

# Analisis pengaruh dukungan atasan, dukungan rekan kerja dan motivasi transfer terhadap transfer pelatihan di PT XYZ

Vicky Hasdiputra<sup>1</sup>, Santi Riana Dewi<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Serang Raya, Indonesia

## ARTICLE INFO

### Article history:

Received July 15, 2024  
Revised Aug 15, 2024  
Accepted Aug 22 2024

### Keywords:

Dukungan atasan  
Dukungan rekan kerja  
Motivasi transfer  
Transfer pelatihan

## ABSTRACT

Latar belakang dari penelitian ini yaitu berdasarkan data survey kepuasan dan keterikatan sumber daya manusia di PT XYZ terdapat gap pada penerapan hasil pelaksanaan diklat di tempat kerja yang merupakan hasil survey pegawai dimana bagian dari prioritas yang perlu ditingkatkan dalam pendidikan dan pelatihan pada Perusahaan. Tujuan penelitian yaitu menganalisis pengaruh dukungan atasan, dukungan rekan kerja, motivasi transfer, dan secara simultan terhadap transfer pelatihan di PT XYZ. Penelitian ini dapat bermanfaat bagi suatu organisasi atau instansi sebagai informasi yang perlu dipertimbangkan ketika merumuskan kebijakan yang penting untuk meningkatkan penerapan hasil pelaksanaan diklat di tempat kerja melalui transfer pelatihan. Adapun penelitian dilakukan dengan pengumpulan data primer dalam hal ini melalui kuesioner yang diberikan kepada responden menggunakan skala likert dengan 5 poin, pada penelitian ini ditetapkan besarnya sampel menggunakan rumus Yamane dengan jumlah sampel 90 responden, berdasarkan data yang didapatkan kemudian dilakukan proses pengolahan data menggunakan aplikasi pada *Smart PLS*. Hasil temuan menunjukkan bahwa secara parsial yang masing-masing yaitu dukungan rekan kerja, dukungan atasan, motivasi transfer, serta secara simultan keduanya memiliki pengaruh positif terhadap transfer pelatihan. Namun variabel dukungan rekan kerja, motivasi transfer, dan variabel secara simultan memiliki pengaruh positif terhadap transfer pelatihan yang lebih kuat dibandingkan pengaruh variabel dukungan atasan

*This is an open access article under the [CC BY-NC](#) license.*



## Corresponding Author:

Vicky Hasdiputra,  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis,  
Universitas Serang Raya,  
Jl Raya Serang-Cilegon Km 5 Taman Drangong, Serang, Banten, Indonesia  
Email: vicky.hasdiputra1@gmail.com

## 1. PENDAHULUAN

Latar belakang dari penelitian ini yaitu berdasarkan data survey kepuasan dan keterikatan sumber daya manusia di PT XYZ terdapat gap pada penerapan hasil pelaksanaan diklat di tempat kerja yang merupakan hasil survey pegawai dimana bagian dari prioritas yang perlu ditingkatkan dalam pendidikan dan pelatihan yang ada di Perusahaan. Terkait hal tersebut diperlukan penelitian lebih lanjut terkait transfer pelatihan yang dipengaruhi oleh variabel lainnya yang terdiri dari ,dukungan rekan kerja, motivasi transfer, dukungan atasan, penelitian ini menggambarkan pengaruh ketiga variabel terhadap variabel transfer pelatihan. Penelitian diharapkan dapat memberikan manfaat pengetahuan dan masukan pada pihak terkait untuk perbaikan tata kelola pelatihan Perusahaan.

Peran manajemen atau atasan pada organisasi internal sangat penting dalam mempengaruhi transfer pelatihan, memiliki dampak yang substansial dan menguntungkan pada efektivitas transfer pelatihan. Peserta pelatihan yang bekerja di lingkungan yang lebih positif dan yang menerima lebih banyak dorongan dari rekan-rekan mereka membuat kemajuan paling besar dalam mentransfer

pelatihan. Berdasarkan pengamatan pada permasalahan penerapan hasil pelatihan di PT XYZ, dimana pelaksanaan pelatihan belum terlihat dampak peningkatan keberhasilan penerapan hasil pelaksanaan pelatihan di tempat kerja, dikarenakan belum optimalnya penggalan data dan informasi terkait faktor-faktor yang dapat mempengaruhi keberhasilan proses transfer pelatihan di organisasi atau perusahaan, sehingga dapat mengidentifikasi masalah dalam penelitian yaitu (1) apakah dukungan atasan memiliki pengaruh terhadap transfer pelatihan di perusahaan? (2) Apakah dukungan rekan kerja memiliki pengaruh terhadap transfer pelatihan di Perusahaan? (3) Apakah motivasi transfer berpengaruh terhadap transfer pelatihan di Perusahaan (4) Apakah pengaruh tiga variabel yang terdiri dari dukungan atasan, dukungan rekan kerja, motivasi transfer memiliki pengaruh terhadap transfer pelatihan? . Pada penelitian ini terdapat tujuan yaitu (1) menganalisis pengaruh dukungan atasan terhadap transfer pelatihan di PT XYZ, (2) menganalisis pengaruh dukungan rekan kerja terhadap transfer pelatihan di PT XYZ, (3) menganalisis pengaruh motivasi transfer terhadap transfer pelatihan di PT XYZ, (4) menganalisis pengaruh dukungan atasan, dukungan rekan kerja, motivasi transfer secara simultan terhadap transfer pelatihan di PT XYZ.

Porsi yang terbesar model interaksi pembelajaran adalah pembelajaran dari lapangan yaitu 70%, pembelajaran yang dihasilkan dari proses integrasi, interaksi pembelajaran yang membentuknya salah satunya *action learning*, pengembangan diri pelaksanaan terhadap tugas dan tanggung jawab (Maria, Anna., 2021). *Learning Transfer System Inventory* (LTSI) dikembangkan untuk mengidentifikasi serangkaian faktor tertentu dengan potensi untuk meningkatkan atau menghambat transfer pelatihan ke lingkungan kerja (Holton et al, 2000). Dukungan atasan adalah sejauh mana seorang atasan atau manajer mendukung dan memperkuat penggunaan pelatihan di tempat kerja. Dukungan rekan kerja adalah dimana rekan kerja mengoptimalkan dan *support* implementasi pelatihan di tempat kerja. Motivasi transfer adalah sikap, kemampuan, dan ketekunan upaya untuk menerapkan pembelajaran serta informasi yang dialami pada lingkungan kerja (Holton et al, 2000).

Transfer pelatihan terbukti sangat penting bagi karyawan sasaran dan peserta pelatihan untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap profesional (Nafukho et al., 2022). Dukungan atasan sangat penting untuk program pelatihan yang dibutuhkan oleh organisasi / manajer (Salamon et al., 2021). Dalam pelayanan sipil, dukungan rekan kerja sangat penting dalam meningkatkan kesiapan untuk berpartisipasi dalam pelatihan karena diharapkan penerapan keterampilan yang dipelajari di tempat kerja (Ogbodoakum et al., 2020). Faktor/karakteristik peserta pelatihan sangat penting dalam proses transfer, salah satu hal yang mempengaruhi transfer pelatihan yaitu motivasi transfer (Twase et al., 2021).

## 2. METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan pada perusahaan energi di Jakarta. Instrumen penelitian yaitu dalam bentuk kuesioner. Seluruh variabel akan diukur dengan Skala Likert 5 poin (Sugiyono, 2021).

Dalam Penelitian ini ditetapkan besarnya sampel dengan rumus Yamane (Sugiyono, 2021):

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

$$= 89.53 = 90 \text{ Responden}$$

Variabel penelitian terdiri dari dukungan atasan(X1), dukungan rekan kerja(X2), motivasi transfer(X3), transfer pelatihan(Y).

Data hasil kuesioner dianalisis melalui penggunaan aplikasi *smart* PLS untuk menguji hipotesis penelitian yang dirumuskan dan menganalisis data yang dikumpulkan.

Pada pengukuran model ini sejauh mana menguji validitas dan reliabilitas untuk mengukur variabel (Ghozali & Kusumadewi, 2023)

Tabel 1 Evaluasi Model Smart PLS

Ukuran Statistik	Keterangan
<i>Loading factor</i> atau <i>Outer loading</i> > 0.70	Menyatakan Tingkat Validitas
<i>Average variance extracted (AVE)</i> > 0.50	
<i>Cronbacs alpha</i> > 0.70	Menyatakan Tingkat Reliabilitas
<i>Composite reliability</i> > 0.70	
Uji T dengan <i>P value</i> < 0.05	Penguujian Hipotesis
Uji F dengan <i>P value</i> < 0.05	

Sumber: Ghozali & Kusumadewi, 2023

### 3. HASIL PENELITIAN

Berdasarkan hasil data analisis tanggapan responden untuk variabel dukungan atasan keseluruhan tanggapan responden untuk variabel dukungan atasan dengan rata-rata jawaban variabel dukungan atasan yaitu 4.2 dan Nilai rata-rata skor variabel dukungan atasan 377.9. Sehubungan dengan hal tersebut artinya Nilai rata-rata skor variabel dukungan atasan termasuk kategori baik. Keseluruhan tanggapan responden untuk variabel dukungan rekan kerja dengan rata-rata jawaban variabel dukungan atasan yaitu 4.2 dan Nilai rata-rata skor variabel dukungan atasan 380.1. Sehubungan dengan hal tersebut artinya nilai rata-rata skor variabel dukungan rekan kerja termasuk kategori baik. Keseluruhan tanggapan responden untuk variable terkait motivasi transfer dengan rata-rata jawaban variabel motivasi tranfer yaitu 4.4 dan Nilai rata-rata skor variabel dukungan atasan 397.4. Sehubungan dengan hal tersebut artinya nilai rata-rata skor variabel dukungan rekan kerja termasuk kategori sangat baik. Keseluruhan tanggapan responden untuk variabel terkait motivasi transfer dengan rata-rata jawaban variabel motivasi tranfer yaitu 4.4 dan Nilai rata-rata skor variabel dukungan atasan 393. Sehubungan dengan hal tersebut artinya nilai rata-rata skor variabel dukungan rekan kerja termasuk kategori sangat baik.

Validitas yaitu melakukan pengukuran apa yang seharusnya diukur (Ferdinand, 2014). Pada uji validitas dimana ukuran statistik dilihat dari *loading factor* nya yaitu > 0.70 (Ghozali & Kusumadewi, 2023). Adapun nilai minimum untuk *loading factor* atau *outer loading* yaitu 0.70 (Yamin, 2023). Parameter *loading factor* yaitu > 0.7 (Debiyantoro, 2022). Berdasarkan penelitian sebelumnya dimana nilai *outer loading* lebih dari 0.70 (Hair et al, 2018). Berdasarkan pengolahan data pada tabel hasil *outer loading* menunjukkan bahwa item yang mengukur variabel mempunyai *outer loading* diatas 0.70. Hasil ini menunjukkan bahwa item pengukuran valid dimana dapat dilanjut pengujiannya, dikarenakan nilai *outer loading* telah memenuhi syarat dimana lebih dari 0.70.

Tabel 2 Hasil *Outer Loading*

	Dukungan Atasan	Dukungan Rekan Kerja	Motivasi Transfer	Transfer Pelatihan
DA 1	0.833			
DA 2	0.829			
DA 3	0.890			
DA 4	0.901			
DA 5	0.857			
DA 6	0.830			
DA 7	0.850			
DA 8	0.844			
DA 9	0.874			
DA 10	0.867			
DA 11	0.901			
DA 12	0.924			
DA 13	0.919			
DA 14	0.917			
DA 15	0.777			
DA 16	0.852			
DRK1		0.794		
DRK2		0.854		
DRK3		0.881		
DRK4		0.839		
DRK5		0.792		

DRK6		0.867		
DRK7		0.873		
DRK8		0.869		
DRK9		0.887		
DRK10		0.907		
DRK11		0.862		
DRK12		0.816		
DRK13		0.825		
DRK14		0.820		
DRK15		0.831		
MT 1			0.776	
MT 2			0.906	
MT 3			0.812	
MT 4			0.903	
MT 5			0.892	
MT 6			0.839	
MT 7			0.920	
MT 8			0.903	
MT 9			0.895	
MT 10			0.879	
MT 11			0.913	
MT 12			0.843	
MT 13			0.827	
MT 14			0.879	
MT 15			0.879	
MT 16			0.904	
MT 17			0.836	
TP1				0.833
TP2				0.869
TP3				0.894
TP4				0.900
TP5				0.860
TP6				0.869
TP7				0.876
TP8				0.820
TP9				0.915
TP10				0.869
TP11				0.811
TP12				0.875
TP13				0.903
TP14				0.857
TP15				0.912
TP16				0.889
TP17				0.835
TP18				0.918
TP19				0.931
TP20				0.870

Uji validitas untuk ukuran statistik dilihat dari *average variance extracted* (AVE) nya yaitu > 0.50 (Ghozali & Kusumadewi, 2023). Adapun nilai minimum untuk AVE yaitu lebih dari 0.50 (Yamin, 2023). Parameter AVE yaitu > 0.5 (Debiyantoro, 2022). Berdasarkan penelitian sebelumnya dimana nilai AVE lebih dari atau > 0.50 (Hair et al, 2018). Berdasarkan pengolahan data pada tabel hasil *average variance extracted* (AVE) menunjukkan bahwa item yang mengukur variabel mempunyai AVE diatas 0.50, hasil ini menunjukkan bahwa item pengukuran valid dan dapat dilakukan pengujian selanjutnya. dikarenakan nilai AVE telah memenuhi syarat dimana > 0.5.

Tabel 3 Average Variance Extracted (AVE)

Variabel	AVE
Dukungan Atasan	0.752
Dukungan Rekan Kerja	0.720
Motivasi Transfer	0.760
Transfer Pelatihan	0.767

Reliabilitas atau terpercaya jika instrumen secara konsisten menghasilkan data yang saya setiap kali melakukan pengukuran (Ferdinand, 2014). Uji reliabilitas untuk ukuran statistik dilihat dari *cronbach alpha* nya yaitu  $> 0.70$  (Ghozali & Kusumadewi, 2023). Adapun nilai minimum untuk *cronbach alpha* yaitu di atas 0.70 (Yamin, 2023). Parameter *cronbach alpha* yaitu  $> 0.7$  (Debiyantoro, 2022). Berdasarkan penelitian sebelumnya dimana nilai *cronbach alpha* minimum 0.70 (Hair et al, 2018). Berdasarkan pengolahan data pada tabel hasil *cronbach alpha* menunjukkan bahwa semua gagasan sudah reliabel atau memenuhi reliabilitas yang baik, dikarenakan nilai *cronbach alpha* telah memenuhi syarat dimana lebih besar dari dari 0.7.

Tabel 4 Hasil Cronbach Alpha

Variabel	Cronbach Alpha
Dukungan Atasan	0.978
Dukungan Rekan Kerja	0.972
Motivasi Transfer	0.980
Transfer Pelatihan	0.984

Uji reliabilitas untuk ukuran statistik dilihat dari *composite reliability* nya yaitu  $> 0.70$  (Ghozali & Kusumadewi, 2023). Adapun nilai minimum untuk *compositie reliability* yaitu di atas 0.70 (Yamin, 2023). Parameter *composite reliability* yaitu  $> 0.7$  (Debiyantoro, 2022). Berdasarkan penelitian sebelumnya dimana nilai *composite reliability* minimum 0.70 (Hair et al, 2018). Berdasarkan pengolahan data pada tabel hasil *composite reliability* menunjukkan bahwa semua gagasan sudah reliabel atau memenuhi reliabilitas yang baik, dikarenakan nilai *composite reliability* telah memenuhi syarat dimana lebih besar dari dari 0.7.

Tabel 5 Hasil Composite Reliability

Variabel	Composite Reliability
Dukungan Atasan	0.980
Dukungan Rekan Kerja	0.975
Motivasi Transfer	0.982
Transfer Pelatihan	0.985

Dalam pengujian hipotesis pada smart PLS untuk uji t dan uji f dengan nilai masing-masing *p value* yaitu  $< 0.05$  (Ghozali & Kusumadewi, 2023). Adapun nilai minimum untuk uji t untuk nilai *p value* yaitu di bawah 0.50 (Yamin, 2023). Parameter untuk uji t untuk nilai *p value* yaitu  $< 0.05$  (Debiyantoro, 2022). Berdasarkan penelitian sebelumnya dimana nilai *p value*  $< 0.05$  (Hair et al, 2018) Pengujian hipotesis dilakukan menjadi dua yaitu dengan menguji yang parsial dan simultan. parsial untuk pengujian hipotesis satu, dua, dan tiga berdasarkan dari uji t dengan nilai *p value*, sedangkan simultan untuk pengujian hipotesis empat berdasarkan dari uji f dengan nilai *p value*. Untuk nilai uji t dan uji f sesuai dengan tabel di bawah ini:

Tabel 6 Hasil Uji Hipotesis pada Smart PLS

Pengujian	Variabel	P Values
Uji T (Parsial)	Dukungan Atasan terhadap Transfer Pelatihan	0.032
	Dukungan Rekan Kerja terhadap Transfer Pelatihan	0.024
	Motivasi Transfer terhadap Transfer Pelatihan	0.000
Uji F (Simultan)	Dukungan Atasan - Dukungan Rekan Kerja - Motivasi Transfer terhadap Transfer Pelatihan	0.000

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa pengaruh dukungan atasan terhadap transfer pelatihan diterima dengan uji t untuk nilai P value yaitu  $0.032 < 0.05$ .

**H1 diterima: Dukungan atasan pengaruh positif terhadap transfer pelatihan**

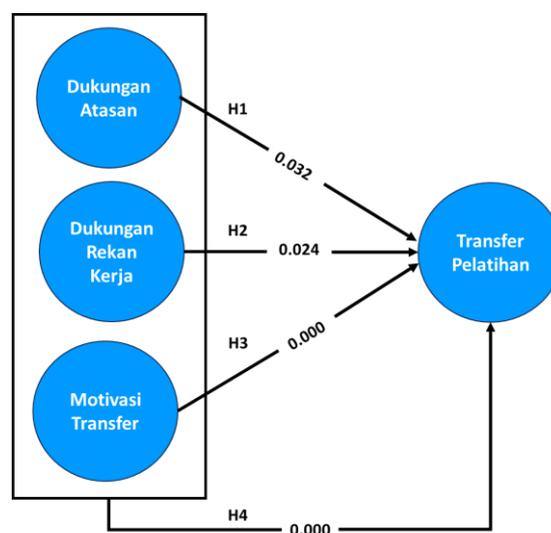
Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa pengaruh dukungan rekan kerja terhadap transfer pelatihan diterima dengan uji t untuk nilai *P value* yaitu  $0.024 < 0.05$ .

**H2 diterima: Dukungan rekan pengaruh positif terhadap transfer pelatihan**

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa pengaruh motivasi transfer terhadap transfer pelatihan diterima dengan uji t untuk nilai *P value* yaitu  $0.000 < 0.05$ .

**H3 diterima: Motivasi transfer pengaruh positif terhadap transfer pelatihan**

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa secara simultan pengaruh dukungan rekan kerja, dukungan atasan, dan motivasi transfer terhadap transfer pelatihan diterima dengan uji f dengan nilai *P value* yaitu  $0.000 < 0.05$ .

**H4 diterima: Secara simultan dukungan atasan, dukungan rekan kerja, dan motivasi transfer berpengaruh positif terhadap transfer pelatihan**

Gambar 1 Hasil Uji Hipotesis pada *Smart PLS*

Adapun berdasarkan penelitian terdahulu dimana terdapat pengaruh dukungan rekan kerja memiliki dampak yang lebih kuat daripada dukungan atasan (Yaghi & Bates., 2020). Dukungan rekan kerja mempunyai pengaruh yang lebih kuat pada transfer pelatihan dibandingkan dengan dukungan atasan terhadap transfer pelatihan (Isna & Nafukho, 2020). Motivasi transfer mempunyai pengaruh yang kuat pada transfer pelatihan dibandingkan dengan dukungan atasan terhadap transfer pelatihan (El-Said et al, 2020).

Adapun penelitian sebelumnya dimana peran dukungan atasan telah terbukti sangat berpengaruh dalam transfer pelatihan (El-Said et al, 2020). Dalam hal ini menunjukkan adanya kesamaan dimana dukungan atasan memiliki pengaruh positif pada transfer pelatihan. Adapun penelitian sebelumnya dimana peran dukungan rekan kerja merupakan faktor kunci pelatihan dimana berhasil dalam transfer pelatihan (Mdhlalose, Dickson. 2022). Dalam hal ini menunjukkan adanya kesamaan yaitu dukungan rekan kerja memiliki pengaruh positif pada transfer pelatihan. Adapun penelitian sebelumnya menyampaikan adanya pengaruh motivasi transfer pada transfer pelatihan (Yaghi & Bates., 2020). Terkait hal tersebut adanya kesamaan dimana motivasi transfer terdapat pengaruh positif pada transfer pelatihan. Adapun penelitian sebelumnya dimana dukungan atasan sangat penting untuk efektivitas transfer pelatihan salah satu faktor lingkungan kerja yang merupakan prediktor kuat dan secara signifikan membantu dalam transfer pelatihan (Yunus et al., 2022). Dukungan rekan kerja dimana adanya pengaruh yang lebih kuat transfer pelatihan di tempat kerja (Isna & Nafukho, 2020). Motivasi transfer adanya pengaruh yang tinggi pada transfer pelatihan pada pegawai (El-Said et al, 2020). Dalam hal ini menunjukkan adanya kesamaan bahwa dukungan rekan kerja, dukungan atasan, dan motivasi transfer berpengaruh positif terhadap transfer pelatihan, namun adanya perbedaan dalam penelitian tersebut dimana tidak memiliki hasil secara simultan.

#### 4. KESIMPULAN

Penelitian tersebut menguraikan beberapa hal sebagai simpulan pada penelitian ini yaitu hasil uji menunjukkan terdapat pengaruh dukungan atasan pada transfer pelatihan di PT XYZ. Terdapat pengaruh dukungan rekan kerja pada transfer pelatihan di PT XYZ. Terdapat pengaruh motivasi transfer pada transfer pelatihan di PT XYZ. Terdapat pengaruh secara simultan dukungan rekan kerja, dukungan atasan, dan motivasi transfer terhadap transfer pelatihan di PT XYZ.

#### REFERENCE

- Dibyantoro (2022). SEM (Structural Equation Modeling) Dengan Menggunakan Software Smart PLS Edisi Pertama. Cilegon
- El-Said et al. (2020). *An empirical examination of the antecedents of training transfer in hotels: the moderating role of supervisor support*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Ferdinand, Augusty. (2014). Metode Penelitian Manajemen Pedoman Penelitian Untuk Penulisan Skripsi, Tesis, dan disertasi Ilmu Manajemen Edisi Kelima. Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Ghozali, I. & Kusumadewi, K.A. (2023). *Partial Least Squares Konsep Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 4.0 untuk Penelitian Empiris Edisi 1*. Yoga Pratama.
- Hair JF, et al. (2018). *When to used and how to report the result of PLS- SEM*. *European Business Review* Vol. 31 No. 1.
- Holton III, E. F et al. (2000). *Development of a generalized learning transfer system inventory*. *Human Resource Development Quarterly*, 11, 333–360.
- Isna, N. & Nafukho, FM. (2020). *Supervisors' Support and Training Transfer: A Meta-Analysis Study*. *Education & Human Development*.
- Maria, Anna. (2021). Transformasi Menuju Corporate University Generasi Berikut. PT Wahana Tatar Wirakelola.
- Mdhlalose, Dickson. (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) (2022), 55-62.
- Nafukho, FM. et al. (2022). *Training design in mediating the relationship of participants' motivation, work environment, and transfer of learning*. *European Journal of Training and Development*, Vol. 47 No. 10, pp. 112-132.
- Ogbodoakum et al. (2020). *The Role of Peer Support, Superior Support, Training Self-Efficacy, Training Needs and Opportunity to Use on Readiness to Participate in Training Among Civil Servants in Nigeria*. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* Vol. 10, No. 12.
- Salamon et al. (2021). *The interplay between the level of voluntary participation and supervisor support on trainee motivation and transfer*. *Human Resource Development Quarterly* 2021, 1–23.
- Sugiyono. (2021). Metode penelitian Kuantitatif. Alfabeta, Bandung.
- Twase et al. (2021). *Mediation of perceived content validity on motivation and training transfer among smallholder farmers in Central Uganda*. *International Journal of Training and Development*. 2021,00.1–14.
- Yamin, Sofyan. (2023). Olah data Statistik: Smart PLS 3, Smart PLS 4, AMOS & STATA (Mudah & Praktis) Edisi III. PT Dewangga Energi Internasional, Bekasi.
- Yaghi, A. & Bates, R. (2020). *The role of supervisor and peer support in training transfer in institutions of higher education*. *International Journal of Training and Development* 0:0.
- Yunus et al. (2022). *The Impact of Perceived Organisational Support, Supervisor Support And Self-Efficacy on Transfer of Training among Public Service Officers*. *Journal of International Business, Economics and Entrepreneurship* Volume 7, (2)