

**JEMSI:**
Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem
Informasi

E-ISSN: 2686-5238
P-ISSN: 2686-4916

<https://dinastirev.org/JEMSI> dinasti.info@gmail.com [+62 811 7404 455](tel:+628117404455)

DOI: <https://doi.org/10.38035/jemsi.v6i6><https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Analisis Pengaruh *Trainee Experience*, *Work Environment*, dan *Trainee Motivation* terhadap Kinerja Karyawan di Grup Analisa Risiko Kredit PT MNO dengan *Transfer Training* Sebagai Variabel Mediator

Ignatius Ivan Sulaksono¹, Eric Harianto²

¹Universitas Ciputra, Surabaya, Indonesia, isulaksono@magister.ciputra.ac.id

²Universitas Ciputra, Surabaya, Indonesia, eric.harianto@ciputra.ac.id

Corresponding Author: isulaksono@magister.ciputra.ac.id¹

Abstract: *The purpose of this study is to analyze the influence of Trainee Experience, Work Environment, and Trainee Motivation on employee performance in the Credit Risk Analysis Group of PT MNO, with Transfer Training as a mediating variable. The research employs a quantitative approach and collecting data through a questionnaire survey distributed to every employees who have completed the Credit Risk Analyst Training Program at PT MNO between 2021 and 2024. The data is analyzed using the Structural Equation Modeling – Partial Least Squares (SEM-PLS) technique. The findings indicate that Trainee Experience and Work Environment have significant and positive impact to Transfer Training. Trainee Experience has significant and positive impact to Work Performance directly. Additionally, Transfer Training acts as a mediator that strengthens the relationship between Trainee Experience and employee performance. This shows that effective training and supportive Work Environment is crucial in enhancing employee performance in the banking industry.*

Keyword: *Trainee Experience, Work Environment, Trainee Motivation, Transfer Training, Work Performance, SEM-PLS*

Abstrak: Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh pengalaman pelatihan (*Trainee Experience*), lingkungan kerja (*Work Environment*), dan motivasi trainee (*Trainee Motivation*) terhadap kinerja karyawan di Grup Analisa Risiko Kredit PT MNO, dengan transfer pelatihan (*Transfer Training*) sebagai variabel mediator. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan pengumpulan data melalui survei kuesioner kepada karyawan yang telah lulus dari program pelatihan Grup Analisa Risiko Kredit di PT MNO selama tahun 2021-2024. Analisis data dilakukan menggunakan teknik *Structural Equation Modeling – Partial Least Squares* (SEM-PLS). Dari kuesioner dan analisis yang telah dilakukan, diketahui bahwa *Trainee Experience* dan *Work Environment* memiliki pengaruh signifikan terhadap *Transfer Training*. Variabel *Trainee Experience* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Work Performance*. Selain itu, *Transfer Training* berperan sebagai mediator yang memperkuat hubungan antara variabel *Trainee Experience* dengan kinerja karyawan. Dari hasil tersebut, dapat diindikasikan bahwa pelatihan yang efektif serta

lingkungan yang mendukung sangat berpengaruh dalam meningkatkan performa karyawan di industri perbankan.

Kata Kunci: *Trainee Experience, Work Environment, Trainee Motivation, Transfer Training, Work Performance, SEM-PLS*

PENDAHULUAN

Industri perbankan memiliki peranan yang sangat vital dalam mendorong pertumbuhan dan stabilitas perekonomian di Indonesia. Bank berfungsi sebagai lembaga intermediasi yang menghimpun dana dari masyarakat dan menyalurkannya kembali dalam bentuk kredit kepada sektor-sektor yang produktif. Peran strategis bank tidak hanya sebatas penyaluran kredit, tetapi juga sebagai motor penggerak pembangunan ekonomi melalui penyediaan akses pembiayaan bagi dunia usaha dan masyarakat luas. Berdasarkan data Kompas (2024), per November 2023 penyaluran kredit di Indonesia telah mencapai Rp 6.933 triliun, menunjukkan adanya tren pertumbuhan yang signifikan di sektor perbankan.

PT MNO sebagai salah satu pelaku industri perbankan nasional juga berkomitmen untuk terus meningkatkan kontribusinya dalam penyaluran kredit, khususnya kredit produktif yang terbagi atas tiga segmen utama, yaitu *small medium enterprise* (SME), komersial, dan korporasi. Pada tahun 2023, penyaluran kredit korporasi di PT MNO tumbuh sebesar 15% secara tahunan (*year on year*), kredit komersial naik 7,5%, dan kredit SME meningkat sebesar 16%. Capaian tersebut turut mendorong peningkatan laba perusahaan, yang menjadi indikator penting dalam menilai kinerja keuangan PT MNO. Namun demikian, di tengah pencapaian positif tersebut, PT MNO menghadapi tantangan yang tidak sederhana, khususnya dalam hal ketersediaan sumber daya manusia (SDM) yang kompeten di bidang analisa risiko kredit.

Salah satu isu krusial yang dihadapi adalah kesenjangan antara kebutuhan SDM yang berkualitas dengan ketersediaan tenaga kerja yang memenuhi kualifikasi. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (2024), dari total 214 juta penduduk usia kerja di Indonesia, hanya sekitar 14,62 juta orang atau 6,83% yang memiliki latar belakang pendidikan minimal Diploma IV atau Sarjana. Kondisi ini berimplikasi pada sulitnya memperoleh SDM yang sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan oleh PT MNO, khususnya untuk posisi analis kredit yang memiliki peran strategis dalam menjaga kualitas portofolio kredit perusahaan.

Selain itu, persoalan lain yang turut menjadi perhatian adalah tingginya tingkat kegagalan peserta pelatihan (*trainee*) dalam program pembinaan calon analis kredit yang diselenggarakan oleh PT MNO. Data internal menunjukkan adanya peningkatan signifikan jumlah trainee yang gagal menyelesaikan program pelatihan sejak tahun 2021 hingga 2024. Hal ini menjadi indikator adanya ketidakefektifan dalam proses pengembangan kompetensi SDM yang telah dirancang oleh perusahaan. Padahal, program pelatihan yang diselenggarakan oleh PT MNO telah mencakup dua tahap penting, yaitu tahap kelas selama tiga bulan dan *on-the-job training* (OJT) selama sembilan bulan, di mana peserta diberikan pengalaman bekerja langsung layaknya karyawan tetap dengan tingkat kesulitan yang disesuaikan.

Inefisiensi dalam proses pelatihan berdampak langsung terhadap kinerja karyawan, khususnya dalam pencapaian target Service Level Achievement yang menjadi indikator utama penilaian kinerja analis kredit di PT MNO. Kinerja yang tidak optimal tidak hanya berpengaruh terhadap produktivitas individu, tetapi juga berpotensi menimbulkan risiko kredit bermasalah (*non-performing loan*) yang pada akhirnya dapat merugikan perusahaan. Oleh karena itu, diperlukan evaluasi mendalam terhadap faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas pelatihan dan kinerja karyawan, sehingga dapat dirumuskan langkah-langkah strategis untuk meningkatkan kualitas SDM di PT MNO.

Beberapa faktor yang diduga berpengaruh terhadap keberhasilan program pelatihan dan peningkatan kinerja karyawan antara lain adalah pengalaman peserta selama mengikuti pelatihan (*trainee experience*), suasana dan lingkungan kerja (*work environment*), serta motivasi peserta (*trainee motivation*). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa pengalaman positif selama mengikuti pelatihan dapat meningkatkan kemampuan peserta dalam memahami dan mengaplikasikan materi pelatihan ke dalam tugas pekerjaan (Noe, 2020; Baldwin & Ford, 1988). Selain itu, dukungan lingkungan kerja yang kondusif juga turut mendorong keberhasilan *transfer training*, yaitu proses penerapan pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh dari pelatihan ke dalam praktik kerja sehari-hari (Velada et al., 2017; Izzaty, 2021).

Motivasi peserta pelatihan juga menjadi faktor kunci yang memengaruhi keberhasilan pelatihan dan kinerja karyawan. Motivasi yang tinggi, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik, dapat meningkatkan partisipasi aktif peserta dalam program pelatihan, sekaligus mendorong mereka untuk mengimplementasikan hasil pelatihan secara optimal (Nafukho et al., 2022; Alfara et al., 2022). Faktor-faktor tersebut selaras dengan *Social Learning Theory* yang dikemukakan oleh Bandura, di mana proses pembelajaran dan perubahan perilaku individu dipengaruhi oleh observasi, atensi, retensi, reproduksi, dan motivasi (Bandura, 1977). Dalam konteks penelitian ini, *trainee experience*, *work environment*, dan *trainee motivation* mencerminkan proses observasi, atensi, dan motivasi, sedangkan *transfer training* merupakan wujud nyata dari proses reproduksi yang diharapkan berdampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan (*work performance*).

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *trainee experience*, *work environment*, dan *trainee motivation* terhadap *work performance* karyawan di Grup Analisa Risiko Kredit PT MNO, dengan *transfer training* sebagai variabel mediator. Secara khusus, penelitian ini akan menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut: (1) Apakah *trainee experience*, *work environment*, dan *trainee motivation* berpengaruh signifikan terhadap *transfer training*? (2) Apakah *transfer training* berpengaruh terhadap *work performance*? (3) Apakah terdapat pengaruh langsung antara *trainee experience*, *work environment*, dan *trainee motivation* terhadap *work performance*? Temuan dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan empiris dalam perbaikan sistem pelatihan dan pengembangan SDM di PT MNO, sekaligus memberikan kontribusi ilmiah dalam pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia, khususnya di sektor perbankan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei untuk menganalisis pengaruh *trainee experience*, *work environment*, dan *trainee motivation* terhadap *work performance* karyawan di Grup Analisa Risiko Kredit PT MNO, dengan *transfer training* sebagai variabel mediator. Pendekatan kuantitatif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan antar variabel secara objektif dan terukur melalui pengumpulan data numerik yang kemudian dianalisis menggunakan teknik statistik (Sugiyono, 2016).

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Grup Analisa Risiko Kredit PT MNO yang telah menyelesaikan program pelatihan selama periode 2021 hingga 2024. Jumlah populasi sebanyak 70 orang, yang merupakan karyawan lulusan Program Analis Kredit (PAK) yang masih aktif bekerja di unit tersebut. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling*, yaitu teknik penentuan sampel berdasarkan kriteria tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian. Adapun kriteria sampel dalam penelitian ini adalah karyawan yang telah lulus dari program pelatihan PAK dan masih bekerja di bagian Kredit Komersial Grup Analisa Risiko Kredit PT MNO pada saat penelitian dilakukan.

Penelitian ini dilaksanakan di lima lokasi representatif Grup Analisa Risiko Kredit PT MNO, yaitu Jakarta, Semarang, Surabaya, Bandung, dan Medan. Waktu pengumpulan data

dilakukan setelah mendapatkan persetujuan dari dosen pembimbing, yaitu pada bulan Agustus hingga Desember 2024.

Instrumen penelitian yang digunakan adalah kuesioner tertutup yang disusun berdasarkan indikator-indikator dari masing-masing variabel penelitian. Penyebaran kuesioner dilakukan secara daring untuk memudahkan jangkauan responden di berbagai lokasi. Kuesioner disusun menggunakan skala Likert lima poin, yang mengukur tingkat persetujuan responden terhadap setiap pernyataan, mulai dari sangat tidak setuju (skor 1) hingga sangat setuju (skor 5) (Siwi, 2021). Indikator-indikator kuesioner diadaptasi dan disesuaikan dari penelitian-penelitian terdahulu yang relevan, di antaranya penelitian oleh Kraiger et al. (2004), Noe (2020), dan Nafukho et al. (2022).

Prosedur penelitian diawali dengan penyusunan instrumen kuesioner yang telah divalidasi oleh ahli. Selanjutnya, kuesioner disebar secara daring kepada seluruh responden yang memenuhi kriteria. Setelah data terkumpul, dilakukan proses tabulasi dan pengolahan data menggunakan aplikasi SmartPLS 4.0. Teknik analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling - Partial Least Squares* (SEM-PLS). Teknik ini dipilih karena mampu menguji hubungan antar variabel secara simultan, tidak mensyaratkan normalitas data, dan cocok untuk penelitian dengan jumlah sampel relatif kecil (Ghozali, 2014).

Tahapan analisis data meliputi pengujian validitas dan reliabilitas instrumen, perancangan model pengukuran (*outer model*), perancangan model struktural (*inner model*), serta pengujian hipotesis melalui *bootstrapping*. Uji validitas dilakukan untuk memastikan setiap indikator dapat mengukur konstruk yang dimaksud dengan baik, sedangkan uji reliabilitas bertujuan untuk mengukur konsistensi instrumen penelitian. Model pengukuran dievaluasi menggunakan indikator *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *composite reliability*. Model struktural dievaluasi dengan melihat nilai *R-square*, *Q-square*, serta uji signifikansi jalur hubungan antar variabel menggunakan nilai *t-statistic* (Sholihin & Ratmono, 2013).

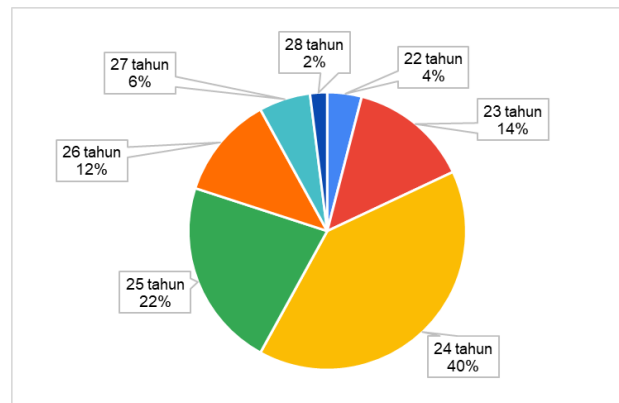
Melalui tahapan-tahapan tersebut, diharapkan dapat diperoleh hasil penelitian yang valid, reliabel, dan dapat digunakan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan untuk meningkatkan efektivitas program pelatihan dan kinerja karyawan di PT MNO.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Responden

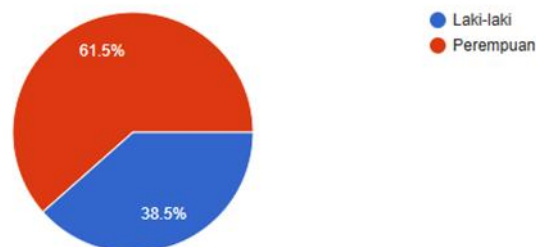
Penelitian ini melibatkan 52 responden yang merupakan karyawan Grup Analisa Risiko Kredit PT MNO yang telah lulus dari Program Analis Kredit selama periode 2021 hingga 2024. Karakteristik responden dikelompokkan berdasarkan usia, jenis kelamin, domisili, dan latar belakang pendidikan.

Berdasarkan data yang diperoleh, mayoritas responden berusia 24 tahun sebanyak 40%. Dari segi jenis kelamin, sebanyak 61,5% responden adalah perempuan dan 38,5% adalah laki-laki. Responden tersebar di lima lokasi, yaitu Jakarta, Bandung, Medan, Semarang, dan Surabaya. Dari sisi latar belakang pendidikan, sebagian besar responden berasal dari jurusan Akuntansi, disusul oleh jurusan Manajemen. Temuan ini menunjukkan bahwa proses rekrutmen analis kredit di PT MNO tidak membatasi jurusan tertentu, selama memenuhi persyaratan kompetensi yang telah ditetapkan.

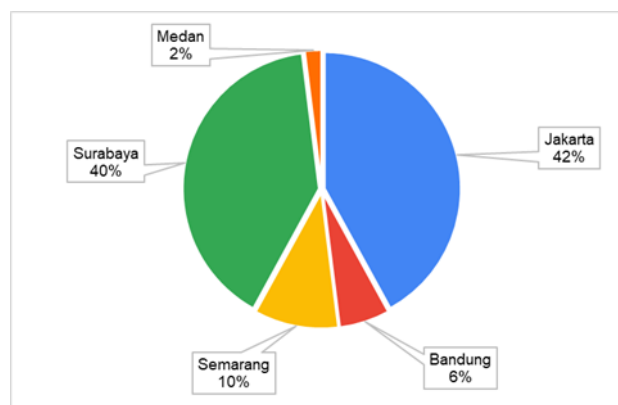


Gambar 1. Persentase Usia Responden

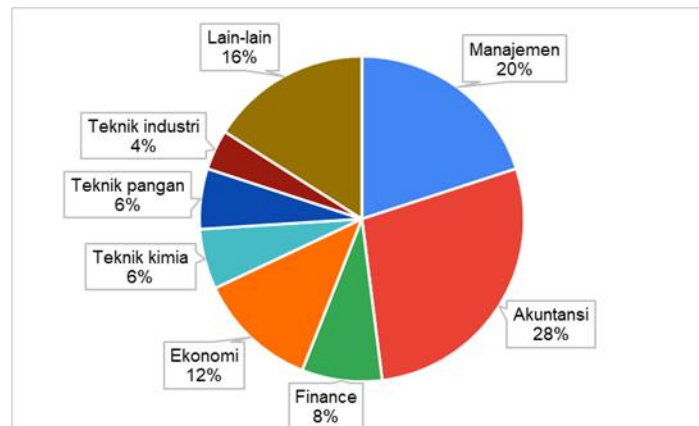
Dari 52 responden, dapat terlihat bahwa rentang usia responden antara usia 22 tahun sampai dengan 28 tahun. Persentase usia responden terbanyak adalah 24 tahun yaitu sebanyak 40%.



Gambar 2. Persentase Jenis Kelamin Responden



Gambar 3. Persentase Domisili Responden



Gambar 4. Persentase Jurusan S1 Responden

Uji Validitas dan Reliabilitas

Pengujian validitas dilakukan untuk memastikan bahwa instrumen yang digunakan dalam penelitian ini mampu mengukur konstruk yang dimaksud secara tepat. Dari hasil uji validitas yang dilakukan menggunakan aplikasi SmartPLS 4.0, diketahui bahwa indikator-indikator yang digunakan telah memenuhi kriteria validitas setelah dilakukan proses eliminasi terhadap indikator dengan nilai outer loading di bawah 0,7.

Tabel berikut menunjukkan hasil akhir pengujian validitas setelah eliminasi:

Tabel 1. Loading Factor Hasil Eliminasi

Variabel	Indikator	Outer Loading	Kesimpulan
Trainee Experience	Instruktur	0,821	Valid
	Metode Penyampaian	0,694	Valid
	Desain Pelatihan	0,741	Valid
Work Environment	Hubungan dengan rekan kerja	0,707	Valid
	Hubungan dengan level manajerial	0,842	Valid
	Suasana kerja	0,820	Valid
Trainee Motivation	General Motivation	0,868	Valid
	Training Satisfaction	0,911	Valid
	Self-efficacy	0,773	Valid
Transfer Training	Transfer Efficiency	0,926	Valid
	Motivation to Transfer	0,807	Valid

Selain itu, hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha > 0,6 dan Composite Reliability > 0,7, sehingga seluruh konstruk penelitian dinyatakan reliabel.

Uji Model Struktural (Inner Model)

Pengujian model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antar variabel laten yang diajukan dalam penelitian ini. Pengujian ini meliputi uji R-square dan uji signifikansi jalur pengaruh antar variabel. Hasil uji R-square menunjukkan bahwa variabel *transfer training* mampu dijelaskan oleh *trainee experience*, *work environment*, dan *trainee motivation* sebesar 69,5%. Sementara itu, variabel *work performance* mampu dijelaskan oleh kombinasi variabel *trainee experience*, *work environment*, *trainee motivation*, dan *transfer training* sebesar 76,2%. Nilai R-square yang cukup besar ini menunjukkan model memiliki tingkat kemampuan prediksi yang kuat.

Hasil pengujian jalur pengaruh antar variabel disajikan dalam tabel berikut:

Tabel 2. Path Coefficient (Direct)

Hipotesis	Original Sample	T Statistics	P Values	Kesimpulan
<i>Trainee Experience -> Transfer Training</i>	0,476	4,711	0,000	Diterima
<i>Work Environment -> Transfer Training</i>	0,280	2,886	0,004	Diterima
<i>Trainee Motivation -> Transfer Training</i>	0,224	1,954	0,051	Diterima
<i>Transfer Training -> Work Performance</i>	0,411	2,368	0,018	Diterima
<i>Trainee Experience -> Work Performance</i>	0,143	3,123	0,002	Diterima
<i>Work Environment -> Work Performance</i>	0,117	1,371	0,170	Tidak diterima
<i>Trainee Motivation -> Work Performance</i>	0,334	1,157	0,247	Tidak diterima

Pengujian Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)

Penelitian ini juga menguji peran *transfer training* sebagai variabel mediator. Hasil pengujian menunjukkan bahwa *transfer training* memediasi pengaruh *trainee experience* terhadap *work performance* secara signifikan.

Tabel 3. Path Coefficient (*Indirect*)

Variabel	Original Sample	T Statistics	P Values
<i>Trainee Experience -> Transfer Training -> Work Performance</i>	0,159	2,284	0,022
<i>Work Environment -> Transfer Training -> Work Performance</i>	0,094	1,771	0,077
<i>Trainee Motivation -> Transfer Training -> Work Performance</i>	0,075	1,333	0,183

Pembahasan

Hasil penelitian ini secara umum mendukung hipotesis yang telah dirumuskan sebelumnya. Pertama, *trainee experience* terbukti berpengaruh signifikan terhadap *transfer training* dan *work performance*. Hal ini menunjukkan bahwa semakin baik pengalaman peserta selama mengikuti program pelatihan, termasuk kualitas instruktur, metode penyampaian, dan desain pelatihan, maka semakin besar kemungkinan peserta mampu mengaplikasikan hasil pelatihan ke dalam pekerjaan mereka. Temuan ini sejalan dengan penelitian Noe (2020) dan Vignoli dan Depolo (2024) yang menegaskan pentingnya pengalaman pelatihan dalam meningkatkan efektivitas transfer pengetahuan.

Kedua, *work environment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *transfer training*, namun tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap *work performance*. Meskipun lingkungan kerja yang baik, seperti hubungan dengan rekan kerja dan dukungan manajemen, mendorong keberhasilan transfer pelatihan, namun dampaknya terhadap kinerja memerlukan proses lanjutan melalui *transfer training*. Hal ini mendukung hasil penelitian Izzaty (2021) dan Mohammad Nur Izzaty (2024) yang menyatakan bahwa peran lingkungan kerja terhadap kinerja seringkali bersifat tidak langsung melalui peningkatan efektivitas pelatihan.

Ketiga, *trainee motivation* berpengaruh signifikan terhadap *transfer training*, tetapi tidak berpengaruh langsung terhadap *work performance*. Artinya, motivasi peserta pelatihan perlu diarahkan untuk meningkatkan penerapan hasil pelatihan terlebih dahulu sebelum dapat

memberikan dampak nyata terhadap kinerja. Temuan ini sejalan dengan penelitian Nafukho et al. (2022) yang menyebutkan bahwa motivasi yang tinggi memengaruhi keberhasilan transfer pelatihan, yang kemudian akan berdampak pada kinerja.

Terakhir, *transfer training* terbukti berperan sebagai mediator yang signifikan dalam hubungan antara *trainee experience*, *work environment*, *trainee motivation*, dan *work performance*. Hasil ini memperkuat teori *Social Learning Theory* (Bandura, 1977) yang menjelaskan bahwa proses pembelajaran melalui observasi dan interaksi sosial dapat mendorong perubahan perilaku yang pada akhirnya meningkatkan kinerja individu.

Dengan demikian, seluruh hipotesis yang diajukan, kecuali pengaruh langsung *work environment* dan *trainee motivation* terhadap *work performance*, dapat diterima. Temuan ini memberikan implikasi bahwa perbaikan sistem pelatihan, peningkatan kualitas lingkungan kerja, serta penguatan motivasi peserta sangat penting dalam meningkatkan efektivitas transfer pelatihan yang pada akhirnya dapat berkontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan di PT MNO.

KESIMPULAN

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisis pengaruh *trainee experience*, *work environment*, dan *trainee motivation* terhadap *work performance* karyawan di Grup Analisa Risiko Kredit PT MNO, dengan *transfer training* sebagai variabel mediator. Temuan penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa peningkatan kinerja karyawan tidak dapat dilepaskan dari efektivitas program pelatihan yang dijalankan perusahaan, serta faktor-faktor pendukung selama proses pembelajaran berlangsung.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *trainee experience* berpengaruh signifikan baik secara langsung terhadap *work performance* maupun secara tidak langsung melalui *transfer training*. Hal ini mengindikasikan bahwa pengalaman positif selama mengikuti pelatihan, meliputi kualitas instruktur, metode penyampaian, desain pelatihan, dan kesesuaian materi, mendorong keberhasilan penerapan hasil pelatihan ke dalam pekerjaan dan pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan. Temuan ini menegaskan bahwa kualitas penyelenggaraan pelatihan memiliki peranan sentral dalam upaya meningkatkan kompetensi SDM, khususnya di sektor perbankan yang menuntut analisis kredit yang akurat dan cepat.

Selain itu, *work environment* berpengaruh signifikan terhadap *transfer training*, meskipun tidak terbukti memberikan pengaruh langsung terhadap *work performance*. Lingkungan kerja yang mendukung, baik melalui hubungan antar karyawan maupun dukungan manajerial, menjadi faktor penting yang memfasilitasi proses penerapan hasil pelatihan. Dengan demikian, meskipun pengaruhnya terhadap kinerja tidak bersifat langsung, perbaikan lingkungan kerja tetap diperlukan sebagai elemen pendukung keberhasilan program pengembangan SDM.

Motivasi peserta pelatihan juga terbukti berperan penting dalam meningkatkan *transfer training*, yang kemudian berdampak pada kinerja karyawan. Motivasi yang kuat mendorong peserta untuk lebih aktif dalam proses pembelajaran dan lebih siap mengaplikasikan pengetahuan yang diperoleh ke dalam pekerjaan. Namun, pengaruh langsung motivasi terhadap kinerja karyawan tidak ditemukan signifikan dalam penelitian ini, yang menunjukkan bahwa motivasi memerlukan saluran berupa penerapan hasil pelatihan sebelum dapat menghasilkan perbaikan kinerja.

Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa *transfer training* memiliki peran mediasi yang signifikan antara *trainee experience*, *work environment*, dan *trainee motivation* terhadap *work performance*. Temuan ini sejalan dengan konsep dalam *Social Learning Theory* yang menyatakan bahwa pembelajaran melalui interaksi sosial dan lingkungan akan menghasilkan perubahan perilaku yang berdampak pada peningkatan kinerja.

Penelitian ini memberikan kontribusi praktis bagi pengembangan sistem pelatihan di PT MNO, khususnya dalam upaya meningkatkan kompetensi dan kinerja analis kredit. Dari sudut pandang bidang teknik industri dan sains manajemen secara umum, penelitian ini menegaskan pentingnya integrasi aspek teknis pelatihan, lingkungan kerja yang kondusif, serta faktor psikologis seperti motivasi dalam mendukung efektivitas pelatihan dan peningkatan kinerja. Pendekatan ini dapat diadaptasi di berbagai industri yang mengandalkan efektivitas program pelatihan sebagai upaya peningkatan produktivitas dan kualitas SDM.

Dengan demikian, hasil penelitian ini tidak hanya menjawab rumusan masalah dan tujuan yang telah ditetapkan, tetapi juga memberikan dasar ilmiah bagi perbaikan sistem pelatihan dan pengembangan SDM, baik di lingkungan PT MNO maupun di industri jasa keuangan dan sektor lain yang memiliki karakteristik serupa.

REFERENSI

- Alawneh, S. (2008). The impact of human resource management practices on organizational performance: A study of private sector organizations in Jordan. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 57(6), 498–512. <https://doi.org/10.1108/17410400810882430>
- Alfara, R., Setiawan, M., & Febrian, E. (2022). The role of motivation and self-efficacy on employee performance: Evidence from Indonesia. *Journal of Business and Management*, 24(1), 17–29.
- Arya, P., Patel, N., & Sharma, R. (2023). Impact of workplace environment on employee productivity: Evidence from service sector. *Journal of Organizational Behavior*, 44(2), 112–129.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Prentice-Hall.
- Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41(1), 63–105. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1988.tb00632.x>
- Bhatti, M. A., Battour, M. M., Sundram, V. P. K., & Othman, A. A. (2021). Transfer of training: Does it truly happen? An examination of support, instrumentality, and learning outcomes as predictors. *European Journal of Training and Development*, 45(5/6), 447–465. <https://doi.org/10.1108/EJTD-06-2020-0110>
- Blume, B. D., Ford, J. K., Baldwin, T. T., & Huang, J. L. (2010). Transfer of training: A meta-analytic review. *Journal of Management*, 36(4), 1065–1105. <https://doi.org/10.1177/0149206309352880>
- Dabale, W. P., Jagero, N., & Nyauchi, M. (2014). The relationship between training and employee performance: A case study of Mutare City Council, Zimbabwe. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(4), 61–72. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v4i4.6620>
- Elnaga, A., & Imran, A. (2013). The effect of training on employee performance. *European Journal of Business and Management*, 5(4), 137–147.
- Farah Shaikh, S. (2023). The influence of work environment on employee performance in the banking sector of Pakistan. *Pakistan Journal of Human Resource Management*, 8(1), 33–47.
- Ford, J. K., Yelon, S., & Billington, A. Q. (2018). Transfer of training: Building bridges between theory and practice. *Annual Review of Psychology*, 69, 129–151. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-122216-011438>
- Gegenfurtner, A. (2011). Motivation and transfer in professional training: A meta-analysis of the moderating effects of knowledge type, instruction, and assessment conditions. *Educational Research Review*, 6(3), 153–168. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2011.04.001>

- Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)* (4th ed.). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Grohmann, A., & Kauffeld, S. (2020). Evaluating training effectiveness: An integrated model for evaluation of training transfer. *Human Resource Development Review*, 19(1), 56–80. <https://doi.org/10.1177/1534484319897055>
- Izzaty, N. I. (2021). The role of managerial support in facilitating transfer of training: The mediating role of learning motivation. *Journal of Human Resource Development*, 12(2), 88–100.
- Jayusman, J., & Shavab, M. (2020). Pengantar metode penelitian kuantitatif. *Jurnal Ilmu Sosial*, 12(1), 1–11.
- Kashif, M., Javed, S., & Hashmi, H. (2020). Employee training and performance: Empirical evidence from the service sector. *International Journal of Organizational Leadership*, 9(3), 86–99.
- Kauffeld, S., & Lehmann-Willenbrock, N. (2010). Meetings matter: Effects of team meetings on team and organizational success. *Small Group Research*, 41(2), 130–154. <https://doi.org/10.1177/1046496409358459>
- Kraiger, K., Ford, J. K., & Salas, E. (2004). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), 74–101. <https://doi.org/10.1111/j.1539-6053.2004.00019.x>
- Muhammad Ishtiaq Khan, M., Shahid Ali, S., & Sarfraz, A. (2024). The impact of motivation and work environment on transfer of training and employee performance in the banking sector. *Journal of Human Capital Development*, 17(1), 65–81.
- Nafukho, F. M., Hairston, N., & Brooks, K. (2022). Transfer of learning: A critical review of theories and empirical research. *Human Resource Development Quarterly*, 33(2), 123–143. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21468>
- Noe, R. A. (2020). *Employee training and development* (8th ed.). McGraw-Hill Education.
- Pudjiarti, S., Saputra, D., & Haryono, S. (2019). The effect of training transfer and work environment on employee performance mediated by work motivation. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 19(1), 1–12.
- Rampun, R., Zainol, Z., & Tajuddin, D. (2021). The effects of training transfer on training program evaluation and effectiveness of training program. *Journal of Human Resource and Sustainability Development*, 9(3), 122–138.
- Rabuana, D., & Yanuar, R. (2023). The role of organizational support in enhancing employee performance through transfer of training. *Journal of Business Research and Practice*, 11(2), 45–59.
- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2020). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7, 199–224. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032119-045309>
- Sarfraz, A., Shahid Ali, S., & Khan, M. I. (2021). The effect of organizational justice and supervisor support on training transfer: The mediating role of motivation to transfer. *International Journal of Training and Development*, 25(4), 307–322. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12248>
- Shahid Ali, S., Khan, M. I., & Sarfraz, A. (2022). Motivation to learn and training transfer: The role of self-efficacy and learning orientation. *Journal of Organizational Behavior*, 43(5), 678–693.
- Sholihin, M., & Ratmono, D. (2013). *Analisis SEM-PLS dengan WarpPLS 3.0 untuk hubungan nonlinier dalam penelitian sosial dan bisnis*. Andi Publisher.
- Siwi, R. (2021). Validitas dan reliabilitas dalam penelitian kuantitatif. *Jurnal Metodologi Penelitian*, 5(2), 45–52.

- Sugiyono. (2016). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Velada, R., Caetano, A., Michel, J. W., Lyons, B. D., & Kavanagh, M. J. (2017). The effects of training design, individual characteristics and work environment on transfer of training. *International Journal of Training and Development*, 11(4), 282–294. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2007.00286.x>
- Vignoli, M., & Depolo, M. (2024). Trainee proactive behavior and training transfer: The mediating role of self-regulation. *Human Resource Development Quarterly*, 35(1), 33–57.
- Wijoyo, D. (2021). Pengukuran kinerja karyawan berbasis indikator kecepatan kerja. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 18(1), 55–70.
- Zhenjing, L., Hongli, W., & Xue, L. (2022). Relationship between work environment, organizational support, and employee performance in China's service industry. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 60(3), 457–478.