

**PENGARUH *LOCUS OF CONTROL*, ORIENTASI TUJUAN  
PEMBELAJARAN DAN KARAKTERISTIK LINGKUNGAN  
KERJA TERHADAP TRANSFER PELATIHAN DENGAN  
*SELF EFFICACY* SEBAGAI VARIABEL MEDIASI  
(STUDI PADA KARYAWAN GENERASI Z PERUSAHAAN  
*START UP* DI JAKARTA)**

**(TESIS)**

**AUDRIA CAHYA TARI  
2221011015**



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
2025**

**PENGARUH *LOCUS OF CONTROL*, ORIENTASI TUJUAN  
PEMBELAJARAN DAN KARAKTERISTIK LINGKUNGAN KERJA  
TERHADAP TRANSFER PELATIHAN DENGAN *SELF EFFICACY*  
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (STUDI PADA KARYAWAN  
GENERASI Z PERUSAHAAN *START UP* DI JAKARTA)**

Oleh

**AUDRIA CAHYA TARI**

**Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar  
MAGISTER MANAJEMEN  
Pada  
Program Studi Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung**



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG  
2025**

**PENGARUH *LOCUS OF CONTROL*, ORIENTASI TUJUAN  
PEMBELAJARAN DAN KARAKTERISTIK LINGKUNGAN KERJA  
TERHADAP TRANSFER PELATIHAN DENGAN *SELF EFFICACY*  
SEBAGAI VARIABEL MEDIASI  
(STUDI PADA KARYAWAN GENERASI Z PERUSAHAAN START UP DI  
JAKARTA)**

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh secara langsung dan tidak langsung *locus of control* terhadap transfer pelatihan, orientasi tujuan pembelajaran terhadap transfer pelatihan, karakteristik lingkungan kerja terhadap transfer pelatihan, *self efficacy* sebagai variabel mediasi yang akan memediasi secara parsial *locus of control* terhadap transfer pelatihan, orientasi tujuan pembelajaran terhadap transfer pelatihan, karakteristik lingkungan kerja terhadap transfer pelatihan, sampel pada penelitian ini yakni berjumlah 210 sampel responden Gen Z pada Perusahaan *Start-Up* di Jakarta, penelitian ini menggunakan analisis SEM-Amos, hasil dari penelitian ini adalah *locus of control* positif dan signifikan terhadap transfer pelatihan, orientasi tujuan pembelajaran positif dan signifikan terhadap transfer pelatihan, karakteristik lingkungan kerja positif dan signifikan terhadap transfer pelatihan, *self efficacy* memediasi *locus of control* positif dan signifikan terhadap transfer pelatihan, *self efficacy* memediasi orientasi tujuan pembelajaran positif dan signifikan terhadap transfer pelatihan, *self efficacy* memediasi karakteristik lingkungan kerja positif dan signifikan terhadap transfer pelatihan. Disarankan untuk Gen Z di Perusahaan *Start Up*, harus mampu menyelesaikan masalah, membangun potensi diri, keterampilan diri, mampu menyelesaikan tugas tugas yang berat dan menambah pengalaman baru, saling mengajarkan antar sesama rekan kerja.

**Kata Kunci:** *Locus of Control*, Orientasi Tujuan Pembelajaran,  
Karakteristik Lingkungan Kerja, Self Efficacy, Transfer Pelatihan, Gen Z,  
Jakarta

**THE INFLUENCE OF LOCUS OF CONTROL, LEARNING GOAL ORIENTATION AND WORK ENVIRONMENT CHARACTERISTICS ON TRAINING TRANSFER WITH SELF EFFICACY AS A MEDIATION VARIABLE (STUDY ON GENERATION Z EMPLOYEES OF START UP COMPANIES IN JAKARTA)**

**ABSTRACT**

*This study aims to determine the direct and indirect effects of locus of control on training transfer, learning goal orientation on training transfer, and work environment characteristics on training transfer, with self-efficacy as a mediating variable that partially mediates locus of control on training transfer, learning goal orientation on training transfer, and work environment characteristics on training transfer. The sample in this study consisted of 210 Gen Z respondents working in start-up companies in Jakarta. The study employed SEM-Amos analysis. The findings revealed that locus of control has a positive and significant effect on training transfer, learning goal orientation has a positive and significant effect on training transfer, and work environment characteristics have a positive and significant effect on training transfer. Additionally, self-efficacy mediates the positive and significant effect of locus of control on training transfer, self-efficacy mediates the positive and significant effect of learning goal orientation on training transfer, and self-efficacy mediates the positive and significant effect of work environment characteristics on training transfer. It is recommended that Gen Z employees in start-up companies develop the ability to solve problems, build self-potential, improve personal skills, complete challenging tasks, gain new experiences, and engage in peer-to-peer teaching among colleagues.*

**Keywords:** *Locus of Control, Learning Goal Orientation, Work Environment Characteristics, Self Efficacy, Training Transfer, Gen Z, Jakarta*

Judul Penelitian : **Pengaruh *Locus of Control*, Orientasi Tujuan Pembelajaran dan Karakteristik Lingkungan Kerja terhadap Transfer Pelatihan dengan *Self Efficacy* sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Karyawan Generasi Z Perusahaan Start Up di Jakarta)**

Nama Mahasiswa : **Audria Cahya Tari**

Nomor Pokok Mahasiswa : 2221011015

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung

**MENYETUJUI**

Komisi Pembimbing,

Pembimbing I

Pembimbing II


  
**Dr. Habibullah Jimad, S.E., M.Si**

NIP. 197111211995121001

  
**Dr. Ribhan, S.E., M.Si**

NIP. 197111211995121001

Ketua Program Studi Magister Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Lampung

  
**Dr. Roslina, S.E., M.Si**  
NIP. 19770711 200501 2002



## MENGESAHKAN

### 1. Tim Penguji

Ketua : Dr. Habibullah Jimad, S.E., M.Si

Sekretaris : Dr. Ribhan, S.E., M.Si

Penguji I : Prof. Dr. Ayi Ahadiat, S.E., M.B.A

Penguji II : Dr. Zainnur M. Rusdi, S.E., M.Sc.

### 2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung

Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si.  
NIP.19660621 199003 1 003

### 3. Direktur Program Pascasarjana Universitas Lampung

Prof. Dr. Ir. Murhadi, M.Si.  
NIP.19640326198902 1 001

Tanggal Lulus Ujian Tesis: 19 Juni 2025

## PERNYATAAN KEASLIAN KARYA ILMIAH

Dengan ini saya menyatakan dengan sebernarnya bahwa:

1. Tesis dengan judul **“Pengaruh *Locus of Control*, Orientasi Tujuan Pembelajaran dan Karakteristik Lingkungan Kerja terhadap Transfer Pelatihan dengan *Self Efficacy* sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Karyawan Generasi Z Perusahaan Start Up di Jakarta)”** adalah karya saya sendiri dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan atas karya tulis orang lain dengancara yang yang tidak sesuai dengan tata etika ilmiah yang berlaku dalam masyarakat akademika atau yang disebut plagiarisme.
2. Hak intelektual atas karya ilmiah ini diserahkan sepenuhnya kepada Universitas Lampung.

Atas pernyataan ini, apabila dikemudian hari ternyata ditemukan adanya ketidakbenaran, saya bersedia menanggung akibat dan sanksi yang diberikan kepada saya, saya bersedia dan sanggup dituntut sesuai hukum yang berlaku.

Dipada Lampung, 3 Maret 2025



**Audria Cahya Tari**  
**NPM. 2221011015**

## RIWAYAT HIDUP

Audria Cahya Tari merupakan nama penulis tesis ini. Lahir pada tanggal 17 Juli 1999 di Kota Bandar Lampung, Provinsi Lampung. Penulis merupakan putri kedua dari pasangan Mulyadi, S.T. dan Desi Arisanti. Anak kedua dari tiga bersaudara.

Riwayat pendidikan yang telah diselesaikan adalah TK Kartika II-31 Bandar Lampung pada tahun 2005. Kemudian melanjutkan ke SD Kartika II-6 yang diselesaikan pada tahun 2011. Kemudian melanjutkan ke SMPN 23 Bandar Lampung yang diselesaikan pada tahun 2014. Tahun 2017, Penulis melanjutkan Pendidikan di SMAN 16 Bandar Lampung. Selanjutnya melanjutkan ke jenjang Perguruan Tinggi di Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung dengan mengambil Program Studi Manajemen Bisnis Syariah pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam.

Dengan ketekunan, motivasi tinggi untuk terus belajar dan berusaha penulis telah berhasil menyelesaikan pengerjaan tugas akhir tesis ini. Semoga dengan penulisan tugas akhir ini mampu memberikan kontribusi positif bagi pembaca dan pengembangan ilmu pengetahuan.

Akhir kata penulis mengucapkan rasa syukur yang sebesar-besarnya atas terselesaikannya tesis yang berjudul **“Pengaruh *Locus of Control*, Orientasi Tujuan Pembelajaran dan Karakteristik Lingkungan Kerja terhadap Transfer Pelatihan dengan *Self Efficacy* sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Karyawan Generasi Z Perusahaan Start Up di Jakarta)”**



## PERSEMBAHAN

### *Puji Syukur Kehadirat Allah SWT*

Berkat rahmat dan hidayah-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan tepat waktu. Shalawat serta salam semoga selalu tercurahkan kepada Rasulullah Muhammad SAW., saya persembahkan Thesis ini dengan segala ketulusan dan kerendahan hati kepada:

### *Kedua orang tuaku tersayang*

Yang dengan penuh ketulusan selalu mendukung, menyanyangi, mengasihi, serta memberikan motivasi. Terimakasih karena selalu menjaga saya dalam doa-doa serta selalu mendukung saya untuk mengejar impian saya meskipun banyak perjuangan dan rasa sakit.

Keluarga besar, abang dan Adik-adikku terkasih atas do'a, dukungan dan semangatnya selama ini.

Sahabat-sahabat yang ku sayangi, terimakasih untuk kebersamaannya selama ini serta dukugan dan semangatnya.

### *Almamaterku Tercinta,*

Jurusan Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas  
Lampung

## **MOTO**

"Investasi terbaik dalam hidup adalah pendidikan."

"Ilmu adalah warisan terbaik yang tak pernah habis dimakan waktu."

"Ilmu lebih baik daripada harta. Ilmu menjaga engkau, sedangkan engkau menjaga harta. Ilmu bertambah dengan diamalkan, sedangkan harta berkurang jika digunakan."

**- Ali bin Abi Thalib -**

## SANWACANA

Alhamdulillahirabbil'alamini, puji syukur ke hadirat Allah Subhanahu wa Ta'ala yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul **“Pengaruh *Locus of Control*, Orientasi Tujuan Pembelajaran dan Karakteristik Lingkungan Kerja terhadap Transfer Pelatihan dengan *Self Efficacy* sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Karyawan Generasi Z Perusahaan Start Up di Jakarta)”**.

Tujuan dari penyusunan Tesis ini adalah sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan dan memperoleh gelar *Master of Management* di Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung.

Dalam proses penyusunan Tesis ini, peneliti banyak mendapatkan bantuan dari berbagai pihak, baik itu berupa dukungan moril maupun materil. Oleh sebab itu, pada kesempatan yang berbahagia ini, peneliti ingin menyampaikan rasa hormat dan ucapan terima kasih yang tulus kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung.
2. Bapak Prof. Dr. Ir. Murhadi, M.Si., selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Lampung.
3. Ibu Dr. Roslina, S.E., M.Si., selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung.
4. Bapak Dr. Habibullah Jimad, S.E., M.Si selaku Dosen Pembimbing Pertama yang telah banyak membantu, memberikan koreksi, saran dan menguji kepada Penulis dalam proses penyusunan tesis ini.
5. Bapak Dr. Ribhan, S.E., M.Si selaku Dosen Pembimbing kedua yang telah banyak membantu mengoreksi, memberikan saran dan menguji dalam proses penyelesaian tesis ini.
6. Bapak Dr. Ayi Ahadiat, S.E., M.B.A, selaku Dosen Penguji pertama yang telah menguji, memberikan saran dan masukannya dalam proses penyelesaian tesis.
7. Ibu Dr. Zainnur M. Rusdi. S.E., M.Sc., selaku Dosen Penguji yang telah menguji, memberikan saran dan masukannya dalam proses penyelesaian tesis.

8. Seluruh Bapak dan Ibu Dosen yang telah memberikan ilmu pengetahuan selama mengikuti pendidikan pada Program Pascasarjana Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Lampung.
9. Mas Andri dan seluruh staf Program Magister Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung yang telah melayani di bidang administrasi akademik, sarana dan prasarana.
10. Teman-teman yang selalu mendampingi dalam proses penyelesaian penelitian. Terima kasih atas kekompakan, kenangan dan momen indah selama menjalani perkuliahan.

Akhir kata, peneliti menyadari bahwa karya ilmiah ini masih jauh dari kesempurnaan, akan tetapi sedikit harapan semoga hasil penelitian ini dapat berguna dan bermanfaat bagi kita semua, Aamiin ya Rabbal Alamin.

Bandar Lampung, 8 Juli 2024

Audria Cahya Tari

## DAFTAR ISI

### BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	8
1.3 Tujuan Penelitian .....	8
1.4 Manfaat dan Kegunaan Penelitian .....	9

### BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1 <i>Locus of Control</i> .....	10
2.2 Orientasi Tujuan Pembelajaran .....	16
2.3 Karakteristik Lingkungan Kerja.....	21
2.4 <i>Self Efficacy</i> .....	25
2.5 Transfer Pelatihan .....	33
2.6 Penelitian Terdahulu .....	38
2.7 Kerangka Pemikiran.....	45
2.8 Pengembangan Hipotesis .....	46

### BAB III. METODE PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian.....	55
3.2 Jenis dan Sumber Data .....	55
3.3 Populasi dan Sampel .....	57
3.4 Identifikasi Variabel Penelitian.....	59
3.5 Identifikasi Variabel dan Definisi Operasional.....	59
3.6 Uji Instrumen Penelitian .....	60
3.7 Metode Analisis Data dan Pengujian Hipotesis SEM-AMOS .....	63
3.8 Sobel Test.....	65

### BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian .....	66
4.2 Karakteristik Responden .....	67
4.3 Analisis Deskriptif .....	68
4.4 Uji Instrumen Validitas dan Reliabilitas .....	74
4.5 Uji Model Struktural .....	76
4.6 Pengujian Hipotesis.....	79
4.7 Pembahasan Penelitian.....	81



**BAB V. SIMPULAN DAN SARAN**

5.1 Simpulan .....	88
5.2 Saran.....	88

**DAFTAR PUSTAKA****DAFTAR LAMPIRAN**

## **I. PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Sumber daya manusia adalah aset berharga yang perlu dikelola secara strategis untuk mencapai tujuan organisasi. Sumber daya manusia bukan hanya karyawan, tetapi juga mencakup semua orang yang berkontribusi pada organisasi, seperti pelanggan, mitra, dan pemasok (Ulrich 2020). Sumber Daya Manusia yang ada di perusahaan harus selalu dikembangkan secara kontinyu guna meningkatkan kemampuan agar sesuai dengan tujuan lingkungan bisnis. Manajemen sumber daya manusia telah semakin dekat untuk diakui sebagai bagian intrinsik dari manajemen, yang berkaitan dengan kekayaan manusia dari suatu organisasi. Tujuan dari sumber daya manusia adalah untuk mempertahankan hubungan manusia yang lebih baik dalam organisasi dengan evaluasi kebijakan, prosedur dan aplikasi, pengembangan dan program yang berkaitan dengan sumber daya manusia untuk membuat efektifitas keterlibatan pekerja terhadap pengakuan tujuan organisasi (Dessler, 2023).

Salah satu cara untuk meningkatkan kemampuan dan keahlian karyawan yaitu dengan pendidikan dan pelatihan. Noe et al (2023) pelatihan adalah proses terencana yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Aiguinis *et al.*, (2022) yang menjadi dasar tujuan pelatihan adalah membantu orang mengembangkan keahlian dan kemampuannya, ketika menerapkan ke pekerjaan, akan dapat meningkatkan kinerja pekerja. Definisi lain mengatakan bahwa pelatihan adalah sebuah perencanaan pengalaman belajar yang didesain untuk membawa perubahan pada pengetahuan, kemampuan, atau keahlian individu. Baldwin *et al.*, (2018) menyatakan bahwa mengembangkan dan melaksanakan

program pelatihan yang efektif bukanlah pekerjaan yang mudah, harus dilakukan pertimbangan yang matang sehubungan dengan banyaknya variabel dan isu-isu terkait. Beberapa isu penting yang terkait dengan proses pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, diantaranya adalah transfer pelatihan (*transfer of training*). Transfer pelatihan didefinisikan sejauh mana, pengetahuan, keahlian, dan perilaku belajar dalam pelatihan diterapkan dalam pekerjaan. Menurut Baldwin *et al.*, (2018) transfer pelatihan didefinisikan sebagai penerapan pengetahuan, keahlian, dan perilaku yang dipelajari dalam pelatihan, diterapkan pada situasi kerja dan selanjutnya memeliharanya selama waktu tertentu.

Menurut Mdhlalose (2022) ditemukan bahwa kesuksesan tahap-tahap dalam proses transfer pelatihan dipengaruhi faktor karakteristik lingkungan kerja (dukungan organisasi) seperti iklim untuk mentransfer, dukungan manager atau atasan, dukungan teman kerja, dukungan teknologi, dan dapat mengelola keahliannya sendiri. Dukungan dari lingkungan kerjanya dapat memberikan keyakinan pekerja untuk dapat menyelesaikan tugas pelatihan secara baik. Berdasarkan keyakinan yang dimiliki diharapkan pekerja akan senantiasa dapat menerapkan pengetahuan dan keahlian barunya ke tempat kerjanya. Program pelatihan memiliki tujuan akhir yaitu ilmu yang didapatkan dalam pelatihan dapat ditransfer kembali ke dalam pekerjaan. Menurut Saks *et al.*, (2020) transfer pelatihan (aplikasi pelatihan di tempat kerja) merupakan isu penting yang dihadapi oleh semua organisasi. Masalah ini berkaitan dengan dampak dari pelatihan karyawan dan organisasi. Menurut Kimbal *et al.*, (2015) permasalahan transfer pelatihan jarang dilakukan di negara berkembang. Menurut Mathis *et al.*, (2003) transfer pelatihan yang efektif harus memenuhi dua kondisi. Pertama, peserta pelatihan dapat membawa materi yang dipelajari dalam pelatihan dan menerapkannya pada konteks pelajaran dimana pekerja bekerja. Kedua, karyawan dapat terus menggunakan materi yang dipelajari dalam waktu lama.

Terkait dengan tantangan ini, transfer pelatihan bukanlah hal yang sederhana, terdapat beberapa faktor yang mempengaruhinya. Dari beberapa studi diantaranya yang dilakukan oleh Mathieu *et al* (2022) menunjukkan bahwa kurang lebih hanya 10% investasi yang dikeluarkan untuk pelatihan berhasil mengubah perilaku peserta

pelatihan ketika pekerja kembali ke tempat kerja. Menurut Burke *et al.*, (2019) menunjukkan bahwa beberapa faktor yang berkontribusi pada kegagalan transfer pelatihan, termasuk kurangnya dukungan dari supervisor, kurangnya kesempatan untuk berlatih, dan budaya organisasi yang tidak mendukung pembelajaran. Transfer pelatihan ke tempat kerja itu sendiri ada tiga cara: positif, yaitu hasil pelatihan meningkatkan kinerja pekerjaan; negatif, yaitu hasil pelatihan justru menurunkan kinerja sebelumnya; dan netral, yaitu hasil pelatihan tidak mempengaruhi kinerja pekerjaan. Transfer pelatihan positif yang diharapkan pada program-program pelatihan, sehingga pengetahuan dan keterampilan yang pekerja peroleh secara maksimal dapat pekerja terapkan pada pekerjaan. Karakteristik peserta pelatihan meliputi pengendalian diri (*locus of control*), orientasi tujuan pembelajaran dan keyakinan diri sendiri atau efikasi diri (*self efficacy*) yang ada dalam peserta yang akan dapat mendukung proses transfer pelatihan sehingga peserta akan mudah dan mempunyai motivasi untuk pembelajaran atau penguasaan pada isi program pelatihan yang diberikan.

Menurut Caprara *et al.*, (2023) *self efficacy* itu sendiri adalah keyakinan seseorang terhadap kemampuannya dalam menyelesaikan tugas atau mencapai tujuan tertentu, dengan mempertimbangkan faktor-faktor seperti konteks sosial dan budaya. Dalam hubungannya dengan pelatihan *self efficacy* adalah tingkat kepercayaan individu yang merasa yakin dengan kemampuannya menguasai dan mempelajari isi program pelatihan (Sekerbayeva, 2023). Adanya *self efficacy* pada peserta pelatihan akan dapat menambah kepercayaan bahwa dia dapat menjalankan tugas pelatihan secara benar. Bahrani *et al.*, (2021) menyatakan bahwa individu dengan *self efficacy* tinggi mempunyai arti bahwa individu tersebut memiliki keyakinan yang tinggi untuk dapat berhasil dalam proses pelatihan, dimana dengan pengetahuan dan skill baru nantinya dapat diterapkan ke tempat kerjanya, Sedangkan individu yang meragukan kemampuannya tergolong individu yang memiliki *self efficacy* rendah. Dampak signifikan ditemukan pada *self efficacy* dalam kinerja transfer dan para peneliti menyimpulkan bahwa ini merupakan bukti dari pentingnya para pelatih untuk mempertimbangkan peran, dampak dan motivasi pada transfer pelatihan.

Transfer pelatihan dilakukan untuk meningkatkan transfer pelatihan dalam hal meningkatkan keyakinan pekerja akan potensi yang dimilikinya. Peningkatan transfer pelatihan dilakukan oleh setiap perusahaan pada karyawannya termasuk karyawan generasi Corey *et al.*, (2022) Generasi Z adalah generasi yang lahir antara tahun 1997 hingga 2012. Gen Z adalah generasi pertama yang benar-benar tumbuh di era digital dan teknologi yang sangat maju sehingga terbiasa dengan teknologi dan komunikasi digital. Menurut McCrindle (2022) mendefinisikan Gen Z tumbuh di era krisis ekonomi dan politik, sehingga pekerja lebih fokus pada keamanan dan stabilitas. Menurut Badan Pusat Statistik (BPS) merilis data statistik yang mengungkapkan komposisi penduduk Indonesia berdasarkan kelompok umur. Data ini merupakan hasil rilis dari Sensus Penduduk 2020. Berdasarkan data yang dirilis tersebut, Generasi Z yang lahir antara tahun 1995 hingga 2012 mendominasi dengan jumlah sekitar 74,93 juta jiwa, atau 27,94% populasi di Indonesia. Generasi ini masih berada dalam usia muda hingga remaja awal. Dominasi ini memberikan potensi angkatan kerja yang produktif dan bonus demografi bagi Indonesia.

**Tabel 1.1 Jumlah Penduduk Usia Berdasarkan Kelompok Generasi**

Kelompok Generasi	Jumlah
Generasi Z	74,93 juta jiwa
Generasi Milenial	69,38 juta jiwa
Generasi X	58,65 juta jiwa
Generasi Baby Boomer	31,01 juta jiwa

Sumber: Badan Pusat Statistik 2020

Survey LinkedIn menemukan 76% dari generasi tersebut percaya bahwa belajar adalah kunci kesuksesan pekerja. Oleh sebab itu, generasi ini memilih untuk bertahan bekerja di perusahaan yang berinvestasi pada pengembangan karir dan skill karyawan yang biasanya dikemas dalam program pelatihan. Generasi ini cenderung memiliki karakteristik dan nilai-nilai yang berbeda dari generasi sebelumnya. Riset yang dilakukan oleh PwC's 2022 *Global Workforce Hopes and Fears Survey* menunjukkan bahwa Generasi Z lebih tertarik untuk bekerja di perusahaan yang menawarkan pelatihan dan pengembangan yang berkualitas. 74% Generasi Z mengatakan bahwa pelatihan dan pengembangan yang berkualitas adalah faktor penting dalam memilih pekerjaan dan sebanyak 44% generasi Z



khawatir karena tidak mendapatkan pelatihan yang memadai dalam keterampilan digital dan teknologi dari perusahaan tempat pekerja bekerja. Riset lain yang dilakukan oleh LinkedIn Learning Report 2023 yang menunjukkan hasil bahwa Gen Z ingin tumbuh, bahkan lebih dari generasi lainnya. Secara alami, pekerja yang lebih muda mulai di pekerjaan *entry-level* dan paling ambisius untuk kemajuan jenjang karir. Perusahaan yang ingin menarik dan melibatkan Gen Z atau kelompok pekerja yang sedang naik daun harus dapat lebih bijaksana untuk memanfaatkan semangat generasi muda ini untuk kemajuan jenjang karir dan perusahaan. Berdasarkan hasil riset tersebut ditemukan bahwa generasi Z memiliki tingkat proses transfer pelatihan yang tinggi.

**Tabel 1.2 Persentasi Tiap Generasi dalam Proses Transfer Pelatihan Peningkatan Jenjang Karir**

Millenials, Gen X, Baby Boomers	37%
Generasi Z	53%
+16 point untuk Generasi z	

Sumber: <https://learning.linkedin.com/resources/workplace-learning-report> (2023)

Berdasarkan data tersebut dapat disimpulkan bahwa dari setiap generasi hanya generasi Z yang memiliki tingkat persentasi tertinggi dalam proses transfer pelatihan melalui pembelajaran yang bertujuan untuk dapat mengeksplorasi potensi jenjang karir. Generasi Z adalah generasi yang paling aktif dalam mengikuti pelatihan dan pengembangan skill kemampuan. Bucovetch *et al.*, (2019), menjelaskan bahwa generasi Z memiliki semangat kerja yang kuat dalam merencanakan karir pekerja dan berusaha memberikan kontribusi yang baik bagi perusahaan tempat pekerja bekerja. Hal ini menunjukkan bahwa Generasi Z sangat antusias untuk belajar dan mengembangkan kemampuan pekerja. Menurut Teresa Bridges (2015), generasi Z cenderung menyukai lingkungan kerja yang memberikan pelatihan, pembelajaran, dan kesempatan pengembangan professional, mengingat pendidikan formal tidak cukup melatih skill yang dibutuhkan dalam dunia kerja. Preferensi ini salah satunya dipengaruhi oleh pola pikir generasi Z yang terbuka terhadap perubahan dan inovatif untuk mengembangkan hal baru.

Perusahaan yang memiliki peluang yang tinggi terhadap proses transfer pelatihan bagi karyawan gen Z adalah perusahaan *Start Up*. Riset yang dilakukan Katadata pada tahun 2023 menjelaskan bahwa terdapat 50 perusahaan *Start Up* di Indonesia menunjukkan hasil yang positif tentang program pelatihan yang pekerja tawarkan kepada karyawannya. Sebanyak 80% *Start Up* memiliki program pelatihan formal untuk karyawannya. Program ini dirancang untuk membantu karyawan mempelajari keterampilan yang dibutuhkan untuk sukses di perusahaan. Blank et al (2020) *Start Up* adalah organisasi sementara yang dirancang untuk mencari model bisnis yang dapat diulang dan terukur. Menurut Ries (2011), *Start Up* merupakan perusahaan rintisan yang baru didirikan dan masih pada tahap penelitian dan pengembangan untuk mencari peluang potensi pasar dan beberapa termasuk ke dalam bidang usaha teknologi dan informasi. Generasi Z memilih *Start Up* karena dinilai cocok dengan latar belakang pekerja yang dikenal ahli dalam bidang teknologi dan juga adaptif terhadap perubahan yang pesat, sehingga perusahaan tersebut menjadi pilihan yang tepat sebagai wadah berproses dalam transfer pelatihan dan pengembangan *skill* bagi pekerja (Dollot, 2018). Menurut data Masyarakat Industri Kreatif Teknologi Informasi dan Komunikasi Indonesia (MIKTI), sampai akhir 2021 ada 1.190 perusahaan rintisan atau *Start Up* di dalam negeri. Jumlah *Start Up* terbanyak berasal dari daerah Jabodetabek.

**Tabel 1.3 Lima Wilayah dengan Jumlah *Start Up* Terbanyak di Indonesia**

No	Nama Wilayah	Jumlah
1	Jabodetabek	481
2	Malang	115
3	Bandung	93
4	Yogyakarta	85
5	Makassar	61

Sumber: MIKTI Tahun 2021

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan mayoritas atau 39,59% di antaranya berada di wilayah Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang, dan Bekasi (Jabodetabek) dengan jumlah total 481 *Start Up*. Mayoritas *Start Up* yang ada di Jakarta adalah perusahaan *e-commerce*, 33 fintech, 16 gim dan lainnya. Hal tersebut menjadi daya tarik bagi karyawan generasi Z yang bekerja di perusahaan *Start Up* karena sesuai dengan karakteristik pekerja yang suka mengenal dan menggunakan teknologi baru

(Dolot 2018) dan diperkuat dengan hasil riset Michael Page (2019) yang menyatakan bahwa Generasi Z di Indonesia memiliki pandangan yang positif terhadap *Start Up* dan tertarik untuk bekerja di sana.

Berdasarkan beberapa penelitian sebelumnya terdapat *research gap* yang menunjukkan bahwa *locus of control* memengaruhi positif dan signifikan terhadap transfer pelatihan (Smith et al, 2023). Sementara penelitian lain menunjukkan bahwa *locus of control internal* dan eksternal tidak memengaruhi transfer pelatihan secara positif dan signifikan (Aryee et al, 2020). Penelitian yang dilakukan oleh Kimberly et al (2021) menunjukkan bahwa orientasi tujuan pembelajaran memengaruhi transfer pelatihan. Namun, penelitian tersebut tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh DeRue et al., (2020) yang menyatakan bahwa orientasi tujuan pembelajaran *mastery* dan *performance* tidak memengaruhi proses transfer pelatihan. Sementara penelitian lain yang dilakukan oleh Dickson Mdhlalose (2022) menunjukkan hasil bahwa karakteristik lingkungan kerja memengaruhi transfer pelatihan. Tetapi penelitian yang dilakukan oleh Salas et al., (2023) menunjukkan bahwa karakteristik lingkungan kerja tidak memiliki hubungan yang positif dan signifikan terhadap transfer pelatihan. Dengan demikian peneliti tertarik untuk mengambil topic penelitian dengan variabel *locus of control*, orientasi tujuan pembelajaran dan karakteristik lingkungan kerja sebagai variabel independen dan variabel transfer pelatihan sebagai variabel dependen serta variabel *Self Efficacy* sebagai variabel mediasi dengan objek penelitian Karyawan Generasi Z perusahaan *Start Up* di Jakarta yang berusia 22-27 tahun.

Penyusunan penelitian ini penting dilakukan karena belum banyak penelitian yang menjadikan generasi Z sebagai objek penelitian, serta menjawab inkonsistensi dari hasil penelitian sebelumnya mengenai pengaruh *locus of control*, orientasi tujuan pembelajaran dan karakteristik lingkungan kerja terhadap transfer pelatihan dengan *self efficacy* sebagai variabel mediasi. Sehingga, diharapkan penelitian ini juga dapat membantu memperluas pengetahuan tentang proses pengendalian diri atau keyakinan terhadap diri sendiri, orientasi pembelajaran, faktor-faktor lingkungan kerja, dan proses transfer pelatihan untuk menghasilkan tenaga kerja yang berkualitas dan memiliki kemampuan daya saing yang baik. Berdasarkan uraian

tersebut maka peneliti mengambil judul “Pengaruh *Locus of Control*, Orientasi Tujuan Pembelajaran dan Karakteristik Lingkungan Kerja Terhadap Transfer Pelatihan Dengan *Self Efficacy* Sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Karyawan Gen Z Perusahaan *Start Up* di Jakarta).

## 1.2 Rumusan Masalah

Permasalahan utama yang diangkat dalam latar belakang ini adalah tantangan dalam proses transfer pelatihan di perusahaan, khususnya pada karyawan Generasi Z di perusahaan *Start-Up*. Transfer pelatihan, yang didefinisikan sebagai penerapan pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh selama pelatihan ke dalam konteks pekerjaan, sering kali tidak berjalan secara efektif. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa tingkat keberhasilan transfer pelatihan masih rendah, dengan hanya sekitar 10% investasi pelatihan yang berhasil mengubah perilaku karyawan dalam pekerjaan pekerja. Hal ini diperparah oleh kurangnya dukungan dari supervisor, minimnya kesempatan untuk mempraktikkan hasil pelatihan, dan budaya organisasi yang tidak mendukung pembelajaran. Kondisi ini menjadi tantangan besar bagi perusahaan, mengingat tujuan akhir pelatihan adalah meningkatkan kinerja kerja karyawan.

Terdapat perbedaan temuan dalam penelitian sebelumnya mengenai faktor-faktor yang memengaruhi transfer pelatihan. Beberapa studi menunjukkan bahwa *locus of control*, orientasi tujuan pembelajaran, dan karakteristik lingkungan kerja memiliki pengaruh positif terhadap transfer pelatihan, sementara studi lain menemukan hasil yang bertentangan. Selain itu, Generasi Z, yang mendominasi populasi usia kerja produktif, memiliki karakteristik unik yang memengaruhi efektivitas transfer pelatihan, seperti tingkat kepercayaan diri (*self-efficacy*) dan keterbukaan terhadap pembelajaran. Namun, penelitian tentang pengaruh faktor-faktor ini pada Generasi Z masih terbatas. Rekomendasi dari penjelasan ini adalah diperlukan penelitian lebih lanjut untuk menjawab inkonsistensi hasil penelitian sebelumnya serta memahami faktor-faktor yang dapat meningkatkan efektivitas transfer pelatihan pada Generasi Z di perusahaan *Start-Up*. Berdasarkan latar belakang di atas didapatkan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah *locus of control* berpengaruh terhadap transfer pelatihan pada karyawan generasi Z perusahaan *Start Up* di Jakarta?
2. Apakah orientasi tujuan pembelajaran berpengaruh terhadap transfer pelatihan pada karyawan generasi Z perusahaan *Start Up* di Jakarta?
3. Apakah karakteristik lingkungan kerja berpengaruh terhadap transfer pelatihan pada karyawan generasi Z perusahaan *Start Up* di Jakarta?
4. Apakah *self efficacy* memediasi pengaruh antara *locus of control* terhadap transfer pelatihan pada karyawan generasi Z perusahaan *Start Up* di Jakarta?
5. Apakah *self efficacy* memediasi pengaruh antara orientasi tujuan pembelajaran terhadap transfer pelatihan pada karyawan generasi Z perusahaan *Start Up* di Jakarta?
6. Apakah *self efficacy* memediasi pengaruh antara karakteristik lingkungan kerja terhadap transfer pelatihan pada karyawan generasi Z perusahaan *Start Up* di Jakarta?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas didapatkan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh *locus of control* terhadap transfer pelatihan pada karyawan generasi Z perusahaan *Start Up* di Jakarta.
2. Untuk mengetahui pengaruh orientasi tujuan pembelajaran terhadap transfer pelatihan pada karyawan generasi Z perusahaan *Start Up* di Jakarta.
3. Untuk mengetahui pengaruh karakteristik lingkungan kerja terhadap transfer pelatihan pada karyawan generasi Z perusahaan *Start Up* di Jakarta.
4. Untuk mengetahui *self efficacy* yang memediasi pengaruh antara *locus of control* terhadap transfer pelatihan pada karyawan generasi Z perusahaan *Start Up* di Jakarta.
5. Untuk mengetahui *self efficacy* yang memediasi pengaruh antara orientasi tujuan pembelajaran terhadap transfer pelatihan pada karyawan generasi Z perusahaan *Start Up* di Jakarta.
6. Untuk mengetahui *self efficacy* yang memediasi pengaruh antara karakteristik lingkungan kerja terhadap transfer pelatihan pada karyawan generasi Z perusahaan *Start Up* di Jakarta.



#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan kontribusi yang positif terhadap berbagai pihak. Adapun manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini antara lain:

##### **1. Manfaat Praktis**

Kontribusi penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran yang bermanfaat bagi karyawan generasi Z di Jakarta dan bisa dijadikan bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan dalam meningkatkan transfer pelatihan dan *self efficacy*.

##### **2. Manfaat Akademis**

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan keilmiahan serta dapat dijadikan sebagai wacana dalam melaksanakan penelitian selanjutnya.

## II. TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

### 2.1 *Locus of Control*

#### 2.1.1 Pengertian *Locus of Control*

*Locus of control* menurut Rotter (2020) adalah suatu hal yang dipastikan memberikan kontribusi terhadap kualitas kinerja pada seseorang, yaitu respon awal sebagai dasar dari respon yang akan dilakukan selanjutnya. *Locus of control* menurut Skinner (2022) adalah konsep yang menjelaskan bagaimana individu memandang penyebab dari peristiwa dalam hidup pekerja. Individu dengan locus of control internal percaya bahwa pekerja mengendalikan hasil dari tindakan pekerja, sedangkan individu dengan locus of control eksternal percaya bahwa hasil dari tindakan pekerja dikendalikan oleh faktor eksternal.

*Locus of control* menurut Mischel (2023) adalah dimensi kepribadian yang mengacu pada keyakinan individu tentang apakah pekerja mengendalikan peristiwa dalam hidup pekerja atau peristiwa tersebut dikendalikan oleh kekuatan eksternal. *Locus of control* menurut Dweck (2019) adalah keyakinan individu tentang sumber penyebab hasil dari tindakan pekerja. Individu dengan locus of control internal percaya bahwa pekerja mengendalikan hasil dari tindakan pekerja, sedangkan individu dengan locus of control eksternal percaya bahwa hasil dari tindakan pekerja dikendalikan oleh faktor eksternal.

*Locus of control* menurut Demirtas et al (2012) dapat didefinisikan sebagai kekuatan yang mengendalikan tindakan diri karyawan dan hal-hal yang dilakukan terhadap pekerja, selain itu *locus of control* dianggap sebagai persepsi orang tentang siapa atau apa yang bertanggung jawab atas hasil dari perilaku atau peristiwa dalam kehidupan pekerja. *Locus of control* menurut Bandura (2021) *Locus of control* adalah keyakinan individu tentang seberapa besar kontrol yang pekerja miliki atas peristiwa dalam hidup pekerja. Individu dengan locus of control internal percaya

bahwa pekerja memiliki kontrol yang besar atas hidup pekerja, sedangkan individu dengan *locus of control* eksternal percaya bahwa hidup pekerja dikendalikan oleh kekuatan eksternal. adalah tingkat di mana individu yakin bahwa pekerja adalah penentu nasib pekerja sendiri. Faktor internal adalah individu yang yakin bahwa pekerja merupakan pemegang kendali atas apaapa pun yang terjadi pada diri pekerja, sedangkan faktor eksternal adalah individu yang yakin bahwa apapun yang terjadi pada diri pekerja dikendalikan oleh kekuatan luar seperti keberuntungan dan kesempatan.

*Locus of Control* menurut Levenson (2018) *Locus of control* adalah keyakinan individu tentang sumber penyebab dari peristiwa-peristiwa yang dialaminya. *Locus of control* menurut Shaughnessy et al., (2020) *Locus of control* adalah dimensi kepribadian yang mencerminkan keyakinan individu tentang sumber kendali atas peristiwa dalam hidupnya. Ones & Dilchert (2023) *Locus of control* adalah dimensi kepribadian yang mencerminkan keyakinan individu tentang sumber kendali atas peristiwa dalam hidupnya.

Berdasarkan pandangan beberapa ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa *locus of control* merupakan suatu konsep yang menunjukkan pada keyakinan individu mengenai peristiwa-peristiwa yang terjadi dalam hidupnya. *Locus of control* mengarah pada suatu ukuran yang menunjukkan bagaimana seseorang memandang kemungkinan adanya hubungan antara perbuatan yang dilakukan dengan akibat atau hasil yang diperoleh. Jadi, *locus of control* adalah persepsi seseorang terhadap keberhasilan ataupun kegagalannya dalam melakukan berbagai kegiatan dalam hidupnya yang disebabkan oleh kendali dirinya atau kendali di luar dirinya.

### **2.1.2 Dimensi-Dimensi *Locus of Control***

#### **a. *Locus of Control* Internal**

Menurut Rotter (2020) *locus of control* internal mengacu pada orang-orang yang percaya bahwa hasil, keberhasilan dan kegagalan pekerja adalah hasil dari tindakan dan usaha pekerja sendiri. Menurut Judge et al (2022) individu yang memiliki kecenderungan *locus of control* internal adalah individu yang memiliki keyakinan untuk dapat mengendalikan segala peristiwa dan konsekuensi yang memberikan

dampak pada hidup pekerja. Contohnya seorang mahasiswa memiliki IPK yang tinggi dikarenakan keyakinan atas kemampuan dirinya dalam menjawab soal-soal ujian yang diberikan.

Menurut Levenson (2018) orang dengan *locus of control* internal sangat sesuai untuk menduduki jabatan yang membutuhkan inisiatif, inovasi, dan perilaku yang dimulai oleh diri sendiri seperti peneliti, manajer atau perencana. Menurut Ones et al (2023) *locus of control* internal adalah individu yang percaya bahwa pekerja merupakan pemegang kendali atas apa pun yang terjadi pada diri pekerja. Individu dengan *locus of control* internal mempunyai persepsi bahwa lingkungan dapat dikontrol oleh dirinya sehingga mampu melakukan perubahan-perubahan sesuai dengan keinginannya. Faktor internal individu yang di dalamnya mencakup kemampuan kerja, kepribadian, tindakan kerja yang berhubungan dengan keberhasilan bekerja, kepercayaan diri dan kegagalan kerja individu bukan disebabkan karena hubungan dengan mitra kerja.

Individu yang mempunyai *locus of control* internal mempunyai ciri-ciri : (1) Suka bekerja keras (2) Memiliki inisiatif (3) Selalu berusaha menemukan pemecahan masalah (4) Selalu mencoba berfikir seefektif mungkin. Pribadi dengan internal *locus of control* lebih memfokuskan pada strategi pencapaian tujuan tanpa memperhatikan asal tujuan tersebut. Sehingga pekerja menganggap dunia sebagai sesuatu yang bisa diramalkan dan perilaku individu ikut berperan didalamnya. Untuk itu, seseorang dengan internal *locus of control* akan cenderung lebih sukses dalam karir pekerja daripada eksternal *locus of control*, pekerja cenderung mempunyai level kerja yang lebih tinggi, promosi yang lebih cepat dan mendapatkan uang yang lebih. Sebagai tambahan, internal *locus of control* dilaporkan memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi dengan pekerjaan pekerja dan terlihat lebih mampu menahan stress daripada eksternal *locus of control*. Hal itu juga diperkuat dengan adanya pernyataan yang dikemukakan oleh Lee yang dikutip oleh Julianto adalah keyakinan seseorang bahwa didalam diri nya tersimpan potensi yang besar untuk menentukan nasib sendiri, tidak peduli apakah lingkungannya akan mendukung atau tidak mendukung.

Individu seperti ini akan memiliki etos kerja yang lebih tinggi, hal itu disebabkan adanya sikap tabah menghadapi segala macam kesulitan baik dalam kehidupannya maupun dalam pekerjaannya. Meskipun masih diselimuti perasaan khawatir dalam dirinya, akan tetapi perasaan tersebut relative kecil dibandingkan dengan semangat serta keberaniaannya untuk menentang dirinya sendiri sehingga orang-orang seperti ini tidak pernah melarikan diri dari tiap-tiap permasalahan yang menimpanya.

#### b. *Locus of Control* Eksternal

Menurut Rotter (2020) *locus of control* eksternal mengacu pada keyakinan bahwa kesempatan, nasib, manajer, supervisor, organisasi dan hal-hal yang lainnya dapat lebih kuat untuk membuat keputusan tentang kehidupan dan hasil dari seorang individu. Menurut Kreitner & Kinicki (2009) individu yang memiliki kecenderungan *locus of control* eksternal adalah individu yang memiliki keyakinan bahwa kinerja adalah hasil dari peristiwa di luar kendali langsung pekerja. Contohnya seorang pekerja mampu melewati tes tertulis dikarenakan keyakinannya akan hal yang bersifat eksternal misalnya soal tes yang mudah atau sedang bernasib baik.

Menurut Hanurawan (2010) orang dengan *locus of control* eksternal sangat sesuai dengan jabatan-jabatan yang membutuhkan pengarahan dari orang lain, seperti karyawan dan mekanik kelas bawah. Menurut Shaughnessy (2020), individu yang berkeyakinan bahwa apa pun yang terjadi pada diri pekerja dikendalikan oleh kekuatan luar seperti keberuntungan atau kesempatan, dikatakan sebagai individu yang memiliki *locus of control* eksternal. Individu dengan *locus of control* eksternal tinggi cenderung akan pasrah terhadap apa yang menimpa dirinya tanpa usaha untuk melakukan perubahan, sehingga cenderung untuk menyukai perilaku penyesuaian diri terhadap lingkungan agar tetap bertahan dalam situasi yang ada. Faktor eksternal individu yang di dalamnya mencakup nasib, keberuntungan, kekuasaan atasan dan lingkungan kerja.

Individu yang mempunyai *locus of control* eksternal mempunyai ciri-ciri: (1) Kurang memiliki ide atau inisiatif (2) Mempunyai harapan bahwa ada sedikit hubungan antara usaha dan kesuksesan (3) Kurang suka berusaha karena pekerja percaya bahwa faktor luar lah yang akan mengontrol (4) Kurang mencari informasi

dan solusi untuk memecahkan sebuah permasalahan. Pada orang yang memiliki *locus of control* eksternal melihat keberhasilan dan kegagalan dari faktor kesukaran dan nasib. Oleh karena itu, apabila mengalami kegagalan pekerja cenderung menyalahkan lingkungan sekitar yang menjadi penyebabnya. Hal itu tentunya berpengaruh terhadap tindakan pada masa mendatang.

Eksternal *locus of control* mengacu pada keyakinan bahwa suatu kejadian tidak memiliki hubungan langsung dengan tindakan yang dilakukan oleh diri sendiri dan berada diluar kontrol dirinya. *Locus of Control* ini berperan dalam motivasi, *Locus of Control* yang berbeda bisa mencerminkan motivasi yang berbeda dan kinerja yang berbeda. Menurut Lee yang dikutip oleh Julianto mengemukakan bahwa individu dengan eksternal *locus of control* akan lebih mudah menyerah jika sewaktu-waktu terjadi persoalan yang sulit. Individu seperti ini akan menganggap bahwa permasalahan yang sulit merupakan sebuah ancaman bagi dirinya, bahkan terhadap orang-orang yang ada disekelilingnya pun dianggap sebagai pihak yang secara diam-diam mengancam eksistensinya. Untuk itu apabila mengalami suatu kegagalan dalam suatu permasalahan, individu seperti ini akan menganggap bahwa kegagalan tersebut merupakan suatu nasib dan membuat nya ingin lari dari persoalan.

### **2.1.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Locus of Control***

Berdasarkan beberapa hasil penelitian dari Shaughnessy (2020) dapat disimpulkan faktor-faktor yang mempengaruhi *locus of control* seorang individu yaitu:

#### **a. Faktor keluarga**

Lingkungan keluarga tempat seorang individu tumbuh dapat memberikan pengaruh terhadap *locus of control* yang dimilikinya. Orangtua yang mendidik anak, pada kenyataannya mewakili nilai-nilai dan sikap atas kelas sosial pekerja. Kelas sosial yang disebutkan di sini tidak hanya mengenai status ekonomi, tetapi juga memiliki arti yang luas, termasuk tingkat pendidikan, kebiasaan, pendapatan dan gaya hidup. Individu dalam kelas sosial ekonomi tertentu mewakili bagian dari sebuah sistem nilai yang mencakup gaya membesarkan anak, yang mengarah pada pembangunan karakter kepribadian yang berbeda. Dalam lingkungan otokratis di mana perilaku di bawah kontrol yang ketat, anak-anak tumbuh sebagai pemalu, suka bergantung.

(*locus of control eksternal*). Di sisi lain, ia mengamati bahwa anak-anak yang tumbuh dalam lingkungan yang demokratis, mengembangkan rasa individualisme yang kuat menjadi mandiri, dominan, memiliki keterampilan interaksi sosial, percaya diri, dan rasa ingin tahu yang besar (*locus of control internal*).

b. Faktor Motivasi

Kepuasan kerja, harga diri, peningkatan kualitas hidup (motivasi internal) dan pekerjaan yang lebih baik, promosi jabatan, gaji yang lebih tinggi (motivasi eksternal) dapat mempengaruhi *locus of control* seseorang. Reward dan punishment (motivasi eksternal) juga berpengaruh terhadap *locus of control*.

c. Faktor Pelatihan

Program pelatihan telah terbukti efektif mempengaruhi *locus of control* individu sebagai sarana untuk meningkatkan kemampuan peserta pelatihan dalam mengatasi hal-hal yang memberikan efek buruk. Pelatihan adalah sebuah pendekatan terapi untuk mengembalikan kendali atas hasil yang ingin diperoleh. Pelatihan diketahui dapat mendorong *locus of control* internal yang lebih tinggi, meningkatkan prestasi dan meningkatkan keputusan karir.

#### 2.1.4 Perbedaan Karakteristik *locus of control*

Ada beberapa perbedaan karakter individu yang memiliki *locus of control* internal dan eksternal menurut Andre (2008), yaitu:

**Tabel 2.1 Karakteristik Individu Berdasarkan *Locus of Control* (Lanjutan)**

No	<i>Locus of Control Internal</i>	<i>Locus of Control Eksternal</i>
1	Memiliki kontrol terhadap perilaku diri yang lebih baik, perilaku dalam bekerja lebih positif.	Memiliki kontrol terhadap perilaku diri yang buruk
2	Lebih aktif dalam mencari informasi dan pengetahuan yang berhubungan dengan situasi yang dihadapi	Kurang aktif dalam mencari informasi dan pengetahuan yang berhubungan dengan situasi yang dihadapi
3	Memiliki <i>self-esteem</i> yang lebih tinggi	Memiliki <i>self-esteem</i> yang lebih rendah
4	Memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi	Memiliki kepuasan kerja yang lebih rendah
5	Memiliki kemampuan yang lebih baik untuk mengatasi stress dan kesulitan lainnya dalam pekerjaan	Tidak mampu untuk mengatasi stress dan kesulitan dalam pekerjaan dengan cara yang tepat

**Tabel 2.1 Karakteristik Individu Berdasarkan *Locus of Control* (Lanjutan)**

6	Meyakini <i>reward</i> dan <i>punishment</i> yang pekerja terima berhubungan dengan kinerja yang pekerja hasilkan	Meyakini <i>reward</i> dan <i>punishment</i> yang pekerja terima sebagai kekuatan yang berubah-ubah dan tidak tentu
---	---	---

Sumber: Crider (1983)

### 2.1.5 Indikator *Locus of Control*

Menurut Shaughnessy *et al.*, (2020) menyatakan bahwa ada beberapa indikator pengukuran dari variabel *locus of control* adalah

- Kemauan kerja keras. Kemauan kerja keras didapat melalui keyakinan siswa bahwa setelah lulus sekolah akan memiliki kesiapan kerja yang baik apabila diiringi kemauan kerja keras yang baik pula.
- Selalu membuat rencana dalam setiap aktivitas. Sebelum melakukan sesuatu seseorang yang memiliki kendali diri internal akan merencanakannya dengan semaksimal mungkin agar mendapat hasil yang maksimal pula. Hal ini dapat terlihat ketika peserta didik telah siap secara mental terjun kelapangan untuk mencari pekerjaan.
- Bertanggung jawab. Seseorang akan menerima segala konsekuensi yang terjadi dalam dirinya sehingga apapun yang terjadi harus seorang individu harus menerimanya dengan lapang dada sebagai wujud dari rasa tanggung jawabnya.
- Mandiri. Sesuatu yang di capai selama ini bukan keberuntungan, melainkan hasil dari usahanya serta yakin akan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki. Hal ini dapat diperoleh setelah mendapat pendidikan sesuai keahliannya sehingga peserta didik merasa telah siap untuk mencari pekerjaan dan mampu bersaing.

## 2.2 Orientasi Tujuan Pembelajaran

### 2.2.1 Pengertian Orientasi Tujuan Pembelajaran

Leoni *et al* (2023) menyatakan orientasi merupakan bentuk penyesuaian individu terhadap kondisi lingkungannya. Istilah orientasi dalam organisasi berarti pengenalan individu terhadap lingkungan baru dalam upaya penyesuaian diri. *Learning* atau pembelajaran adalah sesuatu yang didapat dari tindakan atau perbuatan baik sengaja maupun tidak. Pakar teori pembelajaran mempercayai jika *learning* terbentuk dari adanya interaksi, pertanda, rangsangan, penguatan, respon



dan dorongan. Adanya pembelajaran menghasilkan pengalaman yang dapat merubah perilaku seseorang (Kotler and Keller, 2012).

Pintrich dan Zuscho (2021) menyatakan orientasi pembelajaran dinyatakan sebagai konsep sejauh mana organisasi mengharagai pengetahuan, berpikiran terbuka, dan memiliki visi bersama. Atitumpo (2017) mendefinisikan orientasi belajar sebagai pola pikir internal yang memotivasi seseorang untuk melakukan serta mengembangkan kompetensi dalam dirinya. Individu dengan orientasi belajar memiliki peluang lebih besar dalam mencapai keberhasilan yang ingin dicapai.

Orientasi pembelajaran merupakan kemampuan yang dimiliki perusahaan dalam menjangkau informasi yang ada di pasar atas apa yang diinginkan masyarakat dalam memenuhi kebutuhannya yang selanjutnya akan ditransformasikan ke semua bagian dari perusahaan agar seluruh anggotanya memiliki pengetahuan serta pemahaman yang sama (Pekrun dan Garcia, 2023). *Learning orientation* merupakan bagian dari kegiatan *organization-wide* dalam *organization development* yang menciptakan dan menggunakan pengetahuan sebagai alat penunjang dalam memperoleh keunggulan kompetitif. Orientasi pembelajaran memberikan perubahan permanen pada pengetahuan individu hasil dari banyaknya pengalaman dan latihan yang dilakukan George (2010). Organisasi yang menerapkan orientasi belajar bagi semua karyawan mempunyai kesempatan sukses dibanding organisasi yang tidak menerapkannya. Mengembangkan kemampuan belajar dalam organisasi merupakan salah satu upaya organisasi dalam mengimbangi perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungannya. Farrel (2013) menyatakan jika pembelajaran organisasi dianggap sebagai kunci keberhasilan organisasi kedepannya.

Definisi serta uraian diatas, penulis merangkum bahwa orientasi pembelajaran merupakan awal dari bertambahnya pengetahuan, pengalaman dan kemampuan seseorang. Orientasi pembelajaran focus terhadap tujuan yang ingin dicapai dari niat awal belajar. perilaku, tindakan, dan meningkatnya kemampuan individu. Orientasi pembelajaran meningkatkan nilai organisasi yang memiliki kecenderungan perusahaan untuk menciptakan dan menggunakan pengetahuan. Organisasi yang menerapkan pembelajaran didalamnya dinamakan organisasi

pembelajaran atau *organization learning*. Pembelajaran organisasi memiliki tingkat lebih sulit dibanding pembelajaran individu. Hal tersebut tidak lain karena organisasi merupakan kumpulan dari individu yang berbeda, Orientasi pembelajaran individu satu dengan individu yang lain perlu diselaraskan agar terbentuk pembelajaran organisasi yang baik.

### 2.2.2 Macam-Macam Orientasi Tujuan Pembelajaran

Tawne *et al.*, (2023) orientasi pembelajaran adalah pendekatan atau sudut pandang yang digunakan dalam merancang dan mengimplementasikan proses pembelajaran. Berikut ini adalah beberapa macam orientasi pembelajaran yang umum:

a. Orientasi Perilaku (*Behavioral Orientation*):

Fokus utama dalam orientasi ini adalah pada perubahan perilaku siswa. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi dan mengukur perilaku yang diinginkan, dan kemudian merancang pembelajaran untuk mencapai perubahan perilaku tersebut melalui pemberian insentif atau hukuman.

b. Orientasi Kognitif (*Cognitive Orientation*):

Orientasi ini menekankan pada pemahaman, pemikiran, dan proses mental siswa. Tujuannya adalah untuk mengembangkan pemahaman yang mendalam, analisis, sintesis, dan keterampilan berpikir kritis.

c. Orientasi Konstruktivis (*Constructivist Orientation*):

Teori konstruktivis berpendapat bahwa siswa secara aktif membangun pengetahuan pekerja melalui interaksi dengan materi pelajaran dan pengalaman pekerja sendiri. Orientasi ini mempromosikan pembelajaran yang berpusat pada siswa, kolaboratif, dan reflektif.

d. Orientasi Keterampilan (*Skills Orientation*):

Orientasi ini berfokus pada pengembangan keterampilan dan keahlian praktis. Tujuannya adalah untuk mempersiapkan siswa dengan keterampilan yang dapat diterapkan dalam kehidupan nyata, seperti keterampilan berbicara di depan umum, pemecahan masalah, atau keterampilan teknis.

e. Orientasi Sosial (*Social Orientation*):

Fokus dalam orientasi ini adalah pada interaksi sosial dan pengembangan kemampuan sosial siswa. Pembelajaran kolaboratif, komunikasi, kerja sama, dan pemahaman budaya merupakan bagian penting dari pendekatan ini.

f. Orientasi Afektif (*Affective Orientation*):

Orientasi ini berpusat pada pengembangan aspek emosional dan afektif siswa, seperti motivasi, self-esteem, empati, dan keterampilan manajemen emosi. Tujuannya adalah untuk menciptakan lingkungan pembelajaran yang mendukung perkembangan emosi positif.

### 2.2.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Orientasi Tujuan Pembelajaran

Pintrich dan Zusho (2021) faktor-faktor yang mempengaruhi orientasi tujuan pembelajaran dapat bervariasi dari individu ke individu, tetapi beberapa faktor umum yang memengaruhinya meliputi:

- a. Motivasi Pribadi: Motivasi intrinsik (motivasi yang datang dari dalam diri individu) dan motivasi ekstrinsik (motivasi yang datang dari luar, seperti imbalan atau hukuman) dapat mempengaruhi bagaimana seseorang mengarahkan perhatian pekerja terhadap tujuan pembelajaran. Motivasi yang kuat untuk mencapai tujuan tertentu dapat mengarahkan orientasi pembelajaran
- b. Pengalaman Belajar Sebelumnya: Pengalaman belajar sebelumnya dapat membentuk orientasi tujuan pembelajaran seseorang. Seseorang yang telah berhasil mencapai tujuan belajar sebelumnya mungkin cenderung memiliki orientasi yang kuat untuk mencapai tujuan di masa depan
- c. Tingkat Keterampilan dan Kemampuan: Tingkat keterampilan dan kemampuan seseorang dalam suatu subjek dapat memengaruhi orientasi tujuan pembelajaran pekerja. Seseorang yang merasa percaya diri dalam suatu subjek mungkin lebih cenderung mengambil tujuan yang lebih ambisius
- d. Dukungan Sosial: Dukungan dari teman, keluarga, guru, atau mentor dapat memengaruhi orientasi tujuan pembelajaran seseorang. Dukungan positif dapat meningkatkan motivasi dan orientasi tujuan
- e. Tantangan dan Rintangan: Tantangan dan rintangan yang dihadapi seseorang dalam pembelajaran dapat memengaruhi orientasi tujuan pekerja. Seseorang

yang merasa terlalu banyak rintangan mungkin cenderung mengambil tujuan yang lebih mudah.

- f. Tujuan Karir dan Kepentingan Pribadi: Tujuan karir atau kepentingan pribadi dalam subjek tertentu juga dapat memengaruhi orientasi tujuan pembelajaran. Seseorang yang bercita-cita menjadi seorang dokter, misalnya, mungkin memiliki orientasi tujuan yang kuat untuk mencapai pengetahuan dan keterampilan medis yang tinggi.

#### **2.2.4 Indikator Orientasi Tujuan Pembelajaran**

Melissa Allbert (2016) indikator orientasi tujuan pembelajaran adalah tanda-tanda atau perilaku yang dapat diamati atau diukur untuk menentukan sejauh mana seseorang memiliki orientasi tujuan pembelajaran tertentu. Berikut adalah indikator orientasi tujuan pembelajaran adalah

- a. Tujuan Pembelajaran yang Spesifik: Individu yang memiliki orientasi tujuan pembelajaran biasanya memiliki tujuan-tujuan yang jelas dan spesifik terkait dengan apa yang ingin pekerja capai dalam proses belajar.
- b. Motivasi Intrinsik: Orang yang memiliki orientasi tujuan pembelajaran cenderung memiliki motivasi intrinsik, yang berarti pekerja belajar karena pekerja menikmati materi tersebut dan merasa terlibat secara pribadi.
- c. Perseveransi dalam Mencapai Tujuan: Orang dengan orientasi tujuan pembelajaran biasanya lebih tekun dan gigih dalam menghadapi rintangan atau hambatan yang mungkin muncul dalam proses belajar.
- d. Pengaturan Waktu dan Perencanaan: Individu yang memiliki orientasi tujuan pembelajaran cenderung memiliki rencana studi yang terstruktur dan mengatur waktu dengan baik untuk mencapai tujuan pekerja.
- e. Pengukuran Kemajuan Terhadap Tujuan: Orang dengan orientasi tujuan pembelajaran sering mengukur kemajuan pekerja terhadap tujuan pembelajaran pekerja dan membuat penyesuaian jika diperlukan.
- f. Kecenderungan untuk Belajar Secara Mandiri: Individu dengan orientasi tujuan pembelajaran sering mencari informasi dan sumber daya tambahan secara mandiri untuk mencapai tujuan pekerja.

- g. Pengembangan Keterampilan Metakognitif: Orang dengan orientasi tujuan pembelajaran sering mengembangkan keterampilan metakognitif, seperti pemahaman tentang bagaimana pekerja belajar dan bagaimana pekerja dapat meningkatkan hasil belajar pekerja.

## **2.3 Karakteristik Lingkungan Kerja**

### **2.3.1 Pengertian karakteristik lingkungan kerja**

Menurut Robbins et al (2020) lingkungan kerja adalah lingkungan dimana pegawai melakukan pekerjaannya sehari-hari. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan para pegawai untuk dapat bekerja optimal. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi emosi pegawai. Jika pegawai menyenangi lingkungan kerja dimana dia bekerja, maka pegawai tersebut akan betah ditempatkan kerjanya untuk melakukan aktivitas sehingga waktu kerja dipergunakan secara efektif dan optimis prestasi kerja karyawan juga tinggi. Lingkungan kerja tersebut mencakup hubungan kerja yang terbentuk antara sesama pegawai dan hubungan kerja antar bawahan dan atasan serta lingkungan fisik tempat pegawai bekerja.

Luthans (2018) Lingkungan kerja dapat diartikan sebagai keseluruhan alat perkakas yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seorang bekerja, metode kerjanya, sebagai pengaruh kerjanya baik sebagai perorangan maupun sebagai kelompok. Sedangkan menurut Nkomo (2023) lingkungan kerja adalah lingkungan dimana pegawai melakukan pekerjaannya sehari-hari dengan memiliki dukungan dari sosial, otonomi kerja, dan keadilan organisasi.

Berdasarkan beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja/karyawan yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga akan diperoleh hasil kerja yang maksimal, dimana dalam lingkungan kerja tersebut terdapat fasilitas kerja yang mendukung karyawan dalam penyelesaian tugas yang bebakan kepada karyawan guna meningkatkan kerja karyawan dalam suatu perusahaan.

### 2.3.2 Jenis – Jenis Lingkungan Kerja

Menurut Griffin et al (2021) secara garis besar jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik.

- a. Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja langsung yaitu yang berhubungan secara langsung dengan karyawan seperti ukuran ruang kerja, meja, kursi, computer dan sebagainya. Sedangkan lingkungan kerja tidak langsung atau perantara yaitu lingkungan sekitar yang dapat mempengaruhi kondisi karyawan misalnya sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran, bau tidak sedap, warna dan lain-lain.
- b. Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi berkaitan dengan hubungan kerja yang terjadi di lingkungan kerja seperti hubungan sesama rekan kerja, hubungan bawahan dengan atasan maupun sebaliknya.

### 2.3.3 Aspek Lingkungan Kerja

Menurut Nkomo (2023) mengatakan bahwa lingkungan kerja dapat dibagi beberapa bagian atau bisa disebut juga aspek pembentuk lingkungan kerja, bagian-bagian itu bisa diuraikan sebagai berikut:

- a. Pelayanan karyawan adalah aspek terpenting yang harus dilakukan setiap perusahaan terhadap karyawan, agar membuat karyawan merasa nyaman dan semangat dalam menyelesaikan tanggung jawabnya. Pada umumnya pelayanan meliputi beberapa hal yakni pelayanan makan dan minum, pelayanan kesehatan dan pelayanan kamar kecil di tempat kerja.
- b. Kondisi kerja karyawan diusahakan oleh manajemen perusahaan sebaik mungkin agar karyawan bekerja dengan rasa aman dan nyaman.
- c. Hubungan karyawan menjadi penentu dalam menghasilkan produktivitas kerja, hal ini disebabkan oleh motivasi, semangat dan kegairahan kerja sesama karyawan.

### 2.3.4 Faktor-faktor Lingkungan Kerja

Nkomo (2023) faktor – faktor lingkungan kerja dibagi menjadi beberapa bagian nya adalah sebagai berikut

- a. Ruang kerja adalah area fisik di mana individu atau sekelompok orang menjalankan aktivitas pekerjaan atau tugas-tugas pekerja. Ruang kerja dapat berkisar dari lingkungan yang sangat formal seperti kantor perusahaan hingga tempat kerja yang lebih santai seperti rumah atau kafe. Ruang kerja dapat mencakup meja kerja, kursi, peralatan komputer, peralatan kantor, dan sejumlah elemen lain yang mendukung pelaksanaan pekerjaan.
- b. Suhu udara di lingkungan kerja merujuk pada suhu udara yang ada di dalam ruang atau area tempat seseorang bekerja. Suhu udara di lingkungan kerja dapat memiliki dampak signifikan pada kenyamanan, produktivitas, dan kesejahteraan karyawan. Ini adalah salah satu aspek penting dari kondisi lingkungan kerja yang perlu diatur agar sesuai dengan kebutuhan dan standar keselamatan.
- c. Pencahayaan di lingkungan kerja merujuk pada sejumlah cahaya yang ada di dalam ruang kerja atau tempat di mana seseorang bekerja. Pencahayaan adalah aspek penting dalam desain dan pengaturan lingkungan kerja, dan dapat memiliki dampak signifikan pada produktivitas, kesejahteraan, serta kesehatan karyawan. Pencahayaan mencakup penggunaan cahaya alami (dari matahari) dan cahaya buatan (lampu).
- d. Sirkulasi udara di lingkungan kerja mengacu pada aliran atau pergerakan udara dalam ruang kerja atau tempat di mana seseorang bekerja. Sirkulasi udara adalah faktor penting dalam pengaturan dan perancangan lingkungan kerja karena dapat memiliki dampak signifikan pada kenyamanan, kesehatan, dan produktivitas karyawan. Sirkulasi udara mencakup aliran udara alami dan buatan yang mempengaruhi kualitas udara dalam ruangan.
- e. Penggunaan warna di lingkungan kerja merujuk pada pemilihan dan penerapan warna dalam desain dan dekorasi ruang tempat seseorang bekerja. Warna adalah elemen desain yang sangat penting karena dapat memiliki dampak signifikan pada suasana, mood, dan produktivitas di tempat kerja. Pemahaman yang baik tentang penggunaan warna dalam lingkungan kerja dapat membantu

menciptakan kondisi kerja yang lebih baik dan mendukung tujuan dan budaya organisasi.

- f. Kenyamanan di lingkungan kerja merujuk pada kondisi atau suasana di tempat kerja yang membuat karyawan merasa nyaman secara fisik, mental, dan emosional. Kenyamanan merupakan faktor penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif.
- g. Hubungan karyawan di lingkungan kerja merujuk pada interaksi, dinamika, dan cara karyawan berhubungan satu sama lain di tempat kerja. Ini mencakup berbagai jenis hubungan dan interaksi antar-karyawan yang membentuk budaya kerja di dalam organisasi. Hubungan karyawan di lingkungan kerja adalah unsur penting dalam penciptaan lingkungan kerja yang sehat, produktif, dan harmonis.
- h. Kebersihan di lingkungan kerja merujuk pada kondisi kebersihan dan ke higienisan dalam tempat di mana seseorang bekerja. Ini mencakup berbagai aspek yang berkaitan dengan kebersihan fisik, mental, dan lingkungan tempat kerja. Kebersihan yang baik di lingkungan kerja penting untuk kesehatan, kenyamanan, dan produktivitas karyawan serta menciptakan kesan positif terhadap organisasi.
- i. Bekerja sama di lingkungan kerja merujuk pada kemampuan dan praktik berkolaborasi antara individu, tim, atau departemen dalam organisasi untuk mencapai tujuan bersama atau menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan. Ini adalah elemen kunci dalam budaya kerja yang efektif dan produktif. Bekerja sama melibatkan berbagi pengetahuan, keterampilan, sumber daya, dan dukungan untuk mencapai hasil yang diinginkan.
- j. Keamanan di lingkungan kerja merujuk pada upaya-upaya yang diambil untuk melindungi karyawan, pengunjung, dan aset perusahaan dari bahaya, risiko, atau ancaman yang mungkin terjadi di tempat kerja. Keamanan di lingkungan kerja adalah aspek kunci dalam manajemen fasilitas dan manajemen risiko organisasi.



## 2.4 Self Efficacy

### 2.4.1 Pengertian *self efficacy*

Pekrun et al (2023) mengatakan *Self efficacy* adalah suatu keyakinan seseorang akan kemampuannya untuk mengatur dan melaksanakan serangkaian tindakan yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu tugas tertentu. *Self efficacy* yaitu hasil dari interaksi antara lingkungan eksternal, mekanisme penyesuaian diri dan kemampuan secara personal, pengalaman serta pendidikan. Menurut Pintrich (2021), mengatakan bahwa *self efficacy* adalah hasil proses kognitif berupa keputusan keyakinan, atau pengharapan tentang sejauh mana individu memperkirakan kemampuan dirinya dalam melaksanakan tugas atau tindakan tertentu yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Menurut Schunk (2022) efikasi diri adalah keyakinan individu dalam menghadapi dan menyelesaikan masalah yang dihadapinya diberbagai situasi serta mampu menentukan tindakan dalam menyelesaikan tugas atau masalah tertentu, sehingga individu tersebut mampu mengatasi rintangan dan mencapai tujuan yang diharapkan. Menurut Alwisol (2017), efikasi diri yaitu pandangan atau persepsi pada diri sendiri tentang bagaimana diri bisa berfungsi sesuai dengan situasi yang dihadapi. Efikasi diri yaitu keyakinan seseorang dalam kecakapan dan kapabilitas untuk memakai sebesar penguasaan diri sendiri dan peran seseorang, serta atas peristiwa yang terdiri di lingkungan.

Sesuai dengan pendapat Jeanne Ellis Ormrod, *self efficacy* adalah keyakinan seseorang tentang kemampuannya sendiri untuk menjalankan perilaku tertentu atau mencapai tujuan tertentu. Kemudian Bandura dalam Howard (2008) juga menambahkan bahwa *self efficacy* memiliki dampak yang penting, bahkan bersifat sebagai motivator utama terhadap keberhasilan seseorang. Selain itu, Baron dan Byrne juga mengartikan *self efficacy* sebagai keyakinan seseorang akan kemampuan atau kompetensinya atas kinerja tugas yang diberikan, mencapai tujuan, atau mengatasi sebuah hambatan.

Bandura dalam Parlar (2017) mengemukakan bahwa: “*Self-efficacy is an individual's belief about his/her capability to manage responsibilities. More*

*specifically, self-efficacy is about the desired objectives of a person to improve his/her ability.*” Teori ini dapat didefinisikan sebagai berikut: “Efikasi diri adalah keyakinan individu tentang kemampuannya untuk mengelola tanggung jawab. Lebih khusus lagi, efikasi diri adalah tentang tujuan yang diinginkan seseorang untuk meningkatkan kemampuannya”. Menurut Frett (2014) menyatakan efikasi diri merupakan kepercayaan seseorang tentang peluang sukses menyelesaikan suatu tugas spesifik. Menurut Baroon et al (2016) menjelaskan bahwa individu yang memiliki efikasi diri yang tinggi akan menunjukkan antusiasme dan kepercayaan diri yang kuat. Efikasi diri akan menentukan jenis perilaku pengatasan seberapa keras usaha yang dilakukan untuk mengatasi persoalan atau menyeleksi tugas dan berapa lama ia akan mampu berhadapan dengan hambatan-hambatan yang tidak diinginkan.

Berdasarkan berbagai pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa *self efficacy* merupakan keyakinan dalam diri seseorang akan kemampuan yang dimiliki dalam melakukan suatu tindakan untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan, serta dapat mempengaruhi situasi dengan baik, dan dapat mengatasi sebuah hambatan.

#### **2.4.2 Dimensi *Self Efficacy***

Pintrich (2021) membedakan *self efficacy* menjadi tiga dimensi antara lain adalah level, generality, dan strength.

##### **a. Dimensi Level**

Dimensi ini mengacu pada derajat kesulitan tugas yang dihadapi. Penerimaan dan keyakinan seseorang terhadap suatu tugas berbeda- beda. Persepsi setiap individu akan berbeda dalam memandang tingkat kesulitan dari suatu tugas. Persepsi terhadap tugas yang sulit dipengaruhi oleh kompetensi yang dimiliki individu. Ada yang menganggap suatu tugas itu sulit sedangkan orang lain mungkin merasa tidak demikian. Keyakinan ini didasari oleh pemahamannya terhadap tugas tersebut.

##### **b. Dimensi *Generality***

Dimensi ini mengacu sejauh mana individu yakin akan kemampuannya dalam berbagai situasi tugas, mulai dari dalam melakukan suatu aktivitas yang biasa

dilakukan atau situasi tertentu yang tidak pernah dilakukan hingga dalam serangkaian tugas atau situasi sulit dan bervariasi.

c. Dimensi *Strength*

Dimensi strength merupakan kuatnya keyakinan seseorang mengenai kemampuan yang dimiliki ketika menghadapi tuntutan tugas atau permasalahan. Hal ini berkaitan dengan ketahanan dan keuletan individu dalam pemenuhan tugasnya. *Self efficacy* yang lemah dapat dengan mudah menyerah dengan pengalaman yang sulit ketika menghadapi sebuah tugas yang sulit. Sedangkan bila *self efficacy* tinggi maka individu akan memiliki keyakinan dan kemantapan yang kuat terhadap kemampuannya untuk mengerjakan suatu tugas dan akan terus bertahan dalam usahannya meskipun banyak mengalami kesulitan dan tantangan.

### 2.4.3 Aspek-Aspek *Self Efficacy*

Menurut Teori Albert Bandura (1977) ada tiga macam aspek-aspek dalam *self efficacy* diantaranya:

a. Magnitude

Berkaitan dengan tingkat kesulitan tugas yang dilakukan individu. Jika dihadapkan dengan tugas-tugas yang disusun menurut tingkat kesulitan, yaitu rendah, menengah, dan tinggi, maka individu akan melakukan tindakan-tindakan yang dirasa mampu untuk dilakukan dan untuk memenuhi tuntutan perilaku yang dibutuhkan bagi masing-masing tingkat

b. Generality

Berkaitan dengan luas bidang tugas yang dihadapi individu. Sejauh mana individu yakin akan kemampuannya dalam berbagai situasi hingga dalam serangkaian tugas dalam situasi yang bervariasi.

c. Strenght

Berkaitan dengan kuatnya keyakinan seseorang mengenai kemampuan yang dimiliki. Individu yang memiliki kepercayaan yang kuat dalam kemampuan pekerja akan tekun dalam usahanya meskipun banyak sekali kesulitan dan halangan.

#### 2.4.4 Proses-proses yang Mempengaruhi *Self Efficacy*

Pekrun et al (2023) proses psikologis dalam *self efficacy* yang turut berperan dalam diri manusia ada 4 yakni proses kognitif, motivasi, afeksi dan proses pemilihan/seleksi.

##### a. Proses kognitif

Proses kognitif merupakan proses berfikir, didalamnya termasuk pemerolehan, pengorganisasian, dan penggunaan informasi. Kebanyakan tindakan manusia bermula dari sesuatu yang difikirkan terlebih dahulu. Individu yang memiliki *self efficacy* yang tinggi lebih senang membayangkan tentang kesuksesan. Sebaliknya individu yang *self efficacy* nya rendah lebih banyak membayangkan kegagalan dan hal-hal yang dapat menghambat tercapainya kesuksesan. Bentuk tujuan personal juga dipengaruhi oleh penilaian akan kemampuan diri. Semakin seseorang mempersepsikan dirinya mampu maka individu akan semakin membentuk usaha-usaha dalam mencapai tujuannya dan semakin kuat komitmen individu terhadap tujuannya.

##### b. Proses Motivasi

Kebanyakan motivasi manusia dibangkitkan melalui kognitif. Individu memberi motivasi/dorongan bagi diri pekerja sendiri dan mengarahkan tindakan melalui tahap pemikiran-pemikiran sebelumnya. Kepercayaan akan kemampuan diri dapat mempengaruhi motivasi dalam beberapa hal, yakni menentukan tujuan yang telah ditentukan individu, seberapa besar usaha yang dilakukan, seberapa tahan pekerja dalam menghadapi kesulitan- kesulitan dan ketahanan pekerja dalam menghadapi kegagalan.

##### c. Proses Afektif

Proses afeksi merupakan proses pengaturan kondisi emosi dan reaksi emosional. Menurut Bandura keyakinan individu akan coping pekerja turut mempengaruhi level stres dan depresi seseorang saat pekerja menghadapi situasi yang sulit. Persepsi *self efficacy* tentang kemampuannya mengontrol sumber stres memiliki peranan penting dalam timbulnya kecemasan. Individu yang percaya akan kemampuannya untuk mengontrol situasi cenderung tidak memikirkan hal-hal yang negatif. Individu yang merasa tidak mampu mengontrol situasi cenderung

mengalami level kecemasan yang tinggi, selalu memikirkan kekurangan pekerja, memandang lingkungan sekitar penuh dengan ancaman, membesar-besarkan masalah kecil, dan terlalu cemas pada hal-hal kecil yang sebenarnya jarang terjadi.

d. Proses Seleksi

Kemampuan individu untuk memilih aktivitas dan situasi tertentu turut mempengaruhi efek dari suatu kejadian. Individu cenderung menghindari aktivitas dan situasi yang diluar batas kemampuan pekerja. Bila individu merasa yakin bahwa pekerja mampu menangani suatu situasi, maka pekerja cenderung tidak menghindari situasi tersebut. Dengan adanya pilihan yang dibuat, individu kemudian dapat meningkatkan kemampuan, minat, dan hubungan sosial pekerja.

#### 2.4.5 Klasifikasi *Self Efficacy*

Penkrun et al (2023) secara garis besar, *self efficacy* terdiri atas dua bentuk yaitu *self efficacy* tinggi dan *self efficacy* rendah.

a. *Self Efficacy* Tinggi

Dalam mengerjakan suatu tugas, individu yang memiliki *self efficacy* yang tinggi akan cenderung memilih terlibat langsung. Individu yang memiliki *self efficacy* yang tinggi cenderung mengerjakan tugas tertentu, sekalipun tugas tersebut adalah tugas yang sulit. Pekerja tidak memandang tugas sebagai suatu ancaman yang harus pekerja hindari. Selain itu, pekerja mengembangkan minat intrinsik dan ketertarikan yang mendalam terhadap suatu aktivitas, mengembangkan tujuan, dan berkomitmen dalam mencapai tujuan tersebut. Pekerja juga meningkatkan usaha pekerja dalam mencegah kegagalan yang mungkin timbul. Pekerja yang gagal dalam melaksanakan sesuatu, biasanya cepat mendapatkan kembali *self efficacy* pekerja setelah mengalami kegagalan tersebut. Individu yang memiliki *self-efficacy* tinggi menganggap kegagalan sebagai akibat dari kurangnya usaha yang keras, pengetahuan, dan keterampilan. Di dalam melaksanakan berbagai tugas, orang yang mempunyai *self-efficacy* tinggi adalah sebagai orang yang berkinerja sangat baik. Pekerja yang mempunyai *self-efficacy* tinggi dengan senang hati menyongsong tantangan. Individu yang memiliki *self-efficacy* yang tinggi memiliki ciri-ciri mampu menangani masalah

yang pekerja hadapi secara efektif, yakin terhadap kesuksesan dalam menghadapi masalah atau rintangan, masalah dipandang sebagai suatu tantangan yang harus dihadapi bukan untuk dihindari, gigih dalam usahanya menyelesaikan masalah, percaya pada kemampuan yang dimilikinya.

b. *Self-Efficacy* Rendah

Individu yang ragu akan kemampuan pekerja atau *self efficacy* yang rendah akan menjauhi tugas-tugas yang sulit karena tugas tersebut dipandang sebagai ancaman bagi pekerja. Individu yang seperti ini memiliki aspirasi yang rendah serta komitmen yang rendah dalam mencapai tujuan yang pekerja pilih atau pekerja tetapkan. Ketika menghadapi tugas-tugas yang sulit, pekerja sibuk memikirkan kekurangan-kekurangan diri pekerja, gangguan- gangguan yang pekerja hadapi, dan semua hasil yang dapat merugikan pekerja. Dalam mengerjakan suatu tugas, individu yang memiliki *self efficacy* rendah cenderung menghindari tugas tersebut. Individu yang memiliki *self efficacy* yang rendah tidak memikirkan tentang bagaimana cara yang baik dalam menghadapi tugas-tugas yang sulit. Bahkan ketika menghadapi tugas yang sulit, pekerja juga lamban untuk mendapatkan kembali *self efficacy* pekerja ketika menghadapi kegagalan. Di dalam melaksanakan berbagai tugas, pekerja yang memiliki *self efficacy* rendah untuk mencoba pun tidak bisa, tidak peduli bahwa sesungguhnya pekerja memiliki kemampuan yang baik. Rasa percaya dirinya untuk berprestasi menurun ketika keraguan datang. Individu yang memiliki *self efficacy* yang rendah memiliki ciri-ciri lamban dalam membenahi atau mendapatkan kembali *self efficacy* nya ketika menghadapi kegagalan, tidak yakin bisa menghadapi masalahnya, menghindari masalah yang sulit (ancaman dipandang sebagai sesuatu yang harus dihindari), mengurangi usaha dan cepat menyerah ketika menghadapi masalah.

#### 2.4.6 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Self Efficacy*

Pintrich (2021) terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi *self efficacy* pada diri individu sebagai berikut:

a. Budaya

Budaya mempengaruhi *self efficacy* melalui nilai (*values*), kepercayaan (*beliefs*), dalam proses pengaturan diri (*self regulatory process*) yang berfungsi sebagai sumber penilaian *self efficacy* dan juga sebagai konsekuensi dari keyakinan akan *self efficacy*.

b. Gender

Wanita lebih efikasinya yang tinggi dalam mengelola perannya. Wanita yang memiliki peran selain sebagai ibu rumah tangga, juga sebagai wanita karir akan memiliki *self efficacy* yang tinggi dibandingkan dengan pria yang bekerja.

c. Sifat dari Tugas yang Dihadapi

Derajat dari kompleksitas kesulitan tugas yang dihadapi oleh individu akan mempengaruhi penilaian individu tersebut terhadap kemampuan dirinya sendiri. Semakin kompleks tugas yang dihadapi oleh individu maka akan semakin rendah individu tersebut menilai kemampuannya. Sebaliknya, jika individu dihadapkan pada tugas yang mudah dan sederhana maka akan semakin tinggi individu tersebut menilai kemampuannya.

d. Intensif Eksternal

Faktor lain yang dapat mempengaruhi *self efficacy* individu adalah intensif yang diperolehnya. Bandura menyatakan bahwa salah satu faktor yang dapat meningkatkan *self efficacy* adalah *competent contingences incentive*, yaitu intensif yang diberikan orang lain yang merefleksikan keberhasilan seseorang.

e. Status atau Peran Individu dalam Lingkungan

Individu yang memiliki status yang lebih tinggi akan memperoleh derajat kontrol yang lebih besar sehingga *self efficacy* yang dimilikinya juga tinggi. Sedangkan individu yang memiliki status yang lebih rendah akan memiliki kontrol yang lebih kecil sehingga *self efficacy* yang dimilikinya juga rendah.

f. Informasi tentang Kemampuan Diri Individu yang memiliki *self efficacy* tinggi, jika ia memperoleh informasi positif mengenai dirinya, sementara individu akan memiliki *self efficacy* yang rendah, jika ia memperoleh informasi negatif mengenai dirinya.

### 2.4.7 Indikator *Self Efficacy*

Menurut Caprara et al (2022) terdapat empat indikator untuk mengukur efikasi diri, yaitu

a. Pengalaman akan kesuksesan (*past performance*)

Pengalaman akan kesuksesan adalah sumber yang paling besar pengaruhnya terhadap efikasi diri individu karena didasarkan pada pengalaman otentik. Pengalaman akan kesuksesan menyebabkan efikasi diri individu meningkat, sementara kegagalan yang berulang mengakibatkan menurunnya efikasi diri, khususnya jika kegagalan terjadi ketika efikasi diri individu belum benar-benar terbentuk secara kuat. Kegagalan juga dapat menurunkan efikasi diri individu jika kegagalan tersebut tidak merefleksikan kurangnya usaha atau pengaruh dari keadaan luar. Beberapa hal yang dijadikan tolak ukur dalam indikator ini, yaitu, tugas yang menantang, pelatihan, kepemimpinan yang mendukung.

b. Pengalaman individu lain (*vicarious experience*)

Individu tidak bergantung pada pengalamannya sendiri tentang kegagalan dan kesuksesan sebagai sumber efikasi dirinya. Efikasi diri juga dipengaruhi oleh pengalaman individu lain. Pengamatan individu akan keberhasilan individu lain dalam bidang tertentu akan meningkatkan efikasi diri individu tersebut pada bidang yang sama. Individu melakukan persuasi terhadap dirinya dengan mengatakan jika individu lain dapat melakukannya dengan sukses, maka individu tersebut juga memiliki kemampuan untuk melakukannya dengan baik. Pengamatan individu terhadap kegagalan yang dialami individu lain meskipun telah melakukan banyak usaha menurunkan penilaian individu terhadap kemampuannya sendiri dan mengurangi usaha individu untuk mencapai kesuksesan. Ada dua keadaan yang memungkinkan efikasi diri individu mudah dipengaruhi oleh pengalaman individu lain, yaitu kurangnya pemahaman individu tentang kemampuan orang lain dan kurangnya pemahaman individu akan kemampuannya sendiri. Beberapa hal yang dijadikan tolak ukur dalam indikator ini, yaitu kesuksesan rekan kerja, kesuksesan perusahaan.

c. Persuasi verbal (*verbal persuasion*)

Persuasi verbal dipergunakan untuk meyakinkan individu bahwa individu memiliki kemampuan yang memungkinkan individu untuk meraih apa yang



diinginkan. Beberapa hal yang ada dalam dimensi ini yaitu sikap dan komunikasi yang dirasakan dari pemimpin atau atasan. Pada persuasi verbal, individu diarahkan dengan sara, naseihat, dan bimbingan sehingga dalam meningkatkan keyakinannya tentang kemampuan-kemampuan yang dimiliki yang dapat membantu mencapai tujuan yang diinginkan. Beberapa hal yang dijadikan tolak ukur dalam indikator ini, yaitu hubungan atasan dengan pegawai, peran pemimpin

d. Keadaan fisiologis (*emotional cues*)

Penilaian individu akan kemampuannya dalam mengerjakan suatu tugas sebagian dipengaruhi oleh keadaan fisiologis. Gejala emosi dan keadaan fisiologis yang dialami individu memberikan suatu isyarat terjadinya suatu hal yang tidak diinginkan sehingga situasi yang menekan cenderung dihindari. Informasi dari keadaan fisik seperti jantung berdebar, keringat dingin, dan gemetar menjadi isyarat bagi individu bahwa situasi yang dihadapinya berada di atas kemampuannya. Dalam indikator ini, yang dijadikan tolak ukur dalam yaitu keyakinan akan kemampuan mencapai tujuan dan keinginan sukses mencapai tujuan

## 2.5 Transfer Pelatihan

### 2.5.1 Pengertian Pelatihan

Menurut Smith *et al.*, (2023) pelatihan adalah proses yang berkelanjutan yang membutuhkan waktu dan usaha dari individu dan organisasi. Organisasi dapat meningkatkan transfer pelatihan dengan menyediakan dukungan berkelanjutan kepada karyawan setelah pelatihan, seperti *coaching* dan *mentoring*. Menurut Hollton (2021) Transfer pelatihan adalah proses yang kompleks dan dipengaruhi oleh berbagai faktor. Faktor-faktor ini dapat dikategorikan sebagai faktor individu, faktor pelatihan, dan faktor kontekstual. Faktor kontekstual termasuk budaya organisasi, dukungan supervisor, dan sumber daya yang tersedia. Menurut Baldwin (1988) *Training is A planned process to modify attitude, knowledge or skill behavior through learning experience to achieve effective performance in an activity or of activities*. Dari berbagai pendapat di atas maka peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa pelatihan merupakan proses keterampilan kerja timbal balik

yang bersifat membantu, oleh karena itu dalam pelatihan seharusnya diciptakan suatu lingkungan di mana para karyawan dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan, sehingga dapat mendorong pekerja untuk dapat bekerja lebih baik.

Holton (2021) menyatakan bahwa tujuan-tujuan utama pelatihan pada intinya dapat dikelompokkan ke dalam lima bidang antara lain:

- a. Memperbaiki kinerja. Kendatipun pelatihan tidak dapat memecahkan semua masalah kinerja yang tidak efektif, program pelatihan dan pengembangan yang sehat kerap berfaedah dalam meminimalkan masalah-masalah ini
- b. Memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi. Melalui pelatihan, pelatih (*trainer*) memastikan bahwa karyawan dapat secara efektif menggunakan teknologi-teknologi baru. Perubahan teknologi, pada gilirannya, berarti bahwa pekerjaan-pekerjaan sering berubah dan keahlian serta kemampuan karyawan mestilah dimutakhirkan melalui pelatihan sehingga kemajuan teknologi tersebut secara sukses dapat diintegrasikan ke dalam organisasi
- c. Mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru supaya menjadi kompeten dalam pekerjaan. Sering seorang karyawan baru tidak memiliki keahlian - keahlian dan kemampuan yang dibutuhkan untuk menjadi *job competent* yaitu mampu mencapai output dan standar kualitas yang diharapkan
- d. Membantu memecahkan permasalahan operasional. Meskipun persoalan - persoalan organisasional menyerang dari berbagai penjuru, pelatihan adalah sebagai salah satu cara terpenting guna memecahkan banyak dilema yang harus dihadapi oleh manajer.
- e. Mempersiapkan karyawan untuk promosi. Salah satu cara untuk menarik, menahan, dan memotivasi karyawan adalah melalui program pengembangan karir yang sistematis. Mengembangkan kemampuan promosional karyawan adalah konsisten dengan kebijakan personalia untuk promosi dari dalam pelatihan adalah unsur kunci dalam sistem pengembangan karir. Organisasi - organisasi yang gagal menyediakan pelatihan untuk memobilitas vertikal akan kehilangan karyawan yang berorientasi-pencapaian (*achievement oriented*)

yang merasa frustrasi karena tidak adanya kesempatan untuk promosi dan akhirnya memilih keluar dari perusahaan dan mencari perusahaan lain yang menyediakan pelatihan bagi kemajuan karir pekerja.

- f. Mengorientasikan karyawan terhadap organisasi. Selama beberapa hari pertama pada pekerjaan, karyawan baru membentuk kesan pertama pekerja terhadap organisasi dan tim manajemen. Kesan ini dapat meliputi dari kesan yang menyenangkan sampai yang tidak menyenangkan, dan dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan produktivitas keseluruhan karyawan. Karena alasan inilah, beberapa pelaksana orientasi melakukan upaya bersama supaya secara benar mengorientasikan karyawan-karyawan baru terhadap organisasi dan pekerjaan
- g. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan pertumbuhan pribadi. Pelatihan dan pengembangan dapat memainkan peran ganda dengan menyediakan aktivitas-aktivitas yang membuahkan efektifitas organisasional yang lebih besar dan meningkatkan pertumbuhan pribadi bagi semua karyawan.

Berdasarkan pendapat diatas mengenai tujuan pelatihan maka dapat disimpulkan bahwa adanya pelatihan diharapkan dapat mengembangkan karyawan sesuai dengan kompetensinya, dapat menggunakan keahliannya sesuai dengan perubahan teknologi, karyawan akan lebih berorientasi pada pengembangan perusahaan, meningkatkan Transfer Pelatihan dan untuk pengembangan karir, sehingga adanya pelatihan diharapkan akan dapat meningkatkan pertumbuhan pribadi setiap karyawan.

### **2.5.2 Evaluasi Program - Program Pelatihan**

Pelatihan mestilah di evaluasi dengan sistematis mendokumentasikan hasil-hasil pelatihan dari segi bagaimana sesungguhnya peserta pelatihan berperilaku kembali pada pekerjaan pekerja dan relevansinya perilaku peserta pada tujuan-tujuan perusahaan. Dalam menilai manfaat atau kegunaan program pelatihan, perusahaan mencoba menjawab empat pertanyaan:

- a. Apakah terjadi perubahan?
- b. Apakah perubahan disebabkan oleh pelatihan?
- c. Apakah perubahan secara positif berkaitan dengan pencapaian tujuan-tujuan organisasional?

- d. Apakah perubahan yang serupa terjadi pada partisipan yang baru dalam program pelatihan yang sama?

Evaluasi membutuhkan adanya penilaian terhadap dampak program pelatihan pada perilaku sikap dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Adapun pengukuran efektifitas penilaian meliputi penilaian

- a. Reaksi-reaksi yaitu bagaimana perasaan partisipan terhadap program.
- b. Belajar yaitu pengetahuan, keahlian, dan sikap-sikap yang diperoleh sebagai hasil dari pelatihan.
- c. Perilaku yaitu perubahan - perubahan yang terjadi pada pekerjaan sebagai akibat dari pelatihan.
- d. Hasil-hasil yaitu dampak pelatihan pada keseluruhan efektifitas organisasi atau pencapaian pada tujuan- tujuan organisasional.

Adanya pengukuran efektifitas pelatihan yang telah dilaksanakan dapat disimpulkan bahwa evaluasi pelatihan baik mengenai program maupun instruktur pelatih dapat menjadi umpan balik untuk pelatihan selanjutnya demikian pula dengan pembelajaran pekerja apakah pekerja mempelajari prinsip-prinsip, ketrampilan, dan fakta-fakta yang seharusnya pekerja pelajari. Selanjutnya dapat untuk mengetahui apakah perilaku peserta berubah karena program pelatihan atau bukan. Terakhir dengan melihat hasil dari pelatihan apakah sesuai dengan tujuan pelatihan yang ditetapkan.

### 2.5.3 Transfer Pelatihan

Transfer pelatihan (*transfer of training*) adalah tingkat terhadapnya pengetahuan, keahlian, kemampuan, atau karakteristik lainnya yang dipelajari dalam pelatihan dapat digunakan atau diterapkan dalam pekerjaan. Definisi lain diberikan pada istilah transfer pelatihan diantaranya pendapat dari Baldwin & Ford(1988), "*Positive transfer of training is the degree to which trainees effectively apply the knowledge, skills, and attitude gained in a training context to the job*". Broad & Newstrom, *Transfer of training is the effective and continuing application, by trainees to their jobs, of the knowledge and skills gained in training-both on and off the job*. Definisi transfer pelatihan tersebut di atas menunjukkan adanya persamaan

bahwa transfer pelatihan merupakan aktivitas secara efektif dan berkelanjutan untuk menerapkan keahlian, keterampilan, dan sikap yang diperoleh dari suatu pelatihan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa transfer pelatihan mengidentifikasi sejauh mana peserta pelatihan dapat menerapkan apa yang diperoleh dari pelatihan sehingga dapat mengubah perilaku peserta dalam pelaksanaan pekerjaan pekerja.

Desain pelatihan juga merupakan hal yang penting agar materi-materi yang diberikan pada saat pelatihan lebih mudah diterima yaitu berkaitan dengan isi atau materi pelatihan, ruang kelas, instruktur dan praktek langsung. Desain pelatihan yang baik akan menjadi umpan balik bagi peserta maupun penyelenggara sehingga proses belajar dan transfer akan lebih mudah. Demikian juga dengan lingkungan kerja yaitu dukungan dalam organisasi akan dirasakan oleh karyawan ketika pekerja percaya bahwa pihak lain (seperti atasan, kelompok kerja) memberikan peluang untuk mempraktekan pengetahuan dan ketrampilan baru ke tempat kerja. Adanya peluang untuk mempraktekan hasil pelatihan, maka akan terjadi proses atau budaya pembelajaran sehingga apa yang pekerja telah pelajari akan dapat pekerja terapkan ke dalam pekerjaannya. Kesimpulannya bahwa variabel pelatihan yaitu karakteristik peserta, desain pelatihan, lingkungan kerja dan pembelajaran mempunyai peran yang penting dalam transfer pelatihan, yang seharusnya dipertimbangkan agar peserta pelatihan dapat menerapkan apa yang pekerja pelajari ke dalam pekerjaannya.

Berdasarkan kesimpulan diatas penelitian ini lebih menekankan pada pengaruh generalisasi dari aspek karakteristik peserta (variabel personality berupa *locus of control* dan orientasi tujuan), karakteristik Lingkungan kerja dan *self efficacy* setelah pelatihan, yang menunjukkan tingkat keyakinan peserta pelatihan dalam menjalankan tugas sesuai dengan kemampuan dan ketrampilan yang dipelajari dalam pelatihan untuk diterapkan dalam pekerjaannya.

## 2.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya. Penelitian tersebut sangat penting untuk diungkapkan karena dapat digunakan sebagai sumber informasi dan bahan acuan yang sangat berguna bagi penelitian. Penelitian terdahulu menjadi salah satu upaya peneliti untuk mencari perbandingan dan selanjutnya untuk menemukan inspirasi baru untuk penelitian selanjutnya dan membantu dalam memposisikan penelitian serta menunjukkan orsinalitas dari penelitian.

**Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu (Lanjutan)**

No	Penelitian Terdahulu	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Aigerim Sekerbayeva et al (2023)	<i>The Moderating Role of Entrepreneurial Self-Efficacy and Locus of Control on the Effect of the University Environment and Program on Entrepreneurial Intention and Attitudes</i>	Hasil penelitian mengungkapkan bahwa niat kewirausahaan siswa secara langsung dipengaruhi oleh self-efficacy dan locus of control. Namun, locus of control juga secara tidak langsung dipengaruhi oleh lingkungan universitas dan program pembelajaran. Efek program pembelajaran pada aspirasi dan sikap kewirausahaan dimediasi oleh self-efficacy. Hasil penelitian ini menggaris bawahi bahwa kewirausahaan siswa dibentuk oleh faktor-faktor pribadi seperti self-efficacy dan locus of control, di samping konteks universitas.
2	Dickson Mdhlalose (2022)	<i>An analysis of the impact of the environment on the transfer of training in the work environment</i>	Penelitian ini menyimpulkan bahwa tingkat organisasi (karakteristik lingkungan kerja) secara signifikan mempengaruhi transfer pelatihan di

Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

No	Penelitian Terdahulu	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
			lingkungan kerja secara positif atau secara negatif. Peserta pelatihan yang bekerja di lingkungan yang lebih positif dan yang menerima lebih banyak dorongan dari rekan-rekan pekerja membuat kemajuan paling besar dalam mentransfer pelatihan. Transfer pelatihan sangat berkorelasi dengan aspek-aspek termasuk: bantuan pengawasan, otonomi kerja, dan dukungan pilihan.
3	Fedrick et al (2022)	<i>Training design in mediating the relationship of participants, motivation, work environment, and transfer of learning</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa desain pelatihan memiliki hubungan antara pekerjaan peserta pelatihan lingkungan dan transfer pengetahuan, keterampilan dan sikap yang diperoleh dari pelatihan ke tempat kerja pekerja. Selain itu, sebagian memediasi juga hubungan antara motivasi berorientasi belajar dan transfer belajar. Temuan ini semakin memperkuat pentingnya desain dan pembinaan pelatihan.
4	Bahrani et al (2021)	<i>A path analysis of effects of the career locus of control dimensions and career decision self-efficacy on career aspiration</i>	Hasil analisis menunjukkan bahwa efek langsung positif dari locus of control internal pada aspirasi karir. Locus of control internal, keberuntungan, dan kekuatan lainnya menjelaskan 43% variasi dalam self efficacy keputusan karir. Hasil

Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

No	Penelitian Terdahulu	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
			menunjukkan efek langsung positif dari keputusan karir self-efficacy pada karir aspirasi. Semua bersama-sama locus of control internal, keberuntungan dan karir keputusan self efficacy menjelaskan 42% variasi dalam aspirasi karir.
5	Dionisius Pius (2019)	<i>The Influence of Locus of Control, Self-Efficacy and Self-Esteem on the Employees Performance: A Case Study</i>	<i>locus of control, self-efficacy</i> dan <i>self-esteem</i> sekaligus mempengaruhi Transfer Pelatihan pada First State Middle. Efikasi diri dan harga diri mempengaruhi Transfer Pelatihan tetapi <i>locus of control</i> tidak mempengaruhi Transfer Pelatihan.
6	Chung et al (2019)	<i>The impact of self-assessment, planning and goal setting, and reflection before and after revision on student self-efficacy and writing performance</i>	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa siswa yang terlibat dalam orientasi tujuan pembelajaran, perencanaan dan refleksi diri berdampak positif terhadap self efficacy.
7	Pallavi et al (2019)	<i>A Comparative Study of Self Motivational Attributes self efficacy, Locus of control and Goal Setting Among Students Pursuing General degree and Professional Courses.</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa efikasi diri dan locus of control dianggap sebagai faktor motivasi untuk penetapan tujuan dan mencapai tujuan. efikasi diri berhubungan positif dengan nilai sebelumnya dan nilai tujuan masa depan. Faktor locus of control termasuk faktor peluang dan locus of control eksternal terutama berkontribusi pada prestasi



Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

No	Penelitian Terdahulu	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
			akademik pekerja dan poin nilai tujuan masa depan.
8	Gupta et al (2017)	<i>Relationship between onboarding experience and turnover intention: intervening role of locus of control and self-efficacy</i>	Penelitian ini menunjukkan bahwa ada dampak positif yang signifikan hubungan antara efikasi diri berbasis motivasi. Efikasi diri efektif memoderasi dampak pengalaman diri pada niat berpindah tempat kerja, sehingga untuk individu dengan kemandirian rendah hubungan terbalik antara pengalaman diri dan niat berpindah tempat kuat, tetapi untuk individu dengan self efficacy tinggi hubungan antara kedua variabel bersifat langsung.
9	Melissa Albert et al (2016)	<i>Learning goal orientation and locus of control interact to predict academic self-concept and academic performance in college students</i>	Penelitian ini mereplikasi dan memperluas penelitian sebelumnya untuk menguji bagaimana locus kontrol internal dan orientasi tujuan pembelajaran berhubungan dengan konsep diri akademik dan prestasi akademik di kalangan mahasiswa AS. Dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa locus of control dan orientasi tujuan belajar memiliki efek langsung dan interaktif yang positif pada konsep diri akademik. Selanjutnya bahwa konsep diri akademis memediasi hubungan antara interaksi

Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

No	Penelitian Terdahulu	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
			locus of control dan orientasi tujuan belajar dan prestasi. Hasil ini menjelaskan bahwa kepribadian konsep diri akademis dan perbedaan individu membentuk kinerja di perguruan tinggi.
10	Abele Spurk (2009)	<i>The impact of locus of control and self-efficacy on career success</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Locus Of Control</i> internal dan <i>self-efficacy</i> berkorelasi positif dengan kesuksesan karier. <i>self-efficacy</i> memediasi hubungan antara <i>locus of control</i> dan kesuksesan karier. Ini menunjukkan bahwa memiliki <i>locus of control internal</i> mengarah ke <i>self-efficacy</i> yang lebih tinggi dan berkontribusi pada kesuksesan karier.
11	Sitzmann et al (2006)	<i>Self efficacy as a mediator of the relationship between training design and transfer</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa desain pelatihan memiliki hubungan positif dengan transfer pelatihan. Delapan dimensi desain pelatihan yang diukur semuanya berkontribusi pada transfer pelatihan. Variabel <i>self efficacy</i> memediasi hubungan antara desain pelatihan dan transfer pelatihan. Desain pelatihan yang baik meningkatkan <i>self efficacy</i> , yang pada gilirannya meningkatkan transfer pelatihan.
12	Saks et al (2002)	<i>The mediating effect of self-efficacy on the relationship between</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>self efficacy</i> memiliki

Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

No	Penelitian Terdahulu	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
		<i>motivation and training transfer</i>	hubungan positif dengan transfer pelatihan. Karyawan dengan <i>self efficacy</i> yang tinggi lebih cenderung menerapkan apa yang pekerja pelajari dalam pelatihan ke dalam pekerjaan pekerja. <i>Self efficacy</i> memediasi hubungan antara motivasi dan transfer pelatihan. Motivasi tinggi meningkatkan <i>self efficacy</i> , yang pada gilirannya meningkatkan transfer pelatihan
13	Fendy et al (2001)	<i>Analysis on the impact of Locus of Control, learning aim orientation, and working environments on Self Efficacy and transfer of training</i>	Pengaruh variabel <i>locus of control</i> , orientasi objektif pembelajaran, dan karakteristik lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap transfer of training. Namun, <i>self-efficacy</i> ditemukan memiliki efek signifikan pada transfer pelatihan. Penelitian ini mengungkapkan bahwa <i>locus of control</i> , orientasi tujuan belajar, dan karakteristik lingkungan kerja melalui <i>self-efficacy</i> berpengaruh pada pelatihan transfer.
14	Davis et al (2000)	<i>The Development of self-efficacy During Aviation Training</i>	Penelitian ini dilakukan pada fasilitas penerbangan di Arnerika Serikat Tenggara. Objek penelitian menggunakan 220 partisipan yang menyelesaikan pelatihan Basic flight instruction Tutorial System (BFITS), 152 menyelesaikan kuestioner post yang

Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu (Lanjutan)

No	Penelitian Terdahulu	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
			menilai <i>self efficacy</i> (tingkat keyakinan tentang kemampuan diri) setelah pelatihan. Hasil studi ini mengkaji variabel-variabel operasi sendiri dalam setting pelatihan dimana <i>self efficacy</i> setelah pelatihan akan terpengaruhi oleh kinerja pada tugas pelatihan, rasa harga diri ( <i>self-esteem</i> ) dan interaksi antara variabel - variabel ini. Hasil-hasil menunjukkan bahwa kinerja pelatihan dan rasa harga diri memprediksikan <i>self efficacy</i> untuk kinerja penerbangan pascapelatihan (pelatihan berikutnya)

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya, yaitu terletak pada objek penelitian, metode analisis dan periode waktu penelitian. Meskipun pada umumnya ruang lingkup penelitian hampir sama dengan penelitian-penelitian sebelumnya, yaitu dengan menggunakan beberapa variabel penelitian yang sama. Pada penelitian ini memfokuskan pada objek penelitian yaitu pada karyawan generasi Z perusahaan *Start Up* di Jakarta.

## 2.7 Kerangka Pemikiran

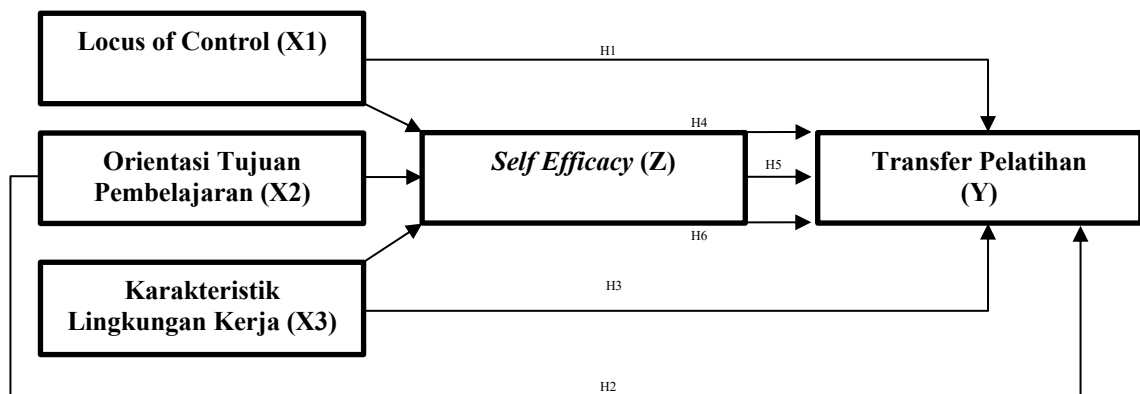
Kerangka pemikiran adalah dasar pemikiran dan penelitian yang didapat dari data dan fakta-fakta observasi dan kajian pustaka. Dalam penelitian ini terdapat 3 variabel independen, 1 variabel dependen dan 1 variabel mediasi. Variabel independen adalah *locus of control*, orientasi tujuan pembelajaran, karakteristik lingkungan kerja sedangkan variabel dependen adalah transfer pelatihan dengan *self efficacy* sebagai variabel mediasi.

Hubungan antara *locus of control* (LOC) dan transfer pelatihan adalah penelitian yang dilakukan oleh Smith et al (2023) menunjukkan bahwa *internal locus of control* berpengaruh positif terhadap transfer pelatihan. Artinya, individu yang percaya bahwa pekerja memiliki kendali atas kehidupan pekerja cenderung lebih mampu mentransfer hasil pelatihan ke dalam pekerjaan pekerja. *Exsternal locus of control* berhubungan dengan sikap pasif dan keadaan ketidakberdayaan individu dalam rnenghadapi lingkungan. Pekerja percaya bahwa apa yang terjadi pada kehidupan pekerja hanyalah disebabkan oleh keberuntungan ataupun nasib, atau disebut dengan kelompok eksternal. Orang-orang yang ternasuk dalam kelompok eksternal mempunyai persepsi apa yang terjadi pada pekerja (*reward* maupun *reinforcement*) tergantung pada keberuntungan, kesempatan dan orang yang berkuasa.

Hubungan antara orientasi tujuan pembelajaran dengan transfer pelatihan adalah hasil penelitian yang dilakukan oleh Kimberly et all (2021) menunjukkan hasil penelitian yang signifikan dengan adanya orientasi tujuan pembelajaran siswa atletik. Siswa dalam program pelatihan atletik biasanya melalui fase penerimaan, yang memberi pekerja pemahaman mendalam tentang harapan untuk bertahan melalui suatu program. Rata-rata orientasi tujuan pencapaian jauh lebih tinggi di bidang penguasaan dibandingkan dengan orientasi tujuan kinerja atau pendekatan, penghindaran kinerja, dan penghindaran kerja. Itu bisa menyiratkan siswa pelatihan atletik memahami pentingnya mendekati tugas untuk memahami konten dan terus belajar ketika itu sulit. Ini menunjukkan jika siswa memiliki orientasi tujuan penguasaan yang lebih tinggi maka siswa dapat bertahan melalui situasi sulit untuk mencapai tujuan jangka panjang dan mempertahankan pengetahuan untuk implikasi masa depan. Oleh karena itu, hasil penelitian ini memperkuat adanya hubungan antara orientasi tujuan pembelajaran dengan transfer pelatihan yang dilakukan siswa atletik.

Hubungan antara karakteristik lingkungan kerja dan transfer penelitian adalah hasil penelitian yang dilakukan oleh Dickson Mdhlalose (2022) menjelaskan bahwa tingkat organisasi (karakteristik lingkungan kerja) secara signifikan mempengaruhi

transfer pelatihan. Lingkungan kerja secara positif atau secara negatif. Peserta pelatihan yang bekerja di lingkungan yang lebih positif dan yang menerima lebih banyak dorongan dari rekan-rekan pekerja membuat kemajuan paling besar dalam mentransfer pelatihan. Transfer pelatihan sangat berkorelasi dengan aspek-aspek termasuk: bantuan pengawasan, otonomi kerja, dan dukungan pilihan.



**Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran**

## 2.8 Pengembangan Hipotesis

### 2.8.1 Pengaruh *Locus of Control* Terhadap Transfer Pelatihan

Penelitian yang dilakukan oleh Smith et al (2023) menunjukkan bahwa *internal locus of control* berpengaruh positif terhadap transfer pelatihan. Artinya, individu yang percaya bahwa pekerja memiliki kendali atas kehidupan pekerja cenderung lebih mampu mentransfer hasil pelatihan ke dalam pekerjaan pekerja. *Exsternal locus of control* berhubungan dengan sikap pasif dan keadaan ketidakberdayaan individu dalam rnenghadapi lingkungan. Pekerja percaya bahwa apa yang terjadi pada kehidupan pekerja hanyalah disebabkan oleh keberuntungan ataupun nasib, atau disebut dengan kelompok eksternal. Orang-orang yang ternasuk dalam kelompok eksternal mempunyai persepsi apa yang terjadi pada pekerja (*reward* maupun *reinforcement*) tergantung pada keberuntungan, kesempatan dan orang yang berkuasa.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Suwaree (2020) dengan hasil menunjukkan bahwa *locus of control internal* mempengaruhi proses efektifitas proses transfer pelatihan karyawan. Hubungan positif antara *locus of control* dengan efektifitas proses transfer pelatihan ini menunjukkan kemampuan untuk mengelola orang yang

memiliki kendali atas diri sendiri yang tinggi untuk mengikuti program pelatihan dan pengembangan. Ini menunjukkan bahwa individu dengan *locus of control internal* memiliki niat kuat untuk menyelesaikan tugas pekerja. sehingga seseorang dengan *locus of control internal* cenderung menyelesaikan kegiatan pengembangan pembelajaran pelatihan dan mentransfer ke pekerjaan pekerja dengan hasil yang jauh lebih baik daripada seseorang yang sebelumnya tidak mengikuti program pelatihan.

Penelitian yang dilakukan oleh Marco et al (2016) menunjukkan hasil bahwa karyawan yang memiliki *locus of control* yang tinggi cenderung memiliki minat partisipasi dalam proses pelatihan umum yang dilakukan di perusahaan. Pekerja dengan *locus of control* yang tinggi meyakini bahwa dengan diadakannya pelatihan maka akan meningkatkan kemampuan dan kinerja mereka dalam perusahaan. Dengan harapan upah pekerja pun mengalami peningkatan yang lebih besar.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Jason et al (2011) menunjukkan hasil bahwa para partisipan pengemudi lebih memiliki *locus of control* yang lebih baik setelah dilakukannya program pelatihan. Program pelatihan ini mendapatkan umpan balik yang baik dan merubah sikap dan perilaku pengemudi untuk memiliki keyakinan mengenai pengendalian kecelakaan. Secara khusus, pengemudi melaporkan secara signifikan menurunkan eksternalitas dan internalitas yang lebih tinggi setelah pelatihan dibandingkan dengan sebelum pelatihan. Perubahan dalam mengemudi *locus of control* memprediksi peningkatan perilaku mengemudi yang aman. Selain itu, motivasi belajar pretraining memprediksi penurunan eksternalitas, sedangkan pretraining *self efficacy* memprediksi peningkatan internalitas. Hasilnya menunjukkan bahwa *driving locus of control* mempengaruhi proses pelatihan dan umpan balik. Perubahan dalam mengemudi *locus of control* dapat memprediksi perubahan perilaku mengemudi. Temuan penelitian menunjukkan potensi bahwa *locus of control* memiliki pengaruh terhadap program pelatihan.

**H<sub>1</sub> = *Locus of control* berpengaruh positif dan signifikan terhadap transfer pelatihan**

### 2.8.2 Pengaruh Orientasi Tujuan Pembelajaran Terhadap Transfer Pelatihan

Orientasi tujuan adalah berasal dari konstruk dalam bidang pendidikan yang menyarankan individu mempunyai orientasi pembelajaran atau orientasi kinerja dalam menyelesaikan tugas. Hal tersebut berkaitan dengan kesiapan pegawai untuk belajar. Kesiapan untuk melaksanakan pelatihan ada 2 (dua) hal: 1 ). Karyawan mempunyai karakteristik individual (sikap, kemampuan, percaya diri, dan motivasi) yang dibutuhkan untuk mempelajari isi pelatihan dan menerapkan pada pekerjaan dan 2) lingkungan kerja akan memfasilitasi pembelajaran dan tidak mencampuri dengan kinerja (Noe et al, 2000).

Penelitian yang dilakukan oleh Jaidev et al (2013) menunjukkan hasil bahwa semua orientasi tujuan pembelajaran dan efikasi diri umum masing-masing menjelaskan sekitar 21,2% dan 33,6% variasi dan oleh karena itu secara signifikan mempengaruhi transfer pelatihan dan juga memiliki hubungan positif dengan transfer pelatihan.

Penelitian yang dilakukan oleh Sitzmann (2019) membandingkan efek orientasi tujuan pembelajaran *mastery* (berfokus pada penguasaan materi) dan *performance* (berfokus pada pencapaian kinerja) terhadap transfer pelatihan dengan hasil menunjukkan bahwa orientasi tujuan pembelajaran yang berfokus pada penguasaan materi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap transfer pelatihan. Efek orientasi tujuan pembelajaran mastery lebih kuat untuk pelatihan kognitif dibandingkan dengan pelatihan keterampilan.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Kimberly *et al.*, (2021) menunjukkan hasil penelitian yang signifikan dengan adanya orientasi tujuan pembelajaran siswa atletik. Siswa dalam program pelatihan atletik biasanya melalui fase penerimaan, yang memberi pekerja pemahaman mendalam tentang harapan untuk bertahan melalui suatu program. Rata-rata orientasi tujuan pencapaian jauh lebih tinggi di bidang penguasaan dibandingkan dengan orientasi tujuan kinerja-pendekatan, penghindaran kinerja, dan penghindaran kerja. Itu bisa menyiratkan siswa pelatihan atletik memahami pentingnya mendekati tugas untuk memahami konten dan terus



belajar ketika itu sulit. Ini menunjukkan jika siswa memiliki orientasi tujuan penguasaan yang lebih tinggi maka siswa dapat bertahan melalui situasi sulit untuk mencapai tujuan jangka panjang dan mempertahankan pengetahuan untuk implikasi masa depan. Oleh karena itu, hasil penelitian ini memperkuat adanya hubungan antara orientasi tujuan pembelajaran dengan transfer pelatihan yang dilakukan siswa atletik.

**H<sub>2</sub> = Orientasi tujuan pembelajaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap transfer pelatihan.**

### **2.8.3 Pengaruh Karakteristik Lingkungan Kerja terhadap Transfer Pelatihan**

Penelitian yang dilakukan oleh Dickson Mdhlalose (2022) menjelaskan bahwa tingkat organisasi (karakteristik lingkungan kerja) secara signifikan mempengaruhi transfer pelatihan. Lingkungan kerja secara positif atau secara negatif. Peserta pelatihan yang bekerja di lingkungan yang lebih positif dan yang menerima lebih banyak dorongan dari rekan-rekan pekerja membuat kemajuan paling besar dalam mentransfer pelatihan. Transfer pelatihan sangat berkorelasi dengan aspek-aspek termasuk: bantuan pengawasan, otonomi kerja, dan dukungan pilihan. Karyawan merasa pekerja memiliki dukungan dari manajer dan rekan kerja pekerja, pekerja lebih cenderung memanfaatkan peluang untuk belajar dan tumbuh dalam pekerjaan lingkungan. Tingkat manajemen keterlibatan dalam proses transfer pelatihan cukup besar. Selain itu, dukungan rekan sebaya terbukti berguna dalam memfasilitasi transisi dari pembelajaran di ruang kelas ke lingkungan kerja. Ini menunjukkan bahwa orang akan mencoba menerapkan apa yang telah pekerja pelajari dalam pelatihan untuk pekerjaan pekerja jika pekerja diminta untuk berbagi materi kursus dan diberi dorongan untuk melakukannya.

Penelitian yang dilakukan oleh Zahid et al (2022) menunjukkan bahwa faktor lingkungan secara positif dan signifikan mempengaruhi transfer pelatihan. Lingkungan kerja yang menyediakan kesempatan untuk berlatih dan menerapkan pengetahuan baru secara langsung meningkatkan transfer pelatihan. Dukungan atasan untuk memiliki pengaruh positif untuk lebih menghargai pembelajaran dan pengembangan, dan mendorong karyawan untuk menggunakan pengetahuan dan

keterampilan baru pekerja di tempat kerja (adanya transfer pelatihan). Ketika karyawan merasa bahwa pengetahuan dan keterampilan baru bermanfaat untuk pekerjaan pekerja, pekerja lebih termotivasi untuk menerapkannya.

Menurut Baldwin et al (2017) studi lebih lanjut tentang efek sinergis dari intervensi pra-dan pasca-pelatihan pada hasil transfer diperlukan untuk meningkatkan pengetahuan kita tentang cara memaksimalkan transfer. Karyawan organisasi puas dalam lingkungan yang menyediakan pertumbuhan dan pengakuan khusus dan pribadi, yang memastikan kemandirian organisasi dan realisasi. Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa karakteristik lingkungan yang mempengaruhi keberhasilan suatu transfer adalah iklim organisasi yang mendukung, diskusi dengan pimpinan sebelum terlibat dalam pelatihan, kesempatan menggunakan keahlian dan keterampilan yang diperoleh dari pelatihan serta pascapelatihan dan umpan balik.

**H<sub>3</sub> = Karakteristik lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap transfer pelatihan.**

#### **2.8.4 Self Efficacy Mediasi Pengaruh *Locus of Control* terhadap Transfer Pelatihan**

Individu dengan internal *locus of control* mempunyai persepsi bahwa lingkungan dapat dikontrol oleh dirinya sehingga mampu melakukan perubahan-perubahan sesuai dengan keinginannya. Orang-orang yang termasuk dalam kelompok internal mempunyai persepsi bahwa apa yang terjadi pada diri pekerja (misal *reward* maupun *reinforcement*) bergantung pada apa yang dilakukan oleh pekerja sendiri. Karena individu merasa dapat mengontrol dirinya sendiri maka ada kecenderungan mempunyai keyakinan yang tinggi bahwa pekerja mampu dalam menyerap isi program pelatihan sehingga selanjutnya dapat menerapkan hasil pelatihan tersebut ke dalam pekerjaan (mengeneralisasi). Dengan kata lain Individu dengan internal *locus of control* cenderung mempunyai *self efficacy* lebih tinggi. Hal ini didukung oleh hasil penelitian dari Aigerim Sekerbayeva et al (2023).

Penelitian dari Bahrani et al (2021), menyatakan bahwa internal *locus of control* berhubungan positif dengan *self efficacy*. Hasil menunjukkan efek langsung positif dari *locus of control* pada karir aspirasi dan *self efficacy*. Semua bersama-sama

*locus of control* internal, keberuntungan dan karier keputusan *self efficacy* menjelaskan 42% variasi dalam aspirasi karir.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Saks et al (2002) menguji hubungan antara *locus of control* dengan transfer pelatihan dan menguji apakah *self efficacy* memediasi hubungan antara *locus of control* dan transfer pelatihan. Dengan hasil menunjukkan bahwa hubungan positif antara *locus of control internal* dengan transfer pelatihan. Artinya, karyawan dengan keyakinan kuat bahwa pekerja mengendalikan hasil (*locus of control internal*) lebih cenderung menerapkan apa yang pekerja pelajari dalam pelatihan. Variabel *self efficacy* berperan sebagai mediator dalam hubungan antara *locus of control* internal dan transfer pelatihan. Artinya, *locus of control* internal mempengaruhi transfer pelatihan secara tidak langsung melalui *self efficacy*. Karyawan dengan *locus of control* internal memiliki *self efficacy* yang lebih tinggi, yang pada gilirannya meningkatkan transfer pelatihan.

**H4: *Self efficacy* memediasi pengaruh *locus of control* terhadap transfer pelatihan**

#### **2.8.5 *Self Efficacy* Mediasi Pengaruh Orientasi Tujuan Pembelajaran terhadap Transfer Pelatihan**

Penelitian yang dilakukan oleh Susan Chirayath (2013) Studi ini menegaskan temuan penelitian bahwa karakteristik individu secara signifikan mempengaruhi transfer positif pelatihan. Transfer pelatihan adalah konstruksi multidimensi dan dalam penelitian ini telah mengidentifikasi hubungan antara dua karakteristik individu penting yang disebut dengan orientasi tujuan belajar dan efikasi diri umum yang mempengaruhi transfer pelatihan. Organisasi yang ingin meningkatkan transfer pelatihan dari konteks pelatihan kembali ke konteks pekerjaan dapat memahami pentingnya peran yang dimainkan oleh berbagai faktor individu untuk meningkatkan transfer pelatihan yang positif.

Penelitian lain yang dilakukan Chung et al (2019) hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa siswa yang terlibat dalam orientasi tujuan pembelajaran, perencanaan dan refleksi diri berdampak positif terhadap *self efficacy*. Kanfer (2001) menyebutkan orientasi tujuan baik pembelajaran maupun kinerja diprediksi

dapat mempengaruhi *self efficacy*. Individu dengan orientasi pembelajaran diprediksi akan mempunyai *self efficacy* yang lebih tinggi hal tersebut dikarenakan individu menganggap kemampuan pekerja dapat dikembangkan. Orientasi tujuan kinerja mempunyai *self efficacy* lebih rendah dikarenakan individu cenderung memandang kemampuan pekerja adalah tetap.

**H<sub>5</sub>: *Self Efficacy* memediasi pengaruh orientasi tujuan pembelajaran terhadap transfer pelatihan.**

#### **2.8.6 *Self Efficacy* Mediasi Pengaruh Karakteristik Lingkungan Kerja terhadap Transfer Pelatihan**

Penelitian yang dilakukan oleh Aigerim Sekerbayeva et al (2023) mengkaji pengaruh lingkungan dan program pembelajaran terhadap kewirausahaan siswa niat dan sikap, mempertimbangkan peran moderasi *self efficacy* kewirausahaan. Temuan ini mengungkapkan bahwa niat kewirausahaan siswa secara langsung dipengaruhi *self efficacy* kewirausahaan dan program pembelajaran. Efek program pembelajaran pada aspirasi dan sikap kewirausahaan dimediasi oleh efikasi diri. Hasil studi menggaris bawahi bahwa kewirausahaan siswa dibentuk oleh faktor-faktor pribadi seperti self-efficacy dan lingkungan.

Penelitian lain yang dilakukan oleh Zeshan (2020) Studi ini menemukan keduanya antara dukungan organisasi dan supervisor sebagai faktor yang berkontribusi terhadap motivasi untuk mentransfer melalui *self efficacy*. Penelitian ini bertujuan untuk memenuhi kesenjangan sastra mengenai peran mediasi efikasi diri antara lingkungan kerja dengan motivasi karyawan. Hasilnya menemukan lingkungan kerja sebagai prediktor penting dari *self efficacy*. Dukungan organisasi ketika karyawan merasa diperhatikan oleh organisasi pekerja, pekerja tidak hanya ditemukan percaya diri (*self efficacy*) dalam mencapai tugas yang diberikan tetapi juga merasa termotivasi untuk menerapkan dan mentransfer keterampilan yang pekerja pelajari melalui berbagai program (yaitu program pelatihan di sini). Dengan demikian, persepsi karyawan tentang dukungan dari lingkungan organisasi pekerja berkontribusi untuk membangun kepercayaan diri pekerja, yang selanjutnya memotivasi pekerja untuk mentransfer pelatihan. Selain itu, studi ini juga menemukan dukungan atasan berkontribusi positif terhadap pengembangan

kepercayaan diri karyawan dan pada gilirannya pekerja ditemukan termotivasi mengenai transfer pelatihan. Dukungan dari supervisor meningkatkan kepercayaan diri karyawan pada diri pekerja sendiri, pada gilirannya, pekerja termotivasi untuk menerapkan hal yang sama pada orang lain (dengan mentransfer keterampilan yang pekerja pelajari). Dalam penelitian serupa, Taylor (2000) juga mencatat bahwa peserta pelatihan yang memiliki supervisor yang mendukung lebih mungkin untuk mentransfer keterampilan pekerja ditempat kerja. Pelatihan penting di semua tingkatan organisasi, tetapi jika tidak ditransfer oleh peserta pelatihan, itu akan tetap tidak membuahkan hasil bagi organisasi. Oleh karena itu, penelitian ini menghasilkan temuan yang memperkuat pengaruh lingkungan kerja external (dukungan atasan dan rekan kerja) terhadap proses transfer pelatihan dan menambah efikasi diri (*self efficacy*) peserta pelatihan untuk mentransfer keterampilan yang pekerja pelajari.

**H<sub>6</sub> = *Self efficacy* memediasi pengaruh karakteristik lingkungan kerja terhadap transfer pelatihan**

### **III. METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Desain Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian, jenis penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif. Sugiyono (2022) memberikan definisi penelitian kuantitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknis pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Adapun penelitian kuantitatif ini menggunakan pendekatan kausal komparatif digunakan untuk mengetahui kemungkinan hubungan sebab akibat.

#### **3.2 Jenis dan Sumber Data**

##### **3.2.1 Data Sekunder**

Sugiyono (2010) data sekunder yaitu data yang diperoleh melalui studi kepustakaan atau hasil dari pengumpulan data atau informasi dari literatur dan referensi yang terkait dengan topik penelitian. Data sekunder terbagi menjadi dua atas dasar sumber penyediaanya, yaitu:

- a. Data internal, bersifat intern data yang diperoleh dari objek penelitian. Misalnya data yang didapat dari arsip perusahaan.
- b. Data eksternal, yaitu data yang telah tersedia karena dikumpulkan pihak lain yang tersedia diluar objek penelitian. Misalnya data yang diperoleh dari penelitian terdahulu, literature, dan jurnal yang berhubungan dengan permasalahan penelitian ini.

### 3.2.2 Data Primer

Data primer yaitu data penelitian yang diperoleh langsung dari sumber asli dan data dikumpulkan secara khusus untuk menjawab pertanyaan penelitian yang sesuai dengan keinginan peneliti. Dalam penelitian ini data primer dari pengumpulan kuesioner sebelumnya diberikan kepada responden yaitu karyawan generasi Z perusahaan Start Up di Jakarta yang memuat sejumlah pernyataan yang berhubungan dengan *locus of control*, orientasi tujuan pembelajaran, karakteristik lingkungan kerja, transfer pelatihan dan *self efficacy*.

### 3.2.3 Metode Pengumpulan Data

Terdapat dua cara untuk mengumpulkan data yang akan diperlukan untuk melakukan analisis dalam penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

#### 3.2.3.1 Studi Lapangan

Penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data primer dilakukan dengan menggunakan metode angket/kuesioner. Untuk mendapatkan data tentang dimensi-dimensi dari konstruk-konstruk yang sedang dikembangkan dalam penelitian ini.

Kuesioner sebagian besar digunakan dalam melakukan penelitian kuantitatif, dimana peneliti ingin mendapatkan profil keseluruhan untuk dapat menghitung frekuensi kemunculan pendapat, sikap, pengalaman dan proses, perilaku atau prediksi. Melalui kuesioner, responden diminta untuk menjawab pertanyaan tentang fakta, sikap, keyakinan, perilaku, dan pengalaman sebagai karyawan dalam satu perusahaan sesuai dengan topic yang akan diteliti. Pendistribusian kuesioner juga bisa melalui berbagai media seperti email, pos atau diisi langsung dengan responden. Keuntungan lain dari penggunaan instrument kuesioner adalah mampu mengumpulkan tanggapan dari sejumlah relatif besar responden yang tersebar terutama lokasi terpencil untuk dapat membuat profil dan memetaan kondisi karyawan yang ada (Rowley, 2014).

Kuesioner yang digunakan adalah gabungan dari kuesioner yang telah dipatenkan dan telah terpublikasi pada jurnal internasional. Pengukuran variabel independen

dalam penelitian yaitu *locus of control*, orientasi tujuan pembelajaran dan karakteristik lingkungan kerja. Variabel dependen adalah *self efficacy*.

### **3.2.3.2 Studi Pustaka**

Sebagian besar penelitian membutuhkan dan menggunakan studi kepustakaan. Dalam penelitian ini, data studi kepustakaan yang digunakan berasal dari buku, laporan survei, peraturan perundangan, jurnal, dan penelitian-penelitian terdahulu yang dapat dijadikan acuan dalam melakukan penelitian.

## **3.3 Populasi dan Sampel**

### **3.3.1 Populasi**

Menurut Mugenda (2003) populasi adalah seluruh kelompok orang atau objek yang memiliki karakteristik yang sama atau serupa dalam suatu penelitian. Menurut Creswell (2017) Populasi adalah seluruh kelompok individu atau kasus yang dapat ditarik kesimpulan dari hasil penelitian. Sedangkan menurut Babbie (2019) Populasi adalah seluruh kelompok individu atau objek yang memenuhi karakteristik tertentu yang relevan dengan penelitian atau analisis. Populasi untuk penelitian, peneliti akan menggunakan karyawan gen Z di perusahaan *Start Up* yang berdomisili di Jakarta yang belum diketahuin jumlahnya.

### **3.3.2 Sampel**

Menurut Sugiyono (2019) menjelaskan bahwa teknik sampel merupakan teknik pengambilan sampel untuk menentukan sampel yang akan digunakan dalam penelitian. Menurut Hasan et al. (2021) perusahaan rintisan akan diklasifikasikan menjadi tiga jenis: yang bergerak di bidang pendidikan, game, dan perdagangan barang atau jasa (*e-commerce*). Hal ini membuat penelitian ini menggunakan *purposive sampling*. *Purposive sampling* menurut Sugiyono (2019) adalah teknik pengambilan sampel dari sumber data dengan pertimbangan tertentu. Tidak semua sampel memiliki kriteria yang sesuai dengan fenomena yang diteliti, maka digunakan pendekatan *purposive sampling*. Oleh karena itu, penulis mengadopsi teknik *Purposive Sampling*, yang menentukan faktor atau kriteria tertentu yang



harus dipenuhi oleh sampel yang digunakan dalam penelitian ini. Kriteria yang digunakan sebagai sampel pada penelitian yaitu:

- a. Karyawan gen Z yang bekerja di *Start Up* Jakarta.
- b. Karyawan gen Z yang berusia 22 – 27 tahun
- c. Karyawan gen Z yang telah mengikuti pelatihan

Perhitungan pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan pedoman penentuan jumlah sampel yang dikemukakan oleh Joseph F. Hair et al (2016) menyatakan bahwa besarnya sampel bila terlalu besar akan menyulitkan untuk mendapat model yang cocok dan disarankan ukuran sampel yang sesuai antara 100-200 responden agar dapat digunakan estimasi interpretasi dengan *Structural Equation Model* (SEM). Untuk itu jumlah sampel akan ditentukan berdasarkan hasil perhitungan sampel minimum yang memiliki pedoman ukuran sampel sebagai berikut:

1. Tergantung pada jumlah parameter yang diestimasi. Pedomannya adalah 5-10 kali jumlah parameter yang diestimasi
2. Tergantung pada jumlah indikator yang digunakan dalam seluruh variabel laten. Jumlah sampel adalah indikator dikali 5 sampai 10.

Jumlah indikator dari beberapa variabel pada penelitian ini berjumlah 21, maka perhitungannya adalah  $(21 \times 10 = 210)$ . Jadi melalui perhitungan rumus Hair tersebut didapat jumlah minimum sampel yang dibutuhkan sebanyak 210 responden. Pada penelitian ini peneliti menyebarkan sebanyak 250 kuesioner cadangan dengan tujuan ketika ada kuesioner yang tidak kembali maka tidak mengurangi sampel yang ada.

Untuk memperoleh data yang relevan, akurat, dan mampu menjawab permasalahan secara objektif, maka digunakan data primer yang sesuai dengan sifat dan jenis data yang ada. Data primer yang diperoleh dari responden dengan menggunakan kuesioner. Kuesioner pada penelitian ini disampaikan kepada responden secara online melalui *google form* dan disebarakan melalui platforms LinkedIn, yaitu jejaring sosial profesional yang fokus pada hubungan dan pengembangan karier serta disebarakan juga melalui social media instagram, tiktok, dan *whatsapp*. dan

diisi sesuai dengan petunjuk Skala Likert (1 sangat tidak setuju sampai 5 sangat setuju).

### 3.4 Identifikasi Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat nilai dari orang, objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2013). Pada riset sumber daya manusia yang dikemukakan oleh Oei (2010) penelitian ini termasuk kategori penelitian kasual, yaitu merupakan desain penelitian yang bertujuan utama untuk membuktikan hubungan sebab akibat atau hubungan mempengaruhi dan dipengaruhi dari variabel-variabel yang diteliti. Variabel yang mempengaruhi ini disebut independen, sedangkan variabel yang dipengaruhi oleh perubahan variabel independen disebut variabel dependen. Variabel yang digunakan dalam penelitian dapat diklasifikasikan menjadi tiga variabel, yaitu:

1. Variabel independen (bebas), yaitu variabel yang menjelaskan dan mempengaruhi variabel lain. Dalam penelitian ini variabel independen adalah *locus of control* ( $X_1$ ), orientasi tujuan pembelajaran ( $X_2$ ), karakteristik lingkungan kerja ( $X_3$ ).
2. Variabel mediasi, yaitu variabel yang secara teoritis dihubungkan dengan variabel independen dan variabel dependen, dan menghubungkan keduanya. Dalam penelitian ini variabel mediasi adalah *self efficacy* ( $Z$ )
3. Variabel dependen (terikat), yaitu variabel yang dijelaskan dan dipengaruhi oleh variabel independen. Dalam penelitian ini variabel dependen adalah transfer pelatihan ( $Y$ )

### 3.5 Identifikasi Variabel dan Definisi Operasional

Definisi operasional variabel adalah variabel yang diungkap dalam definisi konsep tersebut, secara operasional, secara praktik, secara nyata dalam lingkup obyek penelitian atau obyek yang diteliti. Variabel dalam penelitian ini terdiri dari 3 variabel yaitu variabel dependen dan variabel independen. Variabel independen terdiri dari *locus of control* ( $X_1$ ), orientasi tujuan pembelajaran ( $X_2$ ), karakteristik lingkungan kerja ( $X_3$ ), variabel dependen yaitu transfer pelatihan ( $Y$ ) dengan *self*

*efficacy* sebagai variabel mediasi (Z). Berikut adalah table definisi operasional dalam penelitian:

**Tabel 3.1 Definisi Operasional Varibel (Lanjutan)**

<b>Variabel</b>	<b>Definisi</b>	<b>Indikator</b>	<b>Skala</b>
<i>Locus Of Control</i>	<i>Locus of control</i> mengacu pada keyakinan individu tentang sejauh mana pekerja dapat mengendalikan peristiwa dalam hidup pekerja (Rotter 1966)	a. Kemauan kerja keras b. Selalu membuat rencana dalam setiap aktivitas c. Bertanggung jawab	Likert
Orientasi Tujuan Pembelajaran	Orientasi Tujuan Pembelajaran dorongan untuk mencari pemahaman yang lebih dalam dan berusaha meningkatkan keterampilan dan kompetensi dalam pembelajaran (Melissa albert 2016)	a. Tujuan Pembelajaran yang Spesifik b. Motivasi Intrinsik c. Perseveransi dalam Mencapai Tujuan d. Pengaturan Waktu dan Perencanaan e. Pengukuran Kemajuan Terhadap Tujuan f. Kecenderungan untuk Belajar Secara Mandiri g. Pengembangan Keterampilan Metakognitif	Likert
Karakteristik Lingkungan Kerja	Karakteristik lingkungan kerja adalah fitur atau elemen yang ada dalam organisasi dan sekitarnya yang mempengaruhi perilaku karyawan (Dickson 2022)	a. Iklim organisasi yang mendukung b. Dukungan atasan c. Dukungan rekan kerja d. Kesempatan menggunakan keahlian	Likert
<i>Self Efficacy</i>	Keyakinan seseorang dalam kemampuan pekerja untuk mengatur dan melaksanakan tindakan yang	a. Pengalaman akan kesuksesan b. Pengalaman individu lain c. Persuasi verbal	Likert

**Tabel 3.1 Definisi Operasional Varibel (Lanjutan)**

Variabel	Definisi	Indikator	Skala
	diperlukan untuk mencapai prestasi tertentu (Albert Bandura 1977)	d. Keadaan fisiologis	
Transfer Pelatihan	Penerapan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang dipelajari dalam pelatihan ke dalam situasi kerja dan selanjutnya mempertahankannya selama waktu tertentu (Baldwin & Fort 1988)	a. Generalisasi b. Pemeliharaan c. Motivasi	Likert

Penelitian ini menggunakan teknik skala likert untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena social, variabel yang diukur menjadi subvariabel, kemudian dijabarkan menjadi komponen-komponen yang terukur, kemudian dijadikan sebagai titik tolak untuk penyusunan instrument yang dapat berupa pertanyaan yang kemudian dijawab oleh responden. Jawaban setiap item instrumen yang digunakan menggunakan skala likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai dengan yang sangat negative. Berikut contoh tabel skala likert:

**Tabel 3.2 Skor Penilaian Menggunakan Skala Likert**

Jawaban Responden	Skor
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Netral (N)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

Sumber: Sugiyono (2013)

### 3.6 Uji Instrumen Penelitian

Instrumen yang baik dalam suatu penelitian harus memenuhi dua syarat, yaitu validitas dan reliabel. Untuk mendapatkan interpretasi data yang tepat maka alatinstrument harus memenuhi persyaratan yang baik.

### 3.6.1 Uji Validitas

Menurut Sugiyono (2016:168) valid berarti instrumen tersebut dapat untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Validitas alat ukur diuji dengan menghitung korelasi antara nilai yang diperoleh dari setiap butir pertanyaan dengan keseluruhan yang diperoleh pada alat ukur tersebut.. Uji validitas merupakan suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kesahihan suatu instrumen (alat ukur), antara data yang terjadi pada obyek dengan data yang dikumpulkan oleh periset. Uji validitas berkaitan dengan persoalan apakah kita benar-benar mengukur apa yang kita pikirkan atau yang sedang kita ukur. Untuk mendapatkan instrumen yang valid periset lebih bertindak hati-hati sejak awal penyusunan. Sebab uji validitas diambil dari data yang didapat pada kuesioner, apabila data yang diperoleh dari uji coba tersebut sudah sesuai dengan yang seharusnya berarti instrumen tepat pada sasaran penelitian. Dalam menguji validitas pada tiap butir pertanyaan, skor yang ada dikorelasikan dengan skor total. Nilai X dianggap sebagai skor butir dan nilai Y dianggap sebagai skor total. Dari indeks validitas tiap butirnya, dapat diketahui adakah butir pertanyaan yang tidak memenuhi syarat uji validitas. Jika terdapat hal itu periset harus mengganti atau mengubah butir-butir tersebut. Adapun uji validitas yang digunakan berdasarkan korelasi Pearson Product Moment merupakan korelasi antar item dan skor total tiap variabel. Kriteria uji yang digunakan yaitu Instrumen dianggap valid, apabila  $R_{hitung} > T_{tabel}$  dan item penelitian layak digunakan. Instrumen dianggap tidak valid, apabila  $R_{hitung} < T_{tabel}$  sehingga item tersebut tidak layak digunakan (Imron, 2019: 22).

### 3.6.2. Uji Reliabilitas

Menurut Sugiyono (2016:168) bahwa reliabilitas adalah hasil penelitian dimana terdapat kesamaan data dalam waktu yang berbeda. Uji reliabilitas berkaitan pada suatu instrumen yang mengacu stabilitas, konsistensi, daya prediksi, dan akurasi digunakan sebagai alat pengumpul data dengan instrumen yang reliabel. Instrumen reliabel merupakan instrumen yang digunakan dalam penelitian beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama akan menghasilkan data layak diuji. Bila instrumen berupa kuesioner, sebaiknya tidak bersifat tendensius agar responden menjawab sesuai arahan kita. Standar kesalahan dalam pengukuran dapat diketahui melalui

indeks korelasi, dan pengujian yang dilakukan melalui uji coba kepada 210 orang responden menggunakan AMOS (SEM).

### 3.6.3 Uji Normalitas

Normalitas data digunakan sebagai uji model regresi yang bertujuan untuk mengetahui bahwa data dari penelitian telah terdistribusi normal. Apabila data diketahui tidak berdistribusi normal, akan mendapatkan taksiran yang bias. Sebab data yang layak digunakan adalah data yang memiliki distribusi normal. Normalitas yang diperoleh dalam penelitian ini menggunakan test One Kolmogorov-Smirnov dengan nilai Asymp. Sig.  $> 0.05$  maka data dikatakan normal (Zahra dan Risa, 2018: 50).

## 3.7 Metode Analisis Data dan Pengujian Hipotesis SEM-AMOS

Analisis data dilakukan dengan menggunakan metode *Structural Equation Modeling* (SEM). Perangkat lunak yang digunakan untuk analisis struktural dalam penelitian ini adalah AMOS (*Analysis of Moment Structure*). Dalam menguji hipotesis-hipotesis tersebut, penelitian ini menggunakan pemodelan persamaan struktural melalui Analisis Struktur Momen (AMOS) untuk menyelidiki efek langsung dan tidak langsung, sesuai dengan pendapat (Shah et al., 2022). Menurut Dachlan (2014) SEM menggunakan matriks untuk mempresentasikan persamaan untuk model struktural atau disingkat menjadi persamaan struktural (*structural equation*), dan persamaan untuk model pengukuran atau disingkat menjadi persamaan pengukuran (*measurement equation*). Terdapat beberapa tahapan dalam menganalisis *Structural Equation Modeling* (SEM) menurut Dachlan (2014) diantaranya yaitu:

### 1. Pengembangan dan Analisis Model Pengukuran

Langkah awal dalam menganalisis SEM adalah memastikan bahwa model pengukuran lengkap (melibatkan seluruh konstruk yang terlibat dalam penelitian) merupakan model yang bisa diterima. Ada beberapa jenis model pengukuran, diantaranya adalah model faktor tunggal, model dua faktor dan model faktor orde kedua. Model faktor tunggal dan model dua faktor dikatakan sebagai model faktor orde pertama yaitu faktor yang langsung diukur sejumlah

indikator. Untuk model faktor orde kedua, konstruk laten utamanya disebut dimensi, dimana masing-masing dimensi diukur dengan sejumlah faktor atau subdimensi, dan masing-masing faktor diukur dengan sejumlah indikator.

## 2. Menetapkan Model Pengukuran Awal

Untuk menetapkan model pengukuran awal, tahapan yang dilakukan adalah sebagai berikut:

- a. Mengidentifikasi setiap konstruk laten yang akan dimasukkan kedalam model penelitian baik sebagai variabel independen maupun dependen dan sekaligus membuat definisi konsep.
- b. Membuat operasional konstruk dengan menghadirkan indikator- indikator ukuran/atribut untuk masing-masing konstruk yang telah teridentifikasi.
- c. Menentukan model pengukuran dengan cara menghubungkan setiap konstruk yang dilibatkan dalam model dengan masing- masing indikatornya.

## 3. Merancang Studi Empiris

Setelah model pengukuran untuk masing-masing konstruk yang terlibat dalam analisis ditetapkan secara teoritis, selanjutnya studi empiris dirancang untuk keperluan estimasi parameter model.

- a. Menetapkan ukuran sampel yang memerlukan sampel yang besar untuk menjamin keterwakilan dan keakuratan hasil estimasi. Secara umum banyaknya parameter bebas yang harus diestimasi, atau 10 hingga 20 kali banyaknya variabel observed yang terlibat dalam model.
- b. Menetapkan perlakuan terhadap data yang tidak lengkap (missing data) yaitu dengan cara melakukan perbaikan terhadap data yang tidak lengkap dengan terlebih dahulu memeriksa apakah ketidaklengkapan itu terjadi secara sistematis (Missing at Random/MAR) ataukah sistematis (missing completely at random, MCAR).
- c. Menetapkan struktur model meliputi relasi antar variabel sesuai teori yang mendasarinya beserta parameter-parameter yang terdapat pada model.
- d. Menetapkan teknik estimasi.
- e. Menetapkan program aplikasi komputer yang akan digunakan yaitu AMOS.

#### 4. Memeriksa Data

Pemeriksaan normalitas ini selalu dibarengi dengan pemeriksaan outlier. Untuk itu sebelum model dianalisis, data harus dipastikan terlebih dahulu telah memenuhi sejumlah asumsi yang dipersyaratkan.

#### 5. Mengevaluasi dan Memperbaiki Model Pengukuran

- a. Uji validitas konstruk terdiri dari validitas isi, validitas konvergen, reliabilitas, unidimensionalitas, validitas diskriminan, validitas nomologikal.
- b. Menilai fit model (*goodness of fit*) dengan menggunakan ukuran indeks yaitu statistik chi-kuadrat beserta p-value nya, RMSEA, GFI, dan CFI.

### 3.8 Sobel Test

Sobel test merupakan statistik uji sederhana yang diusulkan oleh Sobel (1982). Uji Sobel digunakan untuk memeriksa hipotesis di mana pengaruh antara variabel independen (X) dan variabel dependen (Y) dimediasi atau dipengaruhi oleh variabel ketiga (M); yaitu, X dan Y memiliki hubungan tidak langsung. Uji Sobel memeriksa apakah penyertaan mediator (M) dalam analisis regresi secara signifikan mengurangi efek variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y).

Hipotesis yang diuji adalah bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan secara statistik antara efek total dan efek langsung setelah mempertimbangkan mediator, jika terdapat nilai statistik uji yang signifikan, maka mediasi total atau parsial dapat didukung (Bader dan Jones, 2021).



## V. KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Simpulan

Berdasarkan simpulan yang telah di dapat pada hasil pembahasan di atas adalah

1. *Locus of control* berpengaruh positif dan signifikan terhadap transfer pelatihan.
2. Orientasi tujuan pembelajaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap transfer pelatihan.
3. Karakteristik lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap transfer pelatihan.
4. *Self efficacy* memediasi pengaruh *locus of control* terhadap transfer pelatihan.
5. *Self efficacy* memediasi pengaruh orientasi tujuan pembelajaran terhadap transfer pelatihan.
6. *Self efficacy* memediasi pengaruh karakteristik lingkungan kerja terhadap transfer pelatihan.

### 5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian maka saran dari penelitian ini antara lain:

1. Perusahaan dapat menyediakan program mentoring atau konseling untuk membantu generasi Z meningkatkan kepercayaan diri dalam menghadapi masalah secara mandiri. Selain itu, pelatihan bertahap dengan metode menarik seperti gamifikasi atau simulasi dapat dirancang untuk membangun minat mereka terhadap tugas yang sulit dan hal baru, sehingga karyawan merasa lebih terlibat dan menikmati tantangan.
2. Guna meningkatkan budaya berbagi pengetahuan dan kerja sama, perusahaan dapat mengadakan sesi berbagi pengalaman (*knowledge sharing*) secara rutin dan menyediakan *platform* digital untuk bertukar gagasan secara efisien. Selanjutnya, perusahaan dapat mendukung penerapan keterampilan dengan

memberikan tugas praktis yang relevan setelah pelatihan, disertai supervisi dan evaluasi dari atasan untuk memastikan efektivitas pengembangan karyawan.

3. Berdasarkan temuan bahwa *self-efficacy* memediasi pengaruh orientasi tujuan pembelajaran terhadap transfer pelatihan dengan nilai koefisien terkecil. Penelitian selanjutnya diharapkan memperdalam eksplorasi karakteristik spesifik generasi Z, seperti kebutuhan akan penghargaan instan dan preferensi terhadap pembelajaran berbasis teknologi, yang mungkin memengaruhi penguatan *self-efficacy*. Selain itu, pendekatan intervensi untuk meningkatkan *self-efficacy*, seperti pemberian feedback konstruktif dan simulasi kerja yang relevan, dapat dijadikan bagian dari rekomendasi. Penelitian ini juga dapat memperluas cakupannya dengan memasukkan variabel lain, seperti dukungan manajerial atau budaya kerja perusahaan, yang berpotensi menjadi moderator dalam hubungan antara orientasi tujuan pembelajaran dan transfer pelatihan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abele, V., & Spurk, D. (2009). The impact of locus of control and self-efficacy on career success. *Journal of Vocational Behavior*, 74(2), 179–195.
- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2022). *The handbook of performance management*. Routledge.
- Agustina, I. (2022). The influence of locus of control, self-efficacy, and adversity quotient on business performance. *Economia*, 19(2), 183–200.
- Aigerim, S., et al. (2023). The moderating role of entrepreneurial self-efficacy and locus of control on the effect of the university environment and program on entrepreneurial intention and attitudes. *European Journal of Educational Research*, 12, 1539–1554.
- Ames, C. (1992). Classrooms: Goals, structures, and student motivation. *Journal of Educational Psychology*, 84(3), 261–271.
- Armstrong, M. (1991). *Personnel management practice* (4th ed.). Kogan Page Limited.
- Ary, D., & Sriathi, S. (2019). Pengaruh locus of control terhadap self-efficacy dan motivasi berprestasi mahasiswa. *Jurnal Ilmu Pendidikan*, 26(1), 1–12.
- Aryee, S., & Chen, X. P. (2020). Transfer of training: A review and meta-analysis. *Journal of Management*, 46(4), 845–879.
- Bahtiar, A. (2022). The influence of locus of control, self-efficacy, and accounting achievement learning on accounting career maturity of the twelfth-grade students of the accounting program in private vocational high schools. *International Journal of Education*, 10(1), 4679–4697.
- Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41(1), 63–105.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 191–215.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Prentice Hall.

- Bandura, A. (2019). *Self-efficacy: The exercise of control*. Routledge.
- Bandura, A. (2021). Social cognitive theory of moral thought and action. In *Handbook of moral development* (pp. 23–46). Routledge.
- Beukman, A. J. (2005). Locus of control and self-efficacy as predictors of job performance. *Journal of Managerial Psychology*, 20(2), 115–132.
- Blank, S., & Dorf, B. (2020). *The startup owner's manual*. John Wiley & Sons.
- Caprara, G. V., Barbaranelli, C., & Steca, P. (2022). *Emotional self-efficacy: Theory, research, and applications*. Routledge.
- Caprara, G. V., Barbaranelli, C., & Vecchione, M. (2023). Self-efficacy and its role in human development. In *The Wiley handbook of positive psychology* (pp. 345–360).
- Chan, D. K., & Lu, L. (2010). The role of locus of control and self-efficacy in predicting job performance among employees in China. *Journal of Applied Psychology*, 95(4), 760–773.
- Chen, Y., Jang, H., & Tsai, C. C. (2023). Technology self-efficacy and its influence on learning outcomes: A meta-analysis. *Educational Research Review*.
- Colquitt, J. A., Lepine, J. A., & Noe, R. A. (2000). Toward an integrative theory of training motivation: A meta-analytic path analysis of 20 years of research. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 678–707.
- Craig, L. S. (1999). Transfer training. Seminar in Industrial Psychology. Retrieved from [www.Geocities.com](http://www.Geocities.com).
- Crider, A. B. (1983). *Psychology*. Scott, Foresman & Company.
- Davis, W. D., Fedor, D. B., Parsons, C. K., & David, M. H. (2000). The development of self-efficacy during aviation training. *Journal of Organizational Behavior*, 21(8), 857–871.
- Decker, C. (1998). Training transfer: Perception of computer-use self-efficacy among university employees. *DIAE Journal Home/JVTE Home*.
- DeRue, D. S., & Ashford, S. J. (2020). Learning goal orientations and transfer of training: A review and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 73(2), 327–354.
- Dessler, G. (2023). *Human resource management*. Pearson Education.

- Dickson, M. (2022). An analysis of the impact of the environment on the transfer of training in the work environment: A systematic review. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 11(10), 55-62.
- Dolot, A. (2018). The characteristics of Generation Z. *E-mentor*, 44(50).
- Dweck, C. S. (2020). *Mindset: The new psychology of success*. Random House.
- Elliot, A. J., & Harackiewicz, J. M. (1996). Approach and avoidance achievement goals and intrinsic motivation: A mediational analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(3), 461–475.
- Ferdinand, A. (2002). *Structural equation modelling dalam penelitian manajemen* (Edisi 2). Seri Pustaka Kunci 03/BP UNDIP.
- Fredrick, M. N., & Irby, B. J. (2022). Training design in mediating the relationship of participants' motivation, work environment, and transfer of learning. *European Journal of Training and Development*, 47(10).
- Griffin, R. W. (2012). *Management* (11th ed.). Cengage Learning.
- Griffin, R. W., & Moorhead, G. (2021). *Organizational behavior* (12th ed.). Cengage Learning.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning EMEA.
- Harackiewicz, J. M., Barron, K. E., Tauer, J. M., & Elliot, A. J. (2000). Predicting success in college: A longitudinal study of achievement goals and motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 78(1), 191–202.
- Hasan, M., Roslan, A. H., Hendrayani, E., Jamil, M., Sitaniapessy, R. H., Basoeky, U., Yasa, N. K. Y., & Wardhana, A. (2021). *Kewirausahaan* (Dr. Hartini, M. S. E., Ed.). Media Sains Indonesia.
- Hofmann, W., & Rauch, S. (2011). Self-regulation in the workplace: A review of recent developments. *European Psychologist*, 16(2), 102–112.
- Holton, E. F., & Baldwin, T. T. (2021). *Transfer of training: Principles and practice* (4th ed.). Routledge.

- Huang, J. L., & Ford, J. K. (2011). Driving locus of control and driving behaviors: Inducing change through driver training. *Transportation Research Part F*, 15(2012), 358–368.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations to job satisfaction, job performance, and organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology*, 86(2), 380–391.
- Kluger, A. N., & DeNisi, A. S. (1996). Goal orientation and training transfer: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 530–542.
- Levenson, H. (2018). Locus of control. In *The Corsini encyclopedia of psychology* (pp. 1–2). Wiley.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717.
- Luthans, F. (2018). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (13th ed.). McGraw-Hill Education.
- Martocchio, J. J. (1994). Effects of conceptions of ability on anxiety, self-efficacy, and learning in training. *Journal of Applied Psychology*, 6(819–825).
- Melissa, A. A., & Dahling, J. J. (2016). Learning goal orientation and locus of control interact to predict academic self-concept and academic performance in college students. *Personality and Individual Differences*, 97, 245–248.
- Pintrich, P. R., & Zusho, A. (2021). *Motivation in education: Theory, research, and applications* (4th ed.). Routledge.
- Riduwan. (2004). *Dasar-dasar statistika*. Alfabeta.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson Education.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied*, 80(1), 1–28.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Zimmerman, B. J. (2000). Self-efficacy: An essential motive to learn. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 82–91.