

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 Manajemen

Menurut Robbins & Coutler (2020), manajemen merupakan sebuah proses yang melibatkan koordinasi dan pengawasan dalam kegiatan kerja karyawan sehingga kegiatan tersebut dapat terselesaikan secara efektif dan efisien. Efisien yang dimaksudkan adalah melaksanakan kegiatan kerja dengan baik dan memanfaatkan sumber daya yang secara maksimal. Sedangkan efektivitas kerja menjadikan jalannya aktivitas dari pekerjaan yang benar untuk dapat mencapai tujuan perusahaan. Adapun menurut David & Anastasia (2019), manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian aktivitas karyawan dalam menggombinasikannya dengan sumber daya lain untuk bisa mencapai tujuan suatu organisasi.

Dalam mengatur manajemen yang ada pada organisasi sesuai dengan fungsinya masing-masing, seorang manajer harus dapat melakukan pengelolaan terhadap orang-orang yang ada di dalamnya. Dessler (2019) mengemukakan bahwa terdapat fungsi-fungsi dasar dalam organisasi untuk melakukan pengelolaan proses manajemen, yaitu:

1. *Planning*: Proses menetapkan suatu tujuan atau standar, mengembangkan aturan atau prosedur, serta melakukan pengembangan rencana dan perkiraan untuk organisasi
2. *Organizing*: Proses memberikan arahan dan tugas kepada setiap individu perusahaan, mendelegasikan wewenang, membangun komunikasi serta mengkoordinasikan pekerjaan kepada karyawan
3. *Staffing*: Proses dalam melakukan rekrutmen kandidat, melakukan pemilihan karyawan yang tepat, menerapkan standar kinerja perusahaan, pemberian kompensasi, melakukan mengevaluasi kinerja, pemberian konseling, pelatihan, serta pengembangan karyawan
4. *Leading*: Proses mengarahkan dan membuat orang lain untuk menyelesaikan pekerjaannya, menjaga moral setiap karyawan, serta mampu memotivasi karyawan untuk mencapai kinerja yang maksimal

5. *Controlling*: Melakukan penetapan standar pada operasionalisasi perusahaan, memeriksa dan melihat kinerja aktual yang dibandingkan dengan standar perusahaan, serta mengambil tindakan yang korektif sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Dalam bukunya, Robbins & Coulter (2020) menjelaskan terkait teori Mintzberg *managerial roles* dan *managerial skills level* sebagaimana fungsi seorang manajer dalam melakukan pekerjaannya di perusahaan. Dimana, seorang manajer dapat diklasifikasikan ke beberapa bagian baik peran yang akan diambil maupun kemampuan yang dimilikinya. Dalam hal ini, teori Henry Mintzberg mengenai peranan seorang manajer dalam perusahaan, memiliki perilaku spesifik yang diharapkan dan ditunjukkan sebagai seorang pemimpin. Hal ini dituangkan dalam *Mintzberg's Managerial Roles* pada Robbins & Coulter (2020) yang dikelompokkan menjadi tiga bagian, yaitu:

1. *Interpersonal Roles*: Peran manajerial yang melibatkan orang-orang seperti karyawan maupun eksternal organisasi, dengan perannya yang bersifat formal.
2. *Informational Roles*: Peran manajerial yang terlibat dalam melakukan pengumpulan, penerimaan, dan penyebaran informasi
3. *Decisional Roles*: Peranan manajerial yang bertugas dalam pengambilan keputusan atau pilihan yang memerlukan refleksi dalam berpikir dan juga bertindak.

Adapun perspektif lain yang dijelaskan oleh Robbins and Coulter (2020) dalam literturnya terkait *managerial skills level* yang dikemukakan oleh Robert L. Katz, yang menyatakan bahwa manager memerlukan tiga kemampuan kritical, yaitu :

1. *Technical Skills*: Kemampuan terkait pengetahuan dan teknik yang dibutuhkan untuk dapat mengelola karyawan sehingga menghasilkan produk dan layanan yang baik bagi organisasi.
2. *Interpersonal Skills*: Adanya kemampuan seorang manajer untuk bisa bekerja dengan orang lain baik secara individu maupun kelompok. Keterampilan berkomunikasi, memotivasi, memimpin, dan dapat menginspirasi karyawan menjadi hal penting yang harus dimiliki bagi seorang manajer.
3. *Conceptual Skills*: Keterampilan yang dimiliki manajer untuk dapat berpikir dan merancang konsep baik secara abstrak maupun kompleks mengenai kepentingan

organisasi. Manajer harus dapat memahami sumber daya dan lingkungan organisasi agar akhirnya dapat merealisasikan konsep yang telah disusun.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Di dalam perusahaan, sumber daya manusia menjadi bagian penting dalam menggerakkan laju organisasi yang ada di dalamnya untuk mencapai tujuan. Pentingnya bagi setiap organisasi untuk bisa menempatkan sumber daya manusia yang dimilikinya secara efisien. Teori Armstrong (2014) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai pendekatan yang komprehensif pada pekerjaan dan pengembangan karyawan yang berkaitan dengan kontribusi yang dapat dilakukan untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Sedangkan Torrington, et al (2020) menjelaskan manajemen sumber daya manusia melibatkan proses perancangan struktur organisasi, mengidentifikasi jenis kontrak dalam kelompok karyawan, serta memilih dan mengembangkan orang yang dibutuhkan untuk menempati perannya dalam organisasi sesuai dengan keterampilan yang diperlukan.

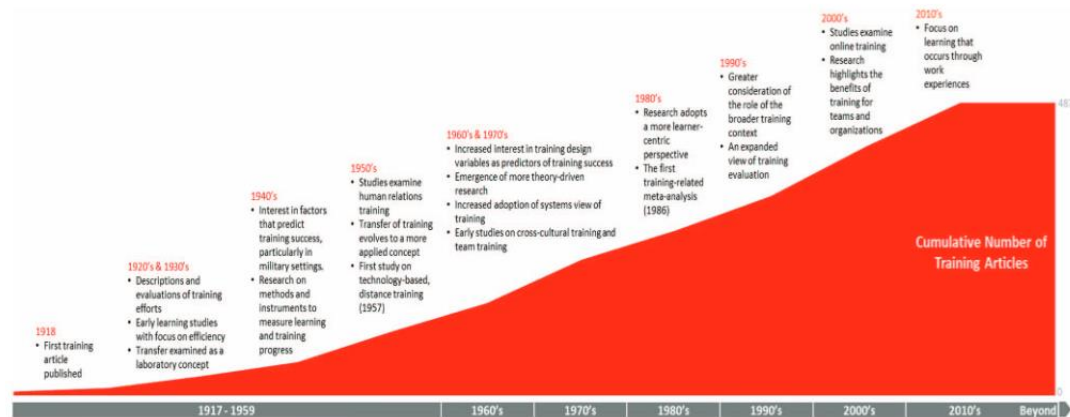
Penggerak sumber daya yang ada di dalam perusahaan, dipimpin oleh seorang manajer ataupun supervisor di dalamnya, sehingga peran dalam sumber daya tersebut dapat sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Dessler (2019) dalam teorinya terkait manajemen sumber daya manusia menjelaskan, dalam lini manajerial sebuah organisasi, seorang pemimpin memiliki peran untuk meningkatkan sumber daya manusia yang efektif dengan melakukan tanggung jawab sebagai berikut :

1. Melakukan penempatan orang yang tepat pada pekerjaan yang sesuai
2. Melakukan orientasi pada karyawan baru di dalam perusahaan
3. Melatih dan membimbing karyawan dalam adaptasi pekerjaan baru mereka
4. Meningkatkan prestasi kerja pada setiap karyawan
5. Memperoleh hubungan kerja sama yang baik dan mengembangkan relasi kerja
6. Menafsirkan kebijakan maupun prosedur perusahaan
7. Melakukan kontrol biaya untuk tenaga kerja
8. Mengembangkan kemampuan pada setiap karyawan
9. Melindungi kesehatan maupun kondisi karyawan selama bekerja

Untuk dapat meningkatkan kinerja bisnis dalam perusahaan, pengembangan SDM diperlukan dengan menerapkan pendekatan yang strategis. Torrington, et al (2020) menjelaskan bahwa dalam ilmu sumber daya manusia, terdapat tiga perspektif teoritis sebagai salah satu konsep yang baik dengan berfokus pada kualitas sumber daya manusia yaitu *Universalist approach*, *Fit or contingency approach*, dan *Resource-based approach*, dengan penjelasan sebagai berikut:

1. *Perspective 1: Universalist Approach*: Pendekatan tersebut ditujukan untuk mengidentifikasi praktik SDM yang berkaitan dengan kinerja organisasi yang lebih tinggi. Hal ini dilakukan agar dapat menciptakan kinerja SDM yang inovatif dan canggih, serta mengevaluasi hubungan antara praktik SDM yang progresif dengan kinerja organisasi. Konsep dalam mengelola SDM dilakukan dengan melakukan kontrol kepada karyawan seperti keterlibatan, kerja berbasis tim, pelatihan, dan pengembangan, yang berfokus pada motivasi SDM dan meningkatkan kinerja bisnis.
2. *Perspective 2: Fit or Contingency Approach*: Pendekatan yang didasarkan pada dua bentuk kritis yang berfokus pada kebutuhan untuk dapat menyelaraskan kebijakan dan praktik ketenagakerjaan dengan strategi bisnis, dimana kesesuaian eksternal yang berkaitan dengan strategi SDM yang sesuai dengan tuntutan strategi bisnis, dan kesesuaian internal yang berkaitan dengan semua kebijakan dan aktivitas SDM menjadi satu kesatuan, saling memperkuat, dan diterapkan secara konsisten. Suatu organisasi dapat menggunakan *fit model* untuk menghasilkan jenis kinerja karyawan yang dibutuhkan dengan proses pelaksanaannya yaitu *selection*, *development*, *appraisal*, dan *reward*.
3. *Perspective 3: Resource-based Approach*: Pendekatan yang berasal dari pandangan berbasis sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan dan nilai yang dirasakan dari SDM. Fokus pada pendekatan tersebut adalah untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi seperti keterampilan, pengetahuan, sikap dan kompetensi yang lebih mendalam, serta kemampuannya untuk belajar dan beradaptasi lebih cepat dibandingkan dengan kompetitor bisnis.

2.1.3 Learning and Training Development



Sumber: Bell, B. S. et al (2017)

Gambar 2. 1 Timeline of Training and Development

Dalam melakukan pengembangan *skill* karyawan di era saat ini, penggunaan istilah *learning & training development* digunakan karena perusahaan semakin menyadari akan pentingnya pengembangan serta mempertahankan pengetahuan dan bakat dari karyawan agar tetap kompetitif sehingga dapat mencapai tujuan strategis organisasi (Hook & Jenkins, 2019). Adapun menurut Marthoccio (2018) menjelaskan bahwa pembelajaran dalam organisasi penting dilakukan untuk dapat mengevaluasi kinerja karyawan secara berkelanjutan serta mengambil tindakan yang tepat dalam mengembangkannya.

Training adalah proses memberikan pengetahuan dan keterampilan terhadap karyawan terkait apa yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan mereka (Dessler, 2016). Selanjutnya Hook & Jenkins (2019) mendefinisikan *learning* sebagai sebuah proses berbasis pekerjaan yang diarahkan sendiri dengan mengarah pada peningkatan potensi adaptif sehingga bagi seorang individu dapat mengembangkan bakat untuk mempertahankan keunggulan yang kompetitif. Sedangkan *development* melibatkan pembelajaran yang melampaui pekerjaan yang dimilikinya saat ini dan berfokus pada jangka panjang untuk bisa berubah dan tumbuh bersama organisasi (Martocchio, 2018). Ketika teridentifikasi sebuah kesenjangan pada *skill* karyawan dengan kebutuhan kerja, diperlukan pengembangan karyawan dengan menentukan tujuan pembelajaran sehingga pengalaman belajar dapat dirancang sesuai dengan kebutuhan karyawan dengan semestinya (Torrington et al, 2020).

Perkembangan zaman dan teknologi, juga mengubah bentuk serta perilaku belajar dan mengajar bagi individu maupun didalam perusahaan. Namun pada dasarnya, keinginan belajar dan mengembangkan kemampuan untuk dapat menyesuaikan dengan tuntutan pekerjaan berasal dari diri sendiri. Setiap individu memiliki banyak kesempatan belajar yang berbeda, sehingga preferensi atau metode dapat membantu individu dalam memahami konteks pembelajaran dan meningkatkan cara belajar yang tepat (Hook & Jenkins, 2019). Pembelajaran dengan berbasis teknologi digunakan untuk meningkatkan efisiensi dengan memberikan kesempatan kepada individu untuk belajar secara fleksibel pada waktu dan topik yang sesuai (Torrington et al, 2020).

Dalam menerapkan pelaksanaan pelatihan, perusahaan dapat menggunakan beberapa metode yang sesuai dengan konteks pelatihan yang perlu diberikan kepada peserta, dengan beberapa metode pembelajarannya menurut Hook & Jenkins (2019) yaitu:

1. ***On-the-job training***: Penerapan metode pelatihan ini bertujuan untuk memberikan manfaat tambahan yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi serta keterampilan dalam teknik pelatihan yang diberikan.
2. ***Learning Technologies and Digital Learning***: Penerapan teknologi dalam pembelajaran secara signifikan dapat meningkatkan kegiatan pembelajaran dan pengembangan individu yang bertujuan agar dapat meningkatkan efisiensi dan kemudahan akses dalam belajar pada waktu yang diinginkan, serta lebih mudah untuk menentukan minat belajar individu sehingga meningkatkan peluang seseorang untuk belajar lebih.
3. ***Blended Learning***: Pembelajaran ini melibatkan pendekatan kombinasi yang dirancang sesuai dengan kebutuhan kelompok tertentu. Hal ini dilakukan untuk dapat meningkatkan kualitas pembelajaran dengan keterlibatan atasan terhadap para peserta didik dalam berpartisipasi pada kelas pelatihan
4. ***Mentoring or Coaching***: Mentoring merupakan orang-orang berpengalaman yang dapat memberikan saran dan bimbingan terhadap pesertanya dengan mendorong setiap individu untuk mau merefleksikan diri dan mendorong kesempatan belajar secara aplikatif sehingga terciptanya keterlibatan pada siklus belajar. Sedangkan *coaching* ditujukan untuk membantu individu maupun kelompok agar dapat tampil

dengan lebih baik melalui pemberian motivasi, menasihati, dan mengintruksikan individu mengenai kinerja yang telah dilakukan.

5. **Learning Log:** Merupakan alat bantu untuk dapat merekam dan melacak perkembangan seseorang dengan mendorong individu agar dapat mengambil tindakan dan melakukan sesuatu setelah merenungkannya. Metode pelatihan ini dapat digunakan sebagai acuan dalam pemberian *feedback* terhadap hasil pembelajaran sehingga dapat mendorong individu untuk memperdalam pengalaman belajar.

2.1.4 Transfer of Training

Transfer of training dapat didefinisikan sebagai penerapan pengetahuan, keterampilan, dan sikap (*KSA*) yang terlatih ke tempat kerja (Quesada-Pallares & Gegenfurtner, 2015 dalam Gegenfurtner, 2019). Selanjutnya menurut Baldwin & Ford (1988); Xiao (1996) dalam El-Said et al (2020), *transfer of training* didefinisikan sebagai pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dipelajari selama pelatihan yang diterapkan pada pekerjaan dan selanjutnya akan dipertahankan selama periode waktu tertentu. Transfer yang efektif telah terbukti menjadi hasil yang kompleks dan seringkali sulit dipahami, sehingga mengisolasi faktor individu dan kontekstual yang mempengaruhi maupun menghambat transfer merupakan bagian penting dari setiap pelaksanaan pelatihan utama (Blume et al, 2019).

Adapun menurut Blume et al (2019) *transfer* merupakan fenomena yang berkembang yang dihasilkan dari interaksi berulang antara orang, situasi, dan kriteria dari waktu ke waktu. Pemahaman terkait transfer pelatihan dapat dipahami lebih baik dengan proses dinamis yang berlangsung dari waktu ke waktu. Model transfer yang dinamis tersebut Blume, et al (2019) jelaskan pada 3 metode implikasi dalam memahami transfer pelatihan yaitu sebagai berikut:

1. Understanding transfer criteria

Training transfer pada dasarnya adalah mengenai dampak *KSA* pada perilaku yang relevan di tempat kerja untuk mencapai tujuan. Perilaku kerja peserta pelatihan secara langsung dipengaruhi oleh pengetahuan, keterampilan, sikap/motivasi yang relevan, sedangkan hasil kinerja dapat dipengaruhi oleh profesionalitas, pengalaman yang didapatkan, serta *output* yang diberikan, sehingga dapat mengidentifikasi kriteria

dalam transfer pelatihan. Kriteria yang digunakan dan pengukurannya dapat berdampak langsung pada informasi yang tersedia bagi peserta pelatihan dan organisasi. Pemilihan kriteria transfer yang tepat, penting dilakukan agar dapat memahami proses transfer terutama mengenal karakteristik individu, situasi, dan interaksi sehingga dapat membuat keputusan transfer yang lebih baik. Dalam model yang dinamis, setidaknya pendekatan sistematis akan mempertimbangkan 4 hal yakni perilaku tertentu yang diharapkan berubah karena pelatihan, hasil yang akan dipengaruhi oleh perilaku, individu yang mengamati dan mengevaluasi perilaku dari pelatihan, serta pengukuran transfer pelatihan yang paling efektif dalam konteks relevan untuk mencapai tujuan organisasi.

2. Dynamic interactionism

Pada perspektif interaksionis mengenai transfer, model interaksionis dibagi menjadi model mekanistik dan dinamis, yang mana model mekanistik diartikan sebagai hubungan antara individu, situasional, dan kriteria, sedangkan model dinamis akan menambahkan elemen waktu, menggabungkan pengaruh *feedback* dan pengaruh periode transfer. Perspektif *dynamic interactionism* diperlukan untuk dapat lebih memahami jalur transfer secara keseluruhan, proses transfer dari waktu ke waktu, mengetahui keputusan, kegiatan, dan *feedback*, serta mengidentifikasi pengembangan transfer pelatihan dalam membentuk lingkungan dan kriteria transfer. Adapun pengaruh *feedback* dari transfer individu pada konteks dan kriteria menjadi pusat perspektif *dynamic interactionism* itu sendiri.

3. The personalization of transfer

Personalisasi menyiratkan bahwa peserta pelatihan memiliki beberapa tingkatan pilihan pada KSA setelah transfer pelatihan. Hal ini disesuaikan dengan peningkatan individu, kontrol kerja, dan pembelajaran di tempat kerja. *Dynamic transfer model* pada perspektif personalisasi tersebut memandang transfer sebagai serangkaian pilihan untuk mempertahankan, menerapkan, atau memodifikasi pengetahuan dan keterampilan yang terlatih dalam konteks pekerjaan mereka. Selain itu, pelatihan dapat berfokus pada pengembangan keterampilan yang lebih terbuka maupun lebih tertutup.

Keterampilan terbuka adalah keterampilan yang memiliki lebih dari satu cara untuk bertindak, sedangkan keterampilan tertutup merupakan keterampilan yang tugasnya lebih ditentukan dan seringkali ada satu cara terbaik untuk menyelesaikan tugas tersebut.

Selanjutnya, Hughes et al (2018) menjelaskan bahwa pentingnya *transfer of training* dapat dipraktikkan dengan jelas melalui informasi pelaksanaan program pelatihan baik sebelum pelatihan, saat pelatihan berlangsung, serta setelah pelatihan selesai, dengan penjabarannya sebagai berikut:

1. Before Training

- ***Align training with the facility's objectives:*** Sebelum memutuskan pelaksanaan pelatihan, penting bagi perusahaan untuk melakukan analisis kebutuhan pelatihan di berbagai tingkatan organisasi misalnya karyawan dan berbagai tingkatan lini *managerial*, sehingga dapat menyelaraskan kebutuhan dan tujuan dari pelatihan. *Training need analysis* juga dapat memberikan informasi mengenai tujuan pelatihan, sasaran pembelajaran, dan menghubungkan pelatihan dengan prioritas organisasi, sehingga konten pelatihan yang berasal dari TNA akan lebih relevan dengan pekerjaan yang dapat memotivasi peserta pelatihan serta mendorong retensi yang lebih besar.
- ***Ready the facility for training:*** Penggunaan atau tidak digunakannya pelatihan, bergantung pada penerimaan lingkungan kerja. Organisasi perlu menyadari pentingnya pelatihan, dan cara untuk memulai pelatihan. Oleh karena itu, dalam pelaksanaan pelatihan terdapat hal-hal yang perlu dipersiapkan seperti (1) perlu mengkomunikasikan dengan jelas terkait pentingnya pelatihan kepada seluruh lapisan organisasi, (2) mendukung dan memperkuat pelatihan dengan menciptakan jalur komunikasi yang terbuka, (3) mendorong peserta pelatihan untuk menetapkan tujuan saat pelatihan, (4) menjadwalkan tenaga kerja yang memadai untuk menutupi pekerjaan peserta pelatihan agar dapat mengurangi beban kerja dan meningkatkan sumber daya yang kognitif, (5) memberikan penghargaan terkait pelatihan, serta (6) terbuka atas pendapat dari peserta pelatihan untuk mengidentifikasi sumber daya yang

diperlukan agar mendapatkan penguatan positif yang memadai dari penggunaan KSA yang terlatih.

- ***Ready trainees to attend training:*** Perlunya melakukan pemilihan terhadap peserta pelatihan yang memenuhi syarat berdasarkan pengalaman, pendidikan, disiplin, atau profesi sebelumnya. Pemilihan peserta pelatihan dilakukan untuk dapat menyampaikan pesan dalam pelatihan agar peserta mampu meningkatkan motivasi dan pengembangan karir. Selain itu, seorang *trainer* juga harus memotivasi peserta pelatihan dengan menekankan manfaat pelatihan yang dihadapinya untuk meningkatkan kinerja di tempat kerja.
- ***Facilitate a climate which encourages learning:*** Pemimpin perusahaan harus bisa berkolaborasi dengan praktisi untuk menumbuhkan iklim pembelajaran. Adapun peserta pelatihan harus bisa mendedikasikan waktu untuk menggunakan keterampilan yang baru dipelajari setelah pelatihan agar dapat mengurangi beban kerja sebelumnya. Selain itu, membangun komunikasi terbuka antara penyelenggara pelatihan, peserta pelatihan, dan lini *managerial* sangat penting sehingga praktisi dapat menjadi penghubung antara saran tindakan dari karyawan maupun manajemen di perusahaan.

2. **During Training**

- ***Assess training design for appropriateness of content delivery:*** Uji coba dilakukan untuk mengidentifikasi area perbaikan dalam program pelatihan sebelum penerapan tersebut dilakukan secara luas. Dalam menerapkan fitur *design transfer* pelatihan, terdapat hal yang perlu diperhatikan yakni:
 - (1) Beberapa sesi pelatihan harus di bangun secara menyeluruh, artinya meletakkan kesalahan dalam pelatihan dapat membuat peserta pelatihan belajar untuk mengantisipasi apa yang mungkin salah dan bagaimana mengambil tindakan yang korektif sehingga mampu mengurangi konsekuensi yang negatif.
 - (2) Individu maupun tim yang mengikuti sesi pelatihan dapat memberikan *feedback* yang konstruktif, menjelaskan apa yang menjadi kekuatan maupun kelemahan untuk perbaikan kedepannya.

- ***Use training to create a trainee mindset conducive to motivation and learning:*** Pelatihan harus membangun kepercayaan, motivasi, dan kemauan peserta untuk bisa berpartisipasi sehingga mampu meningkatkan hasil belajar. Peserta pelatihan harus memiliki waktu untuk bisa menyesuaikan antara konten pelatihan dan situasi kerja. Hal ini bisa dilakukan dengan memberikan demonstrasi atau kesempatan untuk merasakan langsung pelatihan sehingga terciptanya KSA terlatih ketika kembali bekerja. Sehingga, mampu mempengaruhi orientasi belajar peserta pelatihan, meningkatkan motivasi dan *self-efficacy*, serta pengelolaan kinerja dalam bekerja.

3. After Training

- ***Enact plans to support use of the trained skills:*** Organisasi harus dapat menerapkan sistem pendukung yang ditetapkan sebelum pelatihan dengan cara menerapkan kebijakan, prosedur, dan penghargaan. Selain itu, pengurangan beban kerja bagi peserta pelatihan harus ditargetkan sedemikian rupa sehingga setiap peserta pelatihan dapat diberikan kesempatan untuk menerapkan pengetahuan dan keterampilan yang dipelajari saat kembali bekerja. Manager juga harus mengupayakan tindakan yang atraktif seperti memberikan perilaku positif, refleksi, dan perencanaan untuk masalah dimasa depan sehubungan dengan keterampilan yang dilatih.
- ***Set goals and provide feedback on progress:*** *Feedback* yang diberikan secara formal maupun informal dapat membantu menciptakan kesadaran tingkat kinerja yang berkaitan dengan tujuan yang ditetapkan oleh peserta pelatihan. Pendampingan dan pembinaan rekan kerja mengenai penggunaan keterampilan dilakukan untuk dapat meningkatkan *transfer of training*. Manajemen juga harus bisa mendukung peserta pelatihan untuk menciptakan rasa aman dalam berdiskusi dan menyampaikan pendapatnya sehingga dapat meningkatkan efektivitas dalam menghasilkan *feedback* pelatihan.
- ***Assess training effectiveness criteria including training transfer:*** Evaluasi dapat membantu menentukan efektivitas pelatihan seperti evaluasi pembelajaran, transfer, dan hasil. Secara khusus, kriteria yang diukur dalam

evaluasi harus disesuaikan dengan kebutuhan pelatihan yang dapat diidentifikasi sebelum pelatihan dilaksanakan melalui *training need analysis*.

- **Update the training program as needed:** Setelah pelatihan selesai, penting untuk mengevaluasi hasil pelatihan dengan melihat kembali pada kriteria evaluasi yang telah dipertimbangkan. Hal ini dilakukan untuk dapat mengantisipasi ketika pelatihan gagal mencapai tujuan yang diinginkan dengan memeriksa pembelajaran dan transfer pelatihan, proses pendukung yang ada, dan retensi pembelajaran, sehingga dapat membantu menentukan perubahan pada *design* atau konten pelatihan selanjutnya agar mencapai hasil yang diinginkan.

2.1.5 Self Efficacy

Abun et al (2021) mendefinisikan *self-efficacy* sebagai keyakinan individu dalam kemampuan mereka untuk melakukan kontrol atas fungsi dan peristiwa yang mempengaruhi hidup mereka. Hal ini dapat dikatakan sebagai bentuk kepercayaan diri untuk tetap termotivasi dalam memenuhi berbagai tuntutan situasional. Selain itu, *self-efficacy* juga dapat membuat perbedaan di antara orang-orang mengenai pola pikir, perilaku, dan cara untuk memotivasi diri dalam melakukan aktivitas. Adapun Cherian & Jacob (2013) dalam El-Said et al (2020) menjelaskan *self-efficacy* mengacu pada tingkat kepercayaan diri yang dimiliki oleh seseorang ketika menjadi peserta pelatihan dengan situasi kesuksesan pribadi dari waktu ke waktu

Adapun menurut Chen et al (2004) dalam Mason & Brougham (2020) menjelaskan bahwa *self-efficacy* telah dikonseptualisasikan kedalam tiga tingkat yaitu:

1. **General self-efficacy:** Merupakan keyakinan individu secara umum mengenai kemampuan mereka untuk bisa mencapai hasil yang sukses dalam berbagai domain dan kegiatan
2. **Domain-level belief:** Keyakinan yang berhubungan dengan area fungsi yang lebih spesifik seperti pembelajaran, pengembangan, maupun dalam pekerjaan
3. **Task-specific efficacy belief:** Keyakinan yang berhubungan dengan kepercayaan diri seseorang untuk bisa mencapai hasil yang maksimal dan menyelesaikannya secara sukses dalam kaitannya dengan tugas atau aktivitas tertentu.

Selain itu, Lei et al (2019) dalam Hsiao (2021) menjabarkan *self-efficacy* yang terdiri dari 3 dimensi, yaitu:

1. **Cognitive influence:** Individu dengan efikasi diri yang lebih tinggi akan menunjukkan ambisi yang lebih tinggi serta sudut pandang yang lebih luas, lebih bijaksana, dan lebih bersedia untuk menerima tantangan yang sulit
2. **Motivational Influence:** Keyakinan akan efikasi diri untuk dapat menyelesaikan tugas tertentu yang akan mempengaruhi penetapan tujuan, strategi tindakan, kemauan untuk berusaha, kegigihan dalam menghadapi tantangan, serta evaluasi diri
3. **Affective Influence:** Tekanan yang dapat ditanggung ketika individu menghadapi permasalahan dengan mempertimbangkan tindakan

Schunk (2021) dalam literturnya yang dikutip dari teori Bandura (1986) menjelaskan *self-efficacy* yang dirasakan didefinisikan sebagai keyakinan individu mengenai kemampuan untuk menghasilkan tingkat kinerja yang ditentukan, yang dapat memberikan pengaruh atas suatu peristiwa yang mempengaruhi kehidupan mereka. Teori Bandura (1986) dalam Schunk (2021) menjelaskan *self-efficacy* adalah sebuah proses *key motivation* dalam teori *social cognitive*. Penjelasan dalam *social cognitive theory* tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu sebagai berikut:

1. **Goals:** Berfokus untuk mempertahankan upaya individu yang diarahkan pada keberhasilan tugas. Evaluasi diri menjadi bagian penting untuk dapat mempertahankan *self-efficacy* dan tetap termotivasi. *Goals* yang mencakup standar kinerja spesifik lebih mengutamakan evaluasi diri atas kemajuan dan meningkatkan motivasi daripada sasaran umum dalam pencapaian.
2. **Social Comparisons:** Perbandingan diri dengan orang lain yang dapat dilakukan dalam pembelajaran dengan mengamati kinerja orang lain yang dapat meningkatkan *self-efficacy* dan mengarahkan individu untuk terlibat dalam perilaku yang termotivasi. Mengamati kesuksesan orang lain dalam mendorong hasil motivasi pada diri, ataupun sebaliknya ketika melihat kegagalan maka akan menurunkan *self-efficacy* dan menjadi demotivasi.
3. **Values:** Nilai yang mengacu pada kepentingan yang dirasakan atau kegunaan tindakan, dimana tindakan seseorang sebagian besar mencerminkan nilai-nilai

mereka. Sehingga, ketika seseorang menghargai hasil yang diharapkan, maka individu akan lebih termotivasi untuk memilih terlibat dalam aktivitas dan bekerja dengan tekun untuk bisa mencapainya.

4. ***Outcome Expectations***: Merupakan keyakinan seseorang mengenai hasil yang dari tindakan yang dilakukan sehingga dapat mengarah pada hasil yang diinginkan. Ekspektasi terhadap hasil dapat mempertahankan tindakan individu dalam jangka waktu yang panjang ketika individu percaya bahwa tindakan yang ditekuninya akan menghasilkan *output* yang diinginkan.
5. ***Attributions***: Merupakan penyebab hasil yang dirasakan, dimana proses *key motivation* dapat mempengaruhi atribusi seseorang dengan mengaitkan hasil dan penyebab yang dikendalikan. Hal ini membuat individu dapat termotivasi dibandingkan dengan individu yang membuat atribusi pada penyebab yang tidak dapat dikendalikan, sehingga pada akhirnya atribusi akan dapat mempengaruhi *self-efficacy* seseorang.

2.1.6 Organizational Support

Teori yang dikemukakan oleh Elsenberger et al (1986) dalam Sun (2019) menjelaskan bahwa *perceived organizational support* yang dirasakan merupakan persepsi karyawan bahwa organisasi mampu menghargai kontribusi mereka dan peduli dengan kesejahteraannya. Konsep pada *organizational support* yang dirasakan berfokus pada pengembangan skala pengukuran, faktor-faktor yang mempengaruhi dukungan organisasi yang dirasakan, serta dampak positif dari dukungan organisasi yang dirasakan pada karyawan dan organisasi tersebut. Dalam bukunya mengenai *perceived organizational support*, Elsenberger & Stinglhamber (2011) menjelaskan bahwa pembentukan *organizational support* didorong oleh kecenderungan untuk menganggap karakteristik pada karyawan untuk organisasi. Karyawan cenderung menganggap organisasi sebagai individu yang kuat dengan kepribadian dan motif yang mempengaruhi kesukaan orientasinya terhadap mereka.

Elsenberger & Stinglhamber (2011) juga menjelaskan, dalam teori *organizational support* terdapat beberapa fitur dukungan organisasi yang dirasakan berkontribusi pada konsekuensi yang menguntungkan bagi karyawan dan organisasi. Hal ini terangkum kedalam proses *organizational support* yang dijabarkan sebagai berikut:

1. ***Personification of Organization:*** Karyawan memandang organisasi sebagai kepribadian yang ditujukan agar dapat memahami tindakan organisasi. Pandangan organisasi untuk mencapai tujuan, dapat ditingkatkan oleh dua faktor yaitu individu mempersonifikasikan organisasi, dan individu yang mengaitkan perilaku orang lain dengan disposisi pribadi dibandingkan tekanan eksternal. Personifikasi organisasi diasumsikan sebagai representatif karyawan mengenai seluruh karyawan lainnya yang mengendalikan sumber daya material dan sosio-emosional, ataupun dianggap sebagai pengalaman subjektif karyawan yang dipandang luas.
2. ***Organizational Discretion:*** Dalam teori *organizational support*, perilaku yang menguntungkan akan memberikan kontribusi pada *organizational support* yang dirasakan dan dianggap sebagai kebebasan dalam menentukan dibandingkan didorong pada keadaan. Kebijakan organisasi harus menjadi indikasi yang lebih kuat mengenai orientasi organisasi yang menguntungkan maupun tidak menguntungkan terhadap karyawan, dibandingkan tindakan yang dipengaruhi oleh kendala eksternal (seperti kontrak serikat kerja atau peraturan pemerintah).
3. ***Organizational Sincerity:*** Nilai yang dirasakan karyawan dapat dilihat dari sejauh mana individu berpikir bahwa dirinya dapat mengungkapkan pendapat yang sebenarnya didalam perusahaan. Penilaian positif yang diungkapkan secara tidak tulus biasa diberikan karena organisasi cenderung menunjukkan tidak adanya penilaian evaluatif yang benar (seperti persetujuan, penghargaan, dan dukungan emosional), serta organisasi tidak memberikan dukungan pada masa depan karyawan yang dimilikinya. Tindakan yang diciptakan secara tidak tulus dari manajemen perusahaan yang pada akhirnya akan menciptakan perilaku berbeda dari karyawan terhadap perusahaannya.
4. ***Felt Obligation:*** Dalam teori *organizational support*, karyawan akan membalas dukungan organisasi yang dirasakan dengan melaksanakan kewajibannya untuk peduli dengan kesejahteraan organisasi dan membantunya mencapai tujuan. *Felt obligation* didefinisikan sebagai keyakinan berbasis moralitas mengenai apakah seseorang harus mendukung organisasinya. Dukungan organisasi yang dirasakan adalah keyakinan mendasar pada pengalaman yang menunjukkan bahwa ada penilaian positif organisasi terhadap karyawan dan kepedulian terhadap kesejahteraannya.

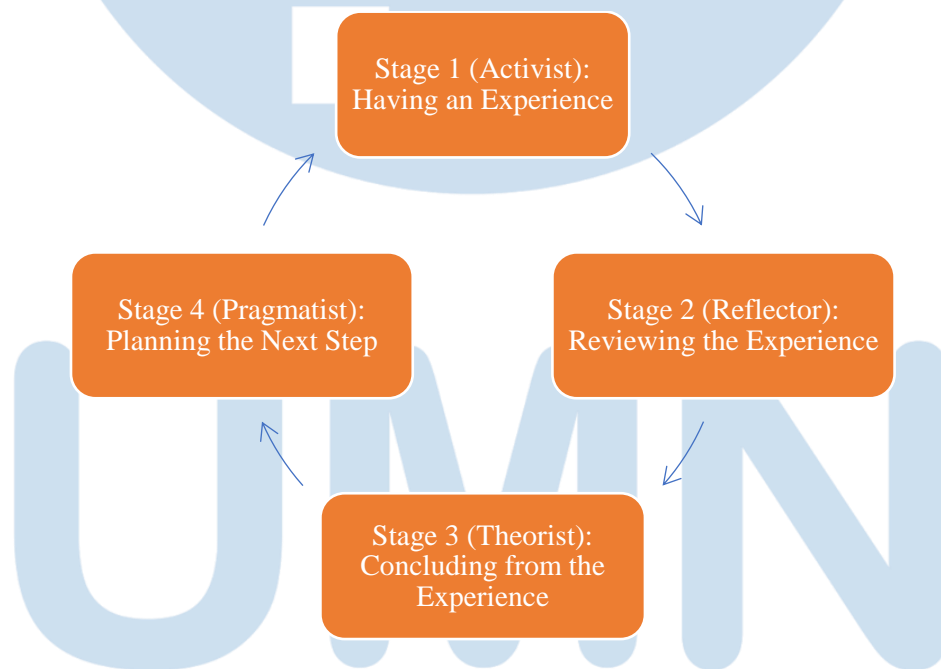
5. **Reward Expectancy:** *Organizational support* yang dirasakan tidak hanya untuk menunjang kewajiban yang dimiliki oleh karyawan untuk membantu organisasi mencapai tujuannya, namun juga dalam harapan karyawan bahwa organisasi akan menghargai upaya yang diberikan sehingga meningkatkan kinerja karyawan. Bentuk menghargai yang dirasakan karyawan akan menciptakan perlakuan baik dapat dilakukan dengan dukungan timbal balik dari hasil kerja dengan *reward* yang diberikan.
6. **Socio-Emotional Need Fulfillment:** Adanya *organizational support* dapat membantu kebutuhan sosio-emosional yang penting dalam tempat kerja dan menggambarkan kebutuhan akan individu seperti persetujuan, pengakuan, penghargaan, perhatian, dan afiliasi. Adapun dukungan organisasi pada sosio-emosional karyawan, harus memperkuat harapan karyawan bahwa organisasi akan memberikan pemahaman yang simpatik dan bantuan material untuk menghadapi situasi *stress* karyawan di tempat kerja.
7. **Anticipated Help When Needed:** Organisasi harus dapat mendukung karyawan menyediakan sumber daya yang dibutuhkan agar dapat membantu karyawan untuk terus melakukan pekerjaan pada tingkat yang lebih tinggi. Pandangan bahwa organisasi peduli dengan kesejahteraan karyawan, akan sangat membantu karyawan ketika harus diposisikan pada lingkungan kerja yang penuh tekanan akibat faktor yang dihadapi seperti beban kerja, resiko kegagalan dalam kerja, dan sebagainya. Dari bantuan yang diharapkan oleh karyawan terhadap organisasi tersebut juga pada akhirnya akan mengurangi *stress* kerja dan meningkatkan motivasi kerjanya.

2.1.7 Motivation to Learn

Motivation to learn mengacu pada keinginan peserta untuk belajar dan menyerap komponen yang berbeda dari program pelatihan yang diikuti (Noe & Schmitt, 1986; Carlson et al, 2000 dalam El-Said et al, 2020). Gopalan, et al (2017) menyatakan bahwa motivasi dapat didefinisikan sebagai jalan menuju perilaku yang memicu seseorang berkeinginan untuk meniru perilaku lain maupun sebaliknya. Motivasi juga dapat dikatakan sebagai proses untuk memulai, membimbing, dan mempertahankan perilaku yang berorientasi pada tujuan. Karena pada dasarnya, motivasi akan mengarahkan individu untuk melakukan tindakan dalam mencapai suatu tujuan atau memenuhi suatu kebutuhan. Salah satu hal yang dapat

meningkatkan motivasi individu ketika belajar adalah dengan adanya nilai yang baik sehingga dapat memperoleh kepuasan dari menguasai sesuatu yang baru. Namun hal tersebut harus diimbangi dengan perusahaan yang paham dengan kebutuhan dan minat belajar dari individu tersebut, sehingga dapat menyesuaikan instruksi dengan lebih baik agar menciptakan kinerja yang optimal ditempat kerja (Hook & Jenkins, 2019).

Adapun menurut Chen et al (2019) dalam Hsiao (2021) *motivation to learn* dijabarkan kedalam 2 dimensi, yaitu *intrinsic orientation* dan *extrinsic orientation*. *Intrinsic orientation* mengacu pada tantangan dalam pembelajaran sebagai ketertarikan atau kesukaan, yang berfokus untuk mengembangkan visi, pembelajaran baru, serta pengembangan potensi diri dan pemenuhan kebutuhan. Sedangkan *extrinsic orientation* didefinisikan sebagai faktor penunjang pembelajaran dalam mencapai penerapan yang positif, kinerja yang lebih baik, meningkatkan kompetensi, atensi, dan menghindari kegagalan.



Sumber: Hook, C., & Jenkins, A. 2019

Gambar 2. 2 The Learning Cycle

Hook & Jenkins (2019) menyatakan bahwa *style* pada belajar setiap individu dapat menjadi faktor penting dalam mengetahui tingkat efektivitas seseorang dalam belajar. Pendekatan dalam menciptakan pembelajaran yang lebih nyata dapat digambarkan dalam *learning cycle*

yang dikemukakan oleh Honey and Mumford dalam Hook & Jenkins (2019) dengan penjabarannya sebagai berikut:

1. **Stage 1 (Activist):** Pada tahap ini, seorang individu suka untuk terlibat penuh dengan apapun yang terjadi agar memiliki pengalaman baru dari ide dan teknik baru. Memiliki pemikiran yang terbuka sehingga dapat terbentuk suatu kelompok untuk melakukan diskusi dengan cara *brainstorming*. Hal yang dapat mendatangkan pengalaman dengan membiarkan pengalaman tersebut secara reaktif datang kepada diri sendiri maupun secara sengaja / proaktif mencari pengalaman baru. Sehingga kesempatan belajar pada individu dapat dibentuk dengan adanya mentor dan pembentukan kelompok untuk dapat saling membantu mengidentifikasi pengalaman belajar yang sesuai, meninjau individu dari yang sebenarnya telah dilakukan untuk mengetahui apa yang menarik dipelajari sesuai minatnya, serta mendorong individu untuk proaktif dalam mencari pengalaman belajar yang sesuai.
2. **Stage 2 (Reflection):** Individu melakukan analisa dan mengamati pengalaman dari perspektif yang berbeda dengan mempertimbangkan pengamatan orang lain dan diri sendiri sehingga ada poin yang didapatkan dari apa yang telah dilihatnya sebagai pembelajaran. Pentingnya bagi seorang individu untuk selalu melakukan peninjauan secara berkala terhadap apa yang telah dilakukannya sebagai suatu pengalaman. Untuk menciptakan refleksi diri dari pengalaman tersebut dengan didorong adanya pemahaman seperti pikiran tentang apa yang sebenarnya terjadi, pikiran mengenai situasi yang bisa ditangani, melakukan perbandingan dengan apa yang terjadi dalam situasi serupa, membaca subjek yang bermasalah, serta membandingkan antara teori dengan praktik dari pengetahuan yang didapatkan dari hasil pembelajaran.
3. **Stage 3 (Theorist):** Individu mengadaptasikan dan mengintegrasikan pengamatan kedalam teori yang lebih kompleks dengan memikirkan masalah secara vertikal, sehingga dapat membentuk pemahaman yang sesuai dengan skema yang terbentuk. Dari pengamatan tersebut dapat menciptakan kesimpulan dari individu itu sendiri dengan menjawab pertanyaan terkait beberapa hal seperti apa yang telah dipelajari dari topik tersebut, serta apa yang bisa dilakukan dari pemahaman tersebut dengan cara yang berbeda.

4. **Stage 4 (Pragmatist):** Individu mencoba ide, teori, dan teknik baru untuk melihat keberhasilan mereka dalam mempraktikkannya dengan mengambil kesempatan dalam bereksperimen secara aplikatif. Individu juga merencanakan tahap selanjutnya setelah mencapai kesimpulan dari yang telah dipelajarinya sebagai dasar untuk tindakan yang tepat di lain waktu.

2.1.8 Motivation to Transfer

Iqbal & Dastgeer (2017) mendefinisikan *motivation to transfer* adalah harapan dari individu sebagai peserta pelatihan untuk dapat menerapkan *knowledge, skill, dan attitude* secara nyata, serta mengacu pada intensitas, arah, dan ketekunan dalam upaya menerapkan pengetahuan serta keterampilan yang telah dipelajari tersebut pada pekerjaannya (Sahoo & Mishra, 2018). Dalam konteks pelatihan, motivasi dapat mempengaruhi keinginan karyawan untuk mentransfer apa yang telah mereka pelajari dalam program pelatihan terhadap pekerjaan mereka.

Selanjutnya, Noe (1986) dalam El-Said et al (2020) mendefinisikan *motivation to transfer* sebagai faktor keinginan seorang peserta pelatihan dalam menggunakan pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh dari program pelatihan untuk pekerjaan mereka. Selain itu, menurut Celestin & Yufen (2018) *motivation to transfer* merupakan bagian penting bagi individu agar dapat melakukan transfer pelatihan ditempat kerja. Hal ini dikarenakan tanpa adanya motivasi yang terbentuk, maka pengetahuan dan keterampilan yang baru diperoleh tidak akan diterapkan ditempat kerja.

Teori Zeigler & Shackelford (2017) dalam Legault (2017) menjelaskan identifikasi terhadap motivasi dapat dilakukan dengan pendekatan melalui teori yang disebut sebagai teori *self-determination*, dimana hal tersebut berkaitan dengan jenis motivasi yang terbagi kedalam motivasi intrinsik dan ekstrinsik yang mempengaruhi respon situasional dalam *domain* yang berbeda, serta perkembangan sosial dan kognitif pada kepribadian seseorang. Dengan berpusat pada kepribadian setiap individu, maka motivasi dapat mempengaruhi kompetensi dan keterkaitan penting dalam pengembangan diri serta merespons perilaku pada tugas tertentu.

Teori yang dikemukakan oleh Deci & Ryan (2000); Zeigler & Shackelford (2017) dalam Legault (2017) menjelaskan *self-determination* dalam menciptakan dan menunjukkan

motivasi yang dimiliki oleh individu dijabarkan pada 6 pendekatan teoritis, yaitu sebagai berikut:

1. **Cognitive Evaluation Theory:** Teori ini digunakan untuk mendeskripsikan terkait efek yang ditimbulkan dari situasi internal dan eksternal terhadap motivasi intrinsik. Motivasi intrinsik dapat ditingkatkan maupun dikurangi tergantung pada peristiwa eksternal yang dihadapi individu (penghargaan, hukuman), konteks interpersonal (kritik atau pujian), dan kecenderungan internal (tingkat sifat seseorang terkait dengan tugas), maupun faktor internal yang mempengaruhi persepsi individu mengenai otonomi dan kompetensi didalam lingkungannya. Pada akhirnya, peristiwa internal maupun eksternal yang terjadi dapat membuat perilaku terasa terkendalikan.
2. **Organismic Integration Theory:** Membahas tentang proses dimana seorang individu memperoleh motivasi untuk melakukan perilaku yang secara intrinsik tidak menarik. Hal ini disebabkan bahwa individu akan cenderung mengintegrasikan pengalaman yang dimiliki dengan menginternalisasi, merefleksikan, dan mendukung nilai maupun perilaku yang menonjol di lingkungan mereka. Semakin banyak perilaku diinternalisasi maka akan semakin mengintegrasikan diri sebagai landasan motivasi dalam mempengaruhinya.
3. **Causality Orientation Theory:** Perkembangan dari waktu ke waktu dalam membentuk dasar motivasi pada tingkat kepribadian yang lebih luas bersumber dari adanya batin individu yang pada umumnya cenderung mengatur perilaku sebagai fungsi kepentingan pribadi dan nilai-nilai yang didasari pada motivasi intrinsik dan bentuk otonom dari motivasi ekstrinsik.
4. **Basic Psychological Need Theory:** Asumsi untuk menentukan kebutuhan psikologis dasar bagi kesehatan dan kesejahteraan pada individu terkait kontribusi pada hasil kehidupan yang positif. Oleh karena itu, lingkungan memiliki dampak besar pada kebutuhan individu terkait otonomi, kompetensi, dan keterkaitan yang terpenuhi. Lingkungan dan hubungan yang mendukung kebutuhan tersebut dapat menjaga sumber motivasi dan preferensi intrinsik dengan memberikan pilihan dan fleksibilitas pengambilan keputusan.

5. **Goal Content Theory:** Menunjukkan kebutuhan psikologis dasar yang dapat mendorong atau mendasari sistem nilai dengan cara yang tidak spesifik, artinya nilai/aspirasi muncul dari kebutuhan psikologis dasar otonomi, kompetensi, dan ketertarikan yang bekerja untuk dapat memenuhi kebutuhan individu. Aspirasi yang muncul terbagi menjadi 2 bagian yaitu *Intrinsic aspiration* yang mencakup hubungan dekat, pertumbuhan pribadi, dan kontribusi dari komunitas di lingkungan, sedangkan *external aspiration* diarahkan untuk memperoleh validasi eksternal sebagai gantinya yang berfokus pada pengejaran tujuan seperti kesuksesan finansial, popularitas, dan penampilan.
6. **Relationship Motivation Theory:** Ditujukan untuk mencatat akan dasar keterhubungan yang mendorong keinginan awal untuk mencari serta mempertahankan hubungan yang dekat dan bermakna secara optimal, sehingga dapat memupuk hubungan pada individu yang menghargai dan peka terhadap kebutuhan dan keinginan organ lain.

2.1.9 Supervisor Support

Supervisor support adalah sejauh mana peran seorang supervisor dalam mendorong partisipasi peserta dalam melakukan pelatihan, inovasi, dan perolehan pengetahuan, serta memberikan pengakuan kepada karyawan yang terlibat pada kegiatan pelatihan (El-Said et al, 2020). Selanjutnya, Hutchins (2009) dalam Kim, et all (2019) mendefinisikan *supervisor support* adalah peran yang penting dalam meningkatkan sikap, motivasi dan perilaku karyawan termasuk transfer pelatihan. Adapun menurut Chauhan et al (2017) *supervisor support* mencerminkan adanya pertukaran hubungan yang dimiliki karyawan dengan atasannya yang ditandai dengan diskusi baik sebelum maupun sesudah pelatihan untuk melakukan pemeriksaan secara berkala. Hal ini dilakukan dengan memberikan penjelasan tentang harapan pada perilaku dan kinerja pasca pelatihan yang diikuti sehingga dapat membantu dalam mengidentifikasi peluang untuk menerapkan pelatihan (Chauhan et al, 2017)

Pudjiarti et al (2019) mendefinisikan *supervisor support* mengacu pada perilaku proaktif supervisor dalam membantu karyawan untuk menunjukkan keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang diperoleh dari program pelatihan. Ghosh et al (2015) juga menjelaskan adanya *supervisor support* adalah untuk menciptakan dorongan kepada peserta

pelatihan untuk menggunakan keterampilan yang baru dipelajari, bantuan dalam mengidentifikasi situasi dalam menggunakan keterampilan tersebut, bimbingan dalam penerapan yang tepat dari keterampilan yang dilatih, memberikan *feedback*, serta memfasilitasi transfer pelatihan yang positif. Dalam hal ini, supervisor memegang peranan penting dalam masa pelatihan maupun pasca pelatihan, karena tanpa adanya dukungan dari supervisor maka transfer pelatihan tidak akan berhasil (Bhatti & Chee, 2012 dalam Pudjiarti et al, 2019).

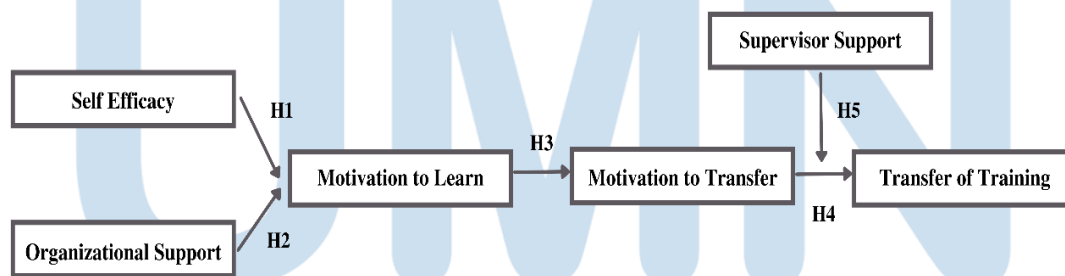
Ditan-Abuela & Dura (2022) menjelaskan menjadi inovatif dan menghasilkan ide-ide baru telah terbukti menjadi tugas peting bagi perusahaan. Hal ini dilakukan untuk dapat mendorong karyawannya menghasilkan ide-ide baru dan memberikan hasil yang positif bagi perusahaan. Ditan-Abuela & Dura (2022) mendeskripsikan *supervisor support* dalam meningkatkan inovasi karyawan kedalam 7 indikator yaitu sebagai berikut:

1. **Personal Traits:** Inovasi individu terjadi ketika supervisor ‘membantu’ pekerjaan karyawan sehingga memungkinkan karyawan dapat termotivasi karena kepuasan dan semangat kerja mereka. Hal ini akan menciptakan keterlibatan, komitmen, dan koneksi pada pekerjaan dari pemenuhan dan kesejahteraan individu.
2. **Goal Orientation:** Dukungan supervisor yang berorientasi pada tujuan dengan mempengaruhi sifat dan perkembangan individu (*IQ*, kepribadian, kemampuan, dan keterampilan) yang berfungsi untuk meningkatkan kinerja dalam mencapai kesuksesan dalam pekerjaan
3. **Personal Value:** Perilaku individu yang mencerminkan keyakinan masing-masing kepribadian memungkinkan karyawan untuk mencapai tujuan dan aspirasi pribadi, sehingga hal ini akan memotivasi mereka untuk dapat mengikuti nilai-nilai saat mencari ide dan perilaku untuk membuat keputusan, memilih tindakan, dan mempertahankannya.
4. **Knowledge and Abilities:** Pengetahuan dan kemampuan berkaitan dengan ekspresi luar dari ide-ide baru yang dapat membentuk rekomendasi, komentar, maupun dokumentasi yang dapat dicerminkan dari persepsi kreativitas karyawan. Dari pengetahuan dan kemampuan yang dibimbing oleh supervisor, dapat memberikan hasil nyata pada produk, layanan, prosedur, atau bidang lainnya.

5. **Psychological State:** Keadaan psikologis yang berkaitan dengan persaingan dan perubahan yang memerlukan kreativitas karyawan, inovasi, dan kinerja, namun tetap berpusat pada penyediaan karyawan yang diperlukan untuk terlibat dalam pengambilan keputusan dan masalah perusahaan.
6. **Personal Thinking Styles:** Mengacu pada metode yang dipilih individu untuk memanfaatkan kemampuan dalam mengelola tindakan sehari-hari, memahami dan menyelesaikan masalah dari pemikiran kognitif.
7. **Motivational State:** Dorongan untuk mencapai hasil yang diinginkan, mengambil inisiatif, membantu orang lain, bertahan dalam tugas yang bermakna, dan mau menerima *feedback* yang diberikan untuk dapat menciptakan motivasi, fokus, dan ketekunan individu dalam mengejar tujuan.

2.1 Model Penelitian

Untuk mendukung proses penelitiannya, penulis menggunakan model dari jurnal penelitian terdahulu yang digunakannya sebagai acuan jurnal utama dengan judul “*An Empirical Examination of the Antecedents of Training Transfer in Hotels: The Moderating Role of Supervisor Support*”, yang ditulis oleh Osman Ahmed El-Said, Bashaer Al Hajri, dan Michael Smith pada tahun 2020. Dibawah ini merupakan model penelitian penulis dari hasil replikasi penelitian terdahulu dengan adanya keterbatasan pada variabel yang diteliti yang telah dijelaskan pada batasan penelitian, dengan gambaran model sebagai berikut:



Sumber: El-Said, O. A., Al Hajri, B., & Smith, M. (2020)

Gambar 2. 3 Research Model

H1: *Self Efficacy* memiliki pengaruh positif terhadap *Motivation to Learn*

H2: *Organizational Support* memiliki pengaruh positif terhadap *Motivation to Learn*

H3: *Motivation to Learn* memiliki pengaruh positif terhadap *Motivation to Transfer*

H4: *Motivation to Transfer* memiliki pengaruh positif terhadap *Transfer of Training*

H5: *Supervisor Support* memoderasi hubungan antara *Motivation to Transfer* terhadap *Transfer of Training*

2.3 Pengembangan Hipotesis Penelitian

2.3.1 Pengaruh Self-Efficacy terhadap Motivation to Learn

Hsiao (2021) menjelaskan *learning motivation* merupakan proses mental dalam diri peserta yang muncul sebagai penggerak pada kegiatan pembelajaran untuk berpartisipasi dan mencapai tujuan yang ditetapkan oleh pelatih. Ketika individu mencoba untuk belajar, maka lingkungan, perilaku, dan interaksi timbal balik antar individu akan ikut mempengaruhi hasil yang mana ketika terdapat motivasi belajar yang baik akan menghasilkan efektivitas belajar yang lebih baik pula. Faktor utama munculnya motivasi tersebut adalah dengan adanya pengaruh dari *self-efficacy*. Hal ini disebabkan karena tingkat *self-efficacy* akan mempengaruhi motivasi dan kemampuan individu dalam memecahkan masalah, yang mana hal tersebut menyesuaikan pada tingkat *self-efficacy* masing-masing individu. Sehingga hasil penelitian Hsiao (2021) ini menjelaskan bahwa *self-efficacy* dengan adanya model pembelajaran *experiential education* akan meningkatkan *motivation to learn* peserta karena pengalaman belajar yang lebih fleksibel dan proses pengoperasian yang lebih santai.

Penelitian Wen & Lin (2014) juga mengungkapkan bahwa adanya hubungan positif antara *self-efficacy* dengan *motivation to learn*, dimana tingkat *self-efficacy* individu yang tinggi akan cenderung memiliki keyakinan untuk lebih percaya diri pada kemampuannya untuk mengerjakan tugas tertentu, sehingga hal tersebut dapat mendorong motivasi intrinsik seseorang untuk menciptakan *motivation to learn* berdasarkan kepercayaan diri, minat, dan kesenangan dari tugas yang dikerjakan tersebut. Pada penelitian ini juga menunjukkan *self-efficacy* akan teridentifikasi ketika adanya motivasi yang membentuk karakteristik peserta pelatihan, karena motivasi memiliki pengaruh yang besar dalam menentukan kepercayaan diri seseorang.

Hasil penelitian Chen & Tu (2021) mengungkapkan *self-efficacy* dan *motivation to learn* dapat mempengaruhi performa individu dalam melakukan aktivitasnya pasca melakukan

pelatihan. Hal ini dikarenakan *self-efficacy* maupun *motivation to learn* juga dapat mempengaruhi tingkat emosional dan dukungan sosial yang dimilikinya. Selain itu, *self-efficacy* yang tinggi dapat menciptakan minat dan motivasi belajar yang besar pada individu terlepas dari pengaruh lingkungan yang kompetitif maupun tidak. Sehingga hasil penelitian yang dilakukan Chen & Tu (2021) menunjukkan bahwa ketika individu memiliki *self-efficacy* yang lebih tinggi dalam melakukan pembelajaran, maka hal ini akan menunjukkan minat yang besar serta *motivation to learn* yang lebih tinggi. Adapun menurut El-Said et al (2020) menjelaskan *self-efficacy* memiliki dampak yang kuat terhadap *motivation to learn*, dikarenakan adanya ketergantungan pada keyakinan individu bahwa mereka dapat menguasai keterampilan baru dan bahwa mereka harus memiliki keterampilan serta pengetahuan tersebut. Ketika individu mampu mengelola diri sehingga terbentuk *self-efficacy* yang baik, maka hal tersebut akan mengurangi ketidaknyamanan yang dirasakan sehingga mereka dengan *motivation to learn* yang tinggi tersebut, akan berusaha untuk mempelajari keterampilan yang memungkinkan mereka menghindari situasi tersebut kembali dan membuat situasi yang lebih baik (Arsali et al., 2018; El-Said, et al, 2020).

Berdasarkan penjelasan diatas mengenai teori-teori penelitian, maka dapat dibentuk hipotesis penelitiannya sebagai berikut:

H1: *Self Efficacy* memiliki pengaruh positif terhadap *Motivation to Learn*

2.3.2 Pengaruh Organizational Support terhadap Motivation to Learn

Na-nan et al (2017) menjelaskan dalam pelaksanaan transfer pelatihan, *organizational support* merupakan salah satu faktor pada lingkungan tempat kerja yang memberikan pengaruh pada proses pelatihan tersebut dapat dilaksanakan. Dari hasil penelitiannya, *organizational support* dapat meningkatkan motivasi dengan adanya *reward* maupun pengembangan karir sehingga dapat mendorong perilaku dan perubahan positif pada peserta untuk mentransfer pelatihan. Peran *support* dalam meningkatkan *motivation to transfer* juga akan memaksimalkan penerapan *knowledge*, *skill*, dan *attitude* dalam mengubahnya menjadi sebuah perilaku/kebiasaan saat kerja.

Pada penelitian yang dilakukan Ng (2017) menjelaskan *social support* memegang peran untuk dapat meningkatkan motivasi dalam pembelajaran guna mengoptimalkan kinerja

pasca pelatihan. Peranan dalam *social support* meliputi *organizational support*, *supervisor support*, dan *peer support* yang masing-masing akan memberikan pengaruh pada motivasi peserta. Pada hasil penelitiannya, Ng (2017) menjelaskan bahwa *perceived organizational support* memiliki pengaruh signifikan terhadap *motivation to improve work through learning*. Konsistensi pada penelitian sebelumnya, Ng & Ahmad (2018) memberikan hasil penelitian serupa, sebagaimana *motivation to improve through learning* merupakan konstruk pada *motivation to learn* dan *transfer*. Hal ini menjadikan dukungan organisasi berperan dengan mengarah pada bentuk timbal balik peserta untuk berpartisipasi dalam pembelajaran demi meningkatkan kinerja individu dan juga organisasi.

Berdasarkan penjelasan diatas mengenai teori-teori penelitian, maka dapat dibentuk hipotesis penelitiannya sebagai berikut:

H2: *Organizational Support* memiliki pengaruh positif terhadap *Motivation to Learn*

2.3.3 Pengaruh Motivation to Learn terhadap Motivation to Transfer

Hasil dari penelitian yang dilakukan Park et al (2021) menunjukkan bahwa adanya hubungan positif dan signifikan antara *motivation to learn* terhadap *motivation to transfer*. Dalam penelitiannya Park et al (2021) juga menjelaskan bahwa dukungan pekerjaan sangat penting untuk dapat membuat karyawan menjadi termotivasi agar mau belajar dan mentransfer keterampilan serta pengetahuan baru dalam pekerjaan mereka. Adanya *support* terhadap pekerjaan juga mempengaruhi orientasi tujuan dari pembelajaran maupun motivasi untuk mentransfer ke dalam pekerjaannya. Tombol et al (1996) dalam Park et al (2021) berpendapat bahwa karyawan yang memiliki orientasi tujuan pembelajaran yang tinggi akan cenderung memperkuat kompetensi mereka, sehingga hal tersebut akan meningkatkan *motivation to learn* ketika berpartisipasi dalam pelaksanaan pelatihan. *Motivation to learn* yang tinggi itu pula pada akhirnya akan menciptakan *motivation to transfer* yang lebih tinggi untuk memenuhi kebutuhan mereka dalam mencapai sesuatu. Sehingga dalam penelitiannya menunjukkan bahwa ketika karyawan dapat berpartisipasi secara efektif dengan berorientasi pada tujuan pembelajaran, maka akan mempengaruhi motivasi secara signifikan yakni, *motivation to learn* yang tinggi yang pada akhirnya menciptakan *motivation to transfer* dalam mendukung pembelajaran berkelanjutan.

Zumrah (2022) menyimpulkan bahwa ketika individu terlibat dalam perilakunya yang mengacu pada *motivation to learn* dan *motivation to transfer*, maka akan mendapatkan hasil yang positif terhadap organisasi. Hal ini dipengaruhi dengan adanya unsur pada diri karyawan yakni religiusitas atau nilai keyakinan individu dalam organisasi yang kaitannya dengan komitmen kerja individu. Adanya unsur keyakinan pada individu akan menghubungkan motivasi belajar dengan motivasi untuk mentransfer pelatihan. Artinya, penelitian Zumrah (2022) mengkonfirmasi bahwa ketika individu memiliki keinginan untuk mempelajari isi dari program pelatihan, maka mereka akan menunjukkan keinginan tersebut dengan memanfaatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dipelajari dalam pelatihan ke tempat kerja mereka di akhir program pelatihan.

Selanjutnya dalam Park et al (2018) menjelaskan bahwa adanya korelasi antara hubungan *motivation to learn* terhadap *motivation to transfer* yang dibantu dengan pengaruh tidak langsung dari *supervisor support*. Hasil penelitian menunjukkan ketika adanya dukungan dari atas ketika pelatihan berlangsung akan mempengaruhi motivasi peserta dengan adanya peningkatan *motivation to learn*, kesadaran akan pengembangan dan motivasi belajar yang berpengaruh secara langsung terhadap kesiapan pelatihan, *motivation to transfer*, dan prestasi. Dari dorongan supervisor tersebut, artinya *motivation to learn* akan tercipta dan meningkat serta hal ini akan menumbuhkan motivasi seseorang untuk mau berpartisipasi dalam mencapai prestasi kerja.

Berdasarkan penjelasan diatas mengenai teori-teori penelitian, maka dapat dibentuk hipotesis penelitiannya sebagai berikut:

H3: *Motivation to Learn* memiliki pengaruh positif terhadap *Motivation to Transfer*

2.3.4 Pengaruh *Motivation to Transfer* terhadap *Transfer of Training*

Menurut Paul & Kauffeld (2016); Iqbal & Dastgeer (2017) *motivation to transfer* memainkan peran yang sangat penting dalam *transfer of training*. *Motivation to transfer* didefinisikan sebagai keinginan peserta untuk menggunakan KSA yang dipelajarinya pada tempat kerja yang sebenarnya. Hal ini juga menunjukkan antara *motivation to transfer* terhadap *transfer of training* memiliki hubungan kuat yang signifikan. Selain itu Iqbal & Dastgeer (2017) juga mengemukakan bahwa dalam menciptakan *motivation of transfer*, karakteristik

dari peserta pelatihan yang tinggi akan menunjukkan motivasi yang lebih tinggi untuk mentransfer hasil pelatihannya, sehingga hasil pelatihan tersebut dapat diimplementasikan dengan baik serta menjadikan pelatihan yang efektif. Efikasi dan retensi juga menjadi bagian dari motivasi untuk bisa mentransfer dan mengembangkan pengetahuan untuk keberhasilan *transfer of training*.

Reinhold et al (2018) dalam Na-Nan & Sanamthong (2020) menyatakan bahwa motivasi sangat penting dalam mempelajari organisasi maupun perilaku individu, yang mana *motivation to transfer* merupakan prinsip utama dalam mengembangkan sumber daya manusia dan menarik minat sebagai semangat untuk dapat menyerapkan pengetahuan, keterampilan, sikap, serta pengalaman baru dari pelatihan kedalam tanggung jawab kerja. Na-Nan & Sanamthong (2020) menunjukkan adanya pengaruh langsung antara *motivation to transfer* terhadap *transfer of training* maupun peranan *motivation to transfer* sebagai mediasinya pada performa kerja karyawan pasca transfer pelatihan. Selain itu adanya efikasi diri yang tinggi dapat menjadi salah satu cara untuk menciptakan pengaruh positif pada *motivation to transfer* dalam melakukan transfer pelatihan. Selain itu, peran *motivation to transfer* juga dilakukan sebagai penghubung untuk bisa meningkatkan performa kerja karyawan dengan adanya *transfer of training* yang dapat dilihat dari adanya transfer pengetahuan, transfer keterampilan, dan transfer sikap yang terjadi pada siklus setelah pelatihan.

Arasanmi (2019) menjelaskan bahwa *motivation to transfer* memiliki efek positif pada *training transfer* dan juga dapat berfungsi sebagai mekanisme penghubung dalam hubungan transfer pelatihan dan dukungan supervisor. Dalam penelitiannya menunjukkan bahwa adanya efek diferensial dari *motivation to transfer* pada perilaku karyawan pasca pelatihan dalam konteks sistem *Enterprise Resource Planning (ERP)*. *Motivation to transfer* berperan sebagai mekanisme dasar yang memfasilitasi perilaku transfer karyawan. Selain itu, pengaruh peningkatan motivasi untuk transfer pelatihan akan mengarah pada penerapan keterampilan yang efektif dan hasil kerja yang lebih baik di tempat kerja.

Berdasarkan penjelasan diatas mengenai teori-teori penelitian, maka dapat dibentuk hipotesis penelitiannya sebagai berikut:

H4: *Motivation to Transfer* memiliki pengaruh positif terhadap *Transfer of Training*

2.3.5 Pengaruh Motivation to Transfer terhadap Transfer of Training yang dimoderasi oleh Supervisor Support

Dalam hasil penelitiannya, Alshahrani & Iqbal (2022) mengungkapkan *supervisor support* merupakan faktor dari lingkungan organisasi yang penting dalam memberikan dukungan kepada karyawan saat bertransisi pada pembelajaran mereka dari skenario pelatihan ke lingkungan tempat kerja nyata. Dampak dari *supervisor support* memberikan hasil yang beragam terhadap transfer pelatihan dengan dibantu pada peningkatan motivasi dari peserta. Hal ini menunjukkan adanya *supervisor support* yang dapat memoderasi hubungan *motivation to transfer* terhadap *transfer of training*, karena supervisor harus memberikan dukungan sebanyak mungkin untuk meningkatkan kemungkinan transfer pelatihan yang efektif.

Yaqub et al (2020) menjelaskan bahwa kesiapan pelatihan maupun desain pelatihan merupakan peran penting dalam pelaksanaan pelatihan. Kim et al (2019) menjelaskan bahwa individu yang memiliki persiapan dengan baik dalam melaksanakan *training*, akan lebih termotivasi untuk mengimplementasikan pengetahuan, melakukan transfer pengetahuan ke dalam praktik kerja. Artinya, ketika adanya kesiapan pelatihan maka motivasi untuk belajar maupun mentransfer hasil pelatihan dalam tempat kerja juga akan tercipta. Dalam penelitiannya, Yaqub et al (2020) mengungkapkan bahwa *supervisor support* secara tidak langsung mempengaruhi hubungan antara kesiapan pelatihan dengan transfer pelatihan. Hal ini dikarenakan seorang supervisor yang suportif sangat penting untuk transfer pengetahuan, sikap, dan keterampilan baru yang efektif. Selain itu, *supervisor support* akan mempengaruhi peserta pelatihan dengan memberikan bantuan pelatihan dan meningkatkan motivasi serta kesiapan belajar mereka. Sehingga dalam penelitian ini menemukan bahwa kesiapan pelatihan akan berdampak pada transfer pelatihan yang secara tidak langsung melalui penyebaran motivasi transfer melalui dukungan supervisor dalam memberikan motivasi tersebut ke konteks kerja.

Kim-Soon et al (2014) menjelaskan dalam penelitiannya, lingkungan kerja menjadi faktor penting dalam keberhasilan organisasi untuk memaksimalkan *transfer of training* yang dilakukan peserta pelatihan. Faktor yang ada dalam lingkungan kerja salah satunya adalah *supervisor support*, yang mana hasil penelitian menunjukkan *supervisor support* pada lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan sebagai mediator hubungan antara motivasi

terhadap transfer pelatihan. Hal ini dikarenakan *supervisor support* memegang peran penting dalam mengarahkan karyawan mengikuti pelatihan, membimbing, serta membantu karyawan untuk menerapkan keterampilan baru ditempat kerja.

Berdasarkan penjelasan diatas mengenai teori-teori penelitian, maka dapat dibentuk hipotesis penelitiannya sebagai berikut:

H5: *Supervisor Support* memoderasi hubungan antara *Motivation to Transfer* terhadap *Transfer of Training*

UMMN

UNIVERSITAS

MULTIMEDIA

NUSANTARA

2.4 Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1 Tabel Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Judul	Tahun	Jurnal	Temuan Inti	Manfaat Penelitian
1.	El-Said, O. A., Al-Hajri, B., & Smith, M.	An Empirical Examination of the Antecedents of Training Transfer in Hotels: The Moderating Role of Supervisor Support	2020	<i>International Journal of Contemporary Hospitality Management</i>	Penelitian ini mengungkapkan bahwa <i>transfer of training (TOT)</i> merupakan kesempatan dalam menunjukkan performanya, yang dapat diimplikasikan dengan adanya <i>supervisor support</i> . Adapun <i>organizational support</i> maupun <i>self-efficacy</i> memiliki pengaruh yang besar dalam meningkatkan <i>motivation to learn</i> serta berdampak pada <i>motivation to transfer</i> pada sektor perhotelan	Jurnal ini peneliti gunakan sebagai acuan utama dalam melakukan penelitiannya serta pengembangan hipotesis penelitian
2	Hsiao, S.C	Effect of the Application of Virtual reality to Experiential Education on Self-Efficacy and Learning	2021	<i>Frontiers in Psychology</i>	Dalam menetapkan <i>experiential learning</i> sebagai metode pembelajaran, penelitian ini menunjukkan adanya pengaruh yang besar dari tingkat <i>self-efficacy</i> dalam memperoleh maupun meningkatkan <i>motivation to learn</i> individu ketika belajar. Dari hubungan	Jurnal ini digunakan sebagai acuan dalam pengembangan hipotesa pada hipotesis <i>self-efficacy</i> terhadap <i>motivation to learn</i>

		Motivation of Social Workers			antar variabel tersebut akhirnya dapat menciptakan proses pembelajaran yang lebih aplikatif dan aktif untuk meningkatkan komunikasi maupun penyelesaian masalah ketika diimplementasikan dalam pekerjaan mereka	
3	Wen, M. L. Y., & Lin, D. Y.C	Trainees; Characteristics in Training Transfer: The Relationship Among Self-Efficacy, Motivation to Learn, Motivation to Transfer, and Training Transfer	2014	<i>International Journal of Human Resources Studies</i>	Penelitian ini menjelaskan tentang pentingnya <i>training transfer</i> pada karyawan didalam perusahaan sebagaimana peran <i>self-efficacy</i> dan <i>motivation to learn</i> penting untuk menciptakan <i>training transfer</i> tersebut. Hasil penelitian menunjukkan siklus pada <i>trainee characteristic (self-efficacy, motivation, dan transfer training)</i> yang memiliki pengaruhnya masing-masing dengan menunjukkan adanya pengaruh positif antara <i>self-efficacy</i> dengan <i>motivation to learn</i> .	Jurnal ini digunakan sebagai acuan dalam pengembangan hipotesa pada hipotesis <i>self-efficacy</i> terhadap <i>motivation to learn</i>

4	Chen, C.C., & Tu, H. Y.	The Effect of Digital Game-Based Learning on Learning Motivation and Performance Under Social Cognitive Theory and Entrepreneurial Thinking	2021	<i>Frontiers in Psychology</i>	Penelitian ini menjelaskan penerapan <i>social cognitive theory</i> untuk mempengaruhi <i>learning performance</i> sebagai sebuah kebiasaan/sikap, dipengaruhi oleh adanya <i>self-efficacy</i> dan juga <i>motivation to learn</i> . Selain itu, tingkat <i>self-efficacy</i> tinggi juga akan mempengaruhi motivasi individu untuk mau belajar terlepas dari lingkungan yang dihadapinya.	Jurnal ini digunakan sebagai acuan dalam pengembangan hipotesa pada hipotesis <i>self-efficacy</i> terhadap <i>motivation to learn</i>
5	Na-Nan, K., Chaiprasit, K., & Pukkeeree, P.	Influences of Workplace Environment Factors on Employees' Training Transfer	2017	<i>Industrial and Commercial Training</i>	Hasil penelitian menjelaskan <i>work environment</i> dengan faktor yang ada didalamnya yakni <i>organizational support, supervisor support, peer support, technological support</i> , dan <i>opportunities to utilize</i> memiliki peran penting dalam membangun <i>motivation to learn</i> agar mendorong peserta melakukan transfer pelatihan. Hasil penelitian menunjukkan, <i>organizational support</i> menempati urutan ketiga	Jurnal ini digunakan sebagai acuan dalam pengembangan hipotesa pada <i>organizational support</i> terhadap <i>motivation to learn</i>

					teratas sebagai faktor pendorong transfer dengan dukungannya dalam bentuk pemberian penghargaan ataupun kemajuan karir peserta	
6	Ng, K. H	The Fundamental Role of Social Support in Cultivating Motivation to Improve Work Through Learning	2017	<i>Industrial and Commercial Training</i>	Hasil pada <i>motivation to improve work through learning (MTIWL)</i> dapat ditingkatkan dengan adanya peran <i>social support</i> didalamnya. Pada hasil penelitiannya, menunjukkan salah satu faktor <i>social support</i> yakni <i>organizational support</i> memiliki pengaruh paling kuat dalam menciptakan MTIWL untuk meningkatkan performa individu	Jurnal ini digunakan sebagai acuan dalam pengembangan hipotesa pada <i>organizational support</i> terhadap <i>motivation to learn</i>
7	Ng, K. H., & Ahmad, R.	Personality Traits, Social Support, and Training Transfer: The Mediating Mechanism of Motivation to	2018	<i>Personnel Review</i>	Hasil penelitian menunjukkan adanya peran mediasi <i>motivation to improve work through learning (MTIWL)</i> sebagai dasar <i>motivation to learn</i> dan <i>motivation to transfer</i> yang tinggi memiliki fungsi penting dalam menjelaskan peran didalamnya. Selain	Jurnal ini digunakan sebagai acuan dalam pengembangan hipotesa pada <i>organizational support</i> terhadap <i>motivation to learn</i>

		Improve Work Through Learning			itu, <i>Organizational support</i> memberikan pengaruh penting dalam menciptakan <i>motivation to learn</i> agar peserta menjadi terdorong untuk terlibat dalam pembelajaran guna meningkatkan kinerja sebagai balasan jasa organisasi terhadapnya.	
8	Park, Y., Lim, D. H., & Lee, J.	Moderating Effect of Career Planning on Job Support and Motivational Process of Training Transfer	2021	<i>European Journal of Training and Development</i>	Hasil penelitian ini mengungkapkan adanya dukungan yang diberikan dalam pekerjaan (<i>job support</i>) akan meningkatkan <i>motivation to learn</i> karyawan sehingga akhirnya peserta dapat melakukan transfer pelatihan dengan <i>motivation to transfer</i> yang tinggi dalam mengimplementasikannya	Jurnal ini digunakan sebagai acuan dalam pengembangan hipotesa pada hipotesis <i>motivation to learn</i> terhadap <i>motivation to transfer</i>
9	Park, S., Kim, E. J., & Kang, H. S.	Does Supervisor Support Make a Difference in Employees' Training and Job Performance	2017	<i>Academy of Management</i>	Hasil penelitian menjelaskan peranan <i>supervisor support</i> sebagai anteseden dalam melihat perkembangan dari <i>motivation to learn</i> peserta sehingga mempengaruhi peningkatan <i>motivation to transfer</i> . Peningkatan motivasi	Jurnal ini digunakan sebagai acuan dalam pengembangan hipotesa pada hipotesis <i>motivation to learn</i> terhadap

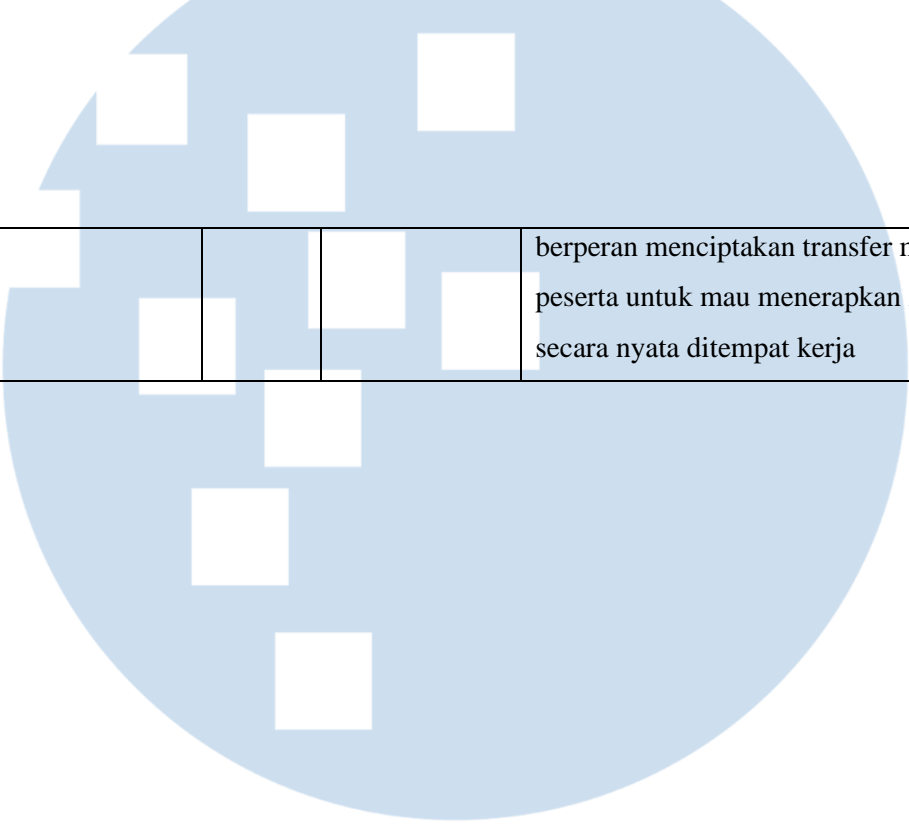
					belajar memberikan pengaruh positif pada persiapan karyawan untuk pelatihan dan peningkatan kinerja mereka, artinya terhadap pengaruh positif antara <i>motivation to learn</i> yang meningkatkan <i>motivation to transfer</i> peserta pelatihan	<i>motivation to transfer</i>
10	Zumrah, A.R.	Enhancing Employees' Motivation to Learn and Motivation to Transfer: Does Religiosity Play Any Role?	2022	<i>Open Journal of Social Sciences</i>	Penelitian yang dilakukan pada <i>public sector</i> di Malaysia menjelaskan terkait penelitiannya yang memberikan bukti empiris tentang pentingnya peran religiusitas sebagai faktor yang dapat menumbuhkan <i>motivation to learn</i> karyawan dan pada akhirnya <i>motivation to transfer</i> dapat dilakukan didalam tempat kerja	Jurnal ini digunakan sebagai acuan dalam pengembangan hipotesa pada hipotesis <i>motivation to learn</i> terhadap <i>motivation to transfer</i>
11	Iqbal, K., & Dastgeer, G.	Impact of Self-Efficacy and Retention on Transfer of Training: The	2017	<i>Journal of Management Development</i>	Penelitian ini menjelaskan tentang peran penting <i>training</i> dalam mencapai kesuksesan organisasi dengan menunjukkan pengaruh <i>self-efficacy</i> , <i>training retention</i> , <i>motivation to</i>	Jurnal ini digunakan sebagai acuan dalam pengembangan hipotesa pada hipotesis <i>motivation</i>

		Mediating Role of Motivation to Transfer			transfer, terhadap <i>transfer of training</i> . Hasil penelitiannya menunjukkan adanya pengaruh positif antara <i>motivation to transfer</i> terhadap <i>transfer of training</i> yang juga disebabkan oleh <i>self-efficacy</i> .	to transfer terhadap <i>transfer of training</i>
12	Na-Nan, K., & Sanamthong, E.	Self-Efficacy and Employee Job Performance: Mediating Effects of Perceived Workplace Support, Motivation to Transfer and Transfer of Training	2019	<i>International Journal of Quality & Reliability Management</i>	Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan <i>employee job performance</i> yang dipengaruhi oleh <i>motivation to transfer</i> dan <i>transfer of training</i> . <i>Motivation to transfer</i> memainkan peran penting untuk dapat menciptakan <i>transfer training</i> dengan didasari pada penerapan <i>knowledge</i> , <i>skill</i> , dan <i>attitude</i> sehingga menghasilkan performa yang maksimal. Selain itu, adanya pengaruh secara tidak langsung ketika <i>motivation to transfer</i> memediasi hubungan antara <i>workplace support</i> dengan <i>training transfer</i> .	Jurnal ini digunakan sebagai acuan dalam pengembangan hipotesa pada hipotesis <i>motivation to transfer</i> terhadap <i>transfer of training</i>

13	Arasanmi, C. N.	Training Effectiveness in an Enterprise Resources Planning System Environment	2019	<i>European Journal of Training and Development</i>	Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif dari <i>motivation to transfer</i> untuk menciptakan <i>transfer of training</i> dalam konteks sistem <i>Enterprise Resource Planning (ERP)</i> . Selain itu, peran <i>transfer motivation</i> juga dapat menjadi mediasi hubungan <i>supervisor support</i> kepada <i>training transfer</i> sebagaimana berperan untuk dapat menunjukkan bahwa dengan adanya motivasi secara konsekuen akan mempengaruhi niat individu untuk menggunakan keterampilan yang dipelajari saat menyelesaikan tugas yang bergantung pada dukungan supervisor sebagai penentu relevan tentang kapan dan mengapa karyawan bersedia mentransfer keterampilan mereka.	Jurnal ini digunakan sebagai acuan dalam pengembangan hipotesa pada hipotesis <i>motivation to transfer</i> terhadap <i>transfer of training</i>
----	--------------------	--	------	---	--	--

14	Alshahrani, S. T., & Iqbal, K.	The Effect of Job Satisfaction on Transfer of Training: Testing the Role of Transfer Motivation and Supervisor Support	2022	<i>Pacific Business Review</i>	Hasil penelitian mengungkapkan <i>supervisor support</i> memiliki efek sebagai moderasi pada peningkatan <i>motivation to transfer</i> peserta pelatihan untuk dapat memaksimalkan <i>transfer training</i> pada pekerjaan. Selain itu, penelitian berfokus pada tingkat <i>satisfaction</i> karyawan terhadap pelatihan yang dilaksanakan dengan melihat tingkat <i>transfer motivation</i> yang selanjutnya mempengaruhi <i>transfer training</i> dengan adanya dukungan supervisor. Hal ini dikarenakan pelatihan tidak dapat menghasilkan hasil yang positif kecuali keterampilan baru ditransfer ke pekerjaan yang sebenarnya.	Jurnal ini digunakan sebagai acuan dalam pengembangan hipotesa pada hipotesis <i>motivation to transfer</i> terhadap <i>transfer of training</i> yang dimoderasi oleh <i>supervisor support</i>
15	Yaqub, Y., Dutta, T., Chhajer, R.,	Impact of Supervisory Support on Training	2020	<i>The Indian Journal of Industrial Relations</i>	Penelitian ini mengemukakan <i>transfer of training</i> memfasilitasi organisasi dengan berbasiskan pengetahuan yang diperankan pada peserta melalui	Jurnal ini digunakan sebagai acuan dalam pengembangan hipotesa pada

	& Singh, A. K.	Transfer: An Empirical Study			(<i>training readiness dan training design</i>) serta peran <i>supervisor support</i> didalamnya. Hasil penelitian tersebut menunjukkan peran <i>supervisor support</i> secara tidak langsung akan mempengaruhi <i>training readiness</i> terhadap <i>supervisor support</i> , dimana kesiapan <i>training</i> yang tinggi dapat diartikan sebagai kepemilikan motivasi yang tinggi pula dari peserta untuk transfer pelatihan	hipotesis <i>motivation to transfer</i> terhadap <i>transfer of training</i> yang dimoderasi oleh <i>supervisor support</i>
16	Kim-Soon, N., Ahmad, N., & Ahmad, A. R.	Moderating Effect of Work Environment on Motivation to Learn and Perceived Training Transfer: Empirical Evidence from a Bank	2014	<i>Australian Journal of Basic and Applied Sciences</i>	Hasil penelitian yang dilakukan pada bank di Malaysia, menjelaskan adanya pengaruh penting pada <i>work environment</i> yang mana didalamnya terdapat <i>opportunity to use, supervisor support</i> , dan <i>peer support</i> sebagai moderator pada hubungan <i>motivation to learn</i> terhadap <i>perceived training transfer</i> . <i>Supervisor support</i> merupakan kunci dari lingkungan kerja untuk	Jurnal ini digunakan sebagai acuan dalam pengembangan hipotesa pada hipotesis <i>motivation to transfer</i> terhadap <i>transfer of training</i> yang dimoderasi oleh <i>supervisor support</i>



					berperan menciptakan transfer motivasi peserta untuk mau menerapkan <i>KSA</i> secara nyata ditempat kerja	
--	--	--	--	--	--	--

UMMN

UNIVERSITAS

MULTIMEDIA

NUSANTARA