice*, manajemen sumber daya manusia ialah memperhatikan semua aspek tentang bagaimana orang dipekerjakan dan dikelola dalam organisasi. Hal ini mencakup kegiatan – kegiatan strategis dari sumber daya manusia, pengelolaan *human capital*, manajemen pengetahuan, tanggung jawab sosial perusahaan, pengembangan organisasi,

sumber daya (tenaga kerja perencanaan, rekrutmen dan seleksi dan manajemen talenta), pembelajaran dan pengembangan, manajemen kinerja dan penghargaan, hubungan karyawan, kesejahteraan dan penyediaan layanan karyawan (Armstrong, 2014).

Menurut Mondy (2008), manajemen sumber daya manusia adalah pemanfaatan individu – individu untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam hal ini, manajer pada tiap tingkatan harus peduli dan memperhatikan manajemen sumber daya manusia di organisasi. Terdapatnya isu – isu tentang sumber daya manusia, seperti perubahan regulasi pemerintah terkait tenaga kerja, adanya revolusi teknologi, dan persaingan *global* yang menekan organisasi untuk lebih memperhatikan biaya maupun produktivitasnya, membuat pengelolaan manajemen sumber daya manusia harus diperhatikan bagi tiap *level management*, terutama *upper management*.

Dari ketiga definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan proses yang melibatkan aspek – aspek penting dalam pengelolaan karyawan di suatu organisasi atau perusahaan. Segala aspek ini bertujuan agar karyawan yang ada di organisasi atau perusahaan dapat mengembangkan diri dan performanya untuk menjadi sumber daya yang lebih baik.

### **2.1.2.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Amstrong (2014) dalam bukunya yang berjudul *Human Resource Management (HRM) Practice*, tujuan dari manajemen sumber daya manusia meliputi:

- a. Mendukung organisasi dalam mencapai tujuannya, dengan mengembangkan dan mengimplementasikan strategi sumber daya manusia (SDM) yang terintegrasi dengan strategi bisnis (HRM strategis).
- b. Berkontribusi pada pengembangan budaya kinerja yang tinggi.
- c. Memastikan bahwa organisasi memiliki orang yang berbakat, terampil, serta dibutuhkan.
- d. Menciptakan hubungan kerja yang positif antara manajemen dan karyawan dan iklim rasa saling percaya.

### **2.1.2.3 Identifikasi dan Memilih Karyawan Kompeten**

Tahap pertama dalam proses *human resource management* meliputi tiga hal yang berkaitan dengan pemilihan karyawan kompeten (Robbins & Coulter, 2018), hal tersebut antara lain:

1. *Human Resource Planning*

*Human resource planning* adalah proses dimana manajer memastikan bahwa mereka memiliki orang – orang dalam jumlah yang tepat untuk ditempatkan pada posisi yang tepat sesuai dengan kapabilitasnya serta dalam waktu yang

tepat. Proses ini terdiri dari dua langkah yang perlu dilakukan, diantaranya sebagai berikut:

a. *Current Assessment*

*Current assessment* memiliki bagian terpenting yaitu *job analysis*. *Job analysis* akan mendefinisikan pekerjaan dan perilaku penting yang nantinya akan dilakukan. Informasi – informasi yang dihasilkan dari *job analysis* akan digunakan oleh manajer untuk membuat dan mengembangkan *job description* serta *job specification*. *Job description* sendiri ialah *statement* tertulis yang mendeskripsikan pekerjaan yang akan dilakukan. Sedangkan *job specification* adalah *statement* tertulis yang berisi persyaratan minimum yang harus dipenuhi oleh seseorang agar memberikan performa yang sukses.

b. *Meeting HR Future Needs*

Setelah melakukan *current assessment*, langkah kedua yang dilakukan adalah menemukan kebutuhan HR di masa mendatang. *Future HR needs* ditentukan berdasarkan misi, tujuan, dan strategi organisasi. Permintaan akan karyawan dihasilkan dari permintaan akan produk dan jasa yang dihasilkan organisasi.

2. *Recruitment and Decruitment*

Tahap yang dilakukan setelah *HR planning*, ialah *recruitment*. *Recruitment* dilakukan dengan menempatkan, mengidentifikasi, dan menarik *capable applicants*. Terdapat beberapa cara sebagai media dalam melakukan *recruitment*, seperti melalui internet, *employee referrals*, *company website*,

*college recruiting*, dan *professional recruiting organizations*. Selain *recruitment*, juga terdapat *decruitment*. *Decruitment* dilakukan apabila HR *planning* menunjukkan adanya kelebihan karyawan, sehingga manajer mungkin bisa mengurangi tenaga kerja di organisasinya melalui *decruitment*.

### 3. *Selection*

Setelah memiliki kumpulan kandidat, langkah berikutnya dalam proses HRM adalah seleksi. Seleksi dilakukan dengan cara menyaring pelamar kerja untuk menentukan siapa yang memenuhi kualifikasi terbaik atas pekerjaan yang telah ditetapkan.

#### **2.1.2.4 Penyediaan Pengetahuan dan Keterampilan Karyawan**

HRM menggunakan dua cara dalam meningkatkan pengetahuan dan mengembangkan keterampilan karyawan (Robbins & Coulter, 2018), kedua cara tersebut yaitu:

##### 1. *Orientation*

Orientasi merupakan tahap pengenalan karyawan baru terhadap pekerjaan barunya dan juga organisasi yang menaunginya. Terdapat dua jenis orientasi yang umumnya dilakukan oleh organisasi. Pertama adalah *work unit orientation*, dimana pada jenis ini karyawan akan dikenalkan kembali dan dibiasakan dengan tujuan dari pekerjaan di unitnya, klarifikasi bagaimana pekerjaan yang mereka lakukan akan berkontribusi pada tujuan di unit kerjanya, dan termasuk pengenalan kepada sesama rekan kerjanya. Jenis orientasi kedua ialah *organization orientation*. Pada jenis ini, karyawan baru

akan diberikan informasi mengenai tujuan perusahaan, sejarah, filosofi, prosedur, dan aturan – aturan yang berlaku di perusahaan. Selain itu, *organization orientation* juga meliputi kebijakan HR dan bahkan sebuah *tour* fasilitas di perusahaan.

## 2. *Employee Training*

Pelatihan karyawan merupakan hal penting dalam aktivitas HRM. Dengan berubahnya permintaan akan pekerjaan, maka keterampilan yang dimiliki karyawan juga harus berubah. Manajer dalam hal ini bertanggung jawab atas tipe pelatihan yang dibutuhkan karyawannya, kapan pelatihan tersebut dibutuhkan, dan bentuk pelatihan yang harus dilakukan.

### 2.1.3 *Self Efficacy*

#### 2.1.3.1 Definisi *Self Efficacy*

Menurut Gist et al. (1991) dalam Iqbal dan Dastgeer (2017), *self efficacy* adalah kepercayaan diri *learner* dan keyakinan pada kemampuan dirinya untuk berhasil memperoleh dan menerapkan sasaran keterampilan. Apabila peserta pelatihan memiliki *self efficacy* yang tinggi dalam melakukan tugas tertentu, maka terdapat banyak peluang bahwa mereka akan menyelesaikan tugas tersebut (Simon, 2012 dalam Iqbal & Destgeer, 2017). Sales dan Bowers (2001) dalam Iqbal dan Destgeer (2017) juga mengungkapkan bahwa terdapatnya keterkaitan antara upaya membangun *self-confidence* dengan kemungkinan keterampilan yang telah dipelajari di tempat kerja.

Bandura dan Wood (1997) dalam Vignoli et al. (2017) mendefinisikan *self efficacy* sebagai keyakinan diri pada kemampuan yang dimiliki untuk mengatur dan melaksanakan tindakan yang diperlukan dalam menghasilkan pencapaian yang telah ditentukan. Konsep ini berkaitan dengan *transfer process* dikarenakan mempengaruhi bagaimana orang – orang menghadapi tantangan yang ada, upaya – upaya yang dikeluarkan, dan ketekunannya dalam mengatasi hambatan.

Adapun Guthrie dan Schwoerer (1994) dalam Al-Eisa et al. (2009) mendefinisikan *self efficacy* sebagai penilaian peserta pelatihan atas kemampuan yang dimilikinya untuk berhasil dalam pelatihan. Agar berhasil dalam pelatihan yang diikuti, peserta pelatihan dengan keyakinan atas kemampuannya cenderung lebih siap dan memiliki ekspektasi positif pada pelatihan, sehingga lebih termotivasi untuk mencari peluang pelatihan dan mempelajari isi dari program pelatihan yang diikuti (Al-Eisa et al., 2009).

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan definisi *self efficacy* menurut Gist et al. (1991) dalam Iqbal dan Dastgeer (2017). *Self efficacy* didefinisikan sebagai kepercayaan diri *learner* dan keyakinan pada kemampuan dirinya untuk berhasil memperoleh dan menerapkan sasaran keterampilan.

#### **2.1.3.2 Sumber *Self Efficacy***

Menurut Bandura (1997) dalam Akhtar (2008) terdapat empat sumber *self efficacy*, yaitu sebagai berikut.

1. *Mastery Experiences*

Sumber pertama dan terutama dari *self efficacy* ialah *mastery experiences*. Pengalaman secara langsung dalam mengatasi hambatan melalui upaya dan ketekunan, akan membuat seseorang memiliki *self efficacy* yang tinggi.

## 2. *Vicarious Experiences*

Sumber kedua dari *self efficacy* ialah *vicarious experiences*. Pada *vicarious experiences*, *self efficacy* berasal dari pengamatan terhadap orang lain di sekitar, terutama orang yang dianggap sebagai panutan.

## 3. *Verbal Persuasion*

Pada sumber yang ketiga, *self efficacy* berasal dari orang – orang yang berpengaruh dalam kehidupan, seperti orang tua. Orang – orang ini meyakinkan bahwa kita memiliki kemampuan untuk menguasai hal tertentu melalui persuasi.

## 4. *Emotional & Physiological States*

Keadaan diri sendiri akan mempengaruhi bagaimana seseorang menilai *self efficacy* dirinya. Apabila seseorang dalam keadaan emosi yang positif, maka dapat meningkatkan kepercayaan diri terhadap keterampilan yang dimiliki.

### **2.1.3.3 Hal – Hal yang Mempengaruhi Peningkatan *Self Efficacy***

Menurut Noe (2017), *self efficacy* dari karyawan dapat ditingkatkan melalui beberapa hal sebagai berikut.

1. Membiarkan karyawan tahu bahwa tujuan dari pelatihan yang sebenarnya ialah membantu meningkatkan kinerja karyawan, ketimbang mengidentifikasi area yang menunjukkan bahwa karyawan tidak kompeten.

2. Memberikan informasi sebanyak mungkin tentang program pelatihan dan tujuan dari pelatihan sebelum melaksanakan pelatihan.
3. Menunjukkan pada karyawan tentang keberhasilan pelatihan dari rekan kerja karyawan yang memiliki pekerjaan yang sama.
4. Memberikan *feedback* pada karyawan bahwa proses pembelajaran berada dalam kendali karyawan dan karyawan memiliki kemampuan serta tanggung jawab untuk mengatasi kesulitan – kesulitan yang dihadapi.

#### **2.1.4 *Learning Style***

##### **2.1.4.1 Definisi *Learning Style***

Honey dan Mumford (1992) dalam Yousef (2018) mendefinisikan *learning style* sebagai sebuah penjelasan sikap dan perilaku yang menentukan preferensi cara belajar individu. Loo (2002) dalam Yousef (2018) juga mendefinisikan *learning style* sebagai cara yang konsisten ketika *learner* merespon atau berinteraksi dengan stimulus (dorongan) yang ada dalam konteks pembelajaran.

Sedangkan menurut Dunn dan Dunn (1993) dalam Jamil et al. (2015), *learning style* ialah cara seorang *learner* untuk memiliki fokus, memproses, dan menyimpan informasi baru maupun sulit. Menurut *National Association of Secondary School Principals* (1979) dalam Jamil et al. (2015), *learning style* juga didefinisikan sebagai karakteristik kognitif, afektif, dan perilaku psikologis yang berkaitan dengan persepsi pada kegiatan pembelajaran, interaksi, serta respon terhadap situasi pembelajaran.

Adapun James dan Gardner (1995) dalam Gulbahar dan Alper (2011) mendefinisikan *learning style* sebagai cara memberikan persepsi, memproses, menyimpan, dan mengupayakan untuk mengingat dalam proses pembelajaran. *Learning style* juga didefinisikan sebagai gabungan karakteristik kognitif, afektif, psikologis yang berfungsi atau digunakan sebagai indikator bagaimana seorang individu berinteraksi dan memberi respon pada lingkungan pembelajaran (Keefe, 1979; Duff, 2000 dalam Gulbahar & Alper, 2011).

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan definisi menurut Honey dan Mumford (1992) dalam Yousef (2018), dimana *learning style* merupakan sebuah penjelasan sikap dan perilaku yang menentukan preferensi cara belajar individu.

#### **2.1.4.2 Tipe *Learning Style***

Tiap individu memiliki preferensi *learning style* yang berbeda. Menurut Honey dan Mumford (1999) dalam Yousef (2018), terdapat empat tipe preferensi *learning style* sebagai berikut.

a. *Activists*

*Activist learner* berpikiran terbuka dan berantusias dalam mempelajari hal – hal baru. Mereka juga cenderung untuk mengambil tindakan terlebih dahulu dan tidak mempertimbangkan konsekuensinya terlebih dahulu.

b. *Reflectors*

*Reflector learner* belajar dengan cara mengamati dan memikirkan apa yang akan terjadi. Mereka lebih suka melihat pengalaman dari sudut pandang yang berbeda,

dan mereka lebih suka untuk mengumpulkan data terlebih dahulu agar mendapatkan sebuah kesimpulan yang tepat.

c. *Theorists*

*Theorist learner* lebih suka untuk berpikir secara logis dan melakukan analisis. Mereka adalah orang yang rasional, objektif, dan tertarik pada prinsip – prinsip dasar, teori – teori, model, dan asumsi.

d. *Pragmatists*

*Pragmatist learner* merupakan tipe orang yang suka mengutarakan idenya, teori, maupun pengalaman dalam kegiatan nyata. Mereka bertindak secara cepat dan yakin akan idenya.

#### **2.1.4.3 Learning Cycle**

*Learning* memiliki *cycle* yang terdiri dari empat tahapan yaitu; *concrete experience*, *reflective observation*, *abstract conceptualization*, dan *active experimentation* (Noe, 2017). Berikut merupakan penjelasan dari setiap tahapan.

1. *Concrete Experience*

Pada tahap yang pertama, seorang peserta pelatihan akan merasakan terlebih dahulu sebuah masalah yang berkaitan dengan pekerjaannya. Dalam hal ini, peserta pelatihan akan mengalami pengalaman secara nyata terkait masalah di pekerjaannya.

2. *Reflective Observation*

Pada tahap yang kedua, peserta pelatihan telah mengalami masalah nyata di pekerjaannya, dan mulai memikirkan masalah tersebut.

### 3. *Abstract Conceptualization*

Pada tahap ini, peserta pelatihan akan menghasilkan dan menyusun ide – ide untuk mengatasi masalah yang dialaminya.

### 4. *Active Experimentation*

Dengan ide – ide yang sudah dihasilkan pada tahap sebelumnya, maka pada tahap ini peserta pelatihan menerapkan ide – ide tersebut secara langsung pada masalah yang dialaminya. Ide – ide yang diterapkan akan memberikan *feedback* mengenai keefektifan diri peserta pelatihan.

## 2.1.5 *Supervisor Support*

### 2.1.5.1 Definisi *Supervisor Support*

Menurut Bates et al. (2012) dalam Arasanmi (2018), *supervisor support* adalah sejauh mana peserta pelatihan merasakan dukungan dari *manager* atau *supervisor* mereka dalam mendukung penggunaan pelatihan pada pekerjaannya. Dukungan dari *supervisor* memerlukan diskusi, *encouragement*, *rewards*, *coaching* dan kesempatan untuk menerapkan keterampilan yang diperoleh pada pekerjaan (Burke & Hutchins, 2008 dalam Arasanmi, 2018).

Sedangkan menurut Nijman et al. (2004) dalam Al-Eisa et al. (2009), *supervisor support* ialah sejauh mana *supervisor* berperilaku dalam mengoptimalkan penerapan pengetahuan dan keterampilan yang didapatkan karyawan pada pekerjaannya. Tracey dan Tews (2005) dalam Al-Eisa et al. (2009)

juga menjelaskan bahwa *supervisor support* merupakan sejauh mana *supervisor* mendorong partisipasi dalam pelatihan, inovasi, perolehan pengetahuan, dan memberikan pengakuan kepada karyawan yang terlibat dalam aktivitas – aktivitas tersebut.

Selain dua definisi di atas, *supervisor support* juga didefinisikan sebagai perilaku *supervisor* dalam membantu karyawannya untuk mempraktekkan keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang diperoleh dari program pelatihan (Rhoades & Eisenberger, 2002 dalam Qureshi & Abhamid, 2017). Karyawan cenderung kehilangan fokus dalam menerapkan apa yang diperoleh dari program, pelatihan pada pekerjaan jika tidak dipantau oleh *supervisor*. Dalam hal ini, *supervisor support* memiliki peran penting untuk membuat program pelatihan menjadi efektif (Bhatti et al., 2013 dalam Qureshi & Abhamid, 2017).

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan definisi dari Nijman et al. (2004) dalam Al-Eisa et al. (2009) yang menyatakan bahwa *supervisor support* ialah sejauh mana *supervisor* berperilaku dalam mengoptimalkan penerapan pengetahuan dan keterampilan yang didapatkan karyawan pada pekerjaannya.

#### **2.1.5.2 Bentuk *Supervisor Support***

Atasan memiliki peranan penting dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan karyawan. Menurut Elangovan dan Karakowsky (1999) dalam Kim et al. (2019), dukungan atasan dalam pelatihan meliputi:

1. *Encouragement*
2. *Feedback*

3. Membantu karyawan dalam mengidentifikasi peluang untuk memperoleh pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang baru
4. Membantu karyawan dalam menerapkan pengetahuan, keterampilan, maupun perilaku barunya pada pekerjaan.

#### **2.1.5.6 Coaching**

Menurut Burke dan Hutchins (2008) dalam Arasanmi (2018), salah satu bentuk dukungan *supervisor* pada karyawannya dalam konteks pelatihan ialah *coaching*. Adapun pengertian *coaching* menurut Peterson dan Hicks (2000) dalam Hughes et al. (2014) ialah proses melengkapi seseorang dengan atribut, pengetahuan, dan kesempatan yang dibutuhkan untuk mengembangkan diri dan membuat dirinya menjadi lebih sukses. Menurut Peterson dan Hicks (2000) dalam Hughes et al. (2014), *coach* yang baik akan mengatur pengembangan *coachee* melalui beberapa tindakan yang meliputi:

1. Membantu *followers* menemukan tujuan karir yang tepat.
2. Mengidentifikasi dan memprioritaskan kebutuhan pengembangan.
3. Membuat rencana pengembangan dan berpegangan pada rencana tersebut.
4. Menciptakan lingkungan yang mendukung pembelajaran dan pelatihan.

Selain itu, juga terdapat lima tahapan yang dapat dilakukan dalam proses *coaching*, yang disebut dengan *The Five Step Model* (Hughes et al., 2014). Berikut penjelasan mengenai kelima tahapan:

1. *Forging a Partnership*

Tahap pertama, seorang *coach* harus membangun hubungan yang didasari kepercayaan dan rasa menghargai (*respect*) dengan *coachee*. Hubungan ini dapat

dibangun melalui dengan cara; *coach* sendiri harus memiliki kredibilitas yang tinggi yang akan membuat hubungan dengan *coachee* menjadi lebih mudah dan kuat, serta *coach* harus mampu untuk menempatkan diri pada posisi *coachee* dan memahami bagaimana *coachee* melihat masalah – masalah maupun kesempatan yang ada.

## 2. *Inspiring a Commitment*

Pada tahap yang kedua, *coach* dapat melakukannya dengan analisis GAPS yang merupakan kepanjangan dari *Goals, Abilities, Perception, Standards*. Analisis dimulai dari *goals*, dimana *coach* berperan dalam membantu *coachee* untuk menetapkan *career objectives*. Selanjutnya, pada *abilities* *coach* membantu *coachee* melihat dan menyadari apa keunggulan diri yang *coachee* miliki, apa yang dapat dilakukan dengan keunggulan diri tersebut saat ini, dan pengembangan apa yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan *coachee*. Pada *perception*, *coach* membantu *coachee* untuk melihat bagaimana pandangan orang lain terhadap diri *coachee*, dan pada *standards*, *coach* membantu *coachee* dalam menemukan apa yang sebenarnya menjadi ekspektasi dari atasan langsung maupun organisasi pada *coachee*.

## 3. *Growing Skills*

Dalam hal ini, *coach* harus mampu membuat *developmental* dan *coaching plans* bagi *coachee*. Hal ini dapat dilakukan melalui berbagai tindakan seperti; bertemu dengan karyawan (*coachee*) secara berkala untuk memberikan *feedback* terkait pengembangan karyawan, mengidentifikasi sumber daya yang dibutuhkan untuk

pengembangan maupun kesempatan untuk pengembangan, dan membantu para *coachee* untuk merefleksikan hal – hal yang telah dipelajarinya.

#### 4. *Promoting Persistence*

Pada tahap ini, *coach* harus memastikan bahwa *coachee* mengikuti rencana – rencana yang telah ditetapkan dan mendorong situasi *coachable* dengan *coachee*. Hal ini dapat dilakukan dengan cara; *coach* harus mengetahui tujuan pengembangan *coachee*, *coach* harus terlibat dalam pencapaian tujuan pengembangan tersebut, serta memberikan *feedback* sesegera mungkin.

#### 5. *Transferring Skills*

Pada tahap kelima ini, *coach* harus mampu menciptakan lingkungan pembelajaran yang nyaman untuk mendorong pengembangan diri, lingkungan kerja yang saling memberikan *feedback*, serta *coach* melakukan *review* tentang bagaimana perkembangan *coachee* secara berkala.

### 2.1.5.7 Delegasi

Salah satu hal yang dapat dilakukan oleh atasan untuk mendukung pengembangan karyawannya adalah dengan delegasi. Adapun delegasi merupakan pemberian tanggung jawab bagi bawahan untuk membuat keputusan, mengimplementasikan keputusan, dan mementingkan otonomi, tanggung jawab, serta pengembangan bawahan (Hughes et al., 2014). Delegasi merupakan hal yang penting, termasuk dalam pengembangan karyawan, berikut merupakan tiga alasan mengapa delegasi merupakan hal yang penting menurut Hughes et al. (2014):

#### 1. Delegasi Menyediakan Waktu untuk Kegiatan Lainnya

Dengan delegasi, atasan telah menentukan tanggung jawab apa yang harus dilakukan karyawannya, sehingga atasan dapat memastikan bahwa dirinya telah dengan tepat mengalokasikan waktu untuk memenuhi kebutuhan timnya.

## 2. Delegasi Mengembangkan Bawahan

Dengan delegasi, atasan memberikan tanggung jawab berupa tugas yang penting untuk dikerjakan oleh bawahannya. Sehingga, hal ini merupakan bentuk dukungan atasan dalam pengembangan bawahannya.

## 3. Delegasi Memperkuat Organisasi

Dengan delegasi, menunjukkan bahwa karyawan (bawahan) telah dipercaya dan pengembangannya merupakan hal yang penting. Selain itu, delegasi yang dilakukan dengan terampil juga dapat meningkatkan tingkat kepuasan akan beberapa pekerjaan, dimana membuat pekerjaan bawahan juga menjadi lebih baik. Delegasi juga dapat dilihat sebagai cara untuk mengembangkan keseluruhan organisasi.

### **2.1.6 *Intention to Transfer Training***

#### **2.1.6.1 Definisi *Intention to Transfer Training***

Menurut Abdullah dan Suring (2011), *transfer intention* adalah motivasi peserta pelatihan pada akhir program pelatihan untuk menerapkan apa yang telah dipelajari dari pelatihan pada pekerjaannya. Apabila peserta pelatihan memiliki *transfer intention* yang rendah, maka peserta pelatihan berkemungkinan untuk tidak menerapkan apa yang telah dipelajarinya saat pelatihan pada pekerjaannya.

Menurut Gegenfurtner et al. (2019), *transfer intention* merupakan sejauh mana peserta pelatihan bersedia untuk menerapkan pengetahuan dan keterampilan

yang telah diperoleh saat pelatihan pada pekerjaannya. Definisi ini sesuai dengan teori yang dikembangkan oleh Ajzen, yaitu TPB (*Theory of Planned Behavior*). Pada teori ini, *intention* merupakan pendahulu dari tindakan atau perilaku yang nyata, dimana tingkat kecenderungan untuk berperilaku dari individu bergantung pada sumber daya yang ada serta kontrol yang dimiliki atas perilaku tersebut.

Adapun *motivation to transfer* menurut Noe (1986) dalam Wen dan Lin (2014), merupakan *intention* peserta dalam memanfaatkan pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh dari program pelatihan ke dalam pekerjaan. Seiberling dan Kauffeld (2017) juga mendefinisikan *motivation to transfer* sebagai *intention* peserta pelatihan untuk menerapkan pengetahuan dan keterampilan baru yang diperoleh pada pekerjaannya.

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan definisi *transfer intention* menurut Gegenfurtner et al. (2019), yaitu sejauh mana peserta pelatihan bersedia untuk menerapkan pengetahuan dan keterampilan yang telah diperoleh saat pelatihan pada pekerjaannya.

#### **2.1.6.2 Teori Transfer of Training**

Menurut Noe (2017) terdapat tiga teori dari *transfer of training* sebagai berikut.

##### **1. *Theory of Identical Elements***

Pada teori ini, *transfer of training* terjadi ketika apa yang dipelajari saat sesi pelatihan identik dengan apa yang harus dilakukan peserta pelatihan dalam pekerjaannya. Dalam teori ini, pelatihan fokus pada *closed skills*. *Closed skills* merujuk pada tujuan pelatihan yang berkaitan dengan *specific skills* yang secara

identik harus dimiliki peserta pelatihan untuk melakukan pekerjaannya. Contohnya seperti pelatihan dalam menggunakan peralatan tertentu.

## 2. *Stimulus Generalization Approach*

Teori ini menekankan pada prinsip – prinsip umum yang dapat diterapkan pada berbagai situasi kerja yang berbeda. Dalam teori ini, pelatihan fokus pada *open skills*, dimana hal – hal yang dipelajari merujuk pada prinsip – prinsip yang sifatnya umum. Contohnya seperti pelatihan untuk meningkatkan *interpersonal skills*.

## 3. *Cognitive Theory of Transfer*

Pada teori ini, kecenderungan *transfer of training* bergantung pada kemampuan peserta pelatihan dalam memperoleh keapabilitas yang dipelajari. Teori ini mengusulkan untuk menyediakan materi pelatihan yang bermakna pada peserta pelatihan agar dapat meningkatkan kesempatan bagi peserta pelatihan untuk mengaitkan apa yang terjadi di lingkungan kerjanya dengan kapabilitas yang telah dipelajarinya di pelatihan.

### **2.1.6.3 Implikasi *Transfer of Training for Instruction***

Instruksi membantu peserta pelatihan dalam proses pembelajaran. Menurut Noe (2017) terdapat sembilan implikasi dari *transfer of training* untuk instruksi tersebut.

1. Karyawan perlu mengetahui tujuan pelatihan.
2. Karyawan membutuhkan konten pelatihan yang bermakna.
3. Karyawan perlu kesempatan untuk berlatih.

4. Karyawan perlu berkomitmen pada pelatihan.
5. Karyawan membutuhkan *feedback*.
6. Karyawan belajar melalui pengamatan, pengalaman, dan interaksi.
7. Karyawan membutuhkan pelatihan yang diatur dan dikoordinasikan dengan tepat.
8. Memacu tanggung jawab peserta pelatihan dan *self management*.
9. Memastikan bahwa lingkungan kerja mendukung *learning* dan *transfer*.

### **2.1.7 Training Effectiveness**

#### **2.1.7.1 Definisi Training Effectiveness**

Menurut Manna dan Biswas (2018), *training effectiveness* ialah evaluasi yang memeriksa apakah tingkat pelatihan meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan perilaku karyawan di organisasi.

*Training effectiveness* juga memiliki definisi yaitu mengukur bagaimana reaksi peserta pelatihan pada program pelatihan dan tingkat pembelajaran dari program pelatihan (Tracey et al., 1995 dalam Lim et al., 2007).

Adapun Blumenfeld dan Holland (1971) dalam Kodwani dan Prashar (2019) mendefinisikan *training effectiveness* sebagai kualitas sebagai bukti akuntabilitas atas demonstrasi pelatihan pada tempat kerja. Pelatihan dapat dikatakan efektif jika karyawan menerapkan apa yang dipelajarinya selama pelatihan pada pekerjaannya dan menunjukkan adanya peningkatan.

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan definisi menurut Tracey et al. (1995) dalam Lim et al. (2007), yaitu mengukur bagaimana reaksi peserta

pelatihan pada program pelatihan dan tingkat pembelajaran dari program pelatihan.

#### **2.1.7.2 Evaluasi *Training Effectiveness***

Dalam mengukur seberapa efektif *training* untuk mencapai tujuan yang ditetapkan, maka perlu dilakukan evaluasi pada empat area yang terukur (Blanchard & Tacker, 2013). Keempat area tersebut meliputi:

##### 1. *Reaction*

Pada area ini mengukur bagaimana persepsi, emosi, dan penilaian peserta *training* terhadap *training* yang pernah diikuti atau dialami. Pengukuran tersebut meliputi relevansi *training* apakah sesuai dengan yang dibutuhkan peserta, materi dan praktek *training* apakah dapat diserap oleh peserta, dan reaksi peserta pada *trainer*, dimana keseluruhan hal tersebut akan mempengaruhi seberapa banyak yang dapat dipelajari oleh peserta.

##### 2. *Learning*

Pada area ini mengukur seberapa besar tujuan dan maksud *training* dapat tercapai. Tujuan *training* yang telah dikembangkan pada tahap *design* akan menjelaskan secara rinci bagaimana kriteria hasil yang didapatkan. Kriteria hasil ini akan menandakan keberhasilan dalam *training*.

##### 3. *Behavior*

Pengukuran berdasarkan perubahan sikap dan perilaku dari karyawan yang telah mengikuti *training*. Apakah sikap dan perilaku karyawan yang telah mengikuti

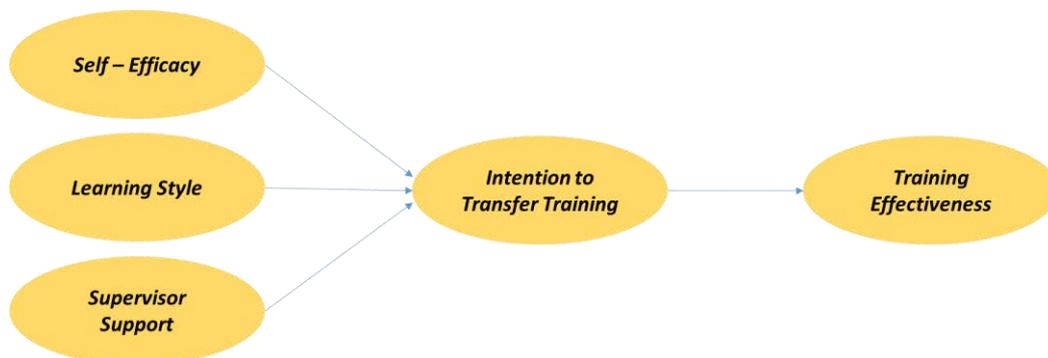
*training* mengalami perbedaan yang merujuk pada perubahan yang diekspetasikan atau tidak.

#### 4. *Organizational Results*

Pengukuran yang mencerminkan kesenjangan kinerja organisasi yang teridentifikasi dengan *training need analysis*.

## 2.2 Model Penelitian

Berdasarkan jurnal utama sebagai acuan penelitian yang telah disesuaikan dengan fenomena penelitian, peneliti melakukan replikasi model penelitian. Dalam penelitian ini, terdapat tujuh hipotesis dengan lima variabel sebagai berikut.



**Gambar 2.1 Model Penelitian**

Sumber: Al-Swidi dan Yahya, 2017

$H_1$  : *Self efficacy* berpengaruh positif terhadap *intention to transfer training*.

$H_2$  : *Learning style* berpengaruh positif terhadap *intention to transfer training*.

H<sub>3</sub> : *Supervisor support* berpengaruh positif terhadap *intention to transfer training*.

H<sub>4</sub> : *Intention to transfer training* berpengaruh positif terhadap *training effectiveness*.

H<sub>5</sub> : Pengaruh *self efficacy* terhadap *training effectiveness* dimediasi oleh *intention to transfer training*.

H<sub>6</sub> : Pengaruh *supervisor support* terhadap *training effectiveness* dimediasi oleh *intention to transfer training*.

H<sub>7</sub> : Pengaruh *learning style* terhadap *training effectiveness* dimediasi oleh *intention to transfer training*.

## **2.3 Pengembangan Hipotesis Penelitian**

### **2.3.1 Pengaruh *Self Efficacy* terhadap *Intention to Transfer Training***

Robbins dan Judge (2009) dalam Iqbal dan Dastgeer (2017) juga menjelaskan bahwa peserta pelatihan dengan tingkat *self efficacy* yang lebih tinggi akan lebih percaya diri atas kemampuannya untuk berhasil memperoleh pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang telah diajarkan, serta lebih berupaya untuk mencapai target yang diinginkan. Sedangkan peserta pelatihan dengan tingkat *self efficacy* yang lebih rendah lebih memilih untuk berhenti berupaya dalam menerapkan apa yang diperoleh dari pelatihan pada pekerjaannya. Liebermann dan Hoffmann (2008), Nikandrau et al. (2009) dalam Iqbal dan Dastgeer (2017) juga menemukan bahwa peserta pelatihan yang memiliki *self efficacy* lebih tinggi, akan lebih termotivasi untuk menerapkan keterampilan yang

didapatkan dari pelatihan pada pekerjaannya. Dengan demikian, *self efficacy* menjadi faktor penting yang berpengaruh positif dalam menentukan *intention to transfer training* peserta pelatihan.

Bandura (2001) dalam Vignoli et al. (2017) menjelaskan bahwa *self efficacy* dapat bertindak sebagai *self-motivating mechanism* dimana orang – orang menganggap tingkat keterampilannya tinggi, dan akibatnya mereka akan menetapkan tujuan dan termotivasi untuk berupaya mengatasi kendala yang dihadapi. *Self efficacy* telah dikonfirmasi memiliki peranan penting dalam *transfer process*, dimana *self efficacy* menjadi salah satu penentu terpenting bagaimana *transfer process* peserta pelatihan (Blume et al., 2010; Park et al., 2013; Mathieu et al., 1993 dalam Vignoli et al., 2017). Hasil penelitian Vignoli et al. (2017) juga menunjukkan bahwa *self efficacy* berpengaruh positif pada *intention to transfer*, dimana karyawan dengan tingkat *self efficacy* yang lebih tinggi akan memiliki tingkat *intention to transfer* yang lebih tinggi pula.

Adapun Mullins et al. (1998) dalam Al-Swidi dan Yahya (2017) menyatakan bahwa *self efficacy* berkaitan dengan *training transfer* melalui intensi peserta pelatihan dalam mengimplementasikan pengetahuan yang diperoleh. Bandura (2006) dalam Al-Swidi dan Yahya (2017) juga menyatakan bahwa *self efficacy* meyakinkan peserta pelatihan bahwa mereka mampu menyelesaikan pekerjaan dengan pelatihan yang diikuti. *Self efficacy* telah dikonfirmasi dapat memaksimalkan *training transfer* peserta pelatihan. Sehingga, dalam penelitian Al-Swidi dan Yahya menjelaskan bahwa *self efficacy* berpengaruh positif pada *intention to transfer training*.

Berdasarkan pemaparan di atas, maka hipotesis yang disajikan ialah:

H<sub>1</sub> : *Self efficacy* berpengaruh positif terhadap *intention to transfer training*.

### 2.3.2 Pengaruh *Learning Style* terhadap *Intention to Transfer Training*

Banyaknya pengetahuan yang dikuasai oleh peserta pelatihan melalui *learning-style* merupakan faktor penting yang dapat mengukur keberhasilan dari suatu pelatihan (Al-Swidi & Yahya, 2017). Dalam hal ini, karakteristik, kemampuan, pengalaman, dan niat untuk menerapkan apa yang diperoleh dari pelatihan harus diperhitungkan di tingkat individu maupun kelompok agar dapat memastikan bahwa pelatihan yang diselenggarakan sudah efektif (Kemp et al., 1998 dalam Al-Swidi & Yahya, 2017). *Learning styles* dari peserta pelatihan berkaitan dan akan mempengaruhi niat peserta pelatihan untuk menerapkan apa yang diperoleh dari pelatihan yang telah diikuti pada pekerjaannya. Dengan demikian dalam penelitian Al-Swidi dan Yahya (2017) didapatkan bahwa *learning style* berpengaruh secara positif pada *intention to transfer training* dari peserta pelatihan.

Simon (2000) dalam penelitiannya mendukung bahwa *learning style* merupakan faktor dalam pelatihan dan pendidikan yang secara signifikan mempengaruhi perancangan sebuah program pelatihan. Dalam hal ini, *learning style* berperan untuk memahami bagaimana kemampuan peserta pelatihan dan sebagai faktor yang secara tidak langsung menentukan efektivitas program pelatihan. Pada penelitian Simon (2000) mendukung bahwa orang – orang belajar dengan cara yang berbeda sesuai dengan *learning style* mereka, dan hal ini

mempengaruhi bagaimana mereka menerapkan apa yang telah dipelajarinya pada pekerjaannya. Semakin sesuainya program pelatihan dengan *learning style* peserta pelatihan, maka semakin besar pula kecenderungan dari niat peserta pelatihan untuk menerapkan yang telah dipelajarinya pada pekerjaannya. Dengan demikian, *learning style* akan mempengaruhi secara positif bagaimana niat atau *intention* peserta pelatihan dalam menerapkan yang telah dipelajari pada pekerjaannya.

Sarabdeen (2013) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa memahami preferensi *learning style* peserta pelatihan merupakan hal yang penting bagi *trainers*, karena hal tersebut akan membuat peserta pelatihan lebih terlibat secara efektif dan berniat untuk menerapkan pengetahuan maupun keterampilan yang diperoleh pada pekerjaannya. Selain itu, Sarabdeen (2013) juga mengungkapkan bahwa dengan memahami preferensi *learning style*, peserta pelatihan akan memiliki motivasi dan *attitude* terhadap perilaku yang lebih baik dalam menerapkan apa yang dipelajari pada pelatihan. Dengan demikian, kesesuaian antara *learning style* dalam pelatihan dengan preferensi *learning style* peserta pelatihan berpengaruh secara positif pada perilaku peserta pelatihan untuk menerapkan yang telah dipelajari dari pelatihan pada pekerjaannya melalui *intention* dan motivasi yang dimiliki.

Berdasarkan pemaparan di atas, maka disajikan hipotesis:

H<sub>2</sub> : *Learning styles* berpengaruh positif terhadap *intention to transfer training*.

### 2.3.3 Pengaruh *Supervisor Support* terhadap *Intention to Transfer Training*

Kim et al. (2019) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa dukungan atasan berupa sikap positif terhadap pelatihan, mendiskusikan kebutuhan dan rencana pelatihan karyawan, serta mengekspektasikan karyawan untuk menerapkan pengetahuan maupun keterampilan yang diperoleh dari pelatihan pada pekerjaannya, dapat meningkatkan *intention to transfer training*. *Supervisor support* merupakan sarana yang tepat dalam meningkatkan sikap, niat, dan perilaku karyawan dalam menerapkan yang diperoleh dari pelatihan pada pekerjaan (Hutchins, 2009; Nijman et al., 2009 dalam Kim et al., 2019). Dengan demikian, *supervisor support* berpengaruh secara positif pada *intention to transfer training* karyawan.

Adapun Al-Eisa et al. (2009) dalam Al-Swidi dan Yahya (2017) menjelaskan bahwa peserta pelatihan yang merasakan *supervisor support* yang semakin besar terhadap pelatihan akan memiliki *intention* yang semakin besar dalam memperoleh manfaat pengetahuan maupun keterampilan baru. Ling (2007) dalam Al-Swidi dan Yahya (2017) menyatakan bahwa dukungan dan *feedback* dari atasan membantu peserta pelatihan dalam mengorganisir dan menggunakan pengetahuan maupun keterampilan baru. Al-Swidi dan Yahya juga mengungkapkan bahwa atasan memberikan dukungan berupa *feedback*, dorongan, dan bantuan, sehingga apabila atasan gagal dalam memberikan dukungannya pada karyawan ketika *transfer process*, maka dapat mematahkan *intention to transfer training* karyawan.

Lim dan Johnson (2002) dalam Al-Eisa et al. (2009) menyatakan bahwa keterlibatan, pengetahuan tentang pelatihan, dan *feedback* yang positif dari atasan merupakan faktor penting yang mempengaruhi bagaimana *transfer training* karyawan terhadap pekerjaannya. Baldwin et al. (1991) dalam Al-Eisa et al. (2009) menyatakan bahwa peserta pelatihan yang mengantisipasi tindak lanjut dari atasannya akan cenderung memiliki *transfer intention* yang lebih kuat. Selain itu, Foxon (1993) dalam Al-Eisa et al. (2009) mengidentifikasi bahwa *supervisor support* berpengaruh terhadap *transfer process*, dimana ketika *supervisor* berhasil memacu dan mencontohkan perilaku yang diinginkan, maka peserta pelatihan lebih cenderung memiliki *intention* untuk menerapkan pengetahuan dan keterampilan yang telah dipelajari pada pekerjaannya. Maka dari itu, didapatkan hipotesis sebagai berikut :

H<sub>3</sub> : *Supervisor support* berpengaruh positif terhadap *intention to transfer training*.

#### **2.3.4 Pengaruh *Intention to Transfer Training* terhadap *Training Effectiveness***

Machin dan Fogarty (2003) dalam Al-Swidi dan Yahya (2017) mengungkapkan bahwa persepsi peserta pelatihan terhadap beberapa kegiatan yang memunculkan *intention*, akan berkaitan dengan penerapan hal – hal yang diperoleh dari pelatihan, dan keterkaitan tersebut akan memberitahukan tentang efektivitas dari pelatihan. *Intention to transfer training* juga merupakan sebuah pendahulu atau pemicu dari inisiasi peserta pelatihan dalam menerapkan apa yang diperoleh dari pelatihan pada pekerjaan melalui tindakannya (Machin & Fogarty, 2004; Tubbs & Ekeburg, 1991; Powel 2009). Dengan demikian, *intention to*

*transfer training* dianggap sebagai faktor utama yang menentukan dan berpengaruh secara signifikan terhadap *training effectiveness*.

Adapun Campbell dan Stanley (1969) dalam Friedman dan Ronen (2015) mengungkapkan bahwa peserta pelatihan yang membangun niat implementasi pada akhir pelatihan akan mengimplementasikan apa yang telah didapatkan dari pelatihan melalui perilakunya secara lebih cepat dan dengan tingkatan yang lebih baik, daripada peserta pelatihan yang tidak membangun niat implementasi tersebut. *Implementation intention* memberikan dampak positif pada *training effectiveness*. Sheeran dan Silverman (2003) dalam Friedman dan Ronen (2015) menemukan bahwa dengan adanya *implementation intentions* telah melipatgandakan tingkat kehadiran peserta pada kelas pelatihan kesehatan dan keselamatan kerja di UK. Dengan demikian, *implementation intentions* peserta pelatihan mempengaruhi *training effectiveness*.

Kodwani dan Prashar (2019) menjelaskan bahwa semakin banyak terjadinya *transfer learning* dari pelatihan pada pekerjaan, maka semakin tinggi pula efektivitas dari pelatihan tersebut. Adapun Blumenfeld dan Holland (1971) dalam Kodwani dan Prashar (2019) mendefinisikan *training effectiveness* sebagai kualitas bukti akuntabilitas atas demonstrasi pelatihan pada tempat kerja. *Training* akan menjadi *training* yang efektif apabila peserta pelatihan menerapkan pembelajarannya selama *training* pada pekerjaannya. *Intention to transfer training* memiliki peran penting, dimana semakin tinggi *intention*, maka peserta pelatihan juga lebih cenderung untuk menerapkan apa yang telah dipelajarinya saat pelatihan pada pekerjaannya. Sehingga, hal tersebut akan memberikan

kontribusi pada *training effectiveness*. Dengan demikian, *intention to transfer* menjadi faktor penting yang mengindikasikan *training effectiveness*.

Berdasarkan pemaparan di atas, maka disajikan hipotesis:

H<sub>4</sub> : *Intention to transfer training* berpengaruh positif terhadap *training effectiveness*.

### **2.3.5 Pengaruh *Self Efficacy* terhadap *Training Effectiveness* dimediasi oleh *Intention to Transfer Training***

Tingkat *self efficacy* peserta pelatihan merupakan hal penting yang menjadi pendahulu pengembangan *transfer intentions* yang lebih kuat. Semakin kuatnya *transfer intentions* tersebut, maka akan menjadi prasyarat yang menentukan *training effectiveness* (Machin & Fogarty, 2008). Adapun Campbell (1998) dalam Machin dan Fogarty (2008) mengungkapkan bahwa *training effectiveness* dipengaruhi oleh bagaimana peran individu yakni *self efficacy* yang dimilikinya. Semakin tinggi tingkat *self efficacy* yang dimiliki oleh individu, maka *intention* untuk menerapkan keterampilan dan pengetahuan yang telah dilatih akan semakin tinggi. Pada akhirnya, *transfer intention* tersebut akan menentukan *training effectiveness*.

Adapun Sherer et al. (1982) dalam Al-Swidi dan Yahya (2017) menjelaskan bahwa terdapat keterkaitan antara *self efficacy* dengan *intention to transfer training*, dimana interaksi dari kedua variabel tersebut akan menginformasikan *training effectiveness*. *Intention to transfer training* menjadi perantara yang memediasi *self efficacy* dengan *training effectiveness*, dimana

peserta pelatihan dengan tingkat *self efficacy* yang lebih besar diekspetasikan dapat mengaplikasikan keterampilan yang telah diajarkan selama pelatihan pada pekerjaannya. Dengan demikian, *intention to transfer training* memediasi bagaimana peran *self efficacy* dari peserta pelatihan dalam mempengaruhi *training effectiveness*.

Machin dan Fogarty (2003) juga mengungkapkan bahwa *intention to transfer training* dengan terminologi *implementation intention* dipengaruhi secara signifikan oleh *self efficacy*, dan keterkaitan diantara keduanya akan mempengaruhi *transfer outcomes* yang terjadi. Dalam hal ini, *transfer outcomes* ditentukan dengan melihat *training effectiveness*. *Intention to transfer* dengan terminologi *implementation intentions* menjadi perantara kunci yang memediasi tingkat *self efficacy* dari peserta pelatihan dengan *transfer outcomes* yang menentukan apakah *training* yang telah diikuti merupakan *effective training*.

Berdasarkan pemaparan di atas, maka disajikan hipotesis:

H<sub>5</sub> : Pengaruh *self efficacy* terhadap *training effectiveness* dimediasi oleh *intention to transfer training*.

### **2.3.6 Pengaruh *Supervisor Support* terhadap *Training Effectiveness* dimediasi oleh *Intention to Transfer Training***

*Intention* merupakan *mediator* utama antara faktor *supervisor support* dengan *transfer process*, dimana *intention* berperan penting dalam menginterpretasikan keterkaitan antara *supervisor support* dengan *training effectiveness* (Al-Swidi & Yahya, 2017). *Supervisor support* secara signifikan

berkaitan dengan *training effectiveness*, dimana peran *supervisor support* ini akan menentukan *training effectiveness* (Tennant et al., 2002). Dalam hal ini, *supervisor support* akan memberikan dukungannya dalam mendorong *intention* peserta pelatihan untuk menerapkan keterampilan maupun pengetahuan yang diperoleh dari pelatihan. Sehingga, *intention to transfer training* dari peserta pelatihan akan memediasi bagaimana peran *supervisor support* dalam menentukan *training effectiveness*.

Alshaali et al. (2018) mengungkapkan bahwa *supervisor support* berpengaruh secara langsung pada *intention to transfer training*. Dalam hal ini, *intention to transfer training* akan menentukan *training effectiveness* (Baldwin & Ford, 1988). Pengaruh langsung dari *supervisor support* pada *intention to transfer* peserta pelatihan ditunjukkan secara jelas dalam TPB (*Theory of Planned Behavior*). *Intention to transfer training* berpengaruh secara dominan sebagai perantara *transfer process* dan *transfer behavior* dari peserta pelatihan. Agar mencapai *training* yang efektif, maka diperlukan peran *supervisor support* yang secara langsung akan memberikan pengaruh yang positif terhadap *intention to transfer*. Dengan demikian, penelitian yang diungkapkan oleh Alshaali et al. (2018) menyatakan bahwa *intention to transfer training* memediasi peran *supervisor support* pada peserta pelatihan dengan tercapainya *training effectiveness*.

Noe (1986) dalam Wen dan Lin (2014) mengungkapkan bahwa *motivation to transfer* ialah *intention* peserta pelatihan dalam memanfaatkan pengetahuan maupun keterampilan yang diperoleh dari program pelatihan pada pekerjaannya.

Blume et al. (2010) dalam Khan et al. (2015) menyatakan bahwa *supervisor support* merupakan faktor yang berpengaruh dalam *training transfer process* peserta pelatihan. Dalam hal ini, *supervisor support* berperan dalam memberikan dorongan, *feedback*, dan motivasi bagi peserta pelatihan, sehingga peserta pelatihan memiliki *intention* untuk menerapkan pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh dari pelatihan pada pekerjaannya. Dengan demikian, Khan et al. (2015) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa *motivation to transfer* yang merupakan *intention* peserta pelatihan dalam menerapkan pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh dari pelatihan pada pekerjaannya, memediasi pengaruh *supervisor support* dengan *training outcomes* yang mengindikasikan *training effectiveness*.

Berdasarkan pemaparan di atas, maka disajikan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>6</sub> : Pengaruh *supervisor support* terhadap *training effectiveness* dimediasi oleh *intention to transfer training*.

### **2.3.7 Pengaruh *Learning Style* terhadap *Training Effectiveness* dimediasi oleh *Intention to Transfer Training***

Menurut Al-Swidi dan Yahya (2017), *learning style* ialah salah satu faktor yang berkontribusi dalam *transfer process* pelatihan yang berujung pada *training effectiveness*. Dalam hal ini, kontribusi *learning style* terhadap *training effectiveness* dimediasi oleh *intention to transfer training*. Sheriff dan Makhadmah (2012) dalam Al-Swidi dan Yahya (2017) mengungkapkan bahwa *learning style* secara tidak langsung memberikan dampak pada *training*

*effectiveness*, dimana agar mencapai *training* yang efektif, peserta pelatihan dengan pengalaman dan *learning style* yang *adaptable* diharapkan dapat menerapkan keterampilan yang telah dipelajari selama pelatihan pada pekerjaannya. Dengan demikian, dalam penelitian Al-Swidi dan Yahya menyatakan bahwa *intention to transfer training* memediasi pengaruh *learning style* pada *training effectiveness*.

Adapun Robotham (1999) dalam Sarabdeen (2013) mengungkapkan bahwa pengetahuan tentang preferensi *learning style* dari peserta pelatihan akan membantu *trainer* dalam merancang materi dan suasana program pelatihan, sehingga mampu memaksimalkan *training effectiveness*. Keengore dan Georgina (2011) dalam Sarabdeen (2013) juga mengungkapkan bahwa pendidik seharusnya memiliki pemahaman terhadap perbedaan *learners*, sehingga hal tersebut akan membantu dalam memenuhi apa yang dibutuhkan peserta didiknya terkait pembelajaran. Yacizi (2005) dalam Sarabdeen (2013) menyarankan agar pelatihan yang diberikan oleh *human resource* lebih banyak menekankan pada kendali peserta pelatihan, sehingga mereka akan lebih termotivasi dalam pelatihan yang diikuti, dan pada akhirnya pelatihan yang diikuti akan efektif. Dengan pemahaman terhadap preferensi *learning style* peserta pelatihan, akan membuat peserta pelatihan memiliki *intention* untuk menerapkan pengetahuan dan keterampilan yang telah dipelajarinya di pelatihan pada pekerjaan (*attitude toward behavior*). Sehingga, hal tersebut akan memaksimalkan *training effectiveness*.

Simon (2000) menjelaskan bahwa *learning style* memiliki peranan penting dalam memahami bagaimana kemampuan peserta pelatihan, sehingga dapat menentukan efektivitas dari pelatihan yang dijalankan. *Learning style* juga menjadi faktor yang mempengaruhi bagaimana perancangan pelatihan, dimana untuk mencapai pelatihan yang efektif, perancangan pelatihan harus disesuaikan dengan *learning style* peserta pelatihan. Simon (2000) menjelaskan bahwa peserta pelatihan akan memiliki *intention to transfer training* apabila *learning style* yang ada dalam pelatihan sesuai dengan kemampuan dan keterampilannya. Pengaruh *learning style* pada *intention to transfer training* ini akan menentukan efektivitas pelatihan. Dengan demikian, *intention to transfer training* menjadi perantara yang menghubungkan *learning style* peserta pelatihan dengan *training effectiveness*.

Berdasarkan pemaparan di atas, maka disajikan hipotesis:

H<sub>7</sub> : Pengaruh *learning style* terhadap *training effectiveness* dimediasi oleh *intention to transfer training*.

## 2.4 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1

### Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Tahun	Judul Penelitian	Temuan Penelitian
1	Vignoli et al.	2017	<i>Leadership Styles and Self-efficacy in Determining Transfer Intentions of Safety Training</i>	Temuan ini mengungkapkan bagaimana <i>self efficacy</i> dan <i>leadership style</i> atasan akan menentukan <i>intention to transfer</i> karyawan. Karyawan yang memiliki tingkat <i>self efficacy</i> lebih tinggi dan dengan atasan yang memiliki <i>transformational leadership style</i> , maka akan memiliki <i>intention to transfer training</i> yang lebih tinggi.
2	Kamran Iqbal dan Ghulam Dastgeer	2017	<i>Impact of Self efficacy and Retention on Transfer of Training: The Mediating Role of Motivation to Transfer</i>	Penelitian ini mengungkapkan pentingnya <i>self efficacy</i> dalam <i>transfer of training</i> . Karyawan dengan tingkat <i>self efficacy</i> yang lebih tinggi, akan lebih termotivasi dan berniat untuk menerapkan apa yang diperoleh dari pelatihan pada pekerjaannya. Sehingga, pada akhirnya akan mengarah pada <i>transfer of training</i> dengan tingkat yang lebih tinggi. Penelitian ini juga menyarankan agar perusahaan menyediakan lingkungan kerja yang mendukung agar mampu meningkatkan <i>self efficacy</i> karyawannya.

3	Al-Eisa et al.	2009	<i>An Empirical Examination of The Effects of Self-efficacy, Supervisor Support and Motivation to Learn on Transfer Intention</i>	<p>Penelitian ini menguji bagaimana efek <i>self-efficacy</i> sebagai faktor di tingkat individu dan <i>supervisor support</i> sebagai faktor di tingkat organisasi terhadap <i>transfer intention</i>. Temuan ini mengungkapkan bahwa <i>supervisor support</i> memiliki efek terkuat pada <i>transfer intention</i> dibandingkan dengan <i>self efficacy</i>. Peserta pelatihan akan lebih cenderung memiliki <i>transfer intention</i> yang lebih besar jika merasakan dukungan atasan yang lebih besar dalam mengikuti pelatihan maupun menerapkan keterampilan serta pengetahuan yang telah dipelajari selama pelatihan pada pekerjaannya.</p>
4	Kim et al.	2019	<i>Support, Training Readiness and Learning Motivation in Determining Intention to Transfer</i>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>supervisor support</i> memiliki peranan penting dalam pelatihan. <i>Supervisor support</i> tidak hanya secara langsung mempengaruhi bagaimana kesiapan pelatihan dan motivasi untuk belajar, namun juga secara tidak langsung mempengaruhi <i>intention to transfer training</i> dari peserta pelatihan. Dalam hal ini, <i>supervisor</i> memberikan dukungan dan membangun lingkungan kerja yang tepat sehingga karyawan akan berupaya untuk menerapkan pengetahuan maupun keterampilan yang diperoleh.</p>

5	Amitabh Deo Kodwani dan Sanjeev Prashar	2019	<i>Assessing The Influencers of Sales Training Effectiveness Before and After Training: Mediating Role of Motivation to Learn and Moderating Role of Choice</i>	Penelitian ini mengungkapkan bahwa <i>training awareness, perceived transfer climate</i> , dan <i>the presence of an appropriate training evaluation</i> mempengaruhi <i>motivation to learn</i> peserta pelatihan. Dalam penelitian ini ditunjukkan bahwa bagaimana <i>motivation to learn</i> peserta pelatihan akan mengindikasikan <i>training effectiveness</i> . <i>Motivation to learn</i> meningkatkan <i>intention</i> peserta pelatihan dalam menggunakan apa yang diperoleh dari pelatihan.
6	Shlomit Friedman dan Simcha Ronen	2015	<i>The effect of Implementation Intentions on Transfer of Training</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pembentukan <i>implementation intentions</i> di akhir program pelatihan akan mendukung terjadinya <i>transfer of training</i> . Penelitian ini dilakukan pada dua program pelatihan yang berbeda yang bernama <i>actively listening</i> dan <i>selling products to customer</i> . Dengan <i>implementation intentions</i> yang telah terbentuk, maka peserta pelatihan akan secara nyata mengimplementasikan apa yang didapatkan tersebut melalui perilakunya. Hal ini mengarah pada efektivitas dari pelatihan tersebut, dimana terjadi <i>transfer of training</i> .

7	M. Anthony Machin dan Gerard Joseph Fogarty	2008	<i>The Effects of Self-Efficacy, Motivation to Transfer, and Situational Constraints on Transfer Intentions and Transfer of Training</i>	Temuan ini mengungkapkan bahwa <i>self efficacy</i> mempengaruhi bagaimana <i>transfer success</i> dari sebuah pelatihan, dimana keberhasilan tersebut dimediasi oleh <i>transfer intention</i> dan bagaimana upaya dari peserta pelatihan. Dalam hal ini, <i>self efficacy</i> memainkan peran penting dalam pengembangan <i>transfer intention</i> peserta pelatihan. Pada akhirnya, <i>transfer intentions</i> tersebut akan menjadi pendahulu dari implementasi keterampilan yang telah terlatih yang menunjukkan efektivitas pelatihan.
8	M. Anthony Machin dan Gerard Joseph Fogarty	2003	<i>Perceptions of Training-Related Factors and Personal Variables as Predictors of Transfer Implementations Intentions</i>	Penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh secara tidak langsung dari aktivitas yang meningkatkan <i>transfer process</i> dengan <i>implementation intentions</i> melalui <i>self efficacy</i> peserta pelatihan. <i>Implementation intentions</i> kemudian menjadi perantara utama dari penerapan pengetahuan maupun keterampilan yang diperoleh dari pelatihan dengan keberhasilan penerapan tersebut ( <i>transfer process</i> ) yang ditentukan oleh efektivitas pelatihan.

9	Steven John Simon	2000	<p><i>The Relationship of Learning Style and Training Method to End-User Computer Satisfaction and Computer Use: A Structural Equation Model</i></p>	<p>Temuan ini mengungkapkan bahwa <i>learning style</i> merupakan faktor dalam pelatihan dan pendidikan yang secara signifikan mempengaruhi perancangan program pelatihan. Perancangan ini seharusnya disesuaikan dengan <i>learning style</i> dari peserta pelatihan agar mampu mencapai hasil pelatihan (<i>training outcomes</i>) yang optimal. Pada analisis penelitian dihasilkan bahwa <i>Reflective Observation learners</i> memberikan performa terbaiknya dengan teknik instruksi, sedangkan <i>Active Experimentation learners</i> memberikan performa terbaiknya dengan teknik eksplorasi.</p>
---	-------------------	------	--	---

10	Alshaali et al.	2018	<p><i>Training Transfer: A New Model in the United Arab Emirates General Education Sector—Hybridization of the Theory of Planned Behavior with the Training Transfer Model</i></p>	<p>Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>intention to transfer training</i> memiliki pengaruh yang dominan dalam <i>transfer model</i>, sesuai dengan TPB (<i>Theory of Planned Behavior</i>), yang menyatakan bahwa <i>intention</i> merupakan pendahulu dari sebuah perilaku. Dalam penelitian ini juga ditunjukkan bahwa <i>supervisor support</i> berperan penting dalam keberhasilan sebuah <i>training</i> yang diikuti oleh peserta pelatihan. <i>Supervisor support</i> berpengaruh secara kuat pada <i>intention to transfer training</i> yang pada akhirnya akan mempengaruhi keberhasilan program <i>training</i>. Dalam hal ini, <i>supervisor support</i> harus membuat program <i>training</i> yang tepat bagi bawahannya pada tahap <i>training design</i>, sehingga bawahan akan memiliki <i>intention</i> untuk menerapkan yang diperoleh dari <i>training</i> tersebut.</p>
----	-----------------	------	--	---

11	Melody Ling-Yu Wen dan Danny Yung-Chuan Lin	2014	<i>Trainees' Characteristics in Training Transfer: The Relationship among Self-Efficacy, Motivation to Learn, Motivation to Transfer and Training Transfer</i>	Temuan penelitian ini mengungkapkan bahwa <i>motivation to learn</i> dan <i>motivation to transfer</i> memediasi <i>self efficacy</i> dengan <i>training transfer</i> . Tanpa motivasi, <i>self efficacy</i> akan sulit mempengaruhi <i>training transfer</i> . Maka dari itu, untuk meningkatkan motivasi, organisasi perlu membangun dan mendorong <i>self efficacy</i> karyawan dengan memberikan motivasi intrinsik ( <i>motivation to learn</i> ) dan motivasi ekstrinsik ( <i>motivation to transfer</i> ) dalam <i>training implementation</i> .
12	Darwish Abdulrahamn Yousef	2018	<i>Learning Style Preferences of Postgraduate students: The Case of The British University in Dubai, the United Arab Emirates</i>	Temuan penelitian ini mengungkapkan bahwa dominasi <i>learning style</i> pada karyawan pascasarjana BUID ialah <i>theorist</i> dan <i>reflector</i> , serta tidak ditemukannya perbedaan <i>statistic</i> yang signifikan pada keempat <i>learning style</i> dengan berdasarkan pada perspektif demografi dan akademis. Selain itu, dengan mengetahui preferensi <i>learning style</i> karyawan, maka dapat membantu perusahaan atau organisasi dalam merancang program pelatihan yang sesuai.

13	Jawahitha Sarabdeen	2013	<i>Learning Styles and Training Methods</i>	Penelitian ini mengungkapkan bahwa tiap <i>learner</i> memiliki tipe <i>learning style</i> yang berbeda dan hal ini merupakan hal yang penting untuk diperhatikan sebelum merancang program pelatihan. Selain itu, penting bagi <i>trainer</i> atau <i>educator</i> untuk memahami preferensi <i>learning style</i> dari peserta pelatihan, karena hal tersebut akan menciptakan antusiasme serta motivasi bagi <i>learner</i> untuk mempelajari dan menerapkan apa yang telah dipelajarinya.
----	---------------------	------	---	---

14	Md. Shamsul Arefin dan Dr. Nazrul Islam	2018	<i>A Study on the Motivation to Transfer Training in The Banking Industry of Bangladesh</i>	<p>Penelitian ini menguji enam faktor penentu <i>motivation to transfer training</i> pada sektor perbankan di Bangladesh. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat tiga faktor yakni <i>self efficacy</i>, <i>supervisor support</i>, dan <i>opportunity perform</i> yang memiliki hubungan signifikan dengan <i>motivation to transfer training</i>. Sedangkan tiga faktor lainnya, yaitu <i>career commitment</i>, <i>awareness of strategic linkages</i>, dan <i>accountability</i> tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan <i>motivation to transfer training</i> pada sektor perbankan di Bangladesh.</p>
----	---	------	---	--

15	Lim et al.	2007	<i>Banking Industry of Bangladesh</i>	<p>Penelitian ini ditujukan untuk mengetahui faktor - faktor apa yang menentukan efektivitas dari pelatihan <i>online</i>, dan mengungkapkan bagaimana variabel - variabel yang ada dapat secara positif berhubungan dengan efektivitas dari pelatihan <i>online</i>. Temuan penelitian ini mengungkapkan bahwa semakin tinggi motivasi peserta pelatihan <i>online</i>, maka akan semakin tinggi <i>transfer</i> pada kinerjanya. Selain itu, semakin tinggi <i>self efficacy</i> peserta pelatihan dalam menggunakan komputer selama bekerja, maka juga akan semakin tinggi kinerja dalam pembelajarannya. Pada akhirnya, penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan <i>online</i> yang efektif membutuhkan kemudahan dalam hal interaksi, komunikasi, <i>efficacy</i>, serta adanya dukungan dari senior maupun adanya budaya belajar yang berkelanjutan.</p>
16	Chris Niyi Aransami	2018	<i>Training Effectiveness in an Enterprise Resource Planning System Environment</i>	<p>Temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa <i>supervisor support</i> dan <i>motivation to transfer</i> secara positif mempengaruhi <i>training transfer</i>. Hasil tambahan juga menegaskan bahwa <i>motivation to transfer</i> menjadi perantara hubungan antara <i>supervisor support</i> dengan <i>training transfer</i>. Penelitian ini juga memberikan pemahaman yang lebih baik tentang interaksi antara <i>supervisor support</i> dan <i>motivation to transfer</i> terkait dengan penggunaan ERP (<i>Enterprise Resource Planning</i>).</p>

17	Al-Swidi dan Yahya	2017	<i>Training Transfer Intention and Training Effectiveness: Assessing The Gender Differences Using Multi-group Structural Equation Modelling Approach</i>	Penelitian ini menggunakan TPB ( <i>Theory of Planned Behavior</i> ) yang merujuk pada intention sebagai pendahulu perilaku seseorang. Dalam penelitian ini mengungkapkan bahwa <i>intention to transfer training</i> menjadi perantara hubungan antara <i>self efficacy</i> , <i>learning style</i> , dan <i>supervisor support</i> terhadap <i>training effectiveness</i> di Saudi Arabia dan bagaimana hubungan ini memiliki efek yang berbeda pada pria dan wanita (gender).
18	Malabika Sahoo dan Sumita Mishra	2018	<i>Effects of Trainee Characteristics, Training Attitudes and Training Need Analysis on Motivation to Transfer Training</i>	Temuan penelitian ini mengungkapkan adanya hubungan langsung yang positif antara <i>individual trainee characteristics</i> , <i>training attitudes</i> , dan <i>training needs analysis</i> dengan <i>transfer motivation</i> . Penelitian ini juga memberikan <i>insight</i> perlunya meningkatkan <i>transfer motivation</i> dan <i>transfer training</i> untuk pelatihan <i>softskills</i> . Pemerintah dan sistem edukasi di India saat ini menyadari perlunya melibatkan <i>training softskills</i> dalam kurikulum serta menyeimbangkan antara <i>training softskills</i> maupun <i>hardskills</i> yang ada.

19	M. Anthony Machin dan Gerard Joseph Fogarty	2004	<i>Assessing The Antecedents of Transfer Intentions in a Training Context</i>	<p>Penelitian ini mengungkapkan bahwa dua pengukuran affectivity (<i>Positive Affectivity &amp; Negative Affectivity</i>) memiliki kaitan yang berbeda dengan <i>climate for transfer</i>, yaitu <i>positive transfer</i> dan <i>negative transfer</i>. Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>transfer climate</i> memiliki peranan yang relatif kecil dalam mempengaruhi kesiapan peserta pelatihan untuk mengikuti pelatihan, ataupun menjadi pendahulu penerapan pelatihan (<i>transfer process</i>) secara nyata setelah mengikuti pelatihan.</p>
20	Cheng et al.	2015	<i>An Intention-Based Model of Transfer of Training</i>	<p>Temuan ini mengungkapkan bahwa terdapat pengaruh positif dari tiga faktor yaitu <i>attitude toward behavior</i>, <i>subjective norm</i> yang mengacu pada <i>social support</i> (dukungan rekan kerja, dukungan atasan, dan iklim lingkungan kerja) dan <i>perceived behavioral control</i> yang mengacu pada <i>self efficacy</i> terhadap <i>transfer intention</i>. Selain itu, juga temukan bahwa <i>transfer intention</i> memediasi pengaruh positif dari ketiga faktor tersebut pada <i>transfer behavior</i>. Dalam hal ini, terindikasikan pelatihan yang efektif karena para praktisi pada industri konstruksi di Hongkong menerapkan hal - hal yang diperoleh dari pelatihan pada pekerjaannya.</p>