

**PENGARUH PERCEIVED ORGANIZATIONAL
SUPPORT DAN SUPERVISOR SUPPORT TERHADAP
EFEKTIVITAS TRANSFER OF TRAINING
DENGAN MOTIVATION TO TRANSFER SEBAGAI
VARIABEL MEDIASI**

**(Studi Pada Karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi
Jawa Tengah Dan D.I Yogyakarta)**



TESIS

**Diajukan sebagai satu syarat untuk memperoleh derajat sajana S-2 Magister
Manajemen
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

**Disusun Oleh :
GESTI PURNAMA SARI
NIM. 12010123420224**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2025**



Sertifikasi

Saya, Gesti Purnama Sari, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa tesis yang saya ajukan dengan judul “Pengaruh Perceived Organizational Support Dan Supervisor Support Terhadap Efektifitas Transfer of Training Dengan Motivation to Transfer Sebagai Variabel Mediasi (Studi pada karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Tengah dan D.I Yogyakarta)” adalah karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada Program Magister Manajemen ini ataupun program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya di pundak saya.

Semarang, 29 Desember 2025

Gesti Purnama Sari

PENGESAHAN TESIS

Yang bertandatangan dibawah ini menyatakan bahwa tesis berjudul:

PENGARUH PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT DAN SUPERVISOR SUPPORT TERHADAP EFEKTIVITAS TRANSFER OF TRAINING DENGAN MOTIVATION TO TRANSFER SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

**(Studi Pada Karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi
Jawa Tengah dan D.I Yogyakarta)**

Yang disusun oleh Gesti Purnama Sari, NIM 12010123420224
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 19 Desember 2025
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima

Semarang, 30 Desember 2025
Universitas Diponegoro
Fakultas Ekonomika dan Bisnis
Program Studi Magister Manajemen
Ketua Program



Mirwan Surya Permana, S.E., M.M., Ph.D.

Pembimbing



Dr. Edy Rahardja, S.E., M.Si.

ABSTRACT

“This study was conducted to examine the influence of perceived organizational support (POS) and supervisor support on transfer of training, incorporating motivation to transfer as a mediating variable. The study focuses on PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta as the research location. A quantitative approach was used with a census method involving 104 respondents, all of whom were permanent employees of the unit. The data was processed and analyzed using the Partial Least Squares (PLS) approach. The results of the analysis indicate that Perceived Organizational Support (POS) has a positive and significant effect on transfer of training. Conversely, supervisor support does not have a direct effect on transfer of training. Nevertheless, both POS and supervisor support were proven to contribute positively to motivation to transfer, which subsequently has a positive and significant effect on transfer of training. This finding underscores the importance of motivation to transfer in linking organizational support and supervisor support to the successful transfer of training to the workplace. The practical implication of this finding is the need to improve the quality of organizational support and supervisor involvement at every stage of training, from preparation and implementation to post-training. Employees' motivation to apply training results can be increased by tailoring training materials to unit operational needs, providing an understanding of the relevance of training to safety and performance, providing working conditions that support the application of competencies, and conducting continuous coaching and monitoring by supervisors. With the implementation of these strategies, the training process is expected to not only increase knowledge but also contribute to operational performance and reliability”.

Keyword : perceived organizational support, supervisor support, motivation to transfer, transfer of training



ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan untuk mengkaji secara mendalam pengaruh perceived organizational support (POS) dan supervisor support terhadap transfer of training dengan memasukkan motivation to transfer sebagai variabel mediasi. Studi ini berfokus pada PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta sebagai lokasi penelitian. Pendekatan kuantitatif digunakan dengan metode sensus terhadap 104 responden yang seluruhnya merupakan pegawai tetap pada unit tersebut. Pengolahan dan analisis data dilakukan menggunakan pendekatan Partial Least Square (PLS). Hasil analisis menunjukkan bahwa POS memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap transfer of training.

Sebaliknya, supervisor support tidak memberikan pengaruh langsung terhadap transfer of training. Meskipun demikian, baik POS maupun supervisor support terbukti berkontribusi secara positif terhadap motivation to transfer, yang selanjutnya berpengaruh positif dan signifikan terhadap transfer of training. Temuan ini menegaskan bahwa motivation to transfer merupakan variabel mediasi yang memainkan peran sentral dalam menghubungkan dukungan organisasi maupun dukungan atasan dengan keberhasilan transfer pelatihan ke lingkungan kerja. Implikasi praktis dari penelitian ini menggarisbawahi pentingnya peningkatan kualitas dukungan organisasi dan keterlibatan supervisor pada setiap fase pelatihan mulai dari tahap persiapan, pelaksanaan, hingga pascapelatihan.

Penguatan motivasi karyawan untuk menerapkan hasil pelatihan dapat dilakukan melalui penyesuaian materi pelatihan dengan kebutuhan operasional unit, pemberian pemahaman mengenai relevansi pelatihan terhadap keselamatan dan kinerja, penyediaan kondisi kerja yang mendukung penerapan kompetensi, serta pelaksanaan coaching dan monitoring oleh atasan secara berkelanjutan. Dengan penerapan strategi tersebut, proses pelatihan diharapkan tidak hanya menghasilkan peningkatan pengetahuan, tetapi juga memberikan kontribusi nyata terhadap kinerja operasional, keandalan jaringan distribusi, dan mutu layanan kepada pelanggan.

Kata Kunci : *perceived organizational support, supervisor support, motivation to transfer, transfer of training*

KATA PENGANTAR

Puji Syukur kehadiran Allah S.W.T atas segala tahmat, karunia, dan petunjuk-NYA sehingga penulis dapat menyusun tesis yang berjudul “ Pengaruh Perceived Organizational Support Dan Supervisor Support Terhadap Efektifitas Transfer of Training Dengan Motivation to Transfer Sebagai Variabel Mediasi (Studi pada karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Tengah dan D.I Yogyakarta). Tesis ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Diponegoro.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tesis ini tidak lepas dari bantuan, dukungan, dan bimbingan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis dengan tulus menyampaikan terima kasih kepada :

1. Prof Dr Suharnomo, S.E.,M.Si., selaku Rektor Universitas Diponegoro yang telah memberikan dukungan selama masa studi.
2. Prof. Faisal, S.E., M.Si., Ph.D., selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro, atas dukungan dan semangat yang diberikan selama masa studi
3. Mirwan Surya Perdana, S.E., M.M., Ph.D., selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen, atas dukungannya hingga penulis dapat menyelesaikan studi.
4. I Made Sukresna, S.E.,M.Si.,Ph.D. selaku Sekretaris Program Studi Magister Manajemen yang telah menyusun rencana strategis, mengkoordinir kegiatan akademik sehingga penulis dapat menyelesaikan studi dengan tepat waktu.

5. Dr. Edy Rahardja, S.E., M.Si., selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan arahan, masukan, serta bimbingan penuh kesabaran selama proses penyusunan tesis.
 6. Seluruh Dosen dan staf Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro yang telah memberikan ilmu pengetahuan serta dukungan akademik.
 7. General manajer PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Tengah dan D.I Yogyakarta yang telah memberikan kesempatan kepada peneliti untuk melakukan penelitian., htd area 6
 8. Divisi HTD area 6 PT PLN (Persero) yang telah memberikan banyak informasi dan data yang dibutuhkan oleh peneliti.
 9. Karyawan dan karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jateng dan DIY yang telah bersedia memberikan data dan informasi yang diperlukan dalam penyusunan penelitian ini.
 10. Keluarga tercinta yang senantiasa memberikan doa, semangat dan motivasi yang tiada henti.
 11. Rekan-rekan Angkatan 64 Program Magister Manajemen yang senantiasa memberikan dukungan serta inspirasi selama proses penyelesaian studi ini
- Penulis menyadari bahwa tesis yang disusun ini masih memiliki keterbatasan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan demi perbaikan penelitian di masa mendatang. Semoga hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan,

khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia, serta bermanfaat bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

Penulis,



Gesti Purnama Sari



DAFTAR ISI

Halaman Cover	i
Lembar Sertifikasi.....	ii
Lembar Persetujuan	iii
Abstrac	iv
Abstrak.....	v
Kata Pengantar.....	vi
Daftar Isi	xi
Daftar Tabel.....	xii
Daftar Gambar	xiii
Daftar Lampiran.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah	8
1.3 Tujuan Penelitian.....	9
1.4 Kegunaan Penelitian	9
BAB II TELAAH PUSTAKA.....	11
2.1 Konsep Dasar	11
2.1.1 Social Exchange Teory	11
2.1.2 Transfer Of Training.....	12
2.1.3 Perceived Organizational Support	16
2.1.4 Supervisor Support.....	18
2.1.5 Motivation to transfer.....	20
2.2 Penelitian Terdahulu	22
2.3 Hubungan Antar Variabel Dan Pengembangan Hipotesis	25
2.3.1 Pengaruh <i>Perceived Organization Support</i> terhadap <i>Transfer Of Training</i>	25
2.3.2 Pengaruh Supervisor Support Terhadap <i>Transfer Of Training</i>	25
2.3.3 Pengaruh <i>Perceived Organization Support</i> Terhadap <i>Motivation To Transfer</i>	26
2.3.4 Pengaruh <i>Supervisor Support</i> Terhadap <i>Motivation to Transfer</i>	27
2.3.5 Pengaruh <i>Motivation to Transfer</i> dan <i>Transfer Of Training</i>	28
2.4 Model Penelitian	29

BAB III METODE PENELITIAN	30
3.1 Pendekatan Penelitian	30
3.2 Unit Analisis	31
3.3 Populasi Dan Sampel	31
3.4 Variabel, Definisi Operasional, dan Skala Pengukuran	31
3.4.1 Variabel Penelitian	31
3.4.2 Definisi Operasional	31
3.5 Sumber dan Metode Pengumpulan Data	36
3.5.1 Sumber Data	36
3.5.2 Data Sekunder	36
3.6 Teknik Pengumpulan Data	37
3.6.1 Metode Kuisisioner	37
3.6.2 Studi Dokumen	38
3.7 Teknik Analisa Data	39
3.7.1 Outer Model	39
3.7.1.1 Convergent Validity	39
3.7.1.2 Discriminant Validity.....	40
3.7.1.3 Composite Reliability and Cronbach's Alpha	41
3.7.2 Inner Model Evaluation	41
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	43
4.1 Hasil Penelitian	43
4.1.1 Deskripsi Karakteristik Responden	43
4.1.1.1 Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin.....	44
4.1.1.2 Karakteristik responden berdasarkan lama bekerja	44
4.1.2 Hasil analisis	45
4.1.2.1 Analisis Outer Model.....	45
1. Uji Convergent Validity	45
2. Uji Discriminant Validity	47
3. Uji <i>Composite Reliability</i>	50
4.1.2.2 Analisis Inner Model	51
1. Uji R Square.....	51
2. Uji F Square	52
3. Uji Q Square	53

4.1.2.3 Uji Path Coeffisients.....	54
4.1.2.4 Hasil Pegujian Hipotesis.....	56
4.1.2.5 Uji Interveing.....	58
4.2 Interpretasi Hasil	60
4.3 Pembahasan	61
4.3.1 Hubungan Perceived Organization Support dan transfer of training	61
4.3.2 Hubungan Supervisor Support dan transfer of training	62
4.3.3 Hubungan Perceived Organizational Support dan motivation to transfer .	64
4.3.4 Hubungan Supervisor support dan motivation to transfer	66
4.3.5 Hubungan Motivation to transfer dan transfer of training	68
BAB V PENUTUP	71
5.1 Kesimpulan	71
5.2 Implikasi Kebijakan	72
5.3 Implikasi Teoritis	73
5.4 Keterbatasan Penelitian dan Agenda Penelitian Mendatang	73
5.4.1 Keterbatasan Penelitian	73
5.4.2 Agenda Penelitian Selanjutnya	74
Daftar Pustaka	76
Lampiran 1 Surat Izin Penelitian	79
Lampiran 2 Kuisisioner Penelitian.....	82
Lampiran 3 Tabulasi Data	86
Lampiran 4 Hasil Olahdata	88
Curriculum Vitae.....	92

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Izin Penelitian	79
Lampiran 2 Kuisisioner	82
Lampiran 3 Tabulasi Data	86
Lampiran 4 Hasil Olah Data PLS	88



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Research Gap	4
Tabel 1.2 Hasil Evaluasi Pembelajaran Level Behavior (Level 3)	7
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	23
Tabel 3.1 Variabel, Definisi Operasional dan skala pengukuran	32
Tabel 3.2 Skor Jawaban Responden	38
Tabel 4.1 Hasil Pengumpulan Data	43
Tabel 4.2 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	44
Tabel 4.3 Responden Berdasarkan Lama bekerja	44
Tabel 4.4 Outer Loading	46
Tabel 4.5 Nilai Average Variance Extracted (AVE)	47
Tabel 4.6 Fornell-Lacker Criteria	48
Tabel 4.7 Cross Loading	49
Tabel 4.8 Composite Realibility	50
Tabel 4.9 Hasil Uji R Square (R^2)	51
Tabel 4.10 Hasil Uji F Square	52
Tabel 4.11 Hasil Uji <i>Path Coefficients</i>	54
Tabel 4.12 Hasil Uji Hipotesis	56
Tabel 4.13 Hasil Uji Intervening	58
Tabel 4.18 Ringkasan Hasil Penelitian	60

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Transfer	13
Gambar 2.2 Model Penelitian	29
Gambar 4.1 Output Outer Model	45
Gambar 4.2 <i>Output Inner Model Partial Least Square</i>	51



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam dunia bisnis, salah satu faktor kunci dalam mencapai keunggulan kompetitif adalah pengembangan sumber daya manusia. *Transfer of training* merupakan aspek penting dalam proses pengembangan ini, yang merujuk pada kemampuan individu untuk menerapkan keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang diperoleh selama pelatihan ke lingkungan kerja yang sebenarnya. (Balwin & Ford, 1988). Tujuan utama dari kegiatan pelatihan adalah pemberian keterampilan, kemampuan dan pengetahuan kepada karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Tujuan ini hanya dapat dicapai ketika karyawan mentransfer keterampilan yang dipelajari yang berdampak pada perusahaan secara strategis (Bhatti et al., 2013). Peran *transfer of training* terhadap keberhasilan perusahaan tidak dapat diremehkan, ketika pelatihan berhasil ditransfer perusahaan dapat merasakan peningkatan produktivitas, efisiensi, dan kualitas kerja. Sebaliknya, jika transfer pelatihan tidak optimal, investasi besar dalam program pelatihan dapat menjadi sia-sia.

Eksplorasi tentang *transfer of training* memberikan wawasan mendalam mengenai faktor-faktor yang memengaruhi keberhasilannya, termasuk dukungan organisasi (Zumrah & Boyle, 2015, Sharif et al., 2023). Motivasi untuk transfer (Sharif et al., 2023, Ragini & Ghosh, 2022), dukungan supervisor (Yaqub et al., 2020), Sharif et al., 2023, Muduli & Raval, 2018) dan efikasi diri (Lathabhavan & H. L, 2024) . Dengan mengetahui hal ini, basins dapat membuat rencana yang

lebih efisien untuk memastikan hasil pelatihan dapat langsung diimplementasikan, mendukung tujuan strategis perusahaan, dan menciptakan budaya kerja yang adaptif terhadap perubahan. Melalui pendekatan yang tepat, *transfer of training* dapat menjadi alat transformasi yang tidak hanya meningkatkan performa individu tetapi juga memperkuat daya saing perusahaan di tengah lanskap bisnis global.

Seperti disebutkan diatas bahwa faktor yang berpengaruh terhadap transfer of training adalah dukungan organisasi. Dukungan Organisasi yang Dirasakan (POS) merujuk pada keyakinan karyawan mengenai sejauh mana kontribusi mereka dinilai oleh perusahaan dan seberapa besar perusahaan menaruh perhatian pada kesejahteraan mereka (Robbins, Stephen P, 2017). Konsep ini didukung oleh teori pertukaran social (*Social Exchange Theory*), yang melihat hubungan karyawan-organisasi sebagai interaksi timbal balik. Dalam konteks ini, persepsi dukungan dari organisasi akan mendorong karyawan untuk meningkatkan kontribusi mereka bagi keberhasilan perusahaan. “Program pelatihan merupakan salah satu bentuk penghargaan non-finansial yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan” (Michael Armstrong & Helen Murlis, 2019). Sejalan dengan pandangan ini, tidak mengherankan jika dalam situasi pelatihan, seorang peserta pelatihan yang memiliki tingkat POS yang tinggi mungkin merasa perlu untuk membalas budi dengan meningkatkan kinerja melalui pembelajaran.

Umpan balik dan dukungan supervisor adalah prediktor yang paling penting dari transfer pelatihan (Yaqub et al., 2020). Penelitian Milia dan Cemeran (2012) menggambarkan perilaku atasan yang menurut peserta pelatihan

membantu atau tidak membantu dalam transfer pelatihan. Dalam penelitian Milia dan Cemeron (2012) ada 3 perilaku supervisor yang membantu atau tidak dalam proses transfer pelatihan yaitu sebelum, selama, dan setelah pelatihan berlangsung. Dukungan supervisor sebelum pelatihan dilakukan dengan memberikan motivasi mengenai nilai tambah yang akan mereka dapat dan promosi yang mungkin dilakukan setelah mengikuti pelatihan. Dukungan selama pelatihan dilakukan dengan membantu menemukan informasi mengenai tugas yang diberikan selama pelatihan. Dukungan setelah pelatihan diberikan dengan memberikan kesempatan kepada peserta untuk menerapkan keterampilan baru yang dianggap penting untuk meningkatkan kinerja, memfasilitasi kesempatan praktik dengan melibatkan peserta dalam perencanaan dan pengambilan keputusan, memimpin rapat, memperluas peran mereka dan mendorong mereka untuk mengembangkan dan mencoba ide-ide baru.

Study empiris tentang peran supervisor terhadap transfer pelatihan dilakukan oleh Sharif (2022) dimana dukungan supervisor merupakan motivator tertinggi bagi karyawan untuk melakukan transfer pelatihan dibandingkan dengan dukungan rekan kerja dan dukungan organisasi. Dukungan atasan secara luas dianggap sebagai faktor lingkungan kerja utama yang mempengaruhi transfer pelatihan melalui motivasi untuk belajar. Namun dalam studi yang dilakukan oleh Hua Ng dan Ahmad (2017) menunjukkan hasil bahwa dukungan supervisor tidak secara signifikan berpengaruh terhadap transfer of training.

Baldwin dan Ford (1988) mengategorikan faktor penentu transfer sebagai karakteristik peserta pelatihan, faktor lingkungan kerja, dan karakteristik desain

pelatihan. Karakteristik peserta pelatihan meliputi kemampuan, kepribadian, dan motivasi. Terdapat dua motivasi intrinsik seseorang untuk melakukan transfer pelatihan yaitu self efficacy dan motivasi untuk transfer (Lathabhavan & H. L, 2024).

Beberapa penelitian telah meneliti tentang hubungan Perceived Organization Support, dan Supervisor support terhadap transfer of training. Tabel 1.1 menggambarkan penelitian yang telah dilakukan untuk meneliti pengaruh hubungan tersebut.

Tabel 1.1 Research Gap

Isu Penelitian	Peneliti	Hasil Penelitian
Pengaruh Perceived Organization Support Terhadap Transfer Of Training.	Zumrah & Boyle (2015)	Perceived Organization Support berpengaruh positif signifikan terhadap transfer of training
	Islam & Ahmed (2018)	<i>Perceived Organization Support</i> berpengaruh negative terhadap <i>transfer of training</i>
Pengaruh <i>supervisor support</i> terhadap <i>transfer of training</i> .	(Yaqub et al., 2020),(Sharif et al., 2023),(Muduli & Raval, 2018)	<i>Supervisor Support</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>transfer of training</i> .
	(Ng & Ahmad, 2018)	<i>Supervisor Support</i> tidak berpengaruh terhadap <i>transfer of training</i> .

Motivation to transfer adalah motivasi untuk meningkatkan hasil kerja dengan terlibat dalam kegiatan pelatihan dan pembelajaran dan menerapkan

pengetahuan yang didapat untuk menjalankan fungsi pekerjaan secara berbeda (Ng & Ahmad, 2018). Dalam konteks pengembangan sumber daya manusia (SDM), motivasi untuk transfer berperan sebagai penghubung antara proses pelatihan dan implementasinya di tempat kerja. Ketika motivasi untuk transfer tinggi, peserta pelatihan cenderung lebih bersemangat untuk mencoba dan mengintegrasikan keterampilan baru ke dalam tugas-tugas sehari-hari. Hal ini berdampak pada peningkatan kinerja individu dan mendukung tercapainya tujuan organisasi. Motivasi untuk transfer dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu efikasi diri dan manfaat pelatihan (Iqbal & Dastgeer, 2017), ciri-ciri kepribadian dan dukungan sosial yang dirasakan (Ng & Ahmad, 2018), dukungan organisasi, dukungan teman sejawat, dan dukungan supervisor (Sharif et al., 2023). Dalam beberapa penelitian di atas menyimpulkan bahwa motivasi untuk transfer merupakan variabel penghubung yang sangat berpengaruh terhadap *transfer of training*.

Beberapa peneliti meneliti pengaruh *perceived organizational support* terhadap *transfer of training* melalui variabel mediasi seperti *job satisfaction* dan *self efficacy* (Islam & Ahmed, 2018), *Job satisfaction* (Zumrah & Boyle, 2015) dan motivasi untuk transfer (Ng & Ahmad, 2018). Penelitian yang meneliti tentang *supervisor support* dan *transfer of training* menunjukkan hasil bahwa dukungan supervisor berpengaruh positif terhadap transfer of training (Muduli & Raval, 2018, Sharif et al., 2023, Yaqub et al., 2020) namun dalam penelitian Ng & Ahmad (2018) *supervisor support* tidak berpengaruh terhadap *transfer of training*. Adanya ketidakkonsistenan penelitian yang meneliti mengenai hubungan

supervisor support dan *transfer of training* memotivasi peneliti untuk meneliti kembali hubungan tersebut.

Objek penelitian ini adalah Perusahaan Listrik Negara yang berkedudukan di Semarang yaitu PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Tengah dan D.I Yogyakarta. Pada PT PLN(Persero) terdapat Edaran Direksi Nomor 0046.E/DIR/2023 yang mengatur tentang standar prosedur system manajemen pengembangan pegawai di lingkungan PT PLN (Persero). Edaran Direksi ini menyebutkan program pengembangan pegawai yang dilakukan oleh Corporate University dilakukan melalui program pembelajaran dan knowledge manajemen. Evaluasi atas pembelajaran yang diselenggarakan disampaikan kepada Direksi, satuan kerja yang mengelola fungsi strategi human capital dan satuan kerja yang mengola fungsi pengembangan talenta dalam bentuk laporan. Laporan yang dimaksud mencakup evaluasi mengenai motivasi dan minat peserta, kemampuan peserta, kemampuan peserta dalam menerapkan pengetahuan yang dimiliki ke tempat kerja, efektivitas pembelajaran, dan tingkat pengembalian investasi PLN pada program pembelajaran.

Evaluasi pembelajaran merupakan proses sistematis untuk menilai efektivitas suatu program pendidikan atau pelatihan, yang secara umum merujuk pada model empat level yang dikembangkan oleh Kirkpatrick 2006. Pada level pertama, Reaction, evaluasi dilakukan untuk mengetahui sejauh mana peserta merespons proses pembelajaran, termasuk persepsi terhadap materi, instruktur, metode, dan fasilitas. Kepuasan dan reaksi positif dari peserta menjadi indikasi bahwa pembelajaran berlangsung efektif dari perspektif pengalaman. Selanjutnya,

level *learning* menilai peningkatan kemampuan peserta yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap setelah mengikuti pembelajaran. Evaluasi ini bertujuan memastikan bahwa kompetensi yang diharapkan benar-benar dikuasai oleh peserta. Pada level *behavior*, evaluasi difokuskan pada perubahan perilaku nyata peserta di lingkungan kerja atau konteks penerapan lain. Tahapan ini menilai keberhasilan *transfer of learning*, yaitu sejauh mana peserta mampu mempraktikkan kemampuan yang telah dipelajari. Terakhir, level *results* mengevaluasi dampak pembelajaran terhadap hasil yang lebih luas, seperti peningkatan produktivitas, kualitas layanan, atau kinerja organisasi. Model ini menegaskan bahwa efektivitas pembelajaran tidak hanya diukur dari reaksi dan peningkatan pengetahuan, tetapi juga dari penerapan dalam konteks nyata serta kontribusinya terhadap tujuan organisasi. Dengan demikian, evaluasi pembelajaran menjadi proses holistik yang menghubungkan pengalaman peserta, penguasaan kompetensi, perubahan perilaku, dan manfaat jangka panjang bagi organisasi.

Tabel 1.2 Hasil Evaluasi Pembelajaran Level Behavior (Level 3)

Tahun	Target	Hasil Evaluasi
2023	96%	94,4%
2024	96,6%	93%

Sumber : Evaluasi Level3 PLN Udiklat Semarang

Berdasarkan data pada Tabel 1.2, hasil evaluasi pembelajaran level behavior (Level 3) menunjukkan bahwa capaian penerapan kompetensi peserta pelatihan di lingkungan PLN Udiklat Semarang belum sepenuhnya memenuhi target yang telah ditetapkan. Pada tahun 2023, target evaluasi perilaku ditetapkan

sebesar 96%, namun realisasi yang dicapai hanya mencapai 94,4%, sehingga terdapat selisih negatif sebesar 1,6%. Kondisi ini berlanjut pada tahun 2024, di mana target ditingkatkan menjadi 96,6%, tetapi hasil evaluasi justru mengalami penurunan menjadi 93%, atau terjadi gap sebesar 3,6%. Penurunan capaian evaluasi pada Level 3 ini mengindikasikan bahwa meskipun peserta telah memperoleh pengetahuan dan keterampilan selama pelatihan, penerapannya dalam konteks kerja nyata masih belum optimal. Hal ini penting karena level *behavior* merupakan indikator utama keberhasilan *transfer of training*, yaitu sejauh mana kompetensi hasil pelatihan benar-benar diwujudkan dalam perilaku kerja. Oleh karena itu, perlu dilakukan analisis mendalam terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas transfer, seperti dukungan organisasi, dukungan atasan, serta motivasi individu, agar pelaksanaan pelatihan dapat memberikan dampak yang lebih maksimal terhadap peningkatan transfer of training di PT PLN.

1.2 Rumusan Masalah

Dari latar belakang diatas dapat disimpulkan kontradiksi hasil penelitian terkait pengaruh *Perceived Organization Support*, *Supervisor Support* terhadap *Transfer Of Training* dan belum tercapainya target evaluasi pelatihan dari tahun 2023 dan 2024 di PT PLN (Persero) mendorong peneliti untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai hal ini. Dari rumusan masalah di atas, dapat diperoleh pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah *Perceived Organization Support* berpengaruh terhadap *transfer of training*?

2. Apakah *Supervisor Support* berpengaruh terhadap *transfer of training*?
3. Apakah *Perceived Organization Support* berpengaruh terhadap *Motivation to Transfer*?
4. Apakah *Supervisor Support* berpengaruh terhadap *Motivation to Transfer*?
5. Apakah *Motivation to Transfer* memediasi hubungan antara *Perceived Organization Support*, *Supervisor Support* terhadap *transfer of training*?

1.3 Tujuan penelitian

Tujuan penelitian ini adalah :

1. Menganalisis pengaruh *perceived organization support* terhadap *transfer of training*.
2. Menganalisis pengaruh *supervisor support* terhadap *transfer of training*.
3. Menganalisis pengaruh *perceived organization support* terhadap *motivation to transfer*.
4. Menganalisis pengaruh *supervisor support* terhadap *motivation to transfer*.
5. Menganalisis pengaruh *motivation to transfer* terhadap *transfer of training*.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah literatur ilmiah dalam bidang pelatihan khususnya transfer pelatihan melalui dukungan supervisor dan dukungan organisasi.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Memberikan rekomendasi untuk peningkatan *transfer of training* pada PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Tengah dan D.I Yogyakarta.



BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1 Konsep Dasar

2.1.1 Social Exchange Teory

Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*) dikemukakan oleh Blau (1964) menjelaskan bahwa hubungan dan interaksi sosial terbentuk melalui proses pertukaran sumber daya, baik yang bersifat material, sosial, maupun emosional. Individu dalam hubungan tersebut secara rasional menimbang antara imbalan (*rewards*) dan biaya (*costs*) untuk memaksimalkan keuntungan serta meminimalkan kerugian.

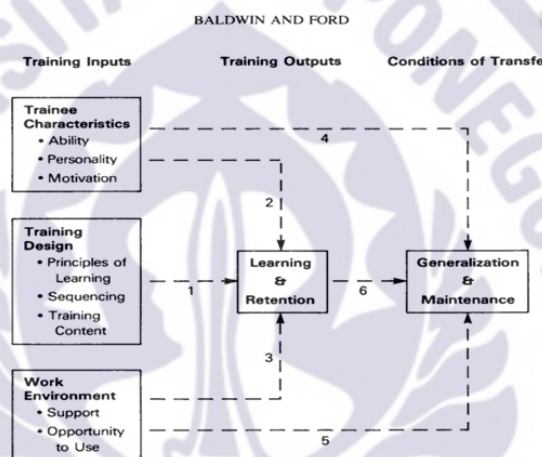
Dalam konteks pelatihan, ketika karyawan merasakan adanya dukungan organisasi dan atasan seperti penyediaan pelatihan yang relevan, kesempatan untuk menerapkan hasil pelatihan, umpan balik, serta pengakuan atas kinerja maka terbentuk persepsi bahwa organisasi berinvestasi pada pengembangan mereka. Persepsi ini mendorong karyawan untuk membalas dukungan tersebut melalui perilaku kerja yang positif, salah satunya dengan menerapkan pengetahuan dan keterampilan hasil pelatihan ke dalam pekerjaan sehari-hari, yang dikenal sebagai *transfer of training*. Lebih lanjut, teori dukungan organisasi memandang *transfer of training* bukan sekadar hasil dari kemampuan individu, tetapi sebagai bentuk respons sosial terhadap kualitas hubungan pertukaran antara karyawan dan organisasi. Ketika karyawan merasa bahwa manfaat yang mereka terima dari pelatihan sebanding atau melebihi usaha yang mereka keluarkan, mereka akan menunjukkan komitmen dan motivasi yang lebih tinggi untuk

mentransfer hasil pelatihan ke tempat kerja. Sebaliknya, apabila pelatihan dipersepsikan sebagai kewajiban formal tanpa dukungan lanjutan, ketidakseimbangan dalam pertukaran sosial dapat menurunkan kemauan karyawan untuk mengaplikasikan kompetensi yang diperoleh. Dengan demikian, keberhasilan transfer of training dapat dipahami sebagai konsekuensi logis dari hubungan pertukaran sosial yang adil dan saling menguntungkan antara karyawan dan organisasi

2.1.2 Transfer Of Training

Transfer Of Training berarti kemampuan seseorang untuk menggunakan keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang didapat selama pelatihan di tempat kerja yang sebenarnya (Balwin & Ford, 1988). Konsep transfer pelatihan merujuk pada keberhasilan peserta pelatihan dalam mengimplementasikan hasil belajar mereka ke dalam pekerjaan secara berkelanjutan dan dengan tingkat efektivitas yang tinggi (Noe, 2020). Menurut Noe (2020) “karakteristik peserta pelatihan, desain program pelatihan, program pelatihan dan lingkungan kerja memengaruhi apakah peserta pelatihan belajar dan menggunakan atau menerapkan apa yang telah mereka pelajari dalam pekerjaan mereka”. Gambar 2.1 menunjukkan model pembelajaran dan transfer pelatihan. Seperti yang diperlihatkan oleh model tersebut, transfer pelatihan meliputi generalisasi (penerapan) materi pelatihan ke dalam pekerjaan dan pemeliharaan (retensi) pembelajaran yang telah dicapai. Studi ini menggunakan teori transfer pelatihan Baldwin dan Ford (1988) sebagai landasan, khususnya kerangka kerja mereka yang menganalisis berbagai faktor organisasi yang memengaruhi transfer.

Gambar 2.1
Model Transfer



Gambar 2.1 menjelaskan proses transfer melalui tiga aspek utama: faktor masukan pelatihan, hasil pelatihan, dan kondisi transfer. Kondisi transfer mencakup dua elemen penting: (1) generalisasi materi yang dipelajari selama pelatihan ke lingkungan kerja, dan (2) pemeliharaan materi tersebut dalam jangka waktu tertentu di tempat kerja. Hasil pelatihan merujuk pada tingkat pembelajaran yang diperoleh selama program pelatihan serta kemampuan untuk mempertahankan materi yang dipelajari setelah program selesai. Faktor masukan pelatihan mencakup desain pelatihan (Training Design), karakteristik individu peserta (Trainee Characteristics), dan karakteristik lingkungan kerja (Work Environment). Dalam desain pelatihan, elemen kunci meliputi penerapan prinsip-prinsip pembelajaran, materi pelatihan, dan relevansi pelatihan terhadap pekerjaan. Karakteristik peserta pelatihan melibatkan kemampuan atau

keterampilan, motivasi, serta aspek kepribadian. Sementara itu, karakteristik lingkungan kerja melibatkan faktor-faktor seperti dukungan dari organisasi, atasan dan rekan kerja, serta hambatan dan peluang yang memengaruhi penerapan perilaku yang dipelajari di tempat kerja.

Karakteristik peserta pelatihan dan lingkungan kerja juga memengaruhi transfer secara langsung, terlepas dari pembelajaran awal atau retensi materi selama pelatihan (Hubungan 4 dan 5). Sebagai contoh, meskipun keterampilan telah dipelajari dengan baik, transfer di tempat kerja dapat terhambat oleh kurangnya motivasi atau dukungan dari atasan. Selain itu, hasil pelatihan (pembelajaran dan retensi) dipengaruhi secara langsung oleh tiga faktor masukan pelatihan: desain pelatihan, karakteristik peserta, dan karakteristik lingkungan kerja (Hubungan 1, 2, dan 3). Dengan demikian, ketiga faktor masukan ini juga memberikan pengaruh tidak langsung terhadap transfer melalui dampaknya pada hasil pelatihan. Dimensi transfer of training menurut Balwid and Ford (1988) dan Noe (2020) terdiri dari 2 yaitu

1. Generalisasi

Merupakan kemampuan peserta pelatihan untuk menerapkan apa mereka pelajari ke situasi dan masalah di dalam pekerjaan yang serupa namun tidak harus identik dengan masalah dan situasi selama program pelatihan. Berikut merupakan indikator dari dimensi generalisasi yang dikembangkan oleh Balwid and Ford (1988)

a. Penerapan keterampilan lintas situasi

Menggambarkan sejauh mana peserta pelatihan mampu menggunakan keterampilan yang dipelajari di lingkungan kerja yang tidak identik dengan

situasi pelatihan. Ini mencerminkan fleksibilitas kognitif dan adaptasi keterampilan terhadap kondisi kerja nyata.

b. Fleksibilitas penggunaan keterampilan

Merupakan kemampuan peserta untuk menyesuaikan atau memodifikasi keterampilan yang dipelajari agar sesuai dengan kebutuhan situasi kerja yang dinamis dan tak terduga. Ini menandakan bahwa peserta tidak hanya menghafal teknik, tetapi juga memahami prinsip dasarnya.

c. Penggunaan keterampilan variatif

Menunjukkan seberapa sering keterampilan pelatihan digunakan dalam berbagai konteks kerja. Semakin sering digunakan di konteks berbeda, semakin tinggi generalisasi. Indikator ini mencerminkan relevansi dan integrasi keterampilan dalam rutinitas kerja.

2. Maintenance

Mengacu pada proses peserta pelatihan untuk terus menggunakan apa yang telah mereka pelajari dari waktu ke waktu. Penting untuk disadari bahwa agar pelatihan menjadi efektif, diperlukan pembelajaran dan transfer pelatihan. Berikut Merupakan indicator dari dimensi maintenance yang dikembangkan oleh Balwid and Ford (1988)

a. Penggunaan keterampilan secara berkelanjutan

Menggambarkan sejauh mana peserta masih menggunakan keterampilan atau pengetahuan yang diperoleh dari pelatihan setelah pelatihan selesai, dalam jangka waktu tertentu. Menandakan keberlanjutan transfer dan tidak berhenti sesaat setelah pelatihan.

b. Konsistensi penerapan keterampilan

Menunjukkan apakah peserta menerapkan hasil pelatihan secara stabil dari waktu ke waktu, tanpa mengalami kemunduran atau pelupaan.

c. Keberlanjutan perilaku pasca pelatihan

Menggambarkan apakah perubahan sikap atau perilaku yang terjadi selama pelatihan masih terus ditunjukkan setelah pelatihan selesai. Menunjukkan efektivitas pelatihan dalam membentuk kebiasaan atau budaya kerja baru.

2.1.3 Perceived Organization Support

Perceived Organization Support didefinisikan sebagai sejauh mana karyawan meyakini bahwa organisasi menghargai upaya mereka dan memperhatikan kepentingan mereka. Persepsi dukungan ini menguat ketika karyawan merasa adanya keadilan dalam penghargaan, keterlibatan dalam keputusan, dan dukungan yang kuat dari pihak atasan (Robbins et al., 2011)

Dalam pandangan teori pertukaran sosial, hubungan kerja dipandang sebagai bentuk pertukaran, di mana karyawan memberikan usaha dan loyalitas mereka dengan harapan memperoleh imbalan materiil dan penghargaan sosial dari organisasi (Rhoades & Eisenberger, 2002). Menurut teori dukungan organisasi, terbentuknya *Perceived Organization Support* (POS) dipengaruhi oleh kecenderungan karyawan untuk memandang organisasi sebagai entitas yang memiliki sifat-sifat manusiawi (Rhoades & Eisenberger, 2002). Dalam model transfer pelatihan yang dikembangkan oleh Balwid and Ford (1988) karakteristik lingkungan kerja terdiri dari dukungan dan kesempatan dalam menerapkan pelatihan yang diterima. Dalam hal ini peneliti mengasumsikan dukungan

organisasi dan dukungan supervisor sebagai salah satu karakteristik lingkungan kerja yang berpengaruh terhadap transfer of training. Pengembangan indikator Perceived Organizational Support (POS) merujuk pada model yang dikemukakan oleh Rhoades dan Eisenberger (2002):

1. Penghargaan dari Organisasi

Penghargaan organisasi merupakan alat yang digunakan manajemen untuk menarik, memotivasi, dan mempertahankan karyawan dengan memenuhi berbagai kebutuhan mereka. Pengakuan dan penghargaan dari organisasi dapat memberikan berbagai manfaat, seperti rasa dihormati dan dihargai, peluang kenaikan gaji dan promosi, serta akses informasi dan dukungan yang diperlukan untuk meningkatkan produktivitas kerja. Prinsip timbal balik memungkinkan terjalannya keseimbangan antara harapan karyawan dan organisasi, meskipun orientasi keduanya berbeda (Rhoades dan Eisenberger 2002).

2. Bantuan dari Organisasi

Bantuan organisasi adalah tingkat bantuan, dorongan, dan pengakuan yang diberikan organisasi untuk membantu karyawan bekerja dengan efektif dan merasa dihargai. Organisasi akan memberikan bantuan bila karyawan menghadapi kesulitan dalam bekerja (Rhoades dan Eisenberger 2002)

3. Pertimbangan nilai karyawan oleh organisasi

Mengacu pada bagaimana organisasi menilai, mengakui, dan memperlakukan karyawan berdasarkan kontribusi, etika, dan nilai-nilai yang mereka bawa ke tempat kerja. Ini melibatkan sejauh mana organisasi menghargai karyawan

sebagai aset penting, bukan sekadar sumber daya produktif (Rhoades dan Eisenberger 2002).

4. Dukungan karir dari organisasi

Adalah segala bentuk bantuan, fasilitas, dan kesempatan yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan untuk membantu mereka mengembangkan karir, meningkatkan keterampilan, dan mencapai tujuan profesional mereka. Dukungan karir dapat berupa pelatihan dan pengembangan, perencanaan karir, promosi jabatan, dan mentoring (Rhoades dan Eisenberger 2002).

2.1.4 Supervisor Support

Supervisor memainkan peran penting dalam membentuk persepsi karyawan tentang keberhasilan mereka dalam menerapkan pelatihan. Supervisor yang konsisten mendukung karyawan memberikan sinyal bahwa mereka peduli terhadap kesuksesan karyawan tersebut. Dukungan tersebut dapat diwujudkan melalui umpan balik, sebagai alat untuk meningkatkan kesadaran karyawan terhadap kemampuan diri mereka. Sebaliknya, supervisor yang tidak memberikan dukungan atau umpan balik menciptakan lingkungan yang tidak pasti mengenai efektivitas karyawan. Ketidakpastian ini dapat mengurangi motivasi karyawan yang percaya diri untuk mencoba penerapan keterampilan baru karena kekhawatiran akan kurangnya pengakuan atau risiko kegagalan (Lancaster et al., 2013). Berikut merupakan pengembangan indicator supervisor support menurut (Lancaster et al., 2013)

1. Memberikan Motivasi

Supervisor yang suportif menciptakan lingkungan kerja yang positif, di mana bawahan merasa dihargai, didengar, dan dihormati. Hal ini meningkatkan rasa percaya diri dan kepuasan kerja, yang secara langsung memengaruhi motivasi (Lancaster et al., 2013).

2. Memberikan arahan dan umpan balik

Motivasi bawahan meningkat ketika mereka tahu apa yang diharapkan dari mereka. Supervisor memberikan arahan yang jelas, menetapkan tujuan, serta memberikan umpan balik yang konstruktif untuk membantu karyawan berkembang. Umpan balik dapat berupa mendiskusikan ide-ide dan isu-isu dengan bawahan setelah mereka melaksanakan kursus/pelatihan (Lancaster et al., 2013).

3. Memberikan Kesempatan untuk Berkembang

Supervisor yang mendukung pengembangan diri bawahan melalui pelatihan, bimbingan, atau promosi, mendorong motivasi intrinsik. Karyawan merasa dihargai dan memiliki prospek karier yang jelas. Diskusi yang mendalam sebelum pelaksanaan kursus dengan supervisor dianggap penting bagi karyawan untuk mengetahui apa yang diharapkan supervisor dari karyawan setelah kursus. Supervisor yang mendukung memfasilitasi kesempatan p dengan melibatkan peserta dalam perencanaan dan pengambilan keputusan, memimpin rapat, memperluas peran mereka, dan mendorong mereka untuk mengembangkan dan mencoba ide-ide baru membuka peluang berharga untuk transfer pelatihan (Lancaster et al., 2013).

4. Menjadi Teladan

Supervisor yang menunjukkan etika kerja yang baik, tanggung jawab, dan komitmen tinggi dapat menginspirasi bawahan untuk meniru perilaku tersebut. Memotivasi, membimbing, membangun hubungan, dan memengaruhi orang lain merupakan hasil utama dari program pengembangan kepemimpinan (Lancaster et al., 2013).

5. Menghargai Kinerja

Pengakuan atas pencapaian, baik secara formal (seperti penghargaan) maupun informal (seperti pujian), sangat penting dalam meningkatkan semangat kerja. Supervisor yang secara aktif mengapresiasi kinerja positif akan memotivasi bawahan untuk terus menunjukkan performa terbaik.

2.1.5 Motivation to Transfer

Motivasi transfer adalah kemauan peserta pelatihan untuk menggunakan (mengaplikasikan) pengetahuan dan kompetensi yang mereka pelajari selama pelatihan ke dalam tugas-tugas pekerjaan sehari-hari. Penting bagi peserta pelatihan untuk memiliki motivasi transfer untuk mentransfer keterampilan yang dipelajari ke pekerjaan. Motivasi penting untuk mencapai transfer pembelajaran yang maksimal, (Muduli & Raval, 2018). *Expectancy Theory* menyatakan bahwa bahwa motivasi seseorang dipengaruhi oleh harapan akan hasil yang akan dicapai. Teori ini menekankan pada tiga faktor yaitu harapan (*expectancy*), alat (*instrumentality*), dan daya tarik (*valence*) (Noe, 2020)

a. Expectancy

Adalah kepercayaan individu bahwa usaha yang mereka lakukan akan menghasilkan kinerja tertentu. Jika seseorang merasa bahwa usahanya tidak

akan menghasilkan kinerja yang diharapkan, mereka akan kurang termotivasi. Ketika karyawan memahami isi program, mungkin mereka akan belajar (ekspektasi).

b. Instrumentality

Instrumentasi atau keterkaitan antara kinerja dan penghargaan adalah tingkat keyakinan individu bahwa kinerja pada tingkat tertentu berperan penting dalam mencapai hasil yang diinginkan. Pembelajaran dan transfer pelatihan akan meningkat jika dikaitkan dengan hasil, seperti kinerja yang lebih baik, kenaikan gaji, atau pengakuan dari rekan kerja,

c. Valence

Adalah nilai atau pentingnya hasil bagi individu. Jika seseorang tidak merasa bahwa hasil yang diharapkan (misalnya imbalan) penting bagi mereka, mereka akan kurang termotivasi untuk mencapai hasil tersebut.

Berikut indikator dari motivation to transfer yang dikembangkan oleh (Holton et al., 2000)

1. Niat untuk Mengaplikasikan Pelatihan di Tempat Kerja

Merupakan keinginan dan tekad individu untuk mengimplementasikan keterampilan dan pengetahuan yang telah diperoleh selama pelatihan ke dalam konteks kerja nyata.

2. Persepsi Relevansi Pelatihan

Tingkat persepsi peserta bahwa materi pelatihan sesuai dengan kebutuhan, tugas, dan tanggung jawab dalam pekerjaannya. Semakin relevan pelatihan dengan pekerjaan, semakin tinggi motivasi untuk transfer.

3. Komitmen untuk Transfer

Tingkat dedikasi atau tekad individu untuk benar-benar mengaplikasikan hasil pelatihan, bahkan saat menghadapi hambatan atau tantangan.

4. Keyakinan Diri (Self-Efficacy)

Merupakan keyakinan individu terhadap kemampuannya sendiri untuk berhasil menerapkan keterampilan dan pengetahuan hasil pelatihan dalam pekerjaannya.

5. Dorongan internal peserta

Dorongan dari dalam diri individu untuk belajar dan menerapkan hasil pelatihan bukan karena tekanan eksternal, tapi karena merasa hal itu penting, menarik, atau menyenangkan.

6. Harapan

Keyakinan bahwa transfer pelatihan akan memberikan manfaat nyata, seperti pengakuan, promosi, peningkatan kinerja, atau efisiensi kerja. Karyawan percaya bahwa jika dia menerapkan teknik baru, produktivitas dan penilaiannya akan meningkat.

2.2 Penelitian Terdahulu

Menurut Balwid dan Ford (1998), transfer pelatihan merupakan proses yang tidak mudah dan dipengaruhi oleh berbagai faktor penentu yang berbeda-beda, seperti karakteristik peserta pelatihan (motivasi, kemampuan, dan persepsi peserta pelatihan), desain pelatihan (relevansi materi, metode pembelajaran, dan praktik), dan lingkungan tempat kerja (dukungan organisasi, iklim transfer, dan kesempatan untuk menggunakan keterampilan baru). Selain kualitas konten,

transfer pelatihan yang efektif sangat bergantung pada perancangan pelatihan yang spesifik bertujuan untuk memfasilitasi penerapan keterampilan dan pengetahuan baru di tempat kerja. Lingkungan kerja memainkan peran penting dalam mendukung atau mencegah transfer. Sebuah organisasi harus membuat budaya yang mendukung transfer pelatihan melalui kebijakan, dukungan supervisor, dan kesempatan untuk menerapkan keterampilan yang baru diperoleh.

Penelitian Milia dan Cameron (2012) menunjukkan bahwa sikap supervisor sebelum, selama, dan setelah pelatihan sangat penting untuk transfer pelatihan. Memotivasi, memberi semangat, dan menetapkan ekspektasi adalah perilaku yang mendukung sebelum pelatihan. Dukungan praktis yang diberikan selama pelatihan menunjukkan penghargaan supervisor terhadap pelatihan, yang pada gilirannya dapat meningkatkan motivasi peserta untuk mengikuti pelatihan dengan serius dan menerapkan hasilnya.

Menurut Cornelis de Brabander (2023), motivasi untuk mentransfer pengetahuan berperan sebagai faktor penentu kritis dalam transfer pelatihan. Selain itu, motivasi ini berfungsi sebagai faktor perantara yang membantu menjelaskan bagaimana berbagai elemen seperti karakteristik karyawan dan desain pelatihan mempengaruhi efektivitas transfer pelatihan dalam konteks organisasi.. Beberapa penelitian yang meneliti hubungan Perceived Organization Support, Supervisor Support dan Transfer Of Training disajikan dalam table 2.1.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Hasil
1	Ashutosh Muduli and Deepti Raval (2018)	POS, <i>Supervisor Support</i> Berpengaruh

		Postitif terhadap transfer of training
2	Muhammad Awais Bhatti dkk (2013)	<i>Supervisor support dan motivation to transfer</i> berpengaruh positif terhadap <i>transfer of training</i>
3	Shahbaz Sharif dkk (2022)	POS, <i>Supervisor Support</i> Berpengaruh Postitif terhadap <i>transfer of training</i>
4	Ragini dkk (2020)	<i>Motivation to transfer</i> berpengaruh positif terhadap <i>transfer of training</i> .
5	Yasmin Yaqub dkk (2024)	<i>Motivation to transfer</i> berpengaruh positif terhadap <i>transfer of training</i> .
6	Remya Lathabhavan (2023)	<i>Motivation to transfer</i> berpengaruh positif terhadap <i>transfer of training</i> .
7	Yasmin Yaqub (2020)	<i>Supervisor support</i> berpengaruh positif terhadap <i>transfer of training</i> .
8	Abdul Rahim Zumrah, Stephen Boyle (2014)	POS meningkatkan kepuasan kerja, meningkatkan efektivitas <i>transfer of training</i> .
9	Kamran Iqbal, Ghulam Dastgeer (2017)	<i>Motivation to transfer</i> berpengaruh positif terhadap <i>transfer of training</i> .
10	Talat Islam, Ishfaq Ahmed (2017)	POS tidak berpengaruh terhadap <i>transfer of training</i> .
	Sue Lancaster, Lee Di Milia and Roslyn Cameron (2013)	<i>Supervisor support</i> diperlukan sebelum, selama, dan setelah pelatihan.
11	Kueh Hua Ng and Rusli Ahmad (2017)	<i>Supervisor support</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap <i>transfer of training</i> .

2.3 Hubungan Antar Variabel dan Pengembangan Hipotesis

2.3.1 Pengaruh *Perceived Organization Support* terhadap *Transfer of Training*.

Perceived Organization Support (POS) dipengaruhi oleh kecenderungan karyawan untuk memandang organisasi sebagai entitas yang memiliki sifat-sifat manusiawi (Rhoades & Eisenberger, 2002). Dalam model transfer pelatihan yang dikembangkan oleh Balwid and Ford (1988) karakteristik lingkungan kerja terdiri dari dukungan dan kesempatan dalam menerapkan pelatihan yang diterima. Dalam hal ini peneliti mengasumsikan dukungan organisasi dan dukungan supervisor sebagai salah satu karakteristik lingkungan kerja yang berpengaruh terhadap transfer of training. Konteks kerja atau dukungan organisasi penting dalam proses penting dalam proses transfer pelatihan (Muduli & Raval, 2018). Dari beberapa penelitian diatas dukungan organisasi sangat diperlukan untuk mendukung transfer pembelajaran sehingga peneliti membuat hipotesis :

H1 : *Perceived Organization Support* berpengaruh positif terhadap *Transfer Of Training*

2.3.2 Pengaruh *Supervisor Support* Terhadap *Transfer of Training*

supervisor support menggambarkan tingkat dukungan dan tindakan penguatan yang diberikan oleh atasan untuk memastikan bahwa pembelajaran yang diperoleh benar-benar digunakan dalam praktik kerja (Holton et al., 2000). Dukungan yang dimaksud meliputi insentif (dorongan) agar peserta pelatihan dapat memanfaatkan keterampilan baru mereka. Ini juga termasuk memandu mereka dalam mengidentifikasi peluang untuk menggunakan keterampilan yang

telah dipelajari, bimbingan dalam penerapan keterampilan yang dilatih dengan tepat, pemberian umpan balik, penguatan positif atas penerapan dan peningkatan baru, dll., yang semuanya memfasilitasi transfer pelatihan yang positif. Dukungan dan bantuan praktis kepada peserta pelatihan selama kursus berlangsung menandakan nilai yang diberikan oleh para supervisor terhadap kursus tersebut dan pertemuan yang diadakan setelah kursus memberikan kesempatan terbaik untuk mendukung transfer (Ghosh et al., 2015).

Penelitian Milia and Cameron(2012) menunjukkan bahwa apa yang dilakukan oleh para pengawas sebelum, selama, dan setelah pelatihan sangat penting bagi transfer pelatihan. Perilaku yang mendukung sebelum pelatihan termasuk memotivasi, memberi semangat, dan menetapkan ekspektasi. Dukungan praktis yang diberikan selama pelatihan menunjukkan nilai yang diberikan oleh pengawas terhadap pelatihan tersebut. Pertemuan yang diadakan setelah pelatihan memberikan kesempatan terbaik untuk mendukung transfer. Penelitian Bhatti dkk (2013) menyoroti faktor-faktor yang menghambat karyawan untuk mentransfer pelatihan di tempat kerja dan menemukan bahwa elemen dukungan sosial (dukungan rekan kerja dan atasan) memainkan peran penting dalam proses transfer pelatihan. Dengan dukungan literatur ini, kami merumuskan hipotesis berikut:

H2 : *Supervisor Support* berpengaruh positif terhadap *Transfer of Training*

2.3.3 Pengaruh *Perceived Organization Support* Terhadap *Motivation to Transfer*

Perceived Organization Support (dukungan organisasi) adalah bantuan utama yang diberikan oleh organisasi itu sendiri yang memungkinkan karyawan untuk belajar, berlatih, dan memotivasi transfer pelatihan. Dukungan organisasi mendorong karyawan untuk belajar dan berbagi keterampilan, yang menghasilkan peningkatan transfer pelatihan (Sharif et al., 2023). Dukungan organisasi meningkatkan *Motivation to Transfer* dengan menciptakan rasa kepercayaan, penghargaan, dan keamanan psikologis. Perasaan dihargai dan didukung memotivasi karyawan untuk menggunakan keterampilan baru mereka demi berkontribusi kepada organisasi. Penelitian Ng dan Ahmad (2017) menjelaskan mekanisme intervensi pada hubungan antara *Perceived Organization Support* dan transfer pelatihan menemukan bahwa motivasi untuk belajar dan/atau motivasi untuk transfer berfungsi sebagai variabel mediasi yang menghubungkan hubungan tersebut.

H3 : *Perceived Organization Support* berpengaruh positif terhadap *Motivation to Transfer*

2.3.4 Pengaruh *Supervisor Support* Terhadap *Motivation to Transfer*

Sebagai representasi organisasi, supervisor bertanggung jawab untuk memberikan arahan kerja dan melakukan penilaian kinerja karyawan. Sikap supervisor terhadap mereka menunjukkan tingkat dukungan yang diberikan organisasi kepada mereka (Ghosh et al., 2015). Dukungan supervisor membantu membangun iklim positif untuk pembelajaran, inovasi, dan kreativitas. Supervisor memberikan dukungan kepada peserta pelatihan di berbagai tahap pelatihan, yaitu

sebelum, selama, dan setelah pelatihan (Mishra & Ghosh, 2020). Ketika karyawan mendapat dukungan dan bimbingan dari atasan mereka, mereka merasa lebih percaya diri untuk menerapkan keterampilan baru. Bimbingan dari atasan mereka juga dapat membantu mereka mengatasi keraguan atau ketidakpastian mereka saat mencoba hal-hal baru. Selain itu, ketika atasan mengapresiasi upaya karyawan mereka untuk menerapkan keterampilan baru, mereka akan lebih termotivasi untuk terus berusaha. Rasa dihargai yang dihasilkan oleh pengakuan meningkatkan keinginan untuk mentransfer pembelajaran. Dengan dukungan literatur ini, kami merumuskan hipotesis berikut:

H4 : *Supervisor Support* berpengaruh positif terhadap *Motivation to Transfer*

2.3.5 Pengaruh *Motivation to Transfer* dan *Transfer Of Training*

Motivation to transfer berfungsi sebagai mekanisme internal yang menjelaskan bagaimana faktor-faktor eksternal (seperti desain pelatihan, dukungan organisasi, dan supervisor support) dapat memengaruhi keberhasilan transfer pelatihan. Motivasi transfer adalah elemen penting dalam proses transfer pelatihan, di mana ini mencerminkan kemauan peserta untuk benar-benar menggunakan pengetahuan dan keterampilan baru yang mereka dapatkan dari pelatihan di tempat kerja (Bhatti et al., 2013).

Dalam konteks pelatihan, tingkat motivasi karyawan sangat memengaruhi transfer pengetahuan dan keterampilan hasil pelatihan ke dalam pelaksanaan pekerjaan (Balwin & Ford, 1988). Motivasi transfer telah diusulkan oleh Holton dkk. (1997) sebagai prasyarat paling penting bagi peserta pelatihan untuk menerapkan konten pelatihan di tempat kerja. Penelitian sebelumnya telah

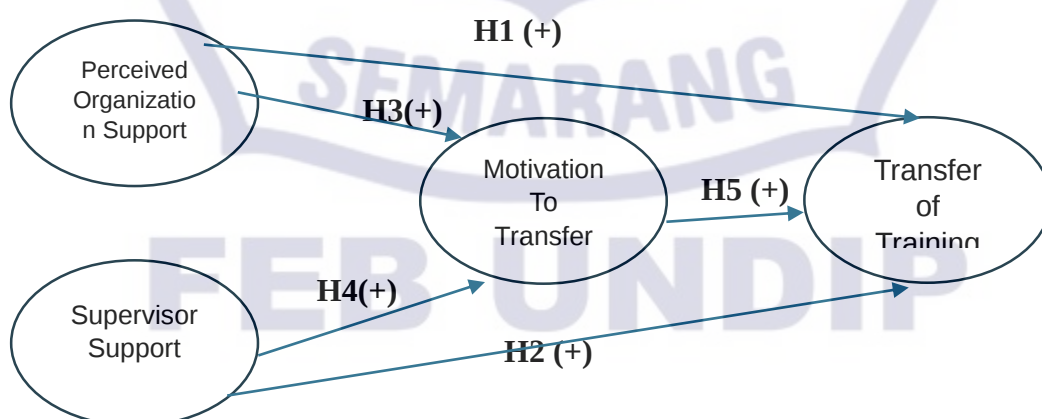
menunjukkan hubungan positif antara motivasi untuk transfer pelatihan dan transfer pelatihan dan telah mengonfirmasi bahwa motivasi untuk transfer pelatihan merupakan prediktor potensial transfer pelatihan (Lathabhavan & H. L, 2024, Ragini & Ghosh, 2022, Sharif et al., 2023). Peningkatan motivasi untuk transfer pelatihan sangat penting untuk transfer keterampilan yang efektif kembali ke lingkungan kerja. Dengan dukungan literatur ini, kami merumuskan hipotesis berikut:

H5 : *Motivation to Transfer* berpengaruh positif terhadap *Transfer Of Training*

2.4 Model Penelitian

Merujuk pada kajian literatur serta hasil-hasil penelitian terdahulu, model penelitian disajikan sebagai berikut:

Gambar 2.4
Model Penelitian



Sumber :

H1 : (Rhoades & Eisenberger, 2002),

H2 : (Holton et al., 2000), (Ghosh et al., 2015), Milia and Cameron(2012), Bhatti(2022)

H3 : (Sharif et al., 2023), Ng dan Ahmad (2017)

H4 : (Ghosh et al., 2015), (Mishra & Ghosh, 2020)

H5 : Lathabhavan & H. L, 2024, Ragini & Ghosh, 2022, Sharif et al., 2023



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Pendekatan kuantitatif digunakan dalam penelitian ini untuk menganalisis data secara menyeluruh dan menguji validitas model penelitian. Hal ini karena dapat menghasilkan data yang bersifat objektif dan dapat dianalisis secara statistik, khususnya dalam mengkaji hubungan antar variabel penelitian. Fokus utama penelitian ini adalah *transfer of training* (Y), sehingga setiap temuan didasarkan pada data yang kuat dan terstruktur untuk memastikan akurasi hasil.

Data mentah diperoleh melalui kuesioner yang berisi daftar pertanyaan yang dirancang dengan mengadopsi instrumen dari penelitian sebelumnya. Selanjutnya, data yang diperoleh dianalisis menggunakan bantuan software SmartPLS, yang memungkinkan pengujian model penelitian secara komprehensif.

Melalui pendekatan ini, hasil penelitian disajikan dalam bentuk numerik yang mendukung pengujian hipotesis secara ilmiah. Pendekatan kuantitatif juga memastikan bahwa setiap hubungan antar variabel, khususnya yang berkaitan dengan *transfer of training*, dapat dijelaskan secara mendalam dan didukung oleh bukti empiris. Studi ini menyajikan temuan yang valid dan memberikan kontribusi pada pengembangan teori dan praktik terkait pengelolaan *transfer of training*.

3.2 Unit Analisis

Penelitian ini difokuskan pada karyawan tetap PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta yang pada tahun 2024 telah mengikuti program pelatihan yang relevan dengan kompetensi mereka. Pemilihan unit analisis tersebut dimaksudkan untuk mempermudah proses pengujian pengaruh *perceived organizational support* dan *supervisor support* terhadap *transfer of training*, dengan *motivation to transfer* sebagai variabel intervening.

3.3 Populasi dan Sampel

Populasi penelitian ini adalah pegawai tetap yang telah mengikuti pelatihan yang sesuai dengan kompetensi jabatannya pada tahun 2024 di PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Tengah dan D.I Yogyakarta sebanyak 164 pegawai. Penelitian ini menggunakan metode sensus untuk menetapkan jumlah sampel sebesar 164 responden sebagai jumlah sampel yang diperlukan, memastikan ketepatan dalam pengujian dan analisis yang mendalam.

3.4 Variabel, Definisi Operasional, dan Skala Pengukuran

3.4.1 Variabel Penelitian

Variabel penelitian terbagi menjadi variabel bebas (*perceived organizational support* (POS), *Supervisor Support* (SS) dan *Motivation to Transfer* (MTT)) dan variabel terikat (*transfer of training* (TOT)).

3.4.2 Definisi Operasional

Definisi operasional menyediakan penjelasan eksplisit tentang cara suatu variabel diukur dan dioperasionalkan (diidentifikasi) dalam lingkup penelitian. Definisi ini menetapkan batas-batas yang jelas mengenai cara variabel

tersebut didefinisikan. Spesifikasi ini memastikan bahwa variabel tersebut dipahami secara konsisten dan diterapkan dengan benar selama pengumpulan data. Untuk mempermudah pemahaman, berikut disajikan Tabel 3.1 yang menggambarkan definisi operasional tiap variabel, beserta kriteria pengukuran yang digunakan.

Tabel 3.1
Variabel, Definisi Operasional dan Skala Pengukuran

<i>No</i>	<i>Variable</i>	<i>Definisi Operasional</i>	<i>Indicators (Code)</i>	<i>Questioner Statement</i>	<i>Referen ce</i>
1	Perceived Organizational Support	Tingkat kepercayaan karyawan terhadap organisasi yang menghargai kontribusi karyawan dan peduli terhadap kesejahteraan karyawan	Penghargaan dari Organisasi (POS1)	Organisasi tempat saya bekerja menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan pegawai dengan memberikan penghargaan yang adil dan proporsional sesuai dengan usaha yang dilakukan.	(Rhoades et al., 2002)
			Bantuan Dari Organisasi (POS2)	Organisasi tempat saya bekerja memberikan bantuan, dan dorongan apabila menghadapi kesulitan dalam bekerja.	
			Pertimbangan nilai karyawan oleh organisasi (POS3)	Sikap organisasi tempat saya bekerja menilai, mengakui, menghargai, dan memperlakukan karyawan sebagai 32rofe penting, bukan sekadar sumber daya produktif.	

			Dukungan karir dari organisasi (POS4)	Organisasi tempat saya bekerja memberikan bantuan, fasilitas, dan kesempatan yang untuk mengembangkan karir, meningkatkan keterampilan, dan mencapai tujuan profesional melalui pelatihan dan pengembangan, perencanaan karir, promosi jabatan, dan mentoring.	
2	Supervisor Support	Merupakan dukungan yang diberikan atasan kepada pegawai untuk mengembangkan kemampuan pegawai.	Memberikan Motivasi (SS1)	Atasan langsung saya menciptakan lingkungan kerja yang nyaman sehingga meningkatkan rasa percaya diri dan motivasi dalam bekerja.	(Lancaster and Milia 2012).
			Memberikan arahan dan umpan balik (SS2)	Atasan langsung saya memberikan arahan yang jelas dan umpan balik yang konstruktif terhadap penugasan pelatihan yang akan diikuti.	
			Memberikan Kesempatan untuk Berkembang (SS3)	Atasan langsung saya mendukung saya untuk mengikuti pelatihan, memberikan umpan balik dan memberikan kesempatan untuk menerapkan pengetahuan baru.	
			Menjadi	Atasan saya	

3	Motivation to Transfer		Teladan (SS4)	menunjukkan etika kerja yang baik, memotivasi, membimbing, dan membangun hubungan yang baik, dan bertanggungjawab serta berkomitmen.	(Holton, dkk 2000)
			Menghargai Kinerja (SS5)	Atasan langsung saya memberikan apresiasi baik formal (penghargaan) maupun informal (pujian) terhadap pencapaian kinerja.	
		Keinginan peserta pelatihan untuk menerapkan pengetahuan dan kemampuan yang mereka peroleh selama pelatihan di tempat kerja	Niat Untuk Menerapkan Pelatihan (MTT1)	Saya berniat untuk menerapkan apa yang saya pelajari dari pelatihan dalam pekerjaan saya.	
			Persepsi Relevansi Pelatihan (MTT2)	Materi pelatihan sangat relevan dengan tugas dan tanggung jawab pekerjaan saya.	
			Komitmen untuk Transfer (MTT3)	Saya berkomitmen untuk mengaplikasikan hasil pelatihan dalam pekerjaan saya sehari-hari.	
			Keyakinan Diri (Self-Efficacy)(MTT4)	Saya yakin bahwa saya mempunyai kemampuan untuk menerapkan hasil pembelajaran yang saya pelajari.	
			Dorongan internal	Saya termotivasi secara pribadi	

			(MTT5)	(bukan karena paksaan) untuk menggunakan pengetahuan yang telah saya pelajari.	
			Harapan (MTT6)	Saya percaya bahwa menerapkan hasil pelatihan akan meningkatkan kinerja kerja saya.	
4	Transfer Of Training	Kemampuan seseorang untuk menggunakan keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang didapat selama pelatihan di tempat kerja yang sebenarnya	Penerapan keterampilan lintas situasi (TOT1)	Saya dapat menggunakan keterampilan dari pelatihan dalam berbagai situasi kerja, meskipun berbeda dari situasi pelatihan.	(Balwin & Ford, 1988)
			Fleksibilitas Penggunaan keterampilan (TOT 2)	Saya mampu menyesuaikan pengetahuan dari pelatihan untuk memecahkan masalah yang tidak dibahas dalam pelatihan.	
			Penggunaan keterampilan variatif (TOT3)	Saya sering menggunakan apa yang saya pelajari di berbagai proyek atau situasi kerja yang beragam	
			Penggunaan keterampilan secara berkelanjutan (TOT4)	Saya masih menggunakan keterampilan yang saya pelajari dalam pelatihan sampai sekarang.	
			Konsistensi penerapan keterampilan (TOT5)	Saya secara konsisten menerapkan keterampilan dari pelatihan dalam pekerjaan saya sehari-hari	

			Keberlanjutan perilaku pasca pelatihan (TOT6)	Perubahan perilaku yang saya alami selama pelatihan masih bertahan sampai sekarang	
--	--	--	---	--	--

3.5 Sumber dan Metode Pengumpulan Data

3.5.1 Sumber Data

Penelitian ini mengandalkan data primer yang dikumpulkan melalui distribusi kuesioner kepada subjek penelitian. Data berasal dari pegawai tetap PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta yang mengikuti pelatihan pada tahun 2024, meliputi informasi identitas responden serta jawaban mereka terkait topik penelitian.

3.5.2 Data Sekunder

Sumber data sekunder adalah data yang didapatkan secara tidak langsung dari berbagai referensi terkait penelitian. Data ini diperoleh peneliti melalui berbagai sumber, termasuk dokumen resmi, artikel jurnal, buku, serta data yang berasal dari instansi atau lembaga terkait. Sumber sekunder ini digunakan untuk memperkaya pemahaman peneliti mengenai topik yang diteliti, memberikan konteks yang lebih luas, dan mendukung analisis dengan informasi yang sudah tersedia sebelumnya. Penggunaan sumber sekunder juga memungkinkan peneliti untuk mengakses data yang lebih luas dan relevan tanpa perlu melakukan pengumpulan data langsung. Sumber sekunder ini penting dalam mendalami teori yang mendasari penelitian serta untuk mengonfirmasi atau membandingkan temuan yang didapatkan dari sumber primer.

3.6 Teknik Pengumpulan Data

3.6.1 Metode Kuisisioner

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah melalui penyebaran kuesioner yang disusun sistematis. Kuesioner tersebut ditujukan kepada responden yang telah memenuhi kriteria tertentu untuk menjamin relevansi serta keakuratan data yang diperoleh. Setiap item dalam kuesioner dikembangkan berdasarkan definisi operasional variabel yang telah ditetapkan sebelumnya, sehingga mampu mengukur aspek-aspek yang relevan dengan tujuan penelitian.

Pertanyaan disusun secara terstruktur guna memudahkan responden dalam memahami dan menjawab setiap butir pernyataan dengan jelas dan konsisten. Untuk efisiensi proses distribusi dan pengumpulan data, kuesioner disebarakan secara elektronik melalui platform Google Form, yang memungkinkan responden memberikan jawaban secara online. Metode ini tidak hanya mempercepat proses pengumpulan data, tetapi juga memungkinkan cakupan responden yang lebih luas.

Dalam mengukur variabel-variabel yang diteliti, digunakan skala Likert lima poin yang terdiri dari pilihan jawaban: sangat tidak setuju, tidak setuju, ragu-ragu, setuju, dan sangat setuju. Fungsi skala adalah untuk mengukur derajat persetujuan yang ditunjukkan oleh responden terhadap setiap item pernyataan, sehingga menghasilkan data yang lebih terstruktur dan mudah dianalisis secara kuantitatif.

Tabel 3.2
Skor Jawaban Responden

No	Jawaban Responden	Skor
1	Sangat Tidak Setuju (STS)	1
2	Tidak Setuju (TS)	2
3	Netral (N)	3
4	Setuju (S)	4
5	Sangat Setuju (SS)	5

3.6.2 Studi Dokumen

Sebagai metode pengumpulan data sekunder, studi dokumen penelitian ini mengumpulkan informasi berdasarkan peninjauan literatur yang berkorelasi dengan fokus utama penelitian. Teknik ini bertujuan untuk mendukung pengumpulan data primer dan memberikan konteks yang lebih luas terkait dengan isu yang diteliti. Berbagai referensi dokumen yang dijadikan bahan penelitian ini mencakup artikel jurnal yang dipublikasikan di website Scopus, Emeraldinsigt, Proquest dengan ketentuan bahwa artikel yang digunakan adalah artikel final dan dipublikasikan dalam bahasa Inggris. Dokumen-dokumen ini dipilih karena kualitas dan kredibilitasnya yang tinggi, serta relevansinya dengan topik penelitian, sehingga dapat memberikan dasar teoritis yang kuat dalam analisis yang dilakukan.

3.7 Teknik Analisis Data

Data dianalisis menggunakan SEM, sebuah metode statistik untuk menguji hubungan kompleks variabel laten dan variabel terukur. SEM menggabungkan analisis faktor dan regresi ke dalam satu model, memungkinkan analisis hubungan sebab-akibat secara simultan antar variabel. Teknik ini sangat berguna dalam penelitian yang melibatkan variabel majemuk, seperti yang dibahas dalam konteks analisis multivariat. Metode ini juga memerlukan pemahaman mendalam tentang asumsi dasar yang mendasarinya untuk menjamin validitas hasil analisis (Minto, 2009). Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan wawasan yang lebih rinci perihal interaksi antara variabel-variabel dan meningkatkan akurasi pengambilan keputusan dengan menggunakan SEM. Software yang digunakan adalah SmartPLS 4.0.

3.7.1 Outer Model

Pentingnya tahapan ini adalah untuk memastikan indikator mampu menunjukkan konstruk yang diukur secara akurat dan konsisten. Validitas mengukur keakuratan, sementara reliabilitas mengukur konsistensi hasil pengujian ulang. Validitas dan reliabilitas yang telah dikonfirmasi akan memperkuat kesimpulan penelitian dan mendukung kredibilitas data dalam proses pengambilan keputusan berdasarkan temuan empiris. (Hair et al., 2017).

3.7.1.1 Convergent Validity

Sejauh mana suatu indikator dapat menunjukkan konstruk yang diukur secara akurat dapat dinilai dengan menggunakan validitas konvergen. Validitas dievaluasi dengan melihat nilai *outer loading* setiap indikator pada struktur

reflektif (Sugiyono, 2016). Dalam pendekatan Partial Least Squares (PLS), validitas indikator reflektif ditentukan melalui perbandingan antara skor indikator dengan skor total konstruk. Berdasarkan kriteria yang dikemukakan oleh Ghazali dan Latan (2015), validitas konvergen tercapai bila nilai loading factor indikator melebihi 0,70. Sementara itu, Hair et al.(2019) menambahkan ketika nilai loading factor melebihi 0,5 sudah menunjukkan adanya kontribusi signifikan terhadap konstruk yang sedang dianalisis. Hal ini konsisten dengan pernyataan Ghazali (2014), yang menyebutkan bahwa indikator dengan nilai loading lebih dari 0,5 mengindikasikan keterkaitan yang kuat dengan konstruk, dan oleh karena itu masih layak untuk digunakan dalam model penelitian. Selain itu, untuk menguatkan pengujian validitas konvergen, digunakan pula nilai Average Variance Extracted (AVE) sebagai ukuran kedua. Nilai AVE yang memadai seharusnya melebihi 0,500 (Ghozali, 2015), ini menunjukkan besarnya varians yang dijelaskan oleh konstruk dibandingkan varians dari kesalahan pengukuran.

3.7.1.2 Discriminant Validity

Metode Fornell-Larcker Criterion mengevaluasi validitas diskriminan dengan membandingkan akar kuadrat nilai AVE suatu konstruk dengan nilai korelasi antar konstruk. Ketika syarat ini terpenuhi, maka dapat disimpulkan bahwa konstruk yang bersangkutan memiliki kemampuan dalam membedakan dirinya dari konstruk lain secara jelas dan konsisten. Keberhasilan konstruk dalam menunjukkan validitas diskriminan yang memadai juga menjadi indikator penting bagi kualitas pengukuran instrumen yang digunakan dalam penelitian. Ketika suatu konstruk gagal menunjukkan validitas diskriminan, maka

dikhawatirkan terjadi tumpang tindih konsep, yang pada akhirnya dapat menurunkan keabsahan hasil analisis struktural. Oleh sebab itu, tahapan ini tidak hanya sekadar Langkah teknis, tetapi merupakan bagian integral dari proses validasi model yang memengaruhi interpretasi keseluruhan hasil penelitian.

3.7.1.3 Composite Reliability and Cronbach's Alpha

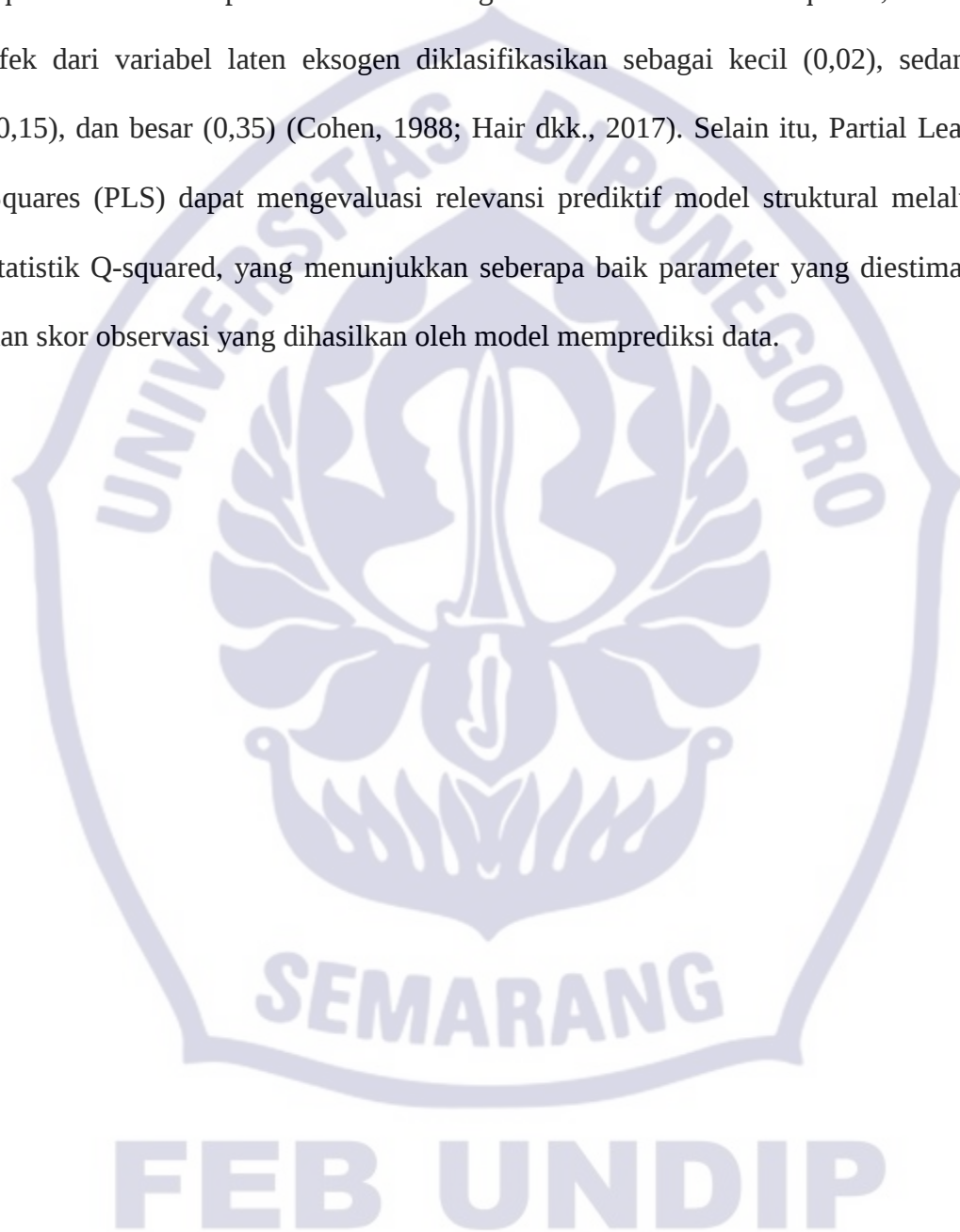
Reliabilitas konstruk diukur untuk mengetahui konsistensi internal dari indikator-indikator dalam mengukur variabel yang sama. Dua ukuran yang sering digunakan untuk menguji reliabilitas adalah Composite Reliability dan Cronbach's Alpha. Konstruk diidentifikasi reliabel secara statistik, jika masing-masing parameter bernilai lebih dari 0,70.

3.7.2 Inner Model Evaluation

Koefisien determinasi (R^2) menunjukkan seberapa besar varians variabel dependen yang dijelaskan oleh variabel independen dalam model. Angka ini berada dalam rentang 0 hingga 1, yang mencerminkan proporsi pengaruh kolektif dari seluruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Dengan kata lain, nilai R square dapat menggambarkan seberapa baik suatu model struktural dalam menjelaskan variabel laten yang bergantung pada variabel lainnya. Menurut Hair et al. (2011), terdapat tiga kategori dalam interpretasi nilai R square, yaitu Kuat (0,75), Sedang (0,50), dan Lemah (0,25).

Kategori ini membantu peneliti dalam menilai kelayakan dan kekuatan model yang digunakan, serta menjadi acuan penting dalam menginterpretasikan hasil analisis Structural Equation Modeling (SEM). Untuk menilai dampak substansial suatu konstruk eksogen, diamati perubahan R^2 setelah konstruk

tersebut dihilangkan dari model. Metrik ini dikenal sebagai “ukuran efek F-squared”. Menurut pedoman untuk mengevaluasi ukuran efek F-squared, ukuran efek dari variabel laten eksogen diklasifikasikan sebagai kecil (0,02), sedang (0,15), dan besar (0,35) (Cohen, 1988; Hair dkk., 2017). Selain itu, Partial Least Squares (PLS) dapat mengevaluasi relevansi prediktif model struktural melalui statistik Q-squared, yang menunjukkan seberapa baik parameter yang diestimasi dan skor observasi yang dihasilkan oleh model memprediksi data.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Deskripsi Karakteristik Responden

Sampel penelitian ini berjumlah 164 responden dengan karakteristik berdasarkan gender, usia, lama bekerja, dan kesesuaian dengan kompetensi yang dimiliki berdasarkan metodologi pengumpulan data dengan pendekatan sensus sampling. Pegawai tetap di PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jateng & D.I.Y menjadi sumber informasi atau responden dalam riset ini.

Tabel 4.1

Hasil pengumpulan data

Keterangan	Jumlah	Prosentase
Kuisisioner Dibagikan	164	100%
Kuisisioner Diisi dan lengkap	104	64%
Kuisisioner Yang tidak diisi	60	36%
Kuisisioner Dapat Diolah	104	64%

Sumber : Data primer yang diolah 2025

Berdasarkan table 4.1 dapat dilihat adanya data yang diperoleh dan layak diolah sebanyak 104 kuisisioner yang diisi lengkap oleh responden di PT PLN. Secara keseluruhan, penelitian ini menggunakan 104 data yang berhasil dikumpulkan dan diolah, sementara yang lain tidak dapat digunakan dikarenakan responden tidak melengkapi kuisisioner.

4.1.1.1 Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin

Distribusi responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.2
Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis kelamin	Frekuensi	Presentase
Laki Laki	53	51%
Perempuan	51	49%
Jumlah	104	100%

Sumber : Data primer yang diolah 2025

Responden laki laki dan Perempuan berimbang yaitu berjumlah 53 orang (51%) responden laki laki dan sisanya sebanyak 51 orang (49%) responden Perempuan. Seluruh responden merupakan pegawai PT PLN yang telah mengikuti pelatihan tahun 2024.

4.1.1.2 Karakteristik responden berdasarkan lama bekerja.

Identifikasi responden berdasarkan lama bekerja dapat dilihat dari table 4.3.

Tabel 4.3
Responden berdasarkan lama bekerja

Rentang Lama Kerja	Frekuensi	Presentasi
1-10 Tahun	13	13%
10-20 Tahun	77	74%
20-30 Tahun	6	6%
Lebih dari 30 Tahun	8	7%
Jumlah	104	100%

Sumber : Data primer yang diolah 2025

Responden yang bekerja 1-10 tahun sebanyak 13 orang (13%), 10-20 tahun sebanyak 77 orang (74%), 20-30 tahun sebanyak 6 orang (6%) dan lebih dari 30 tahun sebanyak 8%(7%).

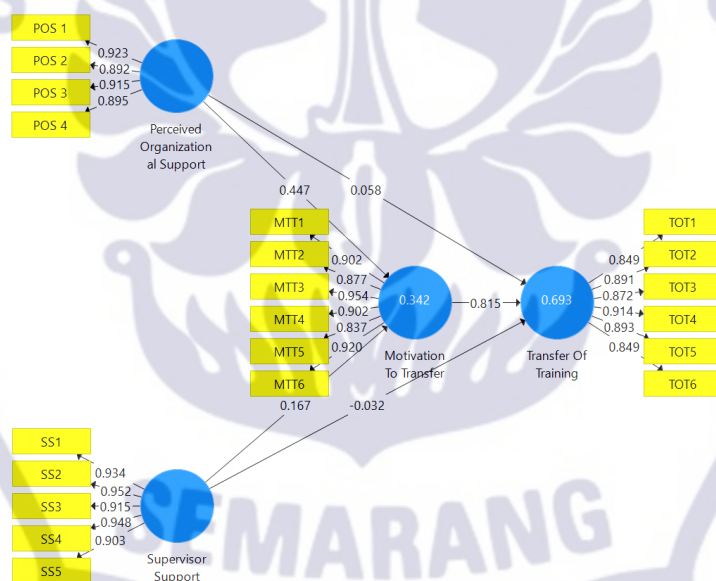
4.1.2 Hasil analisis

4.1.2.1 Analisis Outer Model

Terdapat tiga langkah utama dalam analisis ini, yaitu melakukan evaluasi terhadap *convergent validity*, *discriminant validity*, serta *composite reliability*.

1. Uji Convergent Validity

Gambar 4.1 Output Outer Model



Sumber : Data primer yang diolah, 2025

Gambar di atas menampilkan model penelitian lengkap dengan nilai outer loading setiap indikator. Tahap ini merupakan langkah awal dalam penilaian *convergent validity*, yang dilakukan dengan mengamati nilai *outer loading* pada *outer model*.

Tabel 4.4 Outer Loading

Indikator	Motivation To Transfer	Perceived Organizational Support	Supervisor Support	Transfer Of Training	Keterangan
MTT1	0.902				Valid
MTT2	0.877				
MTT3	0.954				
MTT4	0.902				
MTT5	0.837				
MTT6	0.920				
POS 1		0.923			Valid
POS 2		0.892			
POS 3		0.915			
POS 4		0.895			
SS1			0.934		Valid
SS2			0.952		
SS3			0.915		
SS4			0.948		
SS5			0.903		
TOT1				0.849	Valid
TOT2				0.891	
TOT3				0.872	
TOT4				0.914	
TOT5				0.893	
TOT6				0.849	
Sumber : Data Primer yang diolah 2025					

Sebagaimana ditunjukkan dalam Tabel 4.8, indikator-indikator memenuhi validitas konvergen. Kriteria utamanya (Ghozali & Latan, 2015) adalah loading factor $>0,70$. Di samping itu, nilai $>0,5$ (Hair et al., 2019) sudah mengindikasikan kontribusi signifikan terhadap konstruk.

Tabel 4.5 Nilai Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
Perceived Organizational Support	0.821
Supervisor Support	0.866
Motivation To Transfer	0.809
Transfer Of Training	0.771

Sumber : Data primer yang diolah 2025

Hasil nilai AVE dinyatakan memenuhi syarat karena nilainya $>0,500$. Hal ini sesuai dengan (Hair et al., 2017) yakni nilai AVE yang memadai seharusnya berada di atas 0,500 karena mencerminkan besarnya varians yang berhasil dijelaskan oleh konstruk dibandingkan dengan varians karena kesalahan pengukuran.

2. Uji Discriminant Validity

Pengujian validitas diskriminan dilakukan berdasarkan kriteria Fornell-Larcker (1981). Kriteria ini mengharuskan korelasi antara indikator dengan konstraknya melebihi (lebih tinggi dari) korelasi indikator tersebut dengan konstruk-konstruk lain. Berikut disajikan hasil perhitungan *Fornell-Larcker Criteria* menggunakan metode Partial Least Square:

Tabel 4.6 Fornell-Lacker Criteria

Variabel	Motivation To Transfer	Perceived Organizational Support	Supervisor Support	Transfer Of Training
Motivation To Transfer	0.900			
Perceived Organizational Support	0.574	0.906		
Supervisor Support	0.507	0.760	0.930	
Transfer Of Training	0.832	0.502	0.425	0.878

Sumber : Data primer yang diolah 2025

Diketahui dari uji Fornell-Larcker, validitas diskriminan terpenuhi karena akar AVE (diagonal) memiliki nilai yang lebih tinggi dibandingkan nilai korelasi antar konstruk pada baris/kolomnya. Selain kriteria Fornell-Larcker, validitas diskriminan juga dinilai melalui nilai cross-loading. Berdasarkan Tabel 4.11, semua indikator menunjukkan nilai $\geq 0,7$ (Hair et al., 2017), yang memenuhi persyaratan apabila nilai tersebut berada di atas batas kritis, maka konstruk dinyatakan valid. Oleh karena itu, semua indikator untuk masing-masing variabel dalam penelitian ini dianggap telah memenuhi kriteria yang ditetapkan dan terbukti valid.

FEB UNDIP

Tabel 4.7 Cross Loading

	Motivation To Transfer	Perceived Organizational Support	Supervisor Support	Transfer Of Training	Keterangan
MTT1	0,902	0,554	0,497	0,712	Valid
MTT2	0,877	0,520	0,431	0,685	Valid
MTT3	0,954	0,559	0,502	0,793	Valid
MTT4	0,902	0,481	0,459	0,790	Valid
MTT5	0,837	0,423	0,348	0,740	Valid
MTT6	0,920	0,555	0,489	0,766	Valid
POS 1	0,483	0,923	0,673	0,408	Valid
POS 2	0,529	0,892	0,743	0,482	Valid
POS 3	0,523	0,915	0,690	0,441	Valid
POS 4	0,541	0,895	0,646	0,480	Valid
SS1	0,453	0,675	0,934	0,375	Valid
SS2	0,478	0,727	0,952	0,410	Valid
SS3	0,471	0,738	0,915	0,354	Valid
SS4	0,498	0,652	0,948	0,393	Valid
SS5	0,457	0,744	0,903	0,443	Valid
TOT1	0,777	0,513	0,415	0,849	Valid
TOT2	0,710	0,388	0,340	0,891	Valid
TOT3	0,669	0,355	0,291	0,872	Valid
TOT4	0,754	0,382	0,291	0,914	Valid
TOT5	0,757	0,496	0,419	0,893	Valid
TOT6	0,704	0,497	0,480	0,849	Valid

Sumber : Data primer yang diolah 2025

3. Uji *Composite Reliability*

Tabel 4.8 *Composite Reliability*

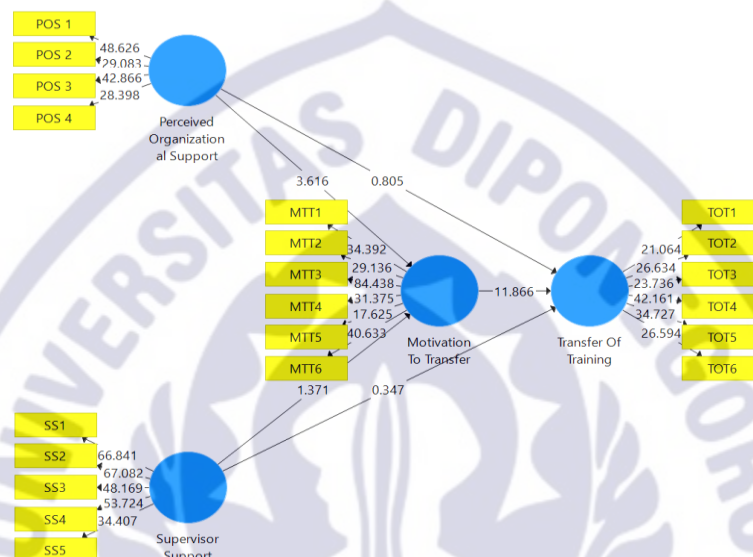
Variabel	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)	Keterangan
Motivation To Transfer	0,952	0,955	0,962	0,809	Reliabel
Perceived Organizational Support	0,928	0,929	0,948	0,821	Reliabel
Supervisor Support	0,961	0,962	0,970	0,866	Reliabel
Transfer Of Training	0,941	0,942	0,953	0,771	Reliabel
Sumber : Data primer yang diolah 2025					

Hasil pengujian reliabilitas dan validitas konvergen pada Tabel 4.12 menunjukkan bahwa semua konstruk memperoleh nilai Cronbach's Alpha dan CR di atas 0,70 (sangat memadai). Menurut Hair et al. (2021), hal ini menegaskan konsistensi internal yang tinggi pada indikator, dan oleh karena itu, instrumen penelitian terbukti reliabel.

Semua konstruk memiliki nilai AVE >0,50, bahkan semuanya di atas 0,77. Ini menunjukkan lebih dari setengah varians indikator dijelaskan oleh konstruknya. Karena seluruh konstruk memenuhi kriteria validitas konvergen Fornell dan Larcker (1981), maka disimpulkan bahwa keempat variabel telah valid dan reliabel. Ini berarti instrumen penelitian dapat digunakan untuk analisis tahap selanjutnya, yaitu pengujian model struktural (inner model).

4.1.2.2 Analisis Inner Model

Gambar 4.2 Output Inner Model Partial Least Square



Sumber : Data primer yang diolah 2025

Analisis Inner Model (model struktural) dilakukan untuk menentukan nilai R^2 , hubungan antar variabel, dan tingkat signifikansi model. Gambar di atas menampilkan model penelitian dan Inner Model yang mencakup semua indikator variabel.

1. Hasil Uji R Square (R^2)

Tabel 4.9 Hasil Uji R Square (R^2)

	R Square	R Square Adjusted
Motivation To Transfer	0,342	0,329
Transfer Of Training	0,693	0,684

Sumber : Data primer yang diolah 2025

Nilai R^2 sebesar 0,342 diperoleh untuk variabel Motivation to Transfer melalui analisis SmartPLS. Nilai ini menyiratkan bahwa 34,2% dari variasi Motivation to Transfer disumbangkan atau dijelaskan oleh variabel independen

model, dan sisanya disebabkan oleh faktor-faktor lain di luar model. Nilai tersebut, yang berada dalam batas 0,25 s/d 0,5 (Hair et al., 2011), tergolong dalam kategori moderat. Hal ini mengindikasikan bahwa model memiliki kapabilitas penjelasan yang cukup kuat (cukup baik) untuk konstruk *Motivation to Transfer*. Sedangkan nilai R^2 untuk variabel *transfer of training* sebesar 0,693 yang berarti 69,3% variasi transfer of training mampu dijelaskan oleh konstruk eksogen dalam model penelitian. Nilai ini termasuk kategori kuat, karena mendekati ambang 0,75 yang menunjukkan model memiliki kemampuan penjelasan yang baik terhadap transfer of training.

2. Hasil Uji F Square (F2)

Tabel 4.10 Hasil Uji F Square

	Motivation To Transfer	Transfer Of Training	Perceived Organizational Support	Supervisor Support
Motivation To Transfer		1,425		
Perceived Organizational Support	0,128	0,004		
Supervisor Support	0,018	0,001		
Transfer Of Training				

Sumber : Data primer yang diolah 2025

Nilai F^2 motivation to transfer terhadap *transfer of training* sebesar 1,425 yang menunjukkan efek besar karena melampaui ambang batas 0,35 (Cohen, 1988). Hal ini menegaskan bahwa motivasi untuk mentransfer pengetahuan memberikan kontribusi yang sangat signifikan dalam meningkatkan transfer pelatihan di tempat kerja. Nilai F^2 dari *perceived organizational support* POS terhadap *motivation to transfer* adalah 0,128, yang menempatkan variabel tersebut

pada kategori sedang, dapat disimpulkan bahwa dukungan organisasi yang dirasakan mampu mempengaruhi motivasi untuk mentrasfer secara cukup substantial.

Sementara itu supervisor support mempunyai nilai F^2 sebesar 0,018 dan dalam kategori kecil. Ini mencerminkan bahwa dukungan atasan memiliki kontribusi, tetapi pengaruhnya relatif lemah terhadap peningkatan *Motivation to Transfer*. Hasil ini mengindikasikan bahwa pperceived organizational support lebih dominan dalam meningkatkan motivation to transfer dibandingkan pengaruh langsungnya terhadap transfer of taining. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa motivation to transfer berperan sebagai konstruk mediasi yang penting dalam menjembatani pengaruh perceived organizational support dan supervisor support terhadap *transfer of training*.

3. Hasil Uji Q Square (Q^2)

Langkah selanjutnya adalah menguji relevansi prediktif model menggunakan perhitungan Q^2 , yang menilai kualitas prediksi observasi. Mengacu pada Hair et al. (2017), model dikatakan memiliki relevansi prediktif jika $Q^2 > 0$, dan tidak relevan jika $Q^2 < 0$. Berikut disajikan proses perhitungannya.

$$\text{Rumus } Q^2 = 1 - (1 - R^2_1)(1 - R^2_2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,342)(1 - 0,693)$$

$$Q^2 = 1 - (0,658 \times 0,307)$$

$$Q^2 = 1 - 0,202$$

$$Q^2 = 0,78$$

Keterangan :

R_1 : *Motivation to Transfer*

R_2 : *Transfer Of Training*

Nilai Q^2 sebesar 0,798 yang diperoleh dari perhitungan menunjukkan bahwa model memiliki relevansi prediktif yang sangat kuat. Hal ini sesuai dengan

kriteria Hair et al. (2021), di mana $Q^2 > 0$ mengindikasikan relevansi, dan nilai yang mendekati 1 menunjukkan tingkat prediksi yang tinggi. Dengan demikian, model penelitian ini mampu menjelaskan sekitar 79,8% variasi data observasi secara akurat melalui konstruk endogennya (*Motivation to Transfer* dan *Transfer of Training*).

4.1.2.3 Uji Path Coeffisients

Tabel 4.11 Hasil Uji Path Coefficients

	Motivation To Transfer	Transfer Of Training	Perceived Organizational Support	Supervisor Support
Motivation To Transfer		0,815		
Perceived Organizational Support	0,447	0,058		
Supervisor Support	0,167	-0,032		
Transfer Of Training				

Sumber : Data primer yang diolah 2025

Melalui analisis Path Coefficient, diperoleh bahwa *Motivation to Transfer* menunjukkan pengaruh paling besar terhadap *Transfer of Training*, dengan nilai koefisien sebesar 0,815. Semakin tinggi motivasi karyawan untuk melakukan transfer pelatihan, maka efektivitas transfer pelatihan yang tercapai juga akan semakin tinggi. Hal ini menegaskan bahwa motivasi karyawan adalah kunci penting yang memengaruhi seberapa berhasilnya keterampilan dan pengetahuan baru dapat diterapkan dalam pekerjaan sehari-hari.

Ditemukan bahwa variabel POS memberikan pengaruh positif terhadap Motivasi untuk Transfer (koefisien $\beta = 0,447$). Pengaruh ini menjelaskan bahwa dukungan, perhatian, dan pengakuan organisasi yang dirasakan karyawan akan

secara langsung meningkatkan niat mereka untuk menerapkan hasil pelatihan. Adapun Supervisor Support juga memiliki pengaruh positif terhadap Motivation to Transfer dengan nilai koefisien 0,167, meskipun besarnya pengaruh tersebut relatif lebih rendah dibandingkan dengan dukungan organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa dukungan atasan memiliki peran vital sebagai faktor pendorong kuat bagi motivasi karyawan, namun tidak sekuat dukungan organisasi secara keseluruhan.

Pengaruh langsung *Perceived Organizational Support* terhadap *Transfer of Training* adalah sebesar 0,058. Sebaliknya, pengaruh langsung *Supervisor Support* terhadap *Transfer of Training* menunjukkan nilai negatif (-0,032). Nilai koefisien yang kecil dan tidak signifikan ini mengindikasikan bahwa baik dukungan organisasi maupun dukungan atasan tidak secara langsung meningkatkan efektivitas transfer pelatihan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pengaruh keduanya lebih bersifat tidak langsung, yaitu melalui Motivation to Transfer sebagai variabel mediasi. Secara keseluruhan, hasil ini menegaskan bahwa keberhasilan transfer pelatihan sangat bergantung pada sejauh mana organisasi mampu menumbuhkan motivasi karyawan untuk menerapkan hasil pelatihan dalam konteks pekerjaan mereka sehari-hari.

4.1.2.4 Hasil Pengujian Hipotesis

Tabel 4.12 Hasil Uji Hipotesis

	Original Sampel (O)	Sampel Mean (M)	Standar Deviation (STDEV)	T Statistic (O/DT DEV)	P Values
Motivaton To Transfer → Transfer Of Training	0.815	0.810	0.073	11.139	0.000
Perceived Organzational Support → Motivation To Transfer	0.423	0.425	0.117	3.611	0.000
Perceived Organzational Support → Transfer Of Training	0.447	0.442	0.124	3.605	0.000
Supervisor Support → Motivaton To Transfer	0.167	0.174	0.125	1.332	0.184
Supervisor Support → Transfer Of Training	0.104	0.113	0.134	0.777	0.438

Sumber : Data primer yang diolah 2025

Analisis data menggunakan PLS menghasilkan beberapa temuan penting mengenai hubungan antar variabel model. Variabel *motivation to transfer* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *transfer of training*, dengan koefisien jalur 0,815 dan nilai T-statistik 11,139 ($p = 0,000$), melebihi batas signifikansi ($T > 1,96$ dan $p < 0,05$). Artinya, semakin tinggi motivasi karyawan untuk mentransfer hasil pelatihan ke pekerjaan, semakin tinggi pula tingkat keberhasilan transfer pelatihan. Temuan ini mendukung pandangan bahwa motivasi merupakan

faktor psikologis utama dalam memastikan penerapan hasil pelatihan di tempat kerja (Noe, 2017; Baldwin & Ford, 1988).

Perceived organizational support POS berpengaruh positif dan signifikan terhadap *motivation to transfer* (koefisien 0,423; T-statistik = 3,611; $p = 0,000$). Artinya, dukungan organisasi yang dirasakan meningkatkan motivasi karyawan untuk mengimplementasikan pelatihan. Hasil analisis ini menguatkan teori *organizational support* oleh Eisenberger et al. (1986) teori tersebut berargumen bahwa persepsi dukungan organisasi menumbuhkan rasa kewajiban timbal balik untuk berkontribusi lebih, termasuk dalam penerapan hasil pelatihan.

Selain itu, *perceived organizational support* (POS) juga memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap *transfer of training* (koefisien=0,447, T-statistic=3,605, dan $p\text{-value}=0,000$). Ini mencerminkan bahwa dukungan organisasi tidak hanya meningkatkan motivasi, tetapi juga berdampak langsung pada keberhasilan transfer pelatihan.

Sementara itu, *supervisor support* tidak menunjukkan pengaruh signifikan baik terhadap *motivation to transfer* (koefisien 0,167; $T = 1,332$; $p = 0,184$) maupun terhadap *transfer of training* (koefisien 0,104; $T = 0,777$; $p = 0,438$). Hal ini menunjukkan bahwa dukungan dari atasan secara langsung belum cukup kuat untuk memengaruhi motivasi maupun penerapan hasil pelatihan.

Secara keseluruhan, hasil analisis ini menunjukkan bahwa *motivation to transfer* merupakan faktor kunci yang secara signifikan memediasi hubungan antara *perceived organizational support* dan *transfer of training*. Dengan kata lain, dukungan organisasi yang baik mampu meningkatkan efektivitas transfer

pelatihan melalui peningkatan motivasi karyawan untuk menerapkan hasil pelatihan dalam pekerjaan mereka.

4.1.2.5 Uji Intervening

Pengujian efek intervening dilakukan untuk memastikan bahwa *motivation to transfer* berfungsi sebagai variabel perantara dalam hubungan antara *perceived organizational support* dan *supervisor support* terhadap *transfer of training*. Analisis intervening dilakukan menggunakan SmartPLS 3.2.9 melalui prosedur bootstrapping. Pengujian mediasi didasarkan pada nilai T-statistik dan P-value pada hasil *Specific Indirect Effects*, yang disajikan pada bagian berikut.

Tabel 4.13 Hasil Uji Intervening

	Original Sampel (O)	Sampel Mean (M)	Standar Deviation (STDEV)	T Statistic (O/DTDEV)	P Values
POS → MTT → TOT	0.365	0.357	0.104	3.508	0.000
SS → MTT → TOT	0.136	0.142	0.104	1.302	0.199

Sumber : Data primer yang diolah 2025

Uji mediasi menyimpulkan bahwa *motivation to transfer* (MTT) secara signifikan memediasi hubungan antara *perceived organizational support* (POS) dengan *transfer of training* (TOT). Jalur tidak langsung POS→MTT →TOT menghasilkan koefisien jalur 0,365 dengan T-statistik 3,508 dan p-value 0,000. Nilai ini (karena $T > 1,96$ dan $p < 0,05$) menegaskan bahwa pengaruh tidak langsung yang terjadi adalah signifikan. Mediasi yang signifikan ini menyimpulkan bahwa dukungan organisasi memengaruhi efektivitas transfer pelatihan baik secara langsung maupun tidak langsung melalui peningkatan motivasi transfer karyawan. Hasil penelitian ini menguatkan argumen yang dikemukakan dalam studi Baldwin

dan Ford (1988), yaitu bahwa faktor motivasional menjadi kunci penting dalam proses transfer pelatihan, karena motivasi individu menentukan sejauh mana hasil pelatihan diterapkan di tempat kerja. Dukungan organisasi, seperti penghargaan, pengakuan, serta penyediaan sumber daya, mampu menumbuhkan perasaan dihargai yang pada akhirnya meningkatkan motivasi untuk mengaplikasikan hasil pelatihan (Eisenberger et al., 1986; Blume et al., 2010).

Uji mediasi jalur Supervisor Support (SS) → MTT → TOT menghasilkan koefisien 0,136, (T-statistic=1,302 dan p-value=0,199). Nilai ini berada di bawah ambang batas signifikansi ($T < 1,96$ dan $p > 0,05$), maka pengaruh mediasi tidak signifikan. Artinya, motivasi untuk mentransfer hasil pelatihan tidak mampu memediasi hubungan antara dukungan atasan dengan efektivitas transfer pelatihan secara bermakna. Temuan ini menunjukkan bahwa dukungan dari atasan belum secara konsisten meningkatkan motivasi maupun transfer hasil pelatihan, yang mungkin disebabkan oleh variasi gaya kepemimpinan, tingkat keterlibatan atasan dalam proses pelatihan, atau kurangnya umpan balik pasca pelatihan.

Kesimpulannya, *motivation to transfer* merupakan mediator signifikan yang menghubungkan *perceived organizational support* dengan *transfer of training*. Namun, variabel tersebut gagal berperan sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara *supervisor support* dan *transfer of training*. Dengan demikian, peningkatan efektivitas transfer pelatihan dapat dicapai apabila organisasi mampu menciptakan lingkungan yang mendukung dan mendorong motivasi karyawan untuk menerapkan hasil pelatihan dalam pekerjaan sehari-hari.

4.2 Interpretasi Hasil

Tabel 4. 14 Ringkasan Hasil Penelitian

	Hipotesis	Hasil
H1	Perceived Organization Support berpengaruh positif terhadap Transfer Of Training	Diterima/ Didukung
H2	Supervisor Support berpengaruh positif terhadap Transfer Of Training	Ditolak/ Tidak Didukung
H3	Perceived Organization Support berpengaruh positif terhadap Motivation To Transfer	Diterima/ Didukung
H4	Supervisor Support berpengaruh positif terhadap Motivation to Transfer	Ditolak/ Tidak Didukung
H5	Motivation to Transfer berpengaruh positif terhadap Transfer Of Training	Diterima/ Didukung

Sumber : Data primer yang diolah 2025

Penelitian menggunakan kriteria signifikansi $p < 0,005$ dan $T\text{-statistik} > 1,96$. Kedua hipotesis, H2 (dukungan supervisor terhadap transfer pelatihan) dan H4 (dukungan supervisor terhadap motivasi transfer), ditolak karena nilai $p\text{-value}$ dan $T\text{-statistik}$ berada di luar batas signifikan (H2: $p=0,438$, $T=0,777$; H4: $p=0,185$, $T=1,332$), menyimpulkan adanya pengaruh positif namun tidak signifikan pada kedua hubungan tersebut. Sedangkan uji intervening pada jalur supervisor support $\rightarrow$ motivation to transfer $\rightarrow$ transfer of training juga menunjukkan hasil bahwa pengaruh mediasi tidak signifikan dengan menunjukkan nilai koefisien 0,136, dengan $T\text{-statistic}$ 1,302 dan $p\text{-value}$ 0,199. Nilai ini lebih kecil dari batas signifikansi ($T < 1,96$ dan $p > 0,05$).

Hipotesis 2 dan 4 dapat diterima apabila dalam penelitian menetapkan batas signifikan $< 0,10$ dan $T\text{ statistic} > 1,645$. Batas ini biasanya diterapkan pada

penelitian eksploratif atau ketika peneliti menghadapi keterbatasan sampel sehingga diperlukan toleransi yang lebih longgar.

4.3 Pembahasan

4.3.1 Hubungan Perceived Organization Support dan Transfer Of Training

Ditemukan bahwa perceived organizational support (POS) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap transfer of training (T-statistik 3,605; P-value 0,000), sehingga H1 diterima. Hal ini menegaskan bahwa kuatnya dukungan organisasi yang dirasakan oleh pegawai meningkatkan kecenderungan mereka untuk menerapkan hasil pelatihan dalam pekerjaan.

Temuan studi ini menguatkan teori *Organizational Support Theory* (Eisenberger et al., 1986). Prinsip dasar teori ini adalah bahwa perasaan karyawan yang dihargai dan didukung oleh organisasi akan mendorong mereka untuk memberikan balasan positif berupa peningkatan motivasi, komitmen, dan perilaku kerja yang konstruktif. Dalam konteks pelatihan, tingginya POS mendorong karyawan untuk lebih percaya diri dan merasa memiliki kewajiban moral untuk berkontribusi kembali kepada organisasi melalui praktik kerja yang lebih baik. Selain itu, temuan ini mendukung kerangka *transfer of training* dari Baldwin & Ford (1988) yang menekankan pentingnya dukungan organisasi sebagai salah satu faktor kunci yang memengaruhi keberhasilan transfer. Dengan demikian, temuan penelitian ini menegaskan bahwa peningkatan pandangan dukungan organisasi oleh karyawan akan mendorong peningkatan kemungkinan mereka untuk menerapkan hasil pelatihan secara optimal dalam konteks pekerjaan.

Temuan ini juga konsisten dengan penelitian (Islam & Ahmed, 2018) serta (Zumrah & Boyle, 2015) yang menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasi

meningkatkan persepsi bahwa organisasi peduli pada kesejahteraan dan kontribusi karyawan. Ketika karyawan merasa dihargai, keyakinan diri mereka meningkat sehingga mereka lebih yakin mampu menerapkan keterampilan pelatihan, lebih termotivasi untuk mencoba praktik baru dan lebih menerima perubahan perilaku kerja pasca pelatihan. Dalam konteks PT PLN persepsi dukungan organisasi terbukti menjadi faktor penting dalam penerapan pengetahuan setelah program pelatihan.

Bedasarkan teory transfer pelatihan (Balwin & Ford, 1988) terlihat bahwa faktor masukan yang mempengaruhi training adalah dukungan lingkungan kerja dimana dukungan organisasi sangat penting untuk keberhasilan transfer pelatihan. Bentuk dukungan organisasi yang diberikan PT PLN adalah dengan mengadakan pelatihan rutin (setiap semester) bagi karyawannya. Implikasi praktis dari hasil ini menekankan urgensi bagi manajemen untuk memperkuat kebijakan yang berorientasi pada penerapan pengetahuan pasca pelatihan, seperti membangun kultur kerja yang terbuka terhadap inovasi dan memberikan ruang bagi karyawan untuk bereksperimen menerapkan keterampilan baru tanpa rasa takut gagal. Program pelatihan harus relevan dengan tugas kerja sehari-hari. Desain kurikulum yang kontekstual, berbasis permasalahan aktual, dan selaras dengan kebutuhan organisasi akan meningkatkan kemungkinan karyawan mengaplikasikan pengetahuan tersebut secara langsung.

4.3.2 Hubungan Supervisor Support terhadap Transfer Of Training

Ditemukan bahwa dukungan supervisor (SS) memiliki pengaruh positif terhadap transfer of training, tetapi tidak signifikan. Dengan nilai T-statistik 0,777

dan P-value 0,438 (di bawah batas signifikansi), maka hipotesis (H_1) ditolak. Dapat disimpulkan bahwa dukungan atasan belum menjadi faktor yang secara kuat menentukan keberhasilan penerapan kompetensi hasil pelatihan ke dalam pekerjaan. Meskipun arah hubungan positif mengindikasikan bahwa dukungan atasan berpotensi mendorong transfer, bukti empiris dalam penelitian ini memperlihatkan bahwa dampaknya tidak konsisten.

Hasil ini konsisten dengan penelitian Chiaburu dan Marinova (2005) serta Nijman et al. (2006), yang juga menyatakan bahwa dukungan atasan tidak selalu berpengaruh signifikan apabila tidak disertai keterlibatan aktif seperti pemberian umpan balik, monitoring, atau tindak lanjut pascapelatihan. Dalam konteks PT PLN dukungan atasan ditunjukan dengan memberikan kesempatan dan membuka diskusi kepada bawahan pelatihan apa yang akan diambil. Namun pascapelatihan atasan tidak melakukan memberikan evaluasi serta umpan balik atas pelatihan yang telah diikuti. Pada PT PLN, atasan hanya berperan sebagai approval diklat yang akan dilaksanakan.

Secara teoritis, hasil ini dapat dijelaskan melalui *Social Exchange Theory* yang dikemukakan oleh Blau (1964). Dalam perspektif *Social Exchange Theory*, perilaku transfer pelatihan muncul sebagai bentuk *pertukaran sosial* antara karyawan dan pihak yang memberikan dukungan. Jika dukungan atasan dirasakan rendah, tidak spesifik, atau tidak relevan dengan penerapan keterampilan baru, maka karyawan cenderung tidak merasakan adanya kewajiban timbal balik untuk menggunakan keterampilan yang dipelajari. Dengan demikian, rendahnya kualitas

pertukaran sosial antara atasan dan bawahan dapat menurunkan motivasi untuk melakukan transfer.

Implikasi praktis dari temuan ini bahwa supervisor tidak cukup hanya memberikan kesempatan untuk mendapatkan pelatihan kepada karyawan namun harus memberikan umpan balik terstruktur, coaching, pemberian kesempatan praktik, dan pemantauan kinerja berdasarkan kompetensi yang dilatihkan. Organisasi perlu memastikan bahwa supervisor terlibat secara aktif dalam seluruh siklus pelatihan, mulai dari pra-pelatihan, selama pelatihan, hingga pascapelatihan. Supervisor dapat memberikan arahan terkait tujuan pelatihan, menegaskan ekspektasi penerapan keterampilan, hingga mengadakan sesi lanjutan setelah pelatihan (*post-training briefing*).

4.3.3 Hubungan Perceived Organization Support dan Motivation to transfer

Ditemukan bahwa *Perceived Organization Support* (POS) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *motivation to transfer*, yang menjadikan H3 diterima. Hasil statistik menunjukkan koefisien 0,423 dengan T-statistik 3,611 ($> 1,96$) dan P-value 0,000 ($< 0,05$). Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi persepsi karyawan mengenai penghargaan atas kontribusi dan perhatian terhadap kesejahteraan dari organisasi, semakin besar pula motivasi mereka untuk mengaplikasikan hasil pelatihan dalam pekerjaan.

Dari perspektif teoritis, hasil yang diperoleh dijelaskan melalui *organizational support theory* yang dikembangkan oleh Eisenberger, yang menegaskan bahwa POS menciptakan persepsi timbal balik (*reciprocity*) dalam

diri karyawan. Karyawan yang merasa didukung dan dihargai cenderung membalas dengan perilaku kerja yang positif, seperti meningkatkan *motivation to transfer*. Temuan ini didukung oleh *social exchange theory* (Blau, 1964), yang mengemukakan individu akan cenderung mengembalikan dukungan yang mereka terima melalui tindakan yang bermanfaat bagi organisasi. Dalam konteks pelatihan, tindakan balasan tersebut diwujudkan dalam bentuk kemauan untuk mengaplikasikan pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh agar dapat memberi kontribusi maksimal kepada organisasi.

Dalam konteks penelitian ini, dukungan organisasi yang dilakukan oleh PT PLN terbukti mampu meningkatkan motivasi untuk menerapkan pengetahuan setelah pelatihan dalam pekerjaan sehari-hari. Temuan ini konsisten dengan berbagai penelitian sebelumnya (Islam & Ahmed, 2018) menemukan bahwa POS secara signifikan meningkatkan motivasi dan kesiapan psikologis karyawan dalam menerapkan hasil pelatihan. Temuan serupa disampaikan oleh Mori et al. (2024), yang menegaskan bahwa POS mendorong peningkatan motivasi pembelajaran dan komitmen karyawan terhadap proses peningkatan kompetensi. Selain itu, penelitian oleh Mousa, Zumrah, dan Boyle (2017) membuktikan bahwa karyawan yang merasa didukung organisasinya lebih bersemangat untuk menerapkan keterampilan dari program pelatihan. Dengan demikian, hasil penelitian tidak hanya kuat secara statistik tetapi juga memiliki konsistensi teoritis dan empiris dalam literatur akademik.

Implikasi praktis dari temuan ini adalah perusahaan perlu memperkuat persepsi dukungan organisasi dengan menciptakan kebijakan yang menunjukkan

komitmen kuat terhadap pengembangan kompetensi pegawai. Salah satu langkah strategis adalah meningkatkan kualitas komunikasi terkait tujuan pelatihan, manfaat bagi karier, serta kontribusinya terhadap target kinerja unit. Selain itu perusahaan dapat mengembangkan mekanisme *post-training support* yang lebih sistematis, misalnya melalui program pendampingan (*coaching*) oleh atasan langsung, forum praktik berbagi (*sharing best practice*), atau sesi evaluasi penerapan kompetensi pada *morning briefing* dan rapat kinerja unit. Penyediaan sumber daya kerja yang memadai, seperti perangkat teknologi pendukung, SOP yang diperbarui, serta dukungan administratif, perlu terus ditingkatkan agar pegawai merasa organisasi benar-benar memfasilitasi penerapan keterampilan baru di lapangan.

4.3.4 Hubungan Supervisor Support terhadap Motivation to Transfer

Hasil penelitian mengindikasikan bahwa dukungan atasan memberikan pengaruh positif terhadap *motivation to transfer*, namun pengaruh tersebut tidak terbukti signifikan. Temuan ini tercermin dari koefisien sebesar 0,167, sementara nilai T-statistic hanya mencapai 1,332, yang masih berada di bawah ambang signifikansi 1,96. Selain itu, p-value sebesar 0,184 yang lebih tinggi dari 0,05 menunjukkan bahwa hubungan tersebut tidak signifikan sehingga H4 tidak didukung. Hasil ini mengindikasikan bahwa peran supervisor belum menjadi faktor kunci yang mendorong *motivation to transfer* dalam konteks penelitian ini, sehingga faktor lain seperti dukungan organisasi atau karakteristik individu kemungkinan lebih dominan dalam memengaruhi motivasi tersebut.

Dalam konteks PT PLN menunjukkan bahwa dukungan atasan di lingkungan PT PLN UID Jateng & DIY belum menjadi faktor kunci yang mendorong karyawan untuk menerapkan hasil pelatihan dalam pekerjaan. Ini berarti bahwa meskipun beberapa atasan mungkin memberikan dukungan, karyawan tidak merasakannya sebagai dukungan yang cukup kuat, relevan, atau terhubung langsung dengan penerapan kompetensi hasil pelatihan. Dengan kata lain, dukungan supervisor mungkin masih bersifat administrative misalnya sekadar mengizinkan mengikuti pelatihan namun belum berupa dukungan substantif seperti pemberian kesempatan praktik, penguatan perilaku, coaching, atau monitoring pascapelatihan.

Secara teoritis, hubungan ini dapat dijelaskan melalui *Social Exchange Theory* (Blau, 1964) yang menegaskan bahwa dukungan dari atasan hanya akan mendorong perilaku balasan positif jika dukungan tersebut dirasakan kuat dan relevan. Ketika dukungan bersifat umum atau tidak terkait langsung dengan penerapan keterampilan, maka motivasi untuk mentransfer hasil pelatihan tidak terbentuk secara optimal. Hal ini sejalan dengan temuan Chiaburu dan Marinova (2005) yang menunjukkan bahwa supervisor support sering tidak signifikan karena tidak selalu berhubungan langsung dengan aktivitas transfer. Selain itu, model Baldwin dan Ford (1988) menekankan bahwa dukungan atasan harus berupa tindakan spesifik seperti pemberian kesempatan praktik dan umpan balik pascapelatihan agar berdampak pada *motivation to transfer*. Dengan demikian, teori dan bukti empiris mendukung bahwa kualitas dan relevansi dukungan atasan merupakan faktor kunci yang menentukan signifikansi pengaruhnya.

Secara praktis hasil penelitian ini memberikan implikasi penting bagi organisasi yaitu perlu meningkatkan kapasitas supervisor melalui pelatihan coaching, memperjelas mekanisme *follow-up* pascapelatihan, serta mengintegrasikan peran dukungan supervisor ke dalam indikator kinerja mereka. Selain itu, organisasi perlu memperkuat sistem dukungan organisasi secara keseluruhan, mengingat faktor ini lebih dominan memengaruhi motivasi karyawan untuk menerapkan keterampilan pelatihan.

4.3.5 Hubungan *Motivation to Transfer* terhadap *Transfer of Training*

Motivation to transfer (MTT) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *transfer of training* (TOT), dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,815 ($T\text{-statistic}=11,139$, dan $p\text{-value } 0,000$). Nilai tersebut mencerminkan bahwa semakin besar motivasi karyawan untuk menerapkan kompetensi hasil pelatihan, maka semakin tinggi pula tingkat transfer pelatihan tersebut ke pekerjaan.

Secara teoritis hasil ini sejalan dengan pandangan Noe (2020) menekankan bahwa motivasi untuk mentransfer merupakan salah satu determinan utama keberhasilan transfer pelatihan. Ketika peserta pelatihan secara internal terdorong untuk menerapkan hasil pelatihan, mereka lebih siap beradaptasi, bereksperimen, dan melakukan perubahan perilaku di pekerjaan. Hasil ini sejalan dengan Expectancy Theory (Vroom, 1964), yang menyatakan bahwa individu termotivasi untuk bertindak ketika mereka percaya bahwa usaha akan membawa pada kinerja yang baik dan menghasilkan imbalan yang diinginkan. Dalam konteks pelatihan, ketika peserta pelatihan merasa bahwa menerapkan pengetahuan dan keterampilan baru akan menghasilkan manfaat nyata bagi pekerjaan, maka motivasi mereka

untuk mentransfer meningkat, sehingga meningkatkan transfer of training. Dengan demikian, hasil tersebut memperkuat bahwa tanpa adanya motivasi yang kuat, pelatihan tidak akan secara otomatis menghasilkan perubahan perilaku di tempat kerja.

Temuan ini konsisten dengan penelitian (Chiaburu, D. S., & Marinova, 2005) bahwa *motivation to transfer* merupakan prediktor kuat bagi transfer of training. Peserta pelatihan yang memiliki motivasi tinggi lebih mampu menerapkan keterampilan baru secara efektif di pekerjaan. Dalam penelitian (Islam & Ahmed, 2018) juga dinyatakan bahwa motivasi untuk mentransfer memiliki fungsi mediasi dalam menjelaskan korelasi antara dukungan organisasi (sebagai salah satu faktor lingkungan) dan transfer pelatihan. Motivasi adalah mekanisme penting yang mendorong perubahan perilaku setelah pelatihan. Menemukan bahwa *motivation to transfer* berkontribusi signifikan terhadap penggunaan keterampilan pasca pelatihan. Semakin tinggi motivasi internal peserta, semakin besar kemungkinan mereka mengaplikasikan keterampilan tersebut (Bhatti et al., 2013).

Dalam konteks PT PLN, keberhasilan penerapan hasil pelatihan di lingkungan kerja PLN sangat ditentukan oleh tingginya motivasi internal karyawan untuk mengimplementasikan keterampilan, pengetahuan, dan prosedur baru yang diperoleh selama pelatihan. Pada PT PLN yang memiliki karakter pekerjaan teknis, berisiko tinggi, dan sangat bergantung pada kepatuhan terhadap SOP serta ketepatan operasional, motivasi untuk mentransfer menjadi faktor kritis yang memastikan pelatihan benar-benar menghasilkan perubahan perilaku kerja.

Ketika karyawan memiliki dorongan kuat untuk menerapkan materi pelatihan, mereka lebih cepat mengadopsi standar keselamatan baru, lebih cermat dalam menjalankan prosedur jaringan distribusi, serta lebih proaktif mendukung transformasi digital dan peningkatan layanan pelanggan.

Implikasi praktis dari temuan ini adalah perlunya organisasi fokus tidak hanya pada desain dan penyampaian pelatihan, tetapi juga pada strategi yang mampu memperkuat motivasi karyawan untuk menerapkan hasil pelatihan. Hal ini dapat dilakukan melalui penyelarasan materi pelatihan dengan kebutuhan operasional unit, penjelasan manfaat pelatihan terhadap keselamatan kerja dan pencapaian target kinerja, pemberian dukungan lingkungan kerja yang memungkinkan penerapan keterampilan secara optimal, serta pemberian apresiasi dan monitoring pasca pelatihan melalui coaching oleh atasan langsung. Dengan menerapkan strategi tersebut, PLN dapat memastikan bahwa pelatihan tidak berhenti pada transfer pengetahuan, tetapi benar-benar diterjemahkan menjadi peningkatan kinerja operasional, keandalan jaringan, dan kualitas layanan publik.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan penelitian mengenai pengaruh *perceived organizational support* dan *supervisor support* terhadap efektivitas *transfer of training* dengan *motivation to transfer* sebagai variabel mediasi pada PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jateng & D.I.Y diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

1. *Perceived Organization Support* berpengaruh positif terhadap *Transfer Of Training*. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi persepsi dukungan organisasi yang dirasakan oleh pegawai, maka semakin besar pula kontribusi positif terhadap penerapan pengetahuan yang didapat selama pelatihan di tempat kerja.
2. *Supervisor Support* berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap *Transfer Of Training*. Hal ini menunjukkan bahwa dukungan atasan atasan berpotensi mendorong transfer namun belum menjadi faktor yang secara kuat menentukan keberhasilan penerapan kompetensi hasil pelatihan ke dalam pekerjaan.
3. *Perceived Organization Support* berpengaruh positif terhadap *Motivation To Transfer*. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi persepsi karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (POS), maka semakin besar motivasi mereka untuk menerapkan hasil pelatihan ke dalam pekerjaan sehari-hari.

4. *Supervisor Support* berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap *Motivation to Transfer*. Hal ini mengindikasikan bahwa peran supervisor berpotensi mendorong *motivation to transfer* namun belum menjadi faktor kunci yang mendorong *motivation to transfer* dalam konteks penelitian ini, sehingga faktor lain seperti dukungan organisasi atau karakteristik individu kemungkinan lebih dominan dalam memengaruhi motivasi tersebut.
5. *Motivation to Transfer* berpengaruh positif terhadap *Transfer Of Training*. Hal ini menunjukkan bahwa semakin besar motivasi karyawan untuk menerapkan kompetensi hasil pelatihan, maka semakin tinggi pula tingkat transfer pelatihan tersebut ke pekerjaan.

5.2 Implikasi Kebijakan

Temuan penelitian ini menghasilkan sejumlah implikasi kebijakan yang dapat menjadi dasar pertimbangan bagi PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta dalam upaya meningkatkan efektivitas transfer pengetahuan setelah kegiatan pelatihan.

1. *Perceived Organizational Support* merupakan faktor paling dominan dalam meningkatkan *Transfer of Training*, sehingga PT PLN perlu memprioritaskan strategi untuk memperkuat motivasi karyawan pascapelatihan melalui penugasan yang relevan, penguatan kaitan pelatihan dengan jenjang karier, serta pemberian penghargaan bagi karyawan yang berhasil menerapkan keterampilan baru di tempat kerja

2. PT PLN perlu memperkuat persepsi dukungan organisasi dengan menciptakan kebijakan yang menunjukkan komitmen kuat terhadap pengembangan kompetensi pegawai. Salah satu langkah strategis adalah meningkatkan kualitas komunikasi terkait tujuan pelatihan, manfaat bagi karier, serta kontribusinya terhadap target kinerja unit.

5.3 Implikasi Teoritis

1. Temuan bahwa dukungan organisasi dan atasan meningkatkan transfer pelatihan mendukung *social exchange theory*, bahwa karyawan cenderung membalas dukungan organisasi dengan perilaku positif berupa penerapan hasil pelatihan.
2. Memperluas penerapan *Expectancy Theory* bahwa motivasi untuk mentransfer keterampilan dipengaruhi oleh ekspektasi manfaat dan dukungan lingkungan kerja, sehingga memperkaya bukti bahwa transfer pelatihan merupakan proses yang didorong oleh persepsi nilai (*valence*), ekspektasi (*expectancy*), dan instrumentalitas (*instrumentality*).
3. Menambah literatur pengembangan teori pelatihan yang lebih relevan untuk organisasi dengan karakteristik teknis dan operasional seperti PLN.

5.4 Keterbatasan Penelitian dan Agenda Penelitian Mendatang

5.4.1 Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan penelitian ini sebagai berikut :

1. Jawaban yang diberikan responden terkadang tidak menunjukkan keadaan yang sebenarnya dan cenderung bias dalam menilai diri sendiri terutama pada indikator transfer of training dan motivasi untuk transfer.

2. Variabel pada penelitian ini masih bersifat terbatas karena nilai Uji R^2 motivation to transfer hanya sebesar 0,342 yang berarti motivation to transfer hanya dapat dijelaskan oleh variabel independent sebesar 34,2% sehingga sebesar 63,8% dapat dijelaskan oleh variabel lain diluar model ini demikian juga transfer of training hanya dapat dijelaskan sebesar 69,3%.
3. Penelitian ini belum dapat digeneralisasi secara luas dikarenakan penelitian hanya dilakukan pada karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jateng & DIY dengan jumlah responden terbatas (104 orang).

5.4.2 Agenda penelitian selanjutnya

Berdasarkan keterbatasan yang diidentifikasi dalam penelitian ini, terdapat beberapa agenda penelitian mendatang yang dapat dikembangkan. Beberapa rekomendasi untuk penelitian lanjutan meliputi:

1. Ruang lingkup penelitian masih dalam cakupan wilayah yang terbatas sehingga diharapkan untuk penelitian yang akan datang dapat memperluas wilayah termasuk dalam daerah yang berbeda agar pendapat dari berbagai wilayah tersampaikan. Penelitian selanjutnya dapat dilakukan pada karyawan yang berada di wilayah kerja PT PLN (Persero), anak Perusahaan, atau sektor organisasi publik dan swasta untuk memperoleh hasil yang lebih komprehensif dan generalizable.
2. Penelitian yang akan datang diharapkan dapat menggunakan sampel yang lebih banyak agar hasil yang diperoleh lebih akurat dan menarik dikaji.

3. Penelitian mendatang dapat menambahkan ataupun mengembangkan lebih banyak variabel yang dapat mempengaruhi motivation to transfer dan transfer of training dan variabel seperti Job Satisfaction (Zumrah & Boyle, 2015) dan (Islam & Ahmed, 2018), Self Efficacy (Islam & Ahmed, 2018) dan Motivation to learn (Sharif et al., 2023) sehingga mampu memperkuat suatu penelitian dan hasil penelitian mendatang akan lebih bervariasi.



DAFTAR PUSTAKA

- Balwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of Training: a Review and Directions for Future Research. *Personnel Psychology*, 41(1), 63–105.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1988.tb00632.x>
- Bhatti, M. A., Battour, M. M., Sundram, V. P. K., & Othman, A. A. (2013). Transfer of training: Does it truly happen?: An examination of support, instrumentality, retention and learner readiness on the transfer motivation and transfer of training. *European Journal of Training and Development*, 37(3), 273–297.
<https://doi.org/10.1108/03090591311312741>
- Chiaburu, D. S., & Marinova, S. V. (2005). What predicts skill transfer? An exploratory study of goal orientation, training self-efficacy and organizational support. *International Journal of Training and Development*, 9(2), 110–123.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2005.00225.x>
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Ferdinand, A. (2014). *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk Skripsi, Tesis, dan Disertai Ilmu Manajemen*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Ghosh, P., Chauhan, R., & Rai, A. (2015). Supervisor support in transfer of training: Looking back at past research. *Industrial and Commercial Training*, 47(4), 201–207. <https://doi.org/10.1108/ICT-11-2014-0071>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Sage publications.
- Holton, E. F., Bates, R. A., & Ruona, W. E. A. (2000). Development of a generalized learning transfer system inventory. *Human Resource Development Quarterly*, 11(4), 333–360. [https://doi.org/10.1002/1532-1096\(200024\)11:4<333::AID-HRDQ2>3.0.CO;2-P](https://doi.org/10.1002/1532-1096(200024)11:4<333::AID-HRDQ2>3.0.CO;2-P)
- Imam Ghozali, H. L. (2015). *Partial Least Squares : Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0*.
- Iqbal, K., & Dastgeer, G. (2017). Impact of self-efficacy and retention on transfer of training: The mediating role of motivation to transfer. *Journal of Management Development*, 36(10), 1270–1282. <https://doi.org/10.1108/JMD-06-2015-0087>
- Islam, T., & Ahmed, I. (2018). Mechanism between perceived organizational support and transfer of training: Explanatory role of self-efficacy and job satisfaction. *Management Research Review*, 41(3), 296–313. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2017-0052>
- Lancaster, S., di Milia, L., & Cameron, R. (2013). Supervisor behaviours that facilitate training transfer. *Journal of Workplace Learning*, 25(1), 6–22.
<https://doi.org/10.1108/13665621311288458>
- Lathabhavan, R., & H. L, C. (2024). The mediating effects of work conditions on the relationship between intrinsic motivators and training transfer. *Learning Organization*, 31(5), 693–708. <https://doi.org/10.1108/TLO-07-2022-0083>

- Michael Armstrong & Helen Murlis. (2019). REWARD MANAGEMENT. In *Sustainability (Switzerland)* (Vol. 11, Issue 1).
http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng-8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484_SISTEM_PEMBERTUNGAN_TERPUSAT_STRATEGI_MELESTARI
- Minto, W. (2009). No Title. *Teknik Analisis Multivariat (Ii) Dengan Structural Equation Modelling (Sem)*.
- Mishra, M., & Ghosh, K. (2020). Supervisor monitoring and subordinate work attitudes: a need satisfaction and supervisory support perspective. *Leadership and Organization Development Journal*, 41(8), 1089–1105. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2019-0204>
- Muduli, A., & Raval, D. (2018). Examining the role of work context, transfer design and transfer motivation on training transfer: Perspective from an Indian insurance industry. *European Journal of Training and Development*, 42(3–4), 266–282. <https://doi.org/10.1108/EJTD-09-2017-0078>
- Ng, K. H., & Ahmad, R. (2018). Personality traits, social support, and training transfer: The mediating mechanism of motivation to improve work through learning. *Personnel Review*, 47(1), 39–59. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2016-0210>
- Noe, R. A. (2020). EMPLOYEE TRAINING & DEVELOPMENT. In *Sustainability (Switzerland)* (Vol. 11, Issue 1).
http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng-8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484_SISTEM_PEMBERTUNGAN_TERPUSAT_STRATEGI_MELESTARI
- Ragini, & Ghosh, P. (2022). Exploring readiness of learners to transfer training: an interactionist approach. *European Journal of Training and Development*, 46(1–2), 86–104. <https://doi.org/10.1108/EJTD-05-2020-0085>
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Robbins, Stephen P, T. A. J. (2017). Organizational Behavior. In *Global Edition*.
- Robbins, S. P., Judge, T. A., & Campbell, T. T. (2011). Foundations of Group Behavior. *Organizational Behavior*, 229–259.
- Sharif, S., Braimah, M., & Dogbey, A. E. (2023). Academic supports, motivation to learn, motivation to transfer and transfer of training: a comparative analysis of public and private universities. *European Journal of Training and Development*, 47(5–6), 507–532. <https://doi.org/10.1108/EJTD-05-2021-0068>
- Yaqub, Y., Dutta, T., Chhajer, R., & Singh, A. K. (2020). Impact of Supervisory Support on Training Transfer: An Empirical Study. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 56(1), 73–87.
- Zumrah, A. R., & Boyle, S. (2015). The effects of perceived organizational support and job satisfaction on transfer of training. *Personnel Review*, 44(2), 236–254.

LAMPIRAN 1

SURAT IZIN PENELITIAN



KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI, SAINS,
DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS DIPONEGORO
FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN

Jalan Prof. Moedjono S Trastotenojo
Kampus Universitas Diponegoro
Tembalang Semarang Kode Pos 50275
Telp (024) 7646851 Faks (024) 7646852
Laman: www.feb.undip.ac.id
Pos-el: feb@live.undip.ac.id

Erlangga Tengah No. 17 Semarang 50241 Telp
(024) 8441636, 8449010
Email : mm@live.undip.ac.id
Website : <http://mm.feb.undip.ac.id>

11 Agustus 2025

Nomor : 0015/UN7.F2.6.5/TU/VIII/2025
Hal : Izin Penelitian

Yth. General Manager PT PLN (Persero)
Unit Induk Distribusi Jawa Tengah dan D.I Yogyakarta

Dalam upaya mempersiapkan penyusunan Tesis / Proposal bagi mahasiswa Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro, diperlukan data baik dari Instansi Pemerintah, Badan Usaha Milik Pemerintah, maupun Instansi Swasta.

Sehubungan dengan hal tersebut, berkenan dapat diizinkan melaksanakan penelitian pada perusahaan / instansi yang Bapak / Ibu pimpin, bagi mahasiswa tersebut dibawah ini

Nama : Gesti Purnama Sari
NIM : 12010123420224
Nomor Telepon : 081391796085
Judul Tesis : Pengaruh Perceived Organizational Support Dan Supervisor Support Terhadap Efektifitas Transfer Of Training (Study Pada PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Tengah dan D.I Yogyakarta)

Atas perhatian dan kerjasama Bapak/Ibu, kami ucapkan terima kasih.

Ketua Program Studi



Mirwan Surya Perdhana, S.E., M.M., Ph.D.
NIP198509252008121003

Catatan :

Jawaban persetujuan/informasi lain dapat dikirimkan melalui surat ke Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro Jalan Erlangga Tengah No. 17 Semarang, Telepon (024) 8441636, 8449010 atau email mm@live.undip.ac.id.



SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini, saya:

Nama : Gesti Purnama Sari
 NIS/NIM/NIK : 12010123420224
 Tempat tanggal lahir : Cilacap, 29-12-1999
 Alamat : Jl Bumirejo Raya No 38 – Pudakpayung-Semarang
 No. HP : 081391796085
 Sekolah/ PT/Kampus : Universitas Diponegoro
 Jurusan/ Fakultas : Magister Manajemen
 Mentor :
 Sub Bidang :
 Waktu Pelaksanaan : 18 Agustus s/d 18 Oktober 2025

Dengan ini menyatakan bahwa saya bersedia menaati ketentuan-ketentuan dan syarat-syarat dibawah ini yang dikeluarkan oleh PT. PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Tengah & D.I.Yogyakarta :

1. Melaksanakan Kerja Praktek / Magang / Penelitian sesuai dengan tanggal yang telah ditentukan.
2. PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Tengah & D.I.Yogyakarta tidak menyediakan transportasi, penginapan, maupun honorarium dalam bentuk apapun.
3. Jam kerja yang berlaku adalah sebagai berikut:
 - Senin s/d Kamis : 07.30 – 16.00 WIB (istirahat 12.00 sd 12.30)
 - Jum'at : 07.00 – 16.00 WIB (istirahat 12.00 sd 13.00)
4. Berpakaian rapi dan sopan, memakai kemeja/ seragam sekolah dengan celana/rok kain warna hitam / dan menggunakan almamater Perguruan Tinggi selama berada di lingkungan kantor.
5. Tidak diperbolehkan membawa, menggunakan, atau memarkir kendaraan roda empat atau lebih di lingkungan kantor.
6. Bersedia untuk tidak menyampaikan data atau informasi yang berhubungan dengan rahasia perusahaan kepada pihak luar yang tidak berkepentingan atau tanpa ijin dari perusahaan.
7. Bersedia menanggung segala akibat dari tindakan-tindakan yang dilakukan, baik dengan sengaja maupun karena kelalaian akibat tidak mengindahkan ketentuan-ketentuan keselamatan kerja.
8. Membuat laporan harian dan membuat daftar hadir sebagai pendukung pembuatan Surat Keterangan telah melaksanakan kegiatan Kerja Praktek / Magang / Penelitian di PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Tengah & D.I.Yogyakarta.
9. Membawa Surat Keterangan dari Pembimbing Sekolah / Perguruan Tinggi / foto copy kartu siswa / mahasiswa saat melaksanakan Kerja Praktek / Magang / Penelitian secara Offline.
10. Apabila saya tidak memenuhi ketentuan-ketentuan diatas, maka saya bersedia untuk diambil tindakan/sanksi diberhentikan saat melaksanakan Kerja Praktek / Magang / Penelitian yang juga berakibat terhadap Sekolah / Perguruan Tinggi.

Semarang, 12 Agustus 2025
 Yang membuat pernyataan


 (Gesti Purnama Sari)

FEB UNDIP



UID JATENG & DIY

Nomor : 7935/STH.01.04/F03000000/2025
 Lampiran : 1 Lembar
 Sifat : Segera - Biasa
 Hal : Konfirmasi Izin Penelitian

15 Agustus 2025

Kepada

Yth. Ketua Program Studi
 Fakultas Ekonomika dan Bisnis
 Universitas Diponegoro
 Jl. Prof. Moeliono S. Trastotenojo,
 Tembalang, Semarang 50275

Menindaklanjuti surat dari Ketua Program Studi, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Diponegoro nomor : 0015/UN7.F2.6.5/TU/III/2025 tanggal 11 Agustus 2025 perihal Izin Penelitian atas nama berikut:

No	Nama	NIM	Judul Paper / Skripsi I
1	Gesti Purnama Sari	12010123420224	Pengaruh Perceived Organizational Support Dan Supervisor Support Terhadap Efektifitas Transfer Of Training (Study Pada PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Tengah dan D.I Yogyakarta)

Bersama ini disampaikan bahwa permohonan izin penelitian di PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta **disetujui** mulai **18 Agustus 2025 sampai dengan 31 Oktober 2025** dengan instrumen kuesioner (terlampir) yang disebarakan secara mandiri.

Selama pelaksanaan, agar peserta memperhatikan ketentuan sebagai berikut:

- Peserta ~~tidak~~ diperkenankan menyampaikan data atau informasi yang berhubungan dengan rahasia perusahaan kepada pihak luar yang tidak berkepentingan atau tanpa ijin dari perusahaan.
- Mengisi surat pernyataan sesuai format terlampir
- Peserta wajib mematuhi peraturan yang berlaku, protokol kesehatan, dan keselamatan kerja di lingkungan PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jawa Tengah dan D.I. Yogyakarta.

Demikian disampaikan, atas perhatiannya kami ucapkan terima kasih.



SEMARANG

FEB UNDIP

LAMPIRAN 2

KUISIONER

Kuesioner Variabel

gesti.purnama5@gmail.com [Switch account](#)

Not shared

* Indicates required question

Supervisor Support

Atasan langsung saya menciptakan lingkungan kerja yang nyaman sehingga meningkatkan rasa percaya diri dan motivasi dalam bekerja *

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Setuju	☐	☐	☐	☐	☐	Sangat Setuju

Atasan langsung saya memberikan arahan yang jelas dan umpan balik yang konstruktif terhadap penugasan pelatihan yang akan diikuti *

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Setuju	☐	☐	☐	☐	☐	Sangat Setuju

Atasan langsung saya mendukung saya untuk mengikuti pelatihan, memberikan umpan balik dan memberikan kesempatan untuk menerapkan pengetahuan baru *

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Sangat Setuju

Atasan saya menunjukkan etika kerja yang baik, memotivasi, membimbing, dan membangun hubungan yang baik, dan bertanggungjawab serta berkomitmen *

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Sangat Setuju

Atasan langsung saya memberikan apresiasi baik formal (penghargaan) maupun informal (pujian) terhadap pencapaian kinerja *

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Sangat Setuju

Back Next Clear form

Kuesioner Variabel

gesti.purnama5@gmail.com [Switch account](#)

Not shared

* Indicates required question

Motivation To Transfer

Saya berniat untuk menerapkan apa yang saya pelajari dari pelatihan dalam pekerjaan saya *

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Sangat Setuju

Materi pelatihan sangat relevan dengan tugas dan tanggung jawab pekerjaan saya *

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Sangat Setuju

Saya berkomitmen untuk mengaplikasikan hasil pelatihan dalam pekerjaan saya sehari-hari *

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Sangat Setuju

Saya yakin bahwa saya mempunyai kemampuan untuk menerapkan hasil pembelajaran yang saya pelajari *

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Sangat Setuju

Saya termotivasi secara pribadi (bukan karena paksaan) untuk menggunakan pengetahuan yang telah saya pelajari *

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Sangat Setuju

Saya percaya bahwa menerapkan hasil pelatihan akan meningkatkan kinerja kerja saya *

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Sangat Setuju

[Back](#) [Next](#) [Clear form](#)

Kuesioner Variabel

gesti.purnama5@gmail.com [Switch account](#)

Not shared

* Indicates required question

Transfer Of Training

Saya dapat menggunakan keterampilan dari pelatihan dalam berbagai situasi kerja, meskipun berbeda dari situasi pelatihan *

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Sangat Setuju

Saya mampu menyesuaikan pengetahuan dari pelatihan untuk memecahkan masalah yang tidak dibahas dalam pelatihan *

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Sangat Setuju

Saya sering menggunakan apa yang saya pelajari di berbagai proyek atau situasi kerja yang beragam *

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Sangat Setuju

Saya masih menggunakan keterampilan yang saya pelajari dalam pelatihan sampai sekarang *

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Sangat Setuju

Saya secara konsisten menerapkan keterampilan dari pelatihan dalam pekerjaan saya sehari-hari *

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Sangat Setuju

Perubahan perilaku yang saya alami selama pelatihan masih bertahan sampai sekarang *

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Sangat Setuju

[Back](#) [Submit](#) [Clear form](#)

LAMPIRAN 3

TABULASI DATA

Kode Responden	POS 1	POS 2	POS 3	POS 4	SS1	SS2	SS3	SS4	SS5	MTT1	MTT2	MTT3	MTT4	MTT5	MTT6	TOT1	TOT2	TOT3	TOT4	TOT5	TOT6
Resp 1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Resp 2	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	3
Resp 3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
Resp 4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4
Resp 5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Resp 6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Resp 7	2	3	3	2	4	3	3	4	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Resp 8	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4
Resp 9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Resp 10	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5
Resp 11	4	4	3	4	3	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Resp 12	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Resp 13	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
Resp 14	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Resp 15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Resp 16	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Resp 17	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4
Resp 18	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4
Resp 19	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3
Resp 20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Resp 21	2	3	2	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Resp 22	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Resp 23	4	4	3	4	3	3	4	3	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4
Resp 24	4	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Resp 25	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
Resp 26	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	4
Resp 27	4	4	4	4	4	5	5	5	5	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4
Resp 28	4	4	4	3	2	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
Resp 29	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5
Resp 30	3	3	4	4	2	2	3	2	1	4	5	4	4	4	5	4	3	3	4	3	3
Resp 31	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4
Resp 32	5	5	5	3	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Resp 33	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5
Resp 34	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4
Resp 35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Resp 36	4	4	4	4	4	2	2	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Resp 37	3	3	2	2	3	2	2	4	2	5	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4
Resp 38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Resp 39	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Resp 40	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4
Resp 41	4	3	4	4	2	2	3	2	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
Resp 42	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4
Resp 43	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5
Resp 44	2	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2
Resp 45	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
Resp 46	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
Resp 47	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4	3	3	4
Resp 48	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Resp 49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Resp 50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Resp 51	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Resp 52	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Resp 53	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
Resp 54	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Resp 55	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Resp 56	2	3	2	2	2	1	1	1	2	3	3	3	3	5	3	3	5	5	5	3	3
Resp 57	5	4	4	5	4	5	4	5	4	5	3	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4
Resp 58	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4
Resp 59	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4
Resp 60	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Resp 61	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
Resp 62	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Resp 63	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Resp 64	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5
Resp 65	3	4	3	3	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4
Resp 66	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3
Resp 67	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5
Resp 68	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
Resp 69	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5
Resp 70	4	3	3	5	3	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Resp 71	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Resp 72	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Resp 73	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	5
Resp 74	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
Resp 75	4	4	4	4	3	3	3	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
Resp 76	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Resp 77	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
Resp 78	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
Resp 79	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5
Resp 80	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
Resp 81	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4
Resp 82	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4
Resp 83	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Resp 84	5	5	5	3	5	5	5	5	5	4	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2
Resp 85	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4
Resp 86	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Resp 87	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4
Resp 88	3	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Resp 89	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
Resp 90	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Resp 91	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4
Resp 92	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Resp 93	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3
Resp 94	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
Resp 95	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Resp 96	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Resp 97	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Resp 98	3	4	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	3
Resp 99	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4
Resp 100	4	3	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	1
Resp 101	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	3	3	3	3	3	3
Resp 102	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Resp 103	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
Resp 104	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3

SEMARANG

FEB UNDIP

LAMPIRAN 4

HASIL OLAHDATA PLS

Discriminant Validity

 Fornell-Larcker Criter...	 Cross Loadings	 Heterotrait-Monotrait ...	 Heterotrait-Monotrait ...	Copy to Clipboard:	Excel Format	R Format
	Motivatio...	Perceived...	Supervis...	Transfer ...		
Motivatio...	0.900					
Perceived...	0.574	0.906				
Supervis...	0.507	0.760	0.930			
Transfer ...	0.832	0.502	0.425	0.878		

Final Results

[Path Coefficients](#)
[Indirect Effects](#)
[Total Effects](#)
[Outer Loadings](#)
[Outer Weights](#)
[Latent Variable](#)
[Residuals](#)

Quality Criteria

[R Square](#)
[f Square](#)
[Construct Reliability and Validity](#)
[Discriminant Validity](#)
[Collinearity Statistics \(VIF\)](#)
[Model Fit](#)
[Model Selection Criteria](#)

Interim Results

[Stop Criterion Changes](#)

Base Data

[Setting](#)
[Inner Model](#)
[Outer Model](#)
[Indicator Data \(Original\)](#)
[Indicator Data \(Standardized\)](#)
[Indicator Data \(Correlations\)](#)

Outer Loadings

 Matrix				
	Motivatio...	Perceived...	Supervis...	Transfer ...
MTT1	0.902			
MTT2	0.877			
MTT3	0.954			
MTT4	0.902			
MTT5	0.837			
MTT6	0.920			
POS 1		0.923		
POS 2		0.892		
POS 3		0.915		
POS 4		0.895		
SS1			0.934	
SS2			0.952	
SS3			0.915	
SS4			0.948	
SS5			0.903	
TOT1				0.849
TOT2				0.891

TOT3				0.872
TOT4				0.914
TOT5				0.893
TOT6				0.849

Final Results	Quality Criteria	Interim Re
Path Coefficients	R Square	Stop Criterio
Indirect Effects	f Square	
Total Effects	Construct Reliability and Validity	
Outer Loadings	Discriminant Validity	
Outer Weights	Collinearity Statistics (VIF)	
Latent Variable	Model Fit	
Residuals	Model Selection Criteria	

R Square

Matrix	R Square	R Square Adjusted
	R Square	R Square ...
Motivatio...	0.342	0.329
Transfer ...	0.693	0.684

Final Results	Quality Criteria	Interim Results	Base Data
Path Coefficients	R Square	Stop Criterion Changes	Setting
Indirect Effects	f Square		Inner Model
Total Effects	Construct Reliability and Validity		Outer Model
Outer Loadings	Discriminant Validity		Indicator Data (Original)
Outer Weights	Collinearity Statistics (VIF)		Indicator Data (Standardized)
Latent Variable	Model Fit		Indicator Data (Correlations)

FEB UNDIP

f Square

Matrix	f Square				
	Motivatio...	Perceived...	Supervis...	Transfer ...	
Motivatio...				1.425	
Perceived...	0.128			0.004	
Superviso...	0.018			0.001	
Transfer ...					

Final Results	Quality Criteria	Interim Results	Base Data
Path Coefficients	R Square	Stop Criterion Changes	Setting
Indirect Effects	f Square		Inner Model
Total Effects	Construct Reliability and Validity		Outer Model
Outer Loadings	Discriminant Validity		Indicator Data (Original)
Outer Weights	Collinearity Statistics (VIF)		Indicator Data (Standardized)
Latent Variable	Model Fit		Indicator Data (Correlations)

FEB UNDIP

gesti coba 1.splsm PLS Algorithm (Run No. 1)

Construct Reliability and Validity

Matrix	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extract.
	Cronbach...	rho_A	Composi...	Average ...
Motivatio...	0.952	0.955	0.962	0.809
Perceived...	0.928	0.929	0.948	0.821
Superviso...	0.961	0.962	0.970	0.866
Transfer ...	0.941	0.942	0.953	0.771

Final Results	Quality Criteria	Interim Results	Base Data
Path Coefficients	R Square	Stop Criterion Changes	Setting
Indirect Effects	f Square		Inner Model
Total Effects	Construct Reliability and Validity		Outer Model
Outer Loadings	Discriminant Validity		Indicator Data (Original)
Outer Weights	Collinearity Statistics (VIF)		Indicator Data (Standardized)
Latent Variable	Model Fit		Indicator Data (Correlations)

CURRICULUM VITAE

	GESTI PURNAMA SARI
	WORK EXPERIENCE
Cilacap, 29 Desember 1989	Officer Administrasi & Umum PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jateng & DIY 2023 – today
	Officer Pembayaran PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jateng & DIY 2020-2023
EDUCATION	Officer Pajak & Asuransi PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jateng & DIY 2017- 2020
Bachelor's Degree	Officer Administrasi PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jateng & DIY 2012- 2017
Universitas Stikubank Semarang 2012 – 2016	Officer Keuangan PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Jateng & DIY 2009-2017
	CONTACT
SKILLS	Address
Management	Jl Bumirejo Raya No 38 Semarang
• Skilled at developing work plans, setting priorities, and managing workflows to ensure effective operations.	Phone 081391796085
	Mail gesti.purnama5@gmail.com
	Site gestipurnamasari@pln.co.id