

Pembinaan Konseptual Kajian Bagi Faktor-Faktor Mempengaruhi Pemindahan Latihan

Developing the Conceptual Framework of Factors Affecting Training Transfer

Romi Rampun @ Ramlan^{a*}, Sharon Toh Pei Sung^b, Nurhamiza Mumin @ Osman^c

^{a, b, c} Universiti Malaysia Sabah, Malaysia,

*Corresponding author: tohpeisung@ums.edu.my

Received: 31 Mac 2025; **Accepted:** 8 Mei 2025; **Published:** 30 Jun 2025

To cite this article: Rampun @ Ramlan, R., Toh, P. S., & Mumin @ Osman, N. (2025). Pembinaan Konseptual Kajian bagi Faktor-faktor mempengaruhi Pemindahan Latihan. *Management Research Journal*, 14(1), 85-97. <https://doi.org/10.37134/mrj.vol14.1.7.2025>

To link to this article: <https://doi.org/10.37134/mrj.vol14.1.7.2025>

Abstrak

Pemindahan latihan merupakan kemahiran, pengetahuan dan sikap yang diperoleh oleh peserta selepas menjalani atau program latihan yang dianjurkan sama ada oleh pihak organisasi itu sendiri atau di luar organisasi. Turut dinyatakan definisi bagi setiap pemboleh ubah iaitu tindak balas, personaliti, keberkesanan diri, kandungan latihan, sokongan rakan sekerja, sokongan penyelia, sokongan organisasi dan peluang untuk digunakan turut dijelaskan. Permasalahan setiap pemboleh ubah yang digunakan dalam konseptual kajian ini terhadap pemindahan latihan turut juga di bincangkan. Terdapat beberapa faktor input latihan yang mempengaruhi terhadap pemindahan latihan iaitu ciri-ciri pelatih, reka bentuk latihan dan persekitaran tempat kerja. Bagi faktor ciri-ciri pelatih yang mempengaruhi pemindahan latihan tindak balas pelatih, personaliti dan keberkesanan diri. Sementara itu, dari aspek reka bentuk latihan pula faktor yang mempengaruhi terhadap pemindahan latihan adalah kandungan latihan tersebut. Dari aspek persekitaran tempat kerja pula bagi faktor-faktor yang mempengaruhi pemindahan latihan iaitu sokongan rakan sekerja, sokongan penyelia, sokongan organisasi dan peluang untuk di gunakan. Hasil sorotan literatur yang telah dibincangkan, satu kerangka konseptual kajian telah di bangunan. Selain itu juga, konseptual kajian ini boleh digunakan sebagai panduan oleh bahagian pengurusan sumber manusia terutama staf-staf yang telah mengikuti program latihan untuk mengaplikasikan kemahiran, pengetahuan dan sikap yang baharu di tempat kerja.

Kata Kunci: Pemindahan Latihan, Ciri-ciri Pelatih, Reka Bentuk Latihan, Persekitaran Tempat Kerja.

Abstract

Training transfer refers to the skills, knowledge, and attitudes acquired by participants after attending a training program organized either internally by the organization or externally. The definitions of each variable—namely reaction, personality, self-efficacy, training content, peer support, supervisor support, organizational support, and opportunity to use—are also outlined. The issues related to each variable in this study's conceptual framework on training transfer are likewise discussed. Several input factors of training influence the transfer of training, namely trainee characteristics, training design, and the work environment. For trainee characteristics, the influencing factors include trainee reaction, personality, and self-efficacy. From the aspect of training design, the influencing factor is the training content. Meanwhile, in terms of the work environment, the factors influencing training transfer are peer support, supervisor support, organizational support, and opportunity to use. Based on the reviewed literature, a conceptual framework has been developed. In addition, this conceptual framework can serve as a guide for human resource management, particularly for staff who have attended training programs, to apply newly acquired skills, knowledge, and attitudes in the workplace.

Keywords: *Training Transfer, Trainee Characteristics, Training Design, Work Environment*

PENGENALAN

Program latihan merupakan pembelajaran yang di reka bentuk bagi menyampaikan latihan secara dalaman dan luaran untuk meningkatkan keberkesanan dan kecekapan setiap individu di dalam organisasi (Scobby, 2001) . Kim et al. (2019) pula menyatakan latihan merupakan alat strategik untuk memperoleh kelebihan daya saing dan menghadapi peralihan kemajuan teknologi di persekitaran tempat kerja. Sementara itu Noe (2020) menyatakan latihan merupakan usaha yang dilakukan oleh organisasi secara teratur bagi mempelajari kecekapan, pengetahuan dan kemahiran yang berkaitan dengan pekerjaan dan mengubah sikap pekerja. Latihan juga merupakan proses pembelajaran terancang dan dilakukan bertujuan untuk memastikan para pekerja dapat menyelesaikan masalah semasa atau yang akan berlaku pada masa hadapan, sesuai dengan kemampuan mereka. Ia juga bertujuan untuk membangunkan kecekapan pekerja yang berdaya saing pada masa akan datang (Bhatti & Kaur, 2010) Menurut Milhem et al. (2014) tujuan latihan dalam suasana pekerjaan adalah untuk mengembangkan kebolehan staf dan memenuhi keperluan semasa dan masa depan organisasi.

Baldwin dan Ford (1988), menjelaskan pemindahan latihan merujuk kepada pengetahuan, kemahiran, sikap di peroleh oleh pelatih selepas mengikuti latihan dan diaplikasikan untuk meningkatkan prestasi kerja. Bagi Xiao (1996), menjelaskan pemindahan latihan merujuk kepada mengaplikasikan penggunaan pengetahuan, kemahiran dan sikap di tempat kerja. Sementara itu, Gil et al. (2022) menjelaskan pemindahan latihan berkaitan dengan aplikasi latihan dan penambahan prestasi kerja. Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi pemindahan latihan iaitu ciri-ciri pelatih, reka bentuk latihan dan persekitaran kerja (Baldwin & Ford, 1988).

DEFINISI PEMBOLEH UBAH

Tindak balas

Tindak balas peserta adalah merujuk kepada kepuasan terhadap komponen latihan dan kegunaan latihan untuk prestasi (Alliger et al., 1997). Sementara itu, Morgan dan Capser (2000) melihat tindak balas peserta adalah kaedah penilaian dilakukan bagi meningkatkan keupayaan organisasi dan untuk menilai keberkesanan program latihannya. Bagi Klein et al. (2006), tindak balas peserta merujuk kepada kepuasan peserta yang merangkumi ciri-ciri pengajaran iaitu kepantasan, format, isi kandungan latihan, kualiti penyampaian dan jumlah yang dipelajari. Selain itu juga, Ali et al. (2022) telah menggunakan model Kirkpatrick (1994) dalam kajian mereka dan menjelaskan tindak balas peserta merujuk kepada hubungan perasaan peserta terhadap program latihan. Bagi Alsalamah dan Callinan (2021) juga menggunakan model Kirkpatrick (1959) dalam kajian mereka yang menyatakan tindak balas peserta ialah perasaan dan tanggapan mengenai program latihan.

Personaliti

Menurut Rosenberg (1965), personaliti adalah merujuk kepada sikap positif dan negatif terhadap diri sendiri. Personaliti menurut Banyard dan Hayes (1994) pula mentakrifkan sebagai corak pemikiran, tingkah laku, emosi dan motif individu yang tersendiri. Pandangan oleh Barrick et al. (2001) personaliti bermaksud ciri-ciri individu terdiri gaya afektif, kognitif dan tingkah laku seseorang. Sementara itu, pentakrifan personaliti oleh Kumar et al. (2021) menjelaskan bahawa personaliti ciri-ciri seseorang yang kukuh dari masa ke semasa dan bersedia untuk bertindak secara rasional. Pandangan oleh Azlina (2009) pula menjelaskan personaliti merujuk kepada ciri-ciri dalaman dan luaran seseorang termasuk cara mereka berfikir, tingkah laku dan emosi.

Keberkesanan Diri

Menurut Noe (2005) menjelaskan keberkesanan diri merujuk kepada pelatih ciri-ciri yang mempengaruhi pembelajaran dan prestasi pelatih. Pandangan oleh Diamantidis dan Chatzoglou, (2014)

bagi keberkesanan diri iaitu memotivasikan pelatih untuk memperoleh kemahiran, sikap dan kecekapan dalam program latihan program dan menyerapkannya di tempat kerja selepas mengikut program latihan. Pandangan oleh Pintrich et al. (1991) keberkesanan diri adalah merupakan penilaian seseorang melakukan tugas, keyakinan dan kemahiran untuk melaksanakan tugas tersebut. Selain itu, pandangan Bandura, (1997) keberkesanan diri merujuk kepada penilaian seseorang terhadap kekuatan dan kecekapan terhadap dirinya bagi melaksanakan tindakan dengan tujuan untuk mencapai hasil yang ingin di capai. Sementara itu, Hilal (2021) dalam kajian menggunakan teori keberkesanan diri oleh Bandura (1997) yang menjelaskan bahawa keberkesanan diri bahawa sejauh mana individu percaya keupayaan mereka sendiri untuk bertindak balas terhadap suasana yang berbeza.

Kandungan Latihan

Menurut Nadler (1983) mentakrifkan bahawa kandungan latihan dibangunkan berdasarkan keperluan kerja, kemahiran dan pengetahuan yang diaplikasikan pada pekerjaan tersebut. Bagi Liebermann dan Hoffmann (2008) pula menjelaskan bahawa kandungan latihan merupakan persamaan dengan pekerjaan sebenar dan mewujudkan sikap positif terhadap aktiviti latihan. Pandangan yang diberikan oleh Ong et al. (2019) menyatakan kandungan latihan merupakan apa yang diajar, sejauh mana diajar dan dalam jumlah berapa yang diajarkan. Rahayu dan Paerah, (2022) telah menggunakan model Baldwin dan Ford (1988) sebagai panduan dalam kajian mereka dan menjelaskan bahawa kandungan latihan adalah semua maklumat penting dan relevan untuk tugas mereka.

Sokongan Rakan Sekerja

Menurut Van den Bossche et al. (2010) menjelaskan sokongan rakan sekerja merupakan galakan rakan sekerja untuk menggunakan pembelajaran baharu di tempat kerja. Pandangan Chiaburu et al. (2010) pula berpendapat bahawa sokongan rakan sekerja memberi pengaruh rakan pekerja untuk mengaplikasikan latihan baharu. Cromwell dan Kolb (2004) berpendapat sokongan rakan sekerja ditakrifkan sebagai galakan, memberi maklum balas dan menyokong penggunaan pengetahuan baharu. Pandangan oleh Holton et al. (2000) mentakrifkan rakan sekerja merujuk sejauh mana mengukuhkan dan menyokong penggunaan pembelajaran di tempat kerja. Sementara itu, Yaghi dan Bates (2020) dalam kajiannya menggunakan definisi oleh Yaghi et al. (2008) menjelaskan bahawa sokongan rakan merupakan tingkah laku organisasi memberikan bantuan kepada rakan sekerja dan memberikan maklum balas yang membina.

Sokongan Penyelia

Menurut Holton et al. (2000) menyatakan sokongan penyelia ialah sejauh mana memberikan sokongan terhadap penggunaan pembelajaran baharu di tempat kerja. Sementara itu, pandangan Chauhan et al. (2016) berkaitan sokongan penyelia pula, ialah sokongan penyelia bertanggungjawab dalam penyediaan sumber dan menghapuskan sebarang halangan aktiviti latihan yang menyumbang kepada keberkesanan pemindahan latihan dan pembelajaran. Definisi oleh Cowman dan McCarthy (2016) menjelaskan sokongan penyelia adalah pengiktirafan terhadap kepentingan pekerja, mengambil bahagian dalam program latihan dan aplikasi ilmu pengetahuan yang diperoleh oleh pekerja. Salamon et al. (2021) telah menggunakan definisi oleh Holton et al. (2000) dalam kajian mereka, yang menjelaskan sokongan penyelia ialah sejauh mana penyelia mengukuhkan dan menyokong penggunaan kemahiran yang di pelajari oleh pelatih terhadap pekerjaan.

Sokongan Organisasi

Eisenberger et al. (1986) mentakrifkan sokongan organisasi sebagai persepsi pekerja bahawa sejauh mana organisasi menghargai sumbangan dan mengambil berat terhadap kesejahteraan mereka (pekerja). Sementara itu, Majid (2015) menyatakan sokongan organisasi adalah usaha organisasi menggalakkan pekerja menggunakan pengetahuan dan kemahiran yang di peroleh dengan berkesan untuk tugas mereka dengan menyediakan ganjaran dan laluan kerjaya kepada pekerja. Bagi Chiaburu et al. (2010),

pula menjelaskan bahawa sokongan organisasi adalah memberi laluan kerjaya yang realistik dan menggalakkan pekerja menggunakan kemahiran yang mereka peroleh. Selain itu, pandangan oleh Eisenberger et al. (2001) terhadap sokongan organisasi pula mentafsir sejauh mana pekerja melihat organisasi menghargai sumbangan dan mengambil berat tentang kesejahteraan pekerja. Menurut Homklin et al. (2014) menyatakan sokongan organisasi boleh menggalakkan penerapan latihan di tempat kerja. Kajian yang dilakukan oleh Garcia et al. (2021) juga telah menggunakan definisi yang diutarakan oleh Eisenberger et al. (1986).

Peluang Untuk Di Gunakan

Holton et al. (2000) memberikan tafsiran peluang untuk digunakan ialah merujuk sejauh mana pelatih diberikan sumber-sumber pembelajaran di tempat kerja untuk mereka melakukan latihan di tempat kerja. Bagi Manju (2021) pula, definisi peluang untuk digunakan ialah menggunakan latihan dan kemahiran yang diperoleh pelatih disebabkan keserasian yang tinggi antara tugas dan latihan yang diperoleh. Menurut Edwards (2013) dan Noorizan et al. (2016), peluang untuk menggunakan pengetahuan yang diperoleh mempengaruhi motivasi untuk pemindahan latihan. Sementara itu, Testers et al. (2019) dalam kajian mereka menggunakan definisi oleh Ford et al. (1992), yang mentafsirkan peluang untuk digunakan iaitu sejauh mana seseorang pelatih secara aktif memperoleh pengalaman kerja yang relevan dengan tugas yang dia telah dilatih untuk diaplikasikan di tempat kerja.

Pemindahan Latihan

Baldwin dan Ford (1988) menjelaskan pemindahan latihan merujuk kepada pengetahuan, kemahiran, sikap di peroleh oleh pelatih selepas mengikuti latihan dan diaplikasikan untuk meningkatkan prestasi kerja. Bagi Xiao (1996) menjelaskan pemindahan latihan merujuk kepada mengaplikasikan penggunaan pengetahuan, kemahiran dan sikap di tempat kerja. Sementara itu, Gil et al. (2022) menjelaskan pemindahan latihan berkaitan dengan aplikasi latihan dan penambahan prestasi kerja. Schoeb et al. (2021) dalam kajian mereka telah menggunakan tafsiran pemindahan latihan oleh Xiao (1996), yang menjelaskan pemindahan latihan sebagai peningkatan prestasi di tempat kerja baharu setelah pembelajaran baharu iaitu pengetahuan, kemahiran dan sikap digunakan. Pandangan oleh Laker dan Powell (2011) terhadap pemindahan latihan pula merujuk kepada peningkatan prestasi yang berkaitan dengan pekerjaan. Selain itu, El-Said et al. (2020) telah menggunakan tafsiran pemindahan latihan oleh Ford dan Baldwin (1988) dan Xiao (1996) yang menjelaskan pemindahan latihan adalah ditakrifkan sebagai pengetahuan, kemahiran dan sikap yang dipelajari semasa latihan dan digunakan untuk pekerjaan dan dikekalkan dalam tempoh masa yang tertentu.

PENYATAAN MASALAH

Terdapat beberapa permasalahan dalam mempengaruhi pemindahan latihan terutama yang melibatkan input latihan yang terdiri daripada ciri-ciri pelatih, reka bentuk latihan dan persekitaran tempat kerja (Baldwin dan Ford, 1988). Bagi ciri-ciri pelatih, masalah yang dapat dilihat terhadap faktor-faktor mempengaruhi pemindahan latihan merangkumi tindak balas peserta (Kirkpatrick, 1959), personaliti (Baldwin dan Ford, 1988) dan keberkesanan diri (Holton et al., 2000). Selain itu, aspek kandungan latihan (Baldwin dan Ford, 1988) di bawah aspek reka bentuk latihan merupakan faktor terhadap permasalahan dalam pemindahan latihan. Masalah pemindahan latihan juga di pengaruhi oleh persekitaran tempat kerja yang terdiri daripada sokongan rakan sekerja (Baldwin dan Ford, 1988) dan (Na-nan et al., 2017), Sokongan penyelia (Baldwin dan Ford, 1988) dan Na-Nan (2017), sokongan organisasi (Baldwin dan Ford, 1988) dan peluang untuk digunakan (Baldwin dan Ford, 1988). Menurut Brinkmann, (2012) mendapati hubungan tindak balas pelatih terhadap pemindahan latihan berbeza-beza kerana tindak balas tidak berkaitan dengan penunjuk pemindahan dan tidak secara sendiri automatik membawa kepada pemindahan latihan. Sementara itu, Morgan dan Casper (2000), juga mencadangkan agar untuk menguji tindak balas sebagai peramal langsung terhadap pemindahan latihan. Personaliti merupakan salah satu ciri pelatih, dan isu dari sudut personaliti terhadap pemindahan latihan ialah

peserta perlu meningkatkan personaliti mereka dalam bidang latihan terutama dalam aspek proses pemindahan latihan (Rahayu & Paerah, 2022). Selain itu, Ali et al. (2022) juga mencadangkan agar personaliti dibuat kajian pada masa akan datang terutama yang berkaitan dengan pengetahuan, kemahiran dan sikap. Keberkesanan diri juga merupakan salah satu ciri-ciri pelatih dan isu boleh dilihat ialah individu yang mempunyai keberkesanan diri yang lebih rendah mempunyai risiko yang tinggi untuk mengurangkan atau menghentikan usaha dalam proses pemindahan latihan (Robbins & Judge, 2009). Sementara itu, Grossman dan Salas (2011) menyatakan peserta latihan yang mempunyai keberkesanan diri lebih cenderung untuk mengurangkan usaha mereka dalam proses pemindahan latihan terutama berhadapan dengan tekanan yang tinggi.

Menurut Nikandrou et al. (2009) menjelaskan bahawa kandungan latihan tidak cukup hanya dengan relevan persekitaran pekerjaan, tetapi pelatih juga mesti memahami hubungan antara latihan dan amalan kerja bagi membuat proses pemindahan (Holton et al., 1997). Sementara itu, Gauld dan Miller (2004) menyatakan kandungan latihan juga mestilah menitikberatkan dua aspek iaitu teori dan praktikal bagi memperoleh pengetahuan dan kemahiran.

Bagi isu sokongan rakan sekerja terhadap pemindahan didapati terdapat rakan sekerja yang menyokong dan menghalang proses pemindahan latihan di tempat kerja (Bates et al., 2000; Nijman et al., 2006). Walau terdapat hubungan yang kuat sokongan rakan sekerja terhadap proses pemindahan latihan, namun isu yang timbul adalah hasil pemindahan latihan tidak seperti yang dinyatakan dalam kajian pembangunan sumber manusia yang membawa untuk dipercayai (Wei Tian et al., 2016). Walaupun sokongan penyelia merupakan komponen yang memberikan implikasi yang besar terhadap proses pemindahan latihan namun isu yang timbul ialah masih kurang kajian dilakukan bagi kedua-dua pemboleh ubah tersebut secara langsung (Blume et al., 2010). Isu yang timbul juga ialah kekurangan kajian berkaitan universiti atau kepimpinan di universiti (Yaghi & Bates, 2020). Menurut Yaghi dan Bates (2020) kekurangan kajian tersebut menyebabkan kesukaran pengetahuan kepimpinan boleh dipindahkan ke latihan kepimpinan universiti. Sokongan penyelia terhadap pembelajaran merupakan salah satu isu kerana penyelia yang tidak mempunyai hubungan yang baik terhadap staf di bawah seliannya menyebabkan kesukaran di kalangan staf untuk belajar dan memahami kandungan latihan (Ng, 2013). Ini kerana dengan kehadiran staf akan bertambah kuat untuk mengikuti latihan dan menggunakan pengetahuan latihan di tempat kerja (Ng, 2013). Proses pemindahan latihan yang berkesan ialah apabila pelatih mempunyai keyakinan yang kuat terhadap kebolehan mereka dengan baik untuk mengaplikasikan apa yang mereka telah pelajari (Bhatti et al., 2013). Namun isu yang timbul ialah proses pemindahan latihan yang positif boleh terhalang apabila pelatih tidak mendapat peluang untuk menggunakan kemahiran dan pengetahuan yang baharu di tempat kerja (Brinkerhoff & Montesino, 1995; Gaudine & Saks, 2004). Sementara itu, Burke dan Hutchins (2007) menyatakan isu ketiadaan peluang untuk digunakan merupakan halangan terbesar bagi proses pemindahan latihan di tempat kerja.

SOROTAN LITERATUR

Hubungan di antara Tindak balas dan Pemindahan Latihan.

Hasil kajian oleh Tafvelin et al. (2021), terdapat hubungan yang positif antara tindak balas dan pemindahan latihan. Selain itu, hasil kajian oleh Zumrah et al. (2020) menunjukkan terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara reaksi dan pemindahan latihan. Hasil kajian Tafvelin (2021) dan Zumrah (2020) adalah selari dengan dapatan kajian yang lepas oleh Holton et al. (1997), Warr et al. (1999) dan Liebermann dan Hoffmann (2008). Selain itu, Mathieu et al. (1992) menyatakan tindak balas merupakan emosi yang penting dalam pembangunan latihan dan mempengaruhi proses pemindahan latihan. Giangreco et al. (2010) menyatakan tindak balas yang konsisten hasil latihan yang telah diikuti menunjukkan peserta bersedia untuk memindahkan kemahiran, pengetahuan dan sikap apabila mereka kembali ke tempat kerja. Justeru itu, hipotesis 1 (H1) mencadangkan terdapat hubungan signifikan antara tindak balas terhadap pemindahan latihan.

H1: Terdapat hubungan signifikan antara tindak balas terhadap pemindahan latihan

Hubungan di antara Personaliti dan Pemindahan Latihan

Menurut Huang dan Bramble (2016) menjelaskan bahawa personaliti memainkan peranan penting terhadap pemindahan latihan. Hasil kajian oleh Bell et al. (2017) menjelaskan personaliti boleh mempengaruhi pemindahan latihan kerana terdapat perubahan terhadap tingkah laku dengan menggunakan apa yang telah di pelajari selepas latihan di tempat kerja. Sementara itu, dapatan hasil kajian oleh Vignoli dan Depolo (2019) mendapati personaliti mampu mempengaruhi proses pemindahan latihan. Menurut Chiaburu (2010) dan Chiaburu et al. (2010) didapati personaliti berfaedah untuk memupuk pemindahan latihan. Hasil dapatan kajian oleh Alam et al. (2023) menyatakan terdapat hubungan yang positif personaliti dan pemindahan latihan. Oleh itu hipotesis 2 (H2) mencadangkan terdapat hubungan signifikan antara personaliti terhadap pemindahan latihan.

H2: Terdapat hubungan signifikan antara personaliti terhadap pemindahan latihan

Hubungan di antara Keberkesanan Diri dan Pemindahan Latihan

Weisweiler et al. (2013) menjelaskan keberkesanan diri pelatih merujuk kepada kemampuan memindahkan latihan yang telah mereka pelajari. Selain itu, menurut Greenan (2023) menjelaskan keberkesanan diri merupakan ciri utama yang mempengaruhi pemindahan latihan. Pandangan oleh Islam dan Ahmed (2018) dan Mishra dan Sahoo (2022) menjelaskan bahawa keberkesanan diri berkait rapat dengan pemindahan latihan. Hasil dapatan kajian oleh Iqbal dan Dastgeer (2017) mendapati pekerja yang mempunyai keberkesanan yang lebih tinggi mempunyai ke arah pemindahan latihan yang lebih tinggi. Sementara itu, Velada et al. (2007) menjelaskan prestasi keberkesanan diri mempengaruhi pemindahan latihan secara positif. Terdapat keperluan untuk menganalisis hubungan keberkesanan diri terhadap pengaruh pemindahan latihan (Quratulain et al., 2019) . Justeru itu, hipotesis 3 (H3) mencadangkan terdapat hubungan signifikan antara keberkesanan diri terhadap pemindahan latihan.

H3: Terdapat hubungan signifikan antara keberkesanan diri terhadap pemindahan latihan

Hubungan di antara Kandungan Latihan dan Pemindahan Latihan

Kajian oleh EL Hajjar dan Alkhanaizi (2018) mendapati kandungan latihan yang berkaitan dengan tugas harian mempunyai hubungan yang positif terhadap pemindahan latihan (kemahiran dan pengetahuan) dalam pekerjaan. Menurut Grossman dan Salas (2011) mendapati terdapat hubungan signifikan yang positif antara kandungan latihan dengan pemindahan latihan pelatih. Kandungan latihan serupa dengan tugas pekerjaan membawa kepada hubungan yang positif terhadap pemindahan latihan Kraai dan Mashau (2020). Velada et. al. (2007) menjelaskan apabila pelatih mempelajari kandungan latihan dengan maksimum dapat menyokong terhadap pemindahan latihan. Selain itu, Kauffeld dan Lehmann-Willenbrock (2010) menyatakan kandungan latihan dapat mempertingkatkan pemindahan latihan di tempat kerja. Menurut Holton et. al. (2000) dan Lim dan Morris (2006) menjelaskan kandungan latihan sejajar dengan tugas harian didapati berkait dengan pemindahan latihan. Menurut Andoh et al. (2022) menjelaskan kandungan latihan merupakan salah satu tempat peperiksaan pertama untuk pemindahan latihan dan tanpa kandungan latihan proses pemindahan tidak berlaku. Pandangan oleh Andoh et al. (2022) ini turut disokong oleh Ford et al. (2018) yang menyatakan kandungan latihan adalah prasyarat untuk pemindahan latihan. Justeru itu, hipotesis 4 (H4) mencadangkan terdapat hubungan signifikan antara kandungan latihan terhadap pemindahan latihan.

H4: Terdapat hubungan signifikan antara kandungan latihan terhadap pemindahan latihan.

Hubungan di antara Sokongan Rakan Sekerja dan Pemindahan Latihan

Hasil kajian oleh EL Hajjar dan Alkhanaizi, (2018) mendapati kandungan latihan yang berkaitan dengan tugas harian mempunyai hubungan yang positif terhadap pemindahan latihan (kemahiran dan pengetahuan) dalam pekerjaan. Menurut Grossman dan Salas (2011) mendapati terdapat hubungan

signifikan yang positif antara kandungan latihan dengan pemindahan latihan pelatih. Kandungan latihan serupa dengan tugas pekerjaan membawa kepada hubungan yang positif terhadap pemindahan latihan (Kraai dan Mashau 2020). Menurut (Facteau et al., 1995) dalam kajian mereka mendapati terdapat hubungan yang positif sokongan rakan sekerja dan pemindahan latihan. Menurut Blume et al. (2010), Ha dan Vanaphuti (2022) menyatakan sokongan rakan sekerja merupakan pengaruh penting dalam pemindahan latihan. Hasil dapatan kajian oleh Ng (2013) mendapati sokongan rakan sekerja memberi pengaruh yang signifikan dan positif ke atas pemindahan latihan. Selain itu juga hasil kajian oleh Wei Tian et al. (2016), menunjukkan terdapat hubungan sokongan rakan sekerja dengan pemindahan latihan. Manakala bagi dapatan kajian oleh Yaghi dan Bates (2020) menunjukkan bahawa pemindahan latihan di pengaruhi oleh sokongan rakan sekerja. Justeru itu, hipotesis 5 (H5) mencadangkan terdapat hubungan signifikan antara kandungan latihan terhadap pemindahan latihan:

H5: Terdapat hubungan signifikan antara kandungan latihan terhadap pemindahan latihan.

Hubungan di antara Sokongan Penyelia dan Pemindahan Latihan

Menurut Cromwell dan Kolb (2004) menyatakan peserta yang mempunyai banyak menerima sokongan daripada penyelia selepas mengikuti latihan lebih banyak memindahkan kemahiran berbanding peserta yang kurang menerima sokongan daripada penyelia. Selain itu, Blume et al. (2010) mendapati sokongan penyelia mempunyai pengaruh yang sangat penting terhadap pemindahan latihan. Nikandrou et al. (2009), pula menyatakan sokongan penyelia memainkan peranan yang penting dalam mempromosikan pemindahan latihan. Sementara itu hasil dapatan kajian oleh Salamon et al. (2021) mendapati terdapat hubungan yang signifikan sokongan penyelia ke atas pemindahan latihan. Dapatan kajian oleh Yunus et al. (2022) mendapati terdapat hubungan yang kuat antara sokongan penyelia dan aktiviti pemindahan latihan di sektor kerajaan. Selain itu juga, sokongan penyeliaan merupakan faktor terkuat dan mempunyai hubungan signifikan yang positif dalam meningkatkan pemindahan latihan (Festner & Gruber, 2008); Muduli & Raval, 2018). Oleh itu, hipotesis 6 (H6) mencadangkan terdapat hubungan signifikan antara sokongan penyelia terhadap pemindahan latihan.

H6: Terdapat hubungan signifikan antara sokongan penyelia terhadap pemindahan latihan

Hubungan di antara Sokongan Organisasi dan Pemindahan Latihan

Dapatan hasil kajian oleh Muna Mohamad et al. (2020) dan Ismail et al. (2019), menunjukkan sokongan pengurusan memainkan peranan yang penting dalam meningkatkan amalan pemindahan latihan pekerja di tempat kerja iaitu dengan memberi sokongan dari aspek emosi (bertimbang rasa, beri galakkan, berkongsi maklumat dan instrument (menyediakan bahan latihan peralatan yang mencukupi). Menurut Teori Pertukaran Sosial oleh Blau (1964) menjelaskan peranan sokongan pihak organisasi terhadap pemindahan latihan adalah penting kerana kualiti perhubungan sosial antara pihak majikan dan pekerja boleh dicapai dengan dua bentuk sokongan iaitu secara dalaman (menjalinkan persahabatan, toleransi, sikap bertimbang rasa) dan sokongan luaran (pemberian cuti khas, pemberian bonus dan kemudahan latihan). Hasil dapatan kajian oleh Muna Mohammad et al. (2019) dan Ismail et al. (2019) mendapati sokongan yang mencukupi dari pihak sokongan pengurusan menerusi sokongan emosi dan sokongan instrument dapat meningkatkan amalan pemindahan latihan pekerja di organisasi tersebut. Hasil dapatan kajian oleh Mohamad et al. (2023) mendapati terdapat hubungan yang signifikan hubungan sokongan organisasi terhadap pemindahan latihan. Justeru itu, hipotesis 7 (H7) mencadangkan terdapat hubungan signifikan antara sokongan organisasi terhadap pemindahan latihan.

H7: Terdapat hubungan signifikan antara sokongan organisasi terhadap pemindahan latihan

Hubungan di antara Sokongan Peluang Untuk Di Gunakan dan Pemindahan Latihan

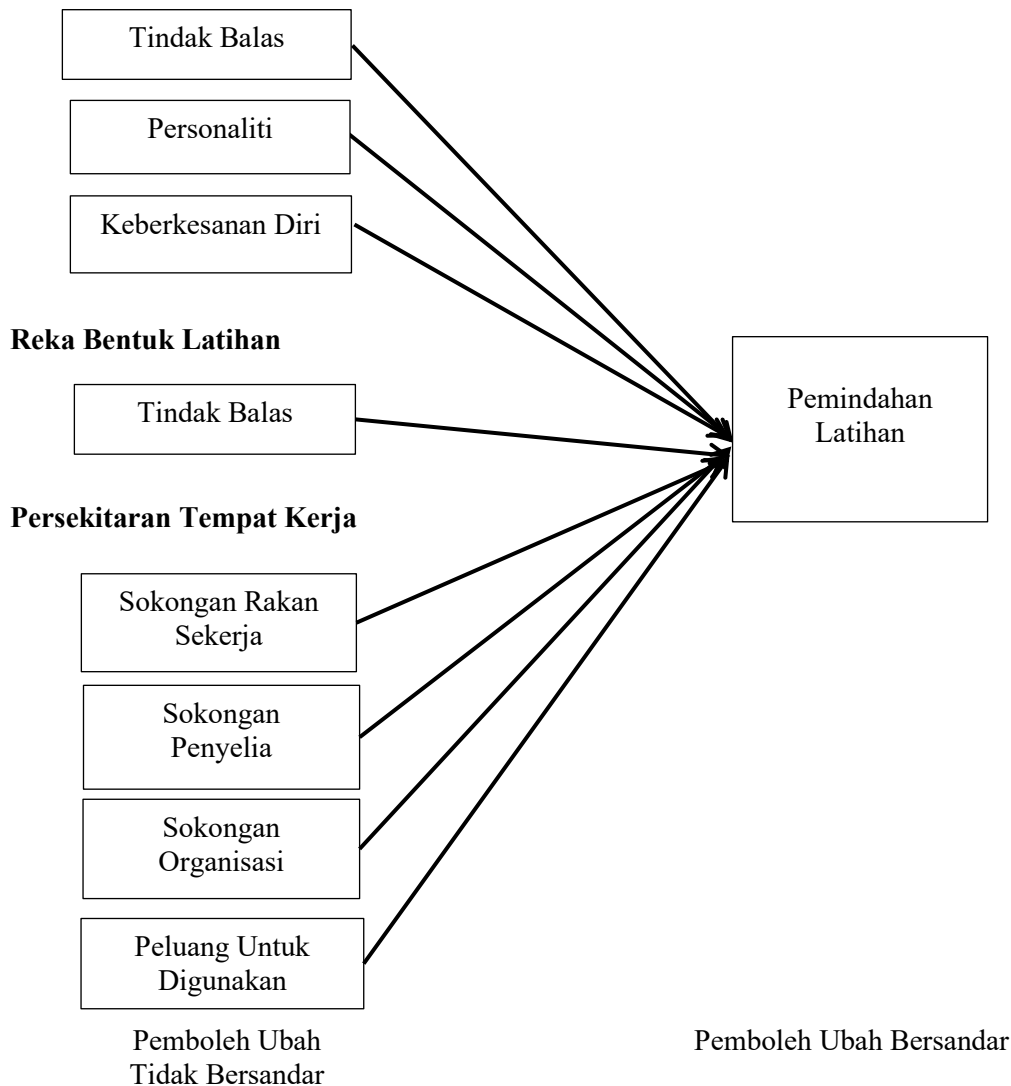
Menurut Brinkerhoff dan Montesino (1995) dan Gaudine dan Saks (2004) pelatih yang dapat peluang untuk digunakan terhadap maklumat dan kemahiran baharu yang diperoleh semasa latihan dan

digunakan di tempat kerja memberikan kesan positif terhadap pemindahan latihan. Hasil dapatan kajian oleh El-Said et al. (2020) mendapati hubungan peluang untuk digunakan terhadap pemindahan latihan mempunyai hubungan yang signifikan. Selain itu, Burke dan Hutchins (2007) dan Cromwell dan Kolb (2004) menjelaskan bahawa untuk memindahkan latihan dengan jayanya, staf haruslah diberikan peluang untuk menggunakan kemahiran dan kebolehan baharu di tempat kerja. Hasil dapatan oleh Muduli dan Raval (2018) menunjukkan terdapat hubungan yang positif antara peluang untuk digunakan terhadap pemindahan latihan. Pandangan oleh Abdulmajeed et al. (2021) yang menjelaskan peluang untuk digunakan pengetahuan dan kemahiran yang baharu di tempat kerja dapat membantu dalam proses pemindahan latihan. Menurut Lim dan Johnson (2002) pula menunjukkan bahawa penyediaan peluang yang digunakan dan pemindahan latihan mempunyai hubungan signifikan yang positif. Oleh itu, hipotesis 8 (H8) mencadangkan terdapat hubungan signifikan antara peluang untuk digunakan terhadap pemindahan latihan.

H8: Terdapat hubungan signifikan antara peluang untuk digunakan terhadap pemindahan latihan

Oleh itu, melalui sorotan literatur yang telah dibincangkan, satu kerangka konseptual telah dibangunkan seperti dalam Rajah 1.

Ciri-Ciri Pelatih



Rajah1. Kerangka Konseptual Kajian

KESIMPULAN

Berdasarkan sorotan literatur yang dibincangkan, menggambarkan bahawa proses pemindahan latihan di tempat kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor input latihan yang terdiri dari pada ciri-ciri pelatih (tindak balas, personaliti, keberkesanan latihan), reka bentuk latihan (kadungan latihan) dan persekitaran tempat kerja (sokongan rakan sekerja, sokongan penyelia, sokongan organisasi dan peluang untuk digunakan). Justeru itu para peserta yang telah mengikuti latihan seharusnya memberi penekanan terhadap ciri-ciri pelatih yang telah di bincangkan dalam sorotan literatur. Dari aspek pihak organisasi pula seharusnya memberikan peluang terhadap peserta yang telah mengikuti latihan untuk berkongsi pengetahuan dan kemahiran yang baharu di peroleh untuk diaplikasikan di tempat kerja. Hubungan antara organisasi dan penyelia terhadap staf di dalam organisasi adalah penting antara satu dengan yang lain terutama dalam proses pemindahan latihan.

PENGHARGAAN

Terima kasih kepada Fakulti Perniagaan, Ekonomi dan Perakaunan, Universiti Malaysia Sabah, atas sokongan dan sumber yang telah diberikan dalam kajian ini.

RUJUKAN

- A. Bates, R., Holton Iii, E. F., Seyler, D. L., & Carvalho, M. A. (2000). The role of interpersonal factors in the application of computer-based training in an industrial setting. *Human Resource Development International*, 3(1), 19-42. <https://doi.org/10.1080/136788600361920>
- Abdulmajeed, B. M., Javed, U., & Abdulmajeed, B. M. (2021). Investigating Extent To Which Companies ' Environment. 18(14), 483-491
- Alam, A., Ahmed, R., & Sarkar, S. H. (2023). Managerial knowledge and skills transfer practices in Bangladesh. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 8(5), 108. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i5.2068>
- Ali, S., Tufail, M., Tanveer, S., & Shah, H. (2022). The Mediating and Moderating Role of Learning and Self - Efficacy in the Relationship between Reaction and Behavior: Evidence from Social Social Enterprises of Pakistan: *International Journal of Special Education*. 37(3), 1008-1024
- Alliger, G. M., Tannenbaum, S. I., Bennett Jr, W., Traver, H., & Shotland, A. (1997). A meta-analysis of the relations among training criteria. *Personnel psychology*, 50(2), 341-358. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1997.tb00911.x>
- Alsalamah, A., & Callinan, C. (2021). Adaptation of Kirkpatrick's four-level model of training criteria to evaluate training programmes for head teachers. *Education Sciences*, 11(3). <https://doi.org/10.3390/educsci11030116>
- Andoh, R. P. K., Mensah, D. Y., & Owusu, E. A. (2022). Trainers' pedagogical competencies and trainees' assimilation of training content. *Journal of Workplace Learning*, 34(2), 133-149. <https://doi.org/10.1108/JWL-02-2021-0024>
- Awais Bhatti, M., & Kaur, S. (2010). The role of individual and training design factors on training transfer. *Journal of European Industrial Training*, 34(7), 656-672. <https://doi.org/10.1108/03090591011070770>
- Azlina, A. B. (2009). Psikologi Personaliti Individu. Karisma Publication Sdn Bhd.
- 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>
- Bandura, A. (1997). Self-efficacy: The exercise of control. W H Freeman.
- Banyard, P., Hayes, N., Banyard, P., & Hayes, N. (1994). Personality and coping. *Psychology: Theory and application*, 58-122.
- Barrick, M. R., Mount, M. K., & Judge, T. A. (2001). Personality and Performance at the Beginning of the New Millennium: What Do We Know and Where Do We Go Next? *International Journal of Selection and Assessment*, 9(1-2), 9-30. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.0016>
- Bhatti, M. A., Battour, M. M., Sundram, V. P. K., & Othman, A. A. (2013). Transfer of training: Does it truly happen? An examination of support, instrumentality, retention and learner readiness on the transfer motivation and transfer of training. *European Journal of Training and Development*, 37(3), 273-297. <https://doi.org/10.1108/03090591311312741>

- Blau, P (1964). Exchange and power in social life. Wiley
- 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>
- Brinkerhoff, R. O., & Montesino, M. U. (1995). Partnerships for training transfer: Lessons from a corporate study. *Human Resource Development Quarterly*, 6(3), 263–274. <https://doi.org/10.1002/hrdq.392006030>
- Brinkmann, S. (2012). Videnskabelige metoder og patientperspektivet. Patientperspektivet, May, 49–66.
- Burke, L. A., & Hutchins, H. M. (2007). Training transfer: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 6(3), 263–296. <https://doi.org/10.1177/1534484307303035>
- Chauhan, R., Ghosh, P., Rai, A., & Shukla, D. (2016). The impact of support at the workplace on transfer of training: a study of an Indian manufacturing unit. *International Journal of Training and Development*, 20(3), 200–213. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12083>
- Chiaburu, D. S. (2010). The social context of training: Coworker, supervisor, or organizational support? *Industrial and Commercial Training*, 42(1), 53–56. <https://doi.org/10.1108/00197851011013724>
- Chiaburu, D. S., Van Dam, K., & Hutchins, H. M. (2010). Social support in the workplace and training transfer: A longitudinal analysis. *International Journal of Selection and Assessment*, 18(2), 187–200. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2010.00500.x>
- Cowman, M. C., & McCarthy, A. M. (2016). The impact of demographic and situational factors on training transfer in a health care setting. *The Irish Journal of Management*, 35(2), 129–142. <https://doi.org/10.1515/ijm-2016-0009>
- Cromwell, S. E., & Kolb, J. A. (2004). An examination of work-environment support factors affecting transfer of supervisory skills training to the workplace. *Human Resource Development Quarterly*, 15(4), 449–471. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1115>
- Diamantidis, A. D., & Chatzoglou, P. D. (2014). Employee post-training behaviour and performance: Evaluating the results of the training process. *International Journal of Training and Development*, 18(3), 149–170. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12034>
- Edwards, J. S. (2013). Factors affecting training transfer in supervisors.
- Eisenberger, R., Stephen Amlei, Rexwinkel, B., Lynach, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42–51. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.42>
- El-Said, O. A., Al Hajri, B., & Smith, M. (2020). An empirical examination of the antecedents of training transfer in hotels: the moderating role of supervisor support. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(11), 3391–3417. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2020-0262>
- EL Hajjar, S. T., & Alkhanaizi, M. S. (2018). Exploring the Factors That Affect Employee Training Effectiveness: A Case Study in Bahrain. *SAGE Open*, 8(2). <https://doi.org/10.1177/2158244018783033>
- Facteau, J. D., Dobbins, G. H., Russell, J. E. a., Ladd, R. T., & Kudisch, J. D. (1995). The influence of General Perceptions of the Training Environment on Pretraining Motivation and Perceived Training Transfer. *Journal of Management*, 21(1), 1–25. <https://doi.org/10.1177/014920639502100101>
- Festner, D., & Gruber, H. (2008). Conditions of Work Environments in Fostering Transfer of Training. In *Emerging Perspectives of Workplace Learning* (pp. 215–231). Sense Publishers. https://doi.org/10.1163/9789087906450_015
- Ford, J. K., Baldwin, T. T., & Prasad, J. (2018). Transfer of training: The known and the unknown. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 201–225. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104443>
- Ford, J. K., Quiñones, M. A., Sego, D. J., & Sorra, J. S. (1992). Factors Affecting the Opportunity To Perform Trained Tasks on the Job. *Personnel Psychology*, 45(3), 511–527. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1992.tb00858.x>
- Garcia, P. R. J. M., Amarnani, R. K., Bordia, P., & Restubog, S. L. D. (2021). When support is unwanted: The role of psychological contract type and perceived organizational support in predicting bridge employment intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 125(November 2019), 103525. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103525>
- Gaudine, A. P., & Saks, A. M. (2004). A longitudinal quasi-experiment on the effects of posttraining transfer interventions. *Human Resource Development Quarterly*, 15(1), 57–76. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1087>
- Gauld, D., & Miller, P. (2004). The qualifications and competencies held by effective workplace trainers. *Journal of European Industrial Training*, 28(1), 8–22. <https://doi.org/10.1108/03090590410513866>
- Giangreco, A., Carugati, A., & Sebastiano, A. (2010). *The International Journal of Human Trainees' reactions to training: shaping groups and courses for happier trainees*. October 2014, 37–41. <https://doi.org/10.1080/09585192.2010.516598>
- Gil, A. J., Mataveli, M., & Garcia-Alcaraz, J. L. (2022). Towards an analysis of the transfer of training: empirical evidence from schools in Spain. *European Journal of Training and Development*, 46(5–6), 652–666.

- Greenan, P. (2023). The impact of implementation intentions on the transfer of training from a management development program. *Human Resource Development International*, 26(5), 577–602. <https://doi.org/10.1080/EJTD-01-2021-0008>
- Grossman, R., & Salas, E. (2011). The transfer of training: What really matters. *International Journal of Training and Development*, 15(2), 103–120. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2011.00373.x>
- Ha, H., & Vanaphuti, V. (2022). Training transfer to the workplace: a study of corporate English language training in hospitals. *Journal of Workplace Learning*, 34(1), 110–131. <https://doi.org/10.1108/JWL-08-2020-0132>
- Hilal, O. A. (2021). The moderating role of self-efficacy in the relationship between workplace envy and social undermining. *Global Business and Organizational Excellence*, 40(6), 28–40. <https://doi.org/10.1002/joe.22091>
- Holton, E. F., Bates, R. A., & Ruona, W. E. A. (2000). Development of a generalized learning transfer system inventory. *Human Resource Development Quarterly*, 11(4), 333–360. [https://doi.org/10.1002/1532-1096\(200024\)](https://doi.org/10.1002/1532-1096(200024))
- Holton, E. F., Bates, R. A., Seyler, D. L., & Carvalho, M. B. (1997). Toward construct validation of a transfer climate instrument. *Human Resource Development Quarterly*, 8(2), 95–113. <https://doi.org/10.1002/hrdq.3920080203>
- Homklin, T., Takahashi, Y., & Techakanont, K. (2014). The influence of social and organizational support on transfer of training: Evidence from Thailand. *International Journal of Training and Development*, 18(2), 116–131. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12031>
- Huang, J. L., & Bramble, R. J. (2016). Trait, state, and task-contingent conscientiousness: Influence on learning and transfer. *Personality and Individual Differences*, 92, 180–185. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2015.12.043>
- Iqbal, K., & Dastgeer, G. (2017). Impact of self-efficacy and retention on transfer of training. *Journal of Management Development*, 36(10), 1270–1282. <https://doi.org/10.1108/jmd-06-2015-0087>
- Islam, T., & Ahmed, I. (2018). Mechanism between perceived organizational support and transfer of training: Explanatory role of self-efficacy and job satisfaction. *Management Research Review*, 41(3), 296–313. <https://doi.org/10.1108/MRR-02-2017-0052>
- Ismail, A., Foboy, N. A., Nor, A. M., Abdullah, A. A., Ismail, Y., Pendidikan, F., Malaya, U., & Sciences, M. (2019). *Studies (JONUS)*. 4(1), 136–158
- Kauffeld, S., & Lehmann-Willenbrock, N. (2010). Sales training: Effects of spaced practice on training transfer. *Journal of European Industrial Training*, 34(1), 23–37. <https://doi.org/10.1108/03090591011010299>
- Kim, E. J., Park, S., & Kang, H. S. (Theresa). (2019). Support, training readiness and learning motivation in determining intention to transfer. *European Journal of Training and Development*, 43(3–4), 306–321. <https://doi.org/10.1108/EJTD-08-2018-0075>
- Kirkpatrick, D. L. (1959). Techniques for Evaluation Training Programs. *Journal of the American Society of Training Directors*, 13, 21–26.
- Klein, H. J., Noe, R. A., & Wang, C. (2006). Motivation to learn and course outcomes: The impact of delivery mode, learning goal orientation, and perceived barriers and enablers. *Personnel Psychology*, 59(3), 665–702. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00050.x>
- Kraai, N., & Mashau, P. (2020). The influence of training content, learning and training transfer on training effectiveness: A case study of board members of non-profit organizations in gauteng. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(2), 947–959. [https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.2\(57\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.2(57))
- Kumar, A., Mohapatra, M., & Dhir, S. (2021). Linking Personality with Contextual Performance through Subjective Well-being Using PLS SEM Modelling. *Global Business Review*. <https://doi.org/10.1177/09721509211030360>
- Laker, D. R., & Powell, J. (2011). The differences between hard and soft skills and the relative impact on training transfer. *Human Resource Development Quarterly*, 22(1), 111–122. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20063>
- Liebermann, S., & Hoffmann, S. (2008). The impact of practical relevance on training transfer: Evidence from a service quality training program for German bank clerks. *International Journal of Training and Development*, 12(2), 74–86. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2008.00296.x>
- Lim, Doo H., & Johnson, S. D. (2002). Trainee perceptions of factors that influence learning transfer. *International Journal of Training and Development*, 6(1), 36–48. <https://doi.org/10.1111/1468-2419.00148>
- Lim, Doo Hun, & Morris, M. L. (2006). Influence of trainee characteristics, instructional satisfaction, and organizational climate on perceived learning and training transfer. *Human Resource Development Quarterly*, 17(1), 85–115. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1162>
- Manju, S. (2011). Work Environment Factors and Implications for Transfer of Training. *Work Environment Factors and Implications for Transfer of Training*, 2(1), 32–41.

- <https://doi.org/10.15533/sdm/2011/v2i1/28798>
- Mathieu, J. E., Tannenbaum, S. I., & Salas, E. (1992). Influences of Individual and Situational Characteristics on Measures of Training Effectiveness. *Academy of Management Journal*, 35(4), 828–847. <https://doi.org/10.5465/256317>
- Milhem, W., Abushamsieh, K., & Pérez Aróstegui, M. N. (2014). Training Strategies, Theories and Types. *J. Accounting, Bus. Manag.*, 21(1), 12–26.
- Mishra, S., & Sahoo, M. (2022). Motivation to transfer soft skills training: a systematic literature review. *Management Research Review*, 45(10), 1296–1322. <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2021-0225>
- Mohamad, N. I., Ismail, A., Aini, Z., Selamat, M. N., & Ibrahim, N. (2023). Sokongan Pengurusan Dan Pemindahan Latihan: Peranan Kesedaran Pembelajaran Sebagai Pengantara. *International Journal of Management Studies*, 30(1), 147–178. <https://doi.org/10.32890/ijms2023.30.1.6>
- Morgan, R. B., & Casper, W. J. (2000). Examining the factor structure of participant reactions to training: A multidimensional approach. *Human Resource Development Quarterly*, 11(3), 301–317. [https://doi.org/10.1002/1532-1096\(200023\)11:3<301::AID-HRDQ7>3.0.CO;2-P](https://doi.org/10.1002/1532-1096(200023)11:3<301::AID-HRDQ7>3.0.CO;2-P)
- Muduli, A., & Raval, D. (2018). Examining the role of work context, transfer design and transfer motivation on training transfer: Perspective from an Indian insurance industry. *European Journal of Training and Development*, 42(3–4), 266–282. <https://doi.org/10.1108/EJTD-09-2017-0078>
- Muna Mohamad, N., Izzaty Mohamad, N., Ismail, A., Nisak Ahmad, N., & Shahira Ibrahim, N. (2020). Role of Online Training Content in Enhancing Job Motivation. *International Journal on Emerging Technologies*, 11(3), 1027–1032.
- Na-nan, K., Chaiprasit, K., & Pukkeeree, P. (2017). Influences of workplace environment factors on employees' training transfer. *Industrial and Commercial Training*, 49(6), 303–314. <https://doi.org/10.1108/ICT-02-2017-0010>
- Nadler, L. (1983). *Designing training programme: The critical events model*. Addison-Wesley Publishing Company.
- Ng, K. H. (2013). the Influence of Supervisory and Peer Support on the Transfer of Training. *Studies in Business and Economics*, 8(3), 82–97. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.25423.12962>
- Nijman, D. J. J. M., Nijhof, W. J., Wognum, A. A. M., & Veldkamp, B. P. (2006). Exploring differential effects of supervisor support on transfer of training. *Journal of European Industrial Training*, 30(7), 529–549. <https://doi.org/10.1108/03090590610704394>
- Nikandrou, I., Brinia, V., & Bereri, E. (2009). Trainee perceptions of training transfer: An empirical analysis. *Journal of European Industrial Training*, 33(3), 255–270. <https://doi.org/10.1108/03090590910950604>
- Noe, A. R. (2020). *Employee Training & Development Eighth Edition*. Mc Graw Hill.
- Noe, R. A. (2005). *Person Characteristics, Employee Training and Development*. Mc Graw Hill.
- Noorizan, M. M., Afzan, N. F., Norfazlina G., A. Z., & Akma, A. S. S. (2016). The Moderating Effects of Motivation on Work Environment and Training Transfer: A Preliminary Analysis. *Procedia Economics and Finance*, 37(16), 158–163. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(16\)30107-1](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(16)30107-1)
- Ong, S. A., Rahim, M. H. A., & Hassan, A. R. A. (2019). The Role of Training Design Factors in Influencing Training Effectiveness among Public Service Employees. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(5), 898–913. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v9-i5/6016>
- Pintrich, P. R., Smith, D. A., Garcia, T., & McKeachie, W. K. (1991). *A Manual for the use of the Motivated Strategies for Learning Questionnaire (MSLQ)*. University of Michigan.
- Quratulain, S., Khan, A. K., Sabharwal, M., & Javed, B. (2019). Effect of Self-Efficacy and Instrumentality Beliefs on Training Implementation Behaviors: Testing the Moderating Effect of Organizational Climate. *Review of Public Personnel Administration*, 1–24. <https://doi.org/10.1177/0734371X19876676>
- Rahayu, E. S., & Paerah, A. (2022). Learning Transfer Perceived from the Baldwin & Ford Theory: An Empirical Study on the Alumni of Pre-Service Training in East Java. *Enrichment: Journal of Management*, 12(4), 3232–3241.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Organizational Behavior*. Pearson Prentice Hall. <https://doi.org/10.35335/enrichment.v12i4.791>
- Rosenberg, M. (1965). *Society and the adolescent self-image*. Princeton University Press.
- Salamon, J., Blume, B. D., Orosz, G., & Nagy, T. (2021). The interplay between the level of voluntary participation and supervisor support on trainee motivation and transfer. *Human Resource Development Quarterly*, 32(4), 459–481. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21428>
- Schoeb, G., Lafrenière-Carrier, B., Lauzier, M., & Courcy, F. (2021). Measuring transfer of training: Review and implications for future research. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 38(1), 17–28. <https://doi.org/10.1002/cjas.1577>
- Scobby, F. (2001). *Barriers to Transfer of Training to the Workplace*.
- Tafvelin, S., Hasson, H., Nielsen, K., & von Thiele Schwarz, U. (2021). Integrating a transfer perspective into evaluations of leadership training. *Leadership and Organization Development Journal*, 42(6), 856–868. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2019-0492>

- Testers, L., Gegenfurtner, A., van Geel, R., & Brand-Gruwel, S. (2019). From monocontextual to multicontextual transfer: Organizational determinants of the intention to transfer generic information literacy competences to multiple contexts. *Frontline Learning Research*, 7(1), 23–42. <https://doi.org/10.14786/flr.v7i1.359>
- U, A., & Majid AH, A. (2015). Role and Impact of Reward and Accountability on Training Transfer. *Business and Economics Journal*, 07(01). <https://doi.org/10.4172/2151-6219.1000195>
- Van den Bossche, P., Segers, M., & Jansen, N. (2010). Transfer of training: The role of feedback in supportive social networks. *International Journal of Training and Development*, 14(2), 81–94. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2010.00343.x>
- Velada, R., Caetano, A., Michel, J. W., Lyons, B. D., & Kavanagh, M. J. (2007). 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. (2019). Transfer of training process. When proactive personality matters? A three-wave investigation of proactive personality as a trigger of the transfer of training process. *Personality and Individual Differences*, 141(June 2018), 62–67. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2018.12.027>
- Warr, P., Allan, C., & Birdi, K. (1999). Predicting three levels of training outcome. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(3), 351–375. <https://doi.org/10.1348/096317999166725>
- Wei Tian, A., Cordery, J., & Gamble, J. (2016). Returning the favor: Positive employee responses to supervisor and peer support for training transfer. *International Journal of Training and Development*, 20(1), 1–16. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12066>
- Weisweiler, S., Nikitopoulos, A., Netzel, J., & Frey, D. (2013). Gaining insight to transfer of training through the lens of social psychology. *Educational Research Review*, 8, 14–27. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2012.05.006>
- Xiao, J. (1996). The relationship between organizational factors and the transfer of training in the electronics industry in Shenzhen, China. *Human Resource Development Quarterly*, 7(1), 55–73. <https://doi.org/10.1002/hrdq.3920070107>
- 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*, 24(2), 89–104. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12173>
- Yaghi, A., Goodman, D., Holton, E. F., & Bates, R. A. (2008). Validation of the Learning Transfer System Inventory: A Study of Supervisors in the Public Sector in Jordan. *Human Resource Development Quarterly*, 19(3), 241–262. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1238>
- Yunus, M., Sharuddin, N., Khalid, M., & Abas, M. (2022). *The Impact of Perceived Organisational Support, Supervisor Support and Self-Efficacy on Transfer of Training among Public Service Officers*. 7(2), 91–99. <https://doi.org/10.24191/jibe.v7i2.20996>
- Zumrah, A. R., Khalid, M. Y., Ali, K., & Mokhtar, A. N. (2020). The effect of religiosity on trainees' reaction and motivation to transfer: Evidence from Malaysia. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 11(1), 12–26. <https://doi.org/10.1108/JIABR-08-2017-0109>