



**INTERNATIONAL JOURNAL OF
MANAGEMENT STUDIES**

<https://e-journal.uum.edu.my/index.php/ijms>

How to cite this article:

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>

**SOKONGAN PENGURUSAN DAN PEMINDAHAN
LATIHAN: PERANAN KESEDARAN PEMBELAJARAN
SEBAGAI PENGANTARA**

*(Management Support and Transfer of Training:
The Mediating Role of Learning Awareness)*

¹Nur Izzaty Mohamad, ²Azman Ismail, ³Zulkefli Aini,

⁴Mohd Nasir Selamat & ⁵Nurshahira Ibrahim

¹School of Humanities, Universiti Sains Malaysia

²Faculty of Economics & Administrative Sciences

Suleyman Demirel University, Turkiye

³Faculty of Islamic Studies, Universiti Kebangsaan Malaysia

⁴Faculty of Social Sciences and Humanities

Universiti Kebangsaan Malaysia

⁵Academy of Contemporary

Universiti Teknologi MARA, Jengka, Pahang, Malaysia

¹Corresponding author: nurizzatymohamad@gmail.com

Received: 15/6/2021 Revised: 27/6/2022 Accepted: 4/7/2022 Published: 19/1/2023

ABSTRAK

Kajian ini dilaksanakan untuk mengkaji perhubungan antara sokongan pengurusan dengan pemindahan latihan serta mengenal pasti peranan kesedaran pembelajaran sebagai pengantara dalam perhubungan

tersebut. Kaedah kaji selidik digunakan untuk mendapatkan hasil dapatan kajian sebanyak 283 borang daripada para pekerja di sektor awam Malaysia. Perisian SmartPLS digunakan untuk menilai kualiti data dan seterusnya menguji hipotesis kajian. Dapatan pengujian model persamaan struktur mengesahkan bahawa perhubungan antara sokongan pengurusan dengan pemindahan latihan adalah dipengaruhi secara tidak langsung oleh kesedaran pembelajaran. Seterusnya, kajian ini mengemukakan perbincangan, implikasi, dan kesimpulan kajian.

Kata kunci: Sokongan pengurusan, kesedaran pembelajaran, pemindahan latihan.

ABSTRACT

This study was conducted to measure the relationship between management support and transfer of training as well as to identify the role of learning awareness as a mediator in the relationship. A survey using questionnaires was employed to collect data from 283 employees of the Malaysian public sector. SmartPLS package was used to assess the quality of data and to test the research hypotheses. The outcome of the structural equation modelling test confirmed the relationship between management support and transfer of training which was indirectly affected by learning awareness. This was followed by a discussion of the study, implications, and conclusion.

Keywords: Management support, learning awareness, transfer of training.

PENGENALAN

Dalam kemajuan teknologi yang berterusan, pasaran dunia kini menjadi lebih kompetitif dan harapan pengurusan terhadap kecekapan prestasi organisasi semakin meningkat (Faupe, 2020; McCray et al., 2021). Organisasi tidak akan dapat meningkatkan proses kerja secara teratur dan mengekalkan status quo dengan baik tanpa adanya daya usaha dari sumber manusia yang cekap dan berkesan dalam menerajui perubahan inovatif demi mengejar dan mengekalkan kualiti perniagaan dalam pasaran ekonomi global (Kaizer et al., 2020;

Faupel, 2020; McCray et al., 2021). Program latihan merupakan satu intervensi dalam pengurusan dan pembangunan sumber manusia yang sangat penting dan ia dirangka bagi memberikan pendedahan terhadap para pekerja di pelbagai peringkat kumpulan perkhidmatan dengan maklumat penting, pengetahuan terkini, kemahiran baharu, dan membina tingkah laku proaktif bagi membantu meningkatkan produktiviti yang maksimum yang berkaitan dengan keperluan dan kehendak tugas semasa (Lin et al., 2015; Kaizer et al., 2020; Jehanzab & Ahmad Bashir, 2013; Jehanzab, 2020; Curado & Sousa, 2021).

Terdapat banyak bukti yang menyokong tahap keberkesanan program latihan terhadap organisasi dan pekerja (Venkitachalam & Bosnua, 2019; Wanger, 2000). Sebagai contoh, laporan dari *American Society for Training and Development* (Wanger, 2000) mengesahkan bahawa latihan dapat meningkatkan prestasi kerja yang baik, memenuhi kompetensi tugas, boleh meningkatkan potensi diri dan mempunyai kebolehan dalam menambah baik pemahaman berkaitan tugas. Seterusnya, situasi ini boleh menyumbang keuntungan sebanyak 24 peratus terhadap kemajuan dan kestabilan organisasi. Dapatan ini disokong oleh kajian Jehanzab dan Ahmad Bashir (2013) dan Jehanzab (2020), yang menjelaskan bahawa instrumen yang paling berkuasa untuk meningkatkan daya kemahiran yang tinggi dan pengetahuan secara profesional bagi meningkatkan tindakan positif dalam tugas (seperti dapat menyiapkan tugas dengan cepat, meningkatkan akauntabiliti, boleh melaksanakan tugas dengan cekap dan berkesan serta berupaya mencapai tahap kompetensi tugas yang ditetapkan) ialah melalui program latihan yang dirangka secara terancang dan berkesan di peringkat atasan. Hasil penyelidikan yang dijalankan oleh *The Association for Talent Development* pada Ogos 2020 menunjukkan bahawa keupayaan pengurusan merancang program latihan dengan baik (seperti memperkenalkan kandungan latihan yang berkaitan dengan keperluan tugas, memberikan tumpuan kepada masalah tugas, bersifat praktikal, menerapkan pembelajaran sepanjang hayat dan mempunyai prinsip tugas boleh membantu meningkatkan kecekapan pekerja untuk melaksanakan tugas dengan cekap dan berkesan (seperti berupaya menyelesaikan pelbagai masalah tugas harian dan boleh mencapai matlamat serta strategi yang ditetapkan (*ATD Research Report*, 2020)). Justeru, adalah penting untuk para majikan dan para pengurusan memahami secara mendalam akan kebaikan dan kepentingan program latihan yang dirancang secara teliti akan dapat meningkatkan kompetensi pekerja,

menambah baik dan mengekalkan kedudukan organisasi supaya lebih berdaya saing pada masa hadapan.

Reka bentuk program latihan dalam organisasi banyak dipengaruhi oleh perkembangan pemikiran pengurusan klasik yang berkembang pesat seawal 1900 sehingga pertengahan 1930-an menerusi pendekatan berasaskan pengurusan saintifik oleh Taylor (1947) dan Fayol (1949) (Aman et al., 2012; Ehiohuche & Tu, 2012; Mahmoud et al., 2010). Teori Pengurusan saintifik yang disarankan oleh Taylor (1947) banyak membincangkan idea tentang hukum atau prinsip pengurusan kerja yang lebih efisien terutamanya dalam didikan untuk memahirkan pekerja, merangka penjadualan yang rapi dan pemberian ganjaran atas prestasi kerja (Mahmoud et al., 2010; Adachi et al., 2019). Sebaliknya, idea pemikiran yang dibincangkan oleh Fayol (1949) pula banyak menekankan tentang kefungsi organisasi terutamanya di peringkat atasan (Aman et al., 2012; Ehiohuche & Tu, 2012; Adachi et al., 2019). Pendekatan pengurusan ini telah mempengaruhi para pengurus untuk melaksanakan program latihan yang berorientasikan kecekapan teknikal. Sungguhpun kecekapan ini mempunyai batasan tertentu tetapi lebih bersifat dinamik kerana boleh diamalkan seiring dengan pendekatan latihan baharu bagi membimbing para pengurus hari ini untuk menjayakan matlamat organisasi dalam persekitaran yang dinamik (Curado & Sousa, 2021; Leung et al., 2021).

Pada era 2020 berlakunya Revolusi Industri 4.0 yang menyaksikan kebanyakan industri mula memberikan tumpuan terhadap data dan informasi yang bergerak pantas melalui kemudahan peralatan pendigitalan (seperti komputer, telefon mudah alih dan teknologi pintar moden) (Roblek et al., 2018; Lee et al., 2017; Jehanzeb, 2020). Revolusi Industri ini mencakupi teknologi baharu yang menggunakan automasi, *Internet of Thing* (IoT), analisis, simulasi, integrasi sistem, penggunaan robotik dan *cloud* untuk melahirkan sumber manusia yang lebih berkemahiran tinggi, kreatif, inovatif dan berfikiran kritis. Revolusi ini didapati boleh membantu meningkatkan perkembangan globalisasi yang pesat, fenomena aktiviti perniagaan, inovasi global, usaha dan kerjasama industri (Roblek et al., 2018; Lee et al., 2017; Jehanzeb, 2020).

Oleh itu, tahap persaingan perniagaan menjadi semakin mencabar dan keadaan ini mendesak kebanyakan para pengurus dan para majikan

untuk bersedia beralih daripada pendekatan pengurusan klasik kepada pendekatan yang berasaskan kontemporari yang bermatlamatkan budaya pembelajaran yang berterusan demi mencapai matlamat, tujuan dan strategi organisasi (Ismail et al., 2019; Lee et al., 2017; Jehanzab & Ahmad Bashir, 2013; Jehanzab, 2020). Dalam pendekatan ini, program latihan yang direka bentuk adalah lebih tertumpu kepada para pekerja bagi membantu para majikan dan pengurusan untuk menyesuaikan diri dengan pengetahuan penting, kemahiran terkini, kebolehan kognitif, emosi baharu, sikap positif dan membantu mewujudkan tanggungjawab yang lebih efisien serta harapan baharu yang jelas bagi mendidik mentaliti yang baik, memantau pekerja yang kurang mahir dan mengekalkan fokus mereka dalam organisasi (Ismail et al., 2019; Lee et al., 2017; Karp, 2020; Kaizer et al., 2020). Seterusnya, amalan yang baik ini dapat membantu para pekerja membangunkan karier pada masa hadapan, menjamin kesetiaan pekerja terhadap organisasi dan meningkatkan kebolehan semasa, memaksimumkan produktiviti bagi meningkat dan mengekalkan daya saing organisasi di pasaran global (Roblek et al., 2018; Venkitachalam & Bosua, 2019; Leung et al., 2021).

Penyiasatan yang mendalam terhadap penyelidikan pengurusan latihan mendedahkan bahawa program latihan yang direka secara teliti dan terancang tidak akan berupaya untuk mencapai matlamat organisasi seandainya pengurusan tidak dapat menghulurkan sokongan yang efektif dalam organisasi (Jehanzab & Ahmad Bashir, 2013; Jehanzab, 2020; Jawaad et al., 2019; Mohamad et al., 2019). Menurut Jawaad et al. (2019) dan Venkitachalam dan Bosua (2019), sokongan emosi dan sokongan instrumen ialah komponen penting yang berkesan dalam program latihan. Sokongan emosi sering kali dikaitkan dengan kesanggupan pengurusan bertindak sebagai juru pandu untuk menghulurkan sokongan secara dalaman (seperti galakan, mengamalkan sifat keterbukaan, menyediakan sumber maklumat dan mengambil berat akan kebajikan pekerja) bagi mendorong mereka mengurus dan menyelesaikan tugas dengan cekap dan berkesan (Issah, 2018; Mohd Zainol et al., 2018; Karp, 2020). Sokongan instrumen pula kerap kali dikaitkan dengan keupayaan pentadbir untuk menghulurkan komitmen yang tinggi dari segi luaran (seperti mengagihkan sumber penting secara adil, menyediakan belanjawan yang mencukupi, menyediakan lokasi latihan yang menarik, mengaturkan iklim latihan dan suhu pengudaraan yang bersesuaian, menyediakan kemudahan

fizikal yang terkini, membangunkan prosedur latihan dan teknik kerja yang bersistematik) (Issah, 2018; Kim et al., 2019). Kedua-dua jenis sokongan perlu bagi melahirkan pekerja yang berpengetahuan luas, berkemahiran tinggi dan mempunyai sikap yang positif dalam mengurus dan melaksanakan tugas yang diterajui (Hee & Rhung, 2019; Venkitachalam & Bosua, 2019). Oleh itu, program latihan menjadi tumpuan dalam kebanyakan kajian literatur pengurusan latihan serta kerap kali dinilai sebagai isu yang sangat relevan bagi membina perhubungan positif antara para majikan dengan pekerja (Issah, 2018; Mohd Zainol et al., 2018).

Terdapat kajian yang dilaksanakan bagi mengetengahkan sokongan pengurusan merupakan satu fenomena yang kritikal dalam pembelajaran organisasi. Sebagai contoh, kajian yang dilaksanakan oleh Jehanzab (2020) dan Kim et al. (2019), mengesahkan bahawa keupayaan pengurusan menghulurkan sokongan secara mencukupi dalam mengurus dan melaksanakan tanggungjawab kerja harian mempengaruhi tingkah laku pekerja yang positif seperti pemindahan latihan (Chatterjee et al., 2018; Mohamad et al., 2020a) dan kesedaran pembelajaran (Yaghi & Bates, 2020; Hee & Rhung, 2019). Mengikut perspektif pengurusan latihan, pemindahan latihan kerap kali ditafsirkan secara umum sebagai segala pengetahuan baharu, kemahiran terkini dan tingkah laku yang proaktif yang diperoleh daripada sesi program latihan digunakan oleh pekerja untuk melaksanakan tugas harian di tempat kerja (Gegenfurth et al., 2019; Venkitachalam & Bosua, 2019). Sebagai contoh, pekerja yang menerima pendedahan baharu, seperti kaedah kerja berorientasi teknologi digital, teknik mengurus kognitif dan afektif yang teratur dan teknik penyelesaian tugas berasaskan kemahiran insaniah akan dapat meningkatkan keupayaan pekerja untuk menambah baik prestasi tugas secara konsisten dan mencapai matlamat dan strategi organisasi dalam dunia pekerjaan yang mencabar (Karp, 2020; Kim et al., 2019; Lovaas et al., 2020).

Kesedaran pembelajaran pula, sering kali dikaitkan dengan semangat dan inspirasi yang tinggi hadir secara dalaman dan luaran bagi membantu para pekerja mempelajari tentang kebaikan dan kepentingan kandungan dalam program latihan (seperti menerapkan prinsip pembelajaran yang berkesan, menyediakan panduan dalam

kerjaya, menambah baik pemahaman tugas, mencapai tahap kompetensi tugas dan menyediakan kaedah berfikir secara kritis) sama ada latihan yang di luar atau dalam organisasi (Jehanzab & Ahmad Bashir, 2013; Jehanzab, 2020; Lovaas et al., 2020). Keupayaan pekerja menguasai kompetensi tersebut akan dapat digunakan untuk mengurus dan menyelesaikan masalah tugas harian, meningkatkan prestasi, memupuk kolaborasi antara satu sama lain dan meningkatkan kreativiti dalam menguruskan tugas (Lin et al., 2015; Fatima & Siddiqui, 2020; Lovaas et al., 2020).

Kajian tentang pembelajaran organisasi yang diterbitkan pada abad ke-21 mendedahkan bahawa keupayaan pengurusan mengamalkan sokongan berbentuk emosi dan sokongan berbentuk instrumen akan dapat meningkatkan kesedaran pembelajaran (Jehanzab & Ahmad Bashir, 2013; Jehanzab, 2020; Lovaas et al., 2020; Yaghi & Bates, 2020). Seterusnya, keadaan ini mempengaruhi kesan terhadap pemindahan latihan pekerja dalam organisasi berkenaan (Mohamad et al., 2020b; Yaghi & Bates, 2020). Sungguhpun sifat perhubungan ini telah dikaji secara intensif. Keberkesanan kesedaran pembelajaran sebagai pemboleh ubah pengantara sangat sedikit dibincangkan dalam kajian literatur pengurusan latihan (Islam, 2019; Ismail et al., 2019). Mengikut kebanyakan para pengkaji dari luar dan dalam Malaysia, keadaan ini dipengaruhi oleh beberapa faktor utama. Pertama, kebanyakan kajian terdahulu sering kali mengkaji tentang ciri-ciri dalaman kesedaran pembelajaran secara teoretikal dan empirikal (sebagai contoh definisi, tujuan, dimensi dan kepentingan pemboleh ubah tersebut dalam organisasi awam dan swasta). Namun, pendekatan kesedaran pembelajaran yang bincangkan adalah lebih menjurus terhadap satu teknik organisasi yang berteraskan pendekatan pemikiran objektivisme iaitu hanya menonjolkan peranan bukan manusia (contohnya pengurusan aktif merangka dan membina polisi serta prosedur kerja) dan keadaan ini telah mengehadkan perbincangan yang mendalam tentang keberkesanan kesedaran pembelajaran sebagai satu peranan yang utama untuk dipraktikkan oleh pengurusan terhadap pekerja bagi memenuhi bentuk keperluan psikologi manusia yang bersifat dinamik dan sukar untuk diramalkan (Yaghi & Bates, 2020; Reinhold et al., 2018; Park et al., 2021). Kedua, kebanyakan kajian terdahulu gemar menggunakan model penyelidikan jenis kesan langsung yang hanya mengukur perhubungan antara dua konstruk kajian. Sebagai contoh,

persepsi pekerja terhadap sokongan pengurusan; b) hubungan antara sokongan pengurusan dengan pemindahan latihan dan c) hubungan antara kesedaran pembelajaran dengan pemindahan latihan (Mohd Zainol et al., 2015; Ismail et al., 2019; Reinhold et al., 2018; Park et al., 2021). Kesemua jenis perhubungan ini biasanya akan diuji berdasarkan analisis statistik mudah (sebagai contoh mengukur peratusan, menguji statistik deskriptif dan statistik bivariat). Hasil pengukurannya melaporkan sifat dan darjah keteguhan korelasi antara kedua-dua konstruk kajian. Jenis ujian analisis yang digunakan juga tidak berupaya untuk menentukan saiz kesan dan sifat kesedaran pembelajaran sebagai pemboleh ubah pengantara yang penting dalam model penyelidikan tersebut. Natijahnya, pendekatan kajian terdahulu dalam menganggar keberkesanan kesedaran pembelajaran hanya berupaya mengemukakan perakuan dan fakta yang bersifat umum serta mudah dijangkakan (Ismail et al., 2015; Leung et al., 2021; Park et al., 2021; Curado & Sousa, 2021). Oleh itu, situasi ini adalah terhad untuk digunakan sebagai garis panduan oleh para majikan awam dan swasta bagi mengetahui secara kompleks tentang keberkesanan kesedaran pembelajaran sebagai satu teknik yang berkesan dalam merangka dan membangunkan kualiti sumber manusia yang proaktif. Oleh atas sebab ini, maka pengkaji berhasrat untuk meneroka keberkesanan kesedaran pembelajaran sebagai pemboleh ubah pengantara dalam perhubungan antara sokongan pengurusan dengan pemindahan latihan.

KAJIAN LITERATUR DAN PEMBANGUNAN HIPOTESIS

Latar Belakang Konsep Sokongan Pengurusan

Sokongan pengurusan sering kali dilihat sebagai elemen kritikal dalam Teori Pertukaran Sosial (kualiti perhubungan yang dipraktikkan oleh pengurusan dan pekerja dalam melaksanakan urusan kerja harian) (Blau, 1964) dan Teori Kepimpinan Transformasi (sokongan pengurusan kepada pekerja melalui motivasi, inspirasi dan pertimbangan individu dalam melaksanakan tugas harian) (Burns, 1978). Idea utama teori tersebut menjelaskan bahawa sokongan pengurusan sebagai agen organisasi yang berupaya membentuk nilai-nilai murni seperti pergaulan positif, menjalin persahabatan, mengadakan perbincangan, memberi kesedaran, menunjukkan toleransi, bersikap bertimbang rasa, menunjukkan simpati, memberi

galakan, mengambil berat, bersifat terbuka, menyediakan kemudahan pekerjaan dan peralatan tugas, cuti khas dan persekitaran yang selesa (Burns, 1978). Istilah sokongan pengurusan mengandungi dua elemen yang sangat penting iaitu sokongan emosi dan sokongan instrumen (Govaerts et al., 2017; Morelli et al., 2015; Mohamad et al., 2020a). Sokongan emosi sering kali ditafsirkan sebagai kesediaan pengurusan bertindak sebagai juru pandu untuk menghulurkan sokongan secara dalaman seperti memberi galakan, mengamalkan sifat keterbukaan, bertimbang rasa, menyediakan sumber maklumat dan mengambil berat kebajikan pekerja (Morelli et al., 2015; Mohd Zainol et al., 2018). Sokongan instrumen ini kerap kali diterjemahkan sebagai keupayaan pengurusan untuk memberikan komitmen dan perhatian yang tinggi seperti mengagihkan sumber penting organisasi terhadap pekerja secara adil, memberikan ganjaran yang setimpal, menyediakan kewangan yang mencukupi, menyediakan tempat latihan yang selesa, peralatan latihan yang mencukupi, suasana, iklim dan suhu pengudaraan yang selesa, kemudahan fizikal latihan yang terkini, membangunkan objektif latihan yang rapi, prosedur latihan dan teknik kerja yang sistematik (Kim et al., 2019; Issah, 2018). Beberapa kajian baharu berkaitan pengurusan latihan mengiktiraf bahawa sokongan pengurusan adalah pemboleh ubah peramal yang penting kepada pemindahan latihan dan kesedaran pembelajaran (Kim, et al., 2019; Mohamad et al., 2020b; Yaghi & Bates, 2020).

Latar Belakang Konsep Pemindahan Latihan

Pemindahan latihan biasanya ditafsirkan secara umum sebagai keupayaan pekerja menggunakan segala manfaat yang dipelajari daripada program latihan apabila kembali bertugas di organisasi sebenar (seperti menambah baik operasi kerja harian, memantapkan pembangunan profesional dan menjayakan keperluan dan pengharapan majikan). Sebagai contoh, pekerja bersedia memindahkan segala pengetahuan dan kemahiran yang diperoleh untuk membantu rakan sekerja, menawarkan khidmat bantuan, bersedia menerima tugas baru, sanggup bekerja lebih masa, mewujudkan rasa kemasyarakatan dan menghulurkan faedah yang berguna kepada organisasi (Lovaas et al., 2020; Afram, et al., 2022; Abbasi et al., 2022). Tingkah laku positif ini boleh mendorong pekerja untuk menyumbang secara optimum terhadap peningkatan produktiviti, kecekapan dan kepuasan pelanggan, serta menyokong strategi dan

objektif organisasi mereka (Mohamad et al., 2020b; Zúñiga et al., 2022). Terdapat kajian literatur yang terkini berkaitan pengurusan latihan pekerja yang menyokong bahawa pemindahan latihan adalah hasil kritikal daripada perhubungan antara sokongan pengurusan dengan kesedaran pembelajaran (Mohamad et al., 2020b; Yaghi & Bates, 2020).

Latar Belakang Konsep Kesedaran Pembelajaran

Kesedaran pembelajaran dinilai sebagai elemen utama dalam Teori Pembelajaran Dewasa oleh Knowles (1984). Teori ini menerangkan bahawa konsep sendiri, pengalaman pembelajaran dewasa, kesediaan untuk belajar dan orientasi kepada pembelajaran ialah ciri-ciri utama yang meningkatkan kesedaran pembelajaran orang dewasa. Teori ini menjelaskan kesedaran pembelajaran sebagai pemikiran pekerja, menumpukan perhatian, kebolehan belajar dan menguasai kompetensi baharu selepas menyedari kepentingan program latihan (Colquitt et al., 2000; Yaghi & Bates, 2020). Melalui latihan yang diterima, pekerja dapat meningkatkan kesedaran pembelajaran apabila mereka secara mandatori dan sukarela ditugaskan untuk menyertai program latihan oleh pengurusan mereka. Tugasan ini memberi inspirasi kepada pekerja untuk mengambil bahagian secara langsung dan tidak langsung serta melibatkan diri dalam menguasai dan mengaplikasikan kemahiran baharu dan/atau kecekapan manusia semasa sesi latihan dan selepas kembali ke tempat kerja (Mohamad et al., 2020b; Yaghi & Bates, 2020). Kajian lanjut tentang latihan di tempat kerja memaparkan bahawa kesedaran pembelajaran biasanya diiktiraf sebagai hasil penting daripada perhubungan di antara sokongan pengurusan dan pemindahan latihan (Yaghi & Bates, 2020; Mohamad et al., 2020b).

Perhubungan antara Sokongan Pengurusan dengan Pemindahan Latihan

Peranan sokongan pengurusan terhadap pemindahan latihan adalah selaras dengan pengertian Teori Pertukaran Sosial oleh Blau (1964) yang mengemukakan bahawa kualiti perhubungan sosial antara pihak majikan dengan pekerja boleh dicapai melalui dua bentuk sokongan yang dihulurkan seperti sokongan secara dalaman (contohnya mengamalkan pergaulan, menjalin persahabatan, mengadakan perbincangan, memberi kesedaran, menunjukkan toleransi,

mengamalkan sikap bertimbang rasa, dan menunjukkan simpati) dan sokongan secara luaran (contohnya memberikan cuti khas, menyediakan bonus, dan kemudahan latihan) bagi menggalakkan pekerja menghasilkan tingkah laku yang positif di tempat kerja. Dalam konteks pengurusan latihan, pengaplikasian idea ini menerangkan bahawa konsep kualiti perhubungan sosial antara majikan dengan pekerja biasanya diterjemahkan sebagai sokongan pengurusan. Kekuatan teori ini kemudiannya telah mendapat sokongan padu daripada beberapa kajian literatur pengurusan latihan. Sebagai contoh, kebanyakan kajian terdahulu sering kali menganalisis sokongan pengurusan berdasarkan sampel yang berbeza-beza seperti tanggapan 159 eksekutif kanan di pelbagai industri di India (Chatterjee et al., 2018), persepsi 100 staf di Agensi Kerajaan Malaysia (Mohamad et al., 2020a) dan 300 pekerja dalam profesion jururawat, doktor, staf sokongan dan pentadbir di Malaysia (Ismail et al., 2019). Dapatan ini melaporkan bahawa kesanggupan pentadbir menghulurkan sokongan pengurusan yang mencukupi melalui sokongan emosi (seperti bertimbang rasa, memberi galakan, menyediakan khidmat nasihat, dan berkongsi maklumat) dan sokongan instrumen (seperti menyediakan bahan latihan yang terkini dan mencukupi) akan dapat meningkatkan amalan pemindahan latihan pekerja di organisasi berkenaan. Oleh yang demikian, hipotesis yang diuji adalah:

Ha : Sokongan pengurusan mempunyai hubungan yang signifikan dan positif dengan pemindahan latihan.

Perhubungan antara Sokongan Pengurusan dengan Kesedaran Pembelajaran

Peranan sokongan pengurusan terhadap kesedaran pembelajaran adalah konsisten dengan saranan utama Teori Kepimpinan Transformasi oleh Burns (1978) yang mengutarakan bahawa keupayaan pengurusan untuk memahami fungsi kepimpinan transformasi dengan cekap dan berkesan merupakan proses utama bagi membina persekitaran kerja yang boleh mempengaruhi kesedaran dan motivasi pengikut dalam meningkatkan pembangunan kerjaya di masa hadapan. Teori ini mengutarakan bahawa peranan pemimpin transformasi didasari oleh empat asas penting iaitu pertimbangan individu (contohnya melatih pekerja, memberikan empati dan sokongan, menunjukkan keprihatinan, memberi tunjuk ajar, membekalkan maklumat, memberi

galakan, mengambil berat, bersifat terbuka, dan mengamalkan komunikasi) bagi mengembangkan diri dan meningkatkan motivasi intrinsik pekerja melaksanakan tugas. Kedua, rangsangan intelektual (contohnya merangsang kreativiti pekerja untuk berfikir secara bebas, mendorong pekerja berusaha menemukan kaedah baharu, dan berfikiran inovatif). Ketiga, motivasi inspirasi (contohnya pemimpin memberikan inspirasi terhadap pekerja). Keempat, pengaruh idealisme yang digunakan sebagai alat pembangunan (contohnya peruntukan latihan, lokasi latihan, dan kemudahan fizikal latihan bagi meningkatkan rasa kepercayaan) untuk menyelesaikan masalah di tempat kerja. Sebagai contoh, kesediaan pentadbir memanfaatkan pengaruhnya dengan betul dari segi melahirkan sokongan pengurusan yang baik (contohnya mengamalkan tunjuk ajar, toleransi, bersifat terbuka, memberi galakan, prihatin, dan mengambil berat) akan dapat meningkatkan kesan pemindahan latihan pekerja dalam organisasi (contohnya bersedia mempelajari kemahiran terkini dan pengetahuan baharu dalam latihan). Dalam pengurusan latihan organisasi, pengaplikasian teori ini sering kali diterjemahkan sebagai sokongan pengurusan. Keberkesanan teori ini telah mendapat sokongan padu daripada beberapa kajian pengurusan latihan yang diterbitkan di negara Barat dan Asia. Secara umumnya, hasil analisis ini mengesahkan bahawa kesediaan pihak pentadbir mengamalkan sokongan pengurusan yang mencukupi dari aspek sokongan emosi (seperti memberi galakan untuk menghadiri latihan, bersifat terbuka, mengamalkan toleransi, dan memberi dorongan) dan sokongan instrumen (menyediakan bahan latihan yang terkini dan memperuntukkan kewangan latihan yang mencukupi) boleh meningkatkan motivasi pembelajaran pekerja (seperti keterujaan mereka menghadiri latihan, berminat mempelajari bahan latihan yang terkini, dan cuba mendapatkan manfaat latihan yang ditawarkan) (Mohamad et al., 2019; Yaghi & Bates, 2020). Justeru, hipotesis yang diuji adalah:

Hb: Sokongan pengurusan mempunyai hubungan yang signifikan dan positif dengan kesedaran pembelajaran.

Perhubungan antara Sokongan Pengurusan, Kesedaran Pembelajaran dengan Pemindahan Latihan

Peranan kesedaran pembelajaran dalam perhubungan antara sokongan pengurusan dengan pemindahan latihan adalah selari

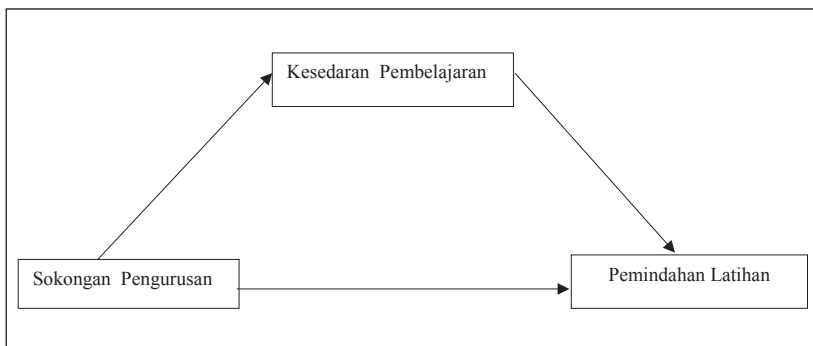
dengan Teori Pembelajaran Dewasa oleh Knowles (1984). Teori ini mengutarakan bahawa keinginan pekerja mempelajari sesuatu kemahiran dan pengetahuan adalah terhasil daripada pemerhatian individu yang mempunyai keupayaan menganalisis maklumat dengan cekap dan berkesan yang boleh mendorong mereka untuk membina kelakuan yang positif. Pengaplikasian teori ini dalam pengurusan latihan biasanya diterjemahkan sebagai kesedaran pembelajaran. Fungsinya sebagai pemboleh ubah pengantara dalam perhubungan antara sokongan pengurusan dengan pemindahan latihan telah mendapat perhatian yang meluas dalam kajian literatur yang berasaskan pengurusan latihan. Dapatan kajian tersebut mengesahkan bahawa kesediaan pentadbir menghulurkan sokongan pengurusan yang mencukupi melalui sokongan emosi (seperti khidmat nasihat, memberi galakan, menunjukkan keprihatinan, bertolak-ansur, dan menunjukkan rasa peduli) dan sokongan instrumen (seperti menyediakan maklumat latihan, menyediakan kemudahan latihan, dan mengatur suasana latihan yang kondusif) akan dapat meningkatkan kesedaran pembelajaran pekerja. Natijahnya, situasi ini dapat pula meningkatkan kesan terhadap pemindahan latihan (Mohamad et al., 2020b; Yaghi & Bates, 2020). Oleh itu, hipotesis yang diuji ialah:

Hc : Kesedaran pembelajaran berfungsi sebagai pemboleh ubah pengantara yang positif dan signifikan dalam perhubungan antara sokongan pengurusan dengan pemindahan latihan.

Kerangka Konseptual Kajian

Rajah 1

Kerangka Teoretikal dan Konseptual Kajian



METODOLOGI PENYELIDIKAN

Reka Bentuk Penyelidikan

Kajian ini mengaplikasikan kaedah keratan rentas yang menggabungkan sumber daripada kajian literatur pengurusan latihan, kajian rintis dan borang soal selidik sebagai prosedur utama untuk pengumpulan data kajian. Prosedur ini berupaya membantu pengkaji mendapatkan data yang lebih relevan, tepat, mengurungi unsur bias dan meningkatkan tahap kualiti data yang diperolehi (Creswell, 2015; Sekaran & Bougie, 2016). Pertama, dalam prosedur pengumpulan data, item-item soal selidik telah dibina berdasarkan kajian literatur yang berkaitan dengan pengurusan latihan organisasi. Selepas itu, kaedah terjemahan balik seperti yang dicadangkan oleh Wright (1996) telah dilaksanakan bagi menterjemahkan maksud sebenar item tersebut daripada bahasa Inggeris ke bahasa Melayu dan menterjemahkan pula item-item dalam bahasa Melayu ke bahasa Inggeris. Amalan ini adalah sangat penting untuk menghasilkan maksud lebih tepat dan mudah difahami oleh responden di organisasi kajian. Sebagai contoh, pengkaji menggunakan khidmat pakar daripada pensyarah dalam bidang bahasa Inggeris dan bahasa Melayu serta tiga orang pensyarah dalam bidang pembangunan sumber manusia di Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi, Selangor. Teknik penterjemahan ini dilakukan untuk menjamin tahap ketepatan, ketulenan, dan kebolehppercayaan soalan kajian supaya kesahannya tidak diragui dan telah diperakui sah untuk digunakan dalam proses analisis yang seterusnya. Seterusnya, kajian rintis telah dilaksanakan untuk menyemak dan menguji semula kerelevanan instrumen kajian ini. Akhir sekali, item soal selidik bagi kajian sebenar telah diformatkan untuk diedarkan kepada responden kajian.

Sampel Kajian

Unit analisis kajian ini adalah untuk pekerja yang berkhidmat daripada pelbagai kategori jawatan di sektor awam Malaysia. Teknik pensampelan bertujuan telah digunakan untuk mengedarkan 300 set borang soal selidik bercetak terhadap pekerja yang berada di pelbagai seksyen/ unit/ bahagian. Jumlah borang soal selidik ini diedarkan setelah mengambil kira keadaan peraturan organisasi dan sampel kuota ini telah digunakan untuk menentu saiz sampel pekerja berdasarkan kesesuaian tempoh dan bajet kajian. Selain itu,

pensampelan ini mengambil kira ciri-ciri responden kajian (seperti kumpulan perkhidmatan dan pengalaman bekerja dalam tempoh lima tahun ke atas). Teknik pensampelan ini dipilih pengkaji kerana pihak pengurusan sumber manusia tidak dapat melampirkan senarai pekerja berdaftar atas sebab akur dengan polisi organisasi dan menjaga reputasi organisasi. Halangan ini tidak mengizinkan pengkaji mengaplikasikan kaedah rawak dalam pemilihan sampel kajian. Borang soal selidik bercetak telah dihantar oleh pengkaji sendiri di sektor berkenaan menerusi para pegawai yang dipertanggungjawabkan untuk mengedarkan borang soal selidik tersebut di seksyen / unit dan bahagian masing-masing. Para pegawai yang dipertanggungjawabkan telah mengumpul dan mengembalikan semula borang soal selidik kepada pengkaji. Sebanyak 283 (94%) set borang soal selidik yang telah dijawab dengan sempurna dan dikembalikan. Kesemua responden yang menjawab soal selidik ini adalah berdasarkan persetujuan antara dua pihak iaitu daripada pihak organisasi dengan pekerja serta tidak wujud unsur paksaan dan kerahsiaan. Selanjutnya, analisis *Harman's Single Factor* telah dilaksanakan bagi menentukan tahap maklum balas bias yang terdapat dalam sampel kajian seperti yang dicadangkan oleh Eichhorn (2014) dan Podsakoff et al. (2003). Dapatan ujian ini menunjukkan bahawa peratusan varians yang terdapat dalam sampel kajian ialah 49 peratus. Nilai ini adalah kurang daripada nilai kritikal 50 peratus, yang bermakna sampel kajian yang diperolehi ini adalah bebas daripada masalah maklum balas bias yang serius (Eichhorn, 2014; Podsakoff et al., 2003).

Alat Pengukuran

Terdapat tiga bahagian utama yang terkandung dalam borang soal selidik. Pertama, sokongan pengurusan diukur berdasarkan dua belas item yang telah diubahsuai berdasarkan kajian literatur sokongan latihan organisasi (Burke & Badwin, 1999; Chiaburu & Tekleab, 2005; Tharenou, 2001). Seksyen ini dinilai dalam dua dimensi iaitu sokongan emosi yang mengandungi lima item dan sokongan instrumen mengandungi enam item. Kedua, kesedaran pembelajaran diukur berdasarkan enam item yang diadaptasi daripada kajian literatur pengurusan latihan (Machin & Treloar, 2004; Tharenou, 2001). Ketiga, pemindahan latihan diukur berdasarkan sepuluh item yang diadaptasi daripada kajian literatur berasaskan gelagat organisasi (Ismail et al., 2019; Machin & Treloar, 2004). Seterusnya, item ini kemudiannya dinilai berdasarkan skala jawapan yang bermula dari satu (sangat

tidak setuju / sangat tidak puas hati) hingga tujuh (sangat setuju / sangat puas hati). Pengukuran skala satu hingga tujuh dipilih kerana skala ini berupaya menghasilkan maklum balas yang lebih neutral dan dapat meningkatkan kebolehpercayaan yang lebih tinggi (Lewis, 1993; Cox, 1980). Manakala, item demografi pula bertindak sebagai pemboleh ubah kawalan kerana peranannya sebagai pemboleh ubah peramal tidak mendapat sokongan yang kuat daripada teori dan kajian empirikal yang terdahulu berkaitan dengan objektif kajian, kerangka kajian dan pembangunan hipotesis (Mohamad et al., 2020b; Yaghi & Bates, 2020). Maka, kaji selidik ini digunakan untuk menyiasat isu kajian berdasarkan persepsi pekerja secara umum.

Analisis Data

Pada peringkat pertama, data kajian dianalisis dengan menggunakan perisian *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) yang bertujuan untuk menilai tahap kualiti data. Pada peringkat kedua pula, kajian ini dianalisis berdasarkan pakej perisian SmartPLS yang bertujuan untuk menilai model struktural dan menguji hipotesis kajian (Hair et al., 2017). Pada peringkat ini, model pengukuran tersebut telah melalui tiga fasa penting iaitu a) menilai tahap kesahan dan kebolehpercayaan instrumen (Gefen & Straub, 2005; Henseler et al., 2009b), menilai model kesan langsung dan model kesan pemboleh ubah pengantara (seperti tahap signifikan hipotesis kajian berpandukan nilai $t > 1.65$) dan c) menilai kriteria R^2 berdasarkan kriteria $0.26 =$ teguh, $0.13 =$ sederhana dan $0.02 =$ lemah (Cohen, 1992) serta menganggar nilai f^2 berdasarkan kriteria $0.35 =$ teguh, $0.15 =$ sederhana, $0.02 =$ lemah dan f) menilai ujian *blindfolding* (Q^2) berdasarkan kriteria yang lebih besar daripada sifar, yang bermakna pemboleh ubah kajian berupaya mencapai peringkat ketepatan ramalan yang tinggi (Hair et al., 2017).

DAPATAN KAJIAN

Demografi Responden

Kebanyakan responden adalah berumur 34 hingga 39 tahun (38.2%), berkahwin (71.4%), berbangsa Melayu (89.0%), beragama Islam (89.8%), perempuan (62.9%), berkelulusan Ijazah Sarjana Muda (55.8%), status jawatan tetap (88.3%) dan tempoh berkhidmat melebihi 17 tahun (47.0%).

Jadual 1

Profil Responden

Profil	Sub-profil	Kekerapan	Peratusan
Umur	Kurang 27 tahun	31	11.0
	28 hingga 33 tahun	56	19.8
	34 hingga 39 tahun	108	38.2
	40 hingga 45 tahun	58	20.5
	Lebih 46 tahun	30	10.6
Taraf Perkahwinan	Bujang	74	26.1
	Berkahwin	202	71.4
	Duda/ Janda	7	2.5
Bangsa	Melayu	252	89.0
	Cina	17	6.0
	India	12	4.2
	Lain-lain	2	0.7
Agama	Islam	254	89.8
	Kristian	12	4.2
	Buddha	10	3.5
	Hindu	7	2.5
Jantina	Lelaki	105	37.1
	Perempuan	178	62.9
Pendidikan	Penilaian Menengah Rendah (PMR)	1	0.4
	Sijil Pelajaran Malaysia (SPM)	9	3.2
	Sijil Tinggi Pelajaran Malaysia (STPM)	19	6.7
	Ijazah Sarjana Muda	158	55.8
	Ijazah Sarjana	83	29.3
Status Jawatan	Ijazah Doktor Falsafah (PHD)	13	4.6
	Sementara	9	3.2
	Kontrak	24	8.5
	Tetap	250	88.3
Tempoh Perkhidmatan	5-10 tahun	63	22.3
	11 hingga 16 tahun	87	30.7
	Lebih 17 tahun	133	47.0

Analisis Kesahan dan Kebolehpercayaan Instrumen

Penilaian analisis kesahan dan kebolehpercayaan instrumen bagi konstruk yang bersifat reflektif dan formatif telah dilaksanakan berdasarkan model komponen hierarki (HCM) menggunakan analisis dua peringkat yang melibatkan konstruk turutan lebih tinggi dan konstruk turutan lebih rendah. Jadual 1 melaporkan ujian kesahan konvergen yang diukur berdasarkan nilai pemuatan, nilai ekstrak varian purata (AVE) dan nilai kebolehpercayaan komposit. Bagi korelasi di antara item dengan konstruk, mencatatkan nilai pemuatan adalah lebih besar daripada 0.70. Manakala, nilai AVE adalah lebih besar daripada 0.50 (Hair et al. 2017). Seterusnya, nilai kebolehpercayaan komposit mencatatkan nilai yang lebih besar daripada 0.70, ini bermakna konstruk kajian berupaya memenuhi tahap piawaian kesahan konvergen yang telah ditetapkan oleh Hair et al. (2017).

Jadual 2

Penilaian Model Pengukuran Reflektif (Peringkat Pertama)

No.	Konstruk/ Dimensi	Nilai Pemuatan	Kebolehpercayaan Komposit	Average Variance Extracted (AVE)	Alpha Cronbach
A1	Sokongan Emosi Memberi galakan menghadiri latihan	0.799	0.942	0.764	0.922
A2	Prihatin terhadap keperluan kemahiran dalam tugas	0.882			
A3	Menggalakkan untuk mendapatkan kemahiran baharu	0.916			
A4	Bersifat terbuka untuk membincangkan masalah latihan	0.876			
A5	Mendorong untuk memperoleh pengetahuan terkini	0.892			
B1	Sokongan Instrumen Membelanjakan peruntukan latihan yang diluluskan	0.861	0.954	0.749	0.944

(sambungan)

No.	Konstruk/ Dimensi	Nilai Pemuatan	Kebolehpercayaan Komposit	Average Variance Extracted (AVE)	Alpha Cronbach
B2	Menyediakan lokasi latihan yang menarik	0.884			
B3	Menyediakan kemudahan latihan yang memuaskan	0.886			
B4	Menggunakan bahan latihan yang terkini	0.864			
B5	Menyelaraskan proses latihan dengan bersistematik	0.906			
B6	Memberi maklumat latihan dengan tepat	0.874			
C1	Kesedaran Pembelajaran Bersemangat mempelajari kemahiran dalam latihan	0.807	0.933	0.699	0.914
C2	Berminat menghadiri latihan	0.832			
C3	Memberikan tumpuan sepenuhnya dalam latihan	0.786			
C4	Berusaha meningkatkan kemahiran yang sedia ada	0.847			
C5	Komited untuk mempelajari latihan terkini	0.876			
C6	Rasa bertanggungjawab untuk menghadiri latihan Pemindahan Latihan	0.866			
D1	Menambah baik kaedah kerja	0.727	0.945	0.655	0.934
D2	Menyiapkan tugas dalam masa yang ditetapkan	0.780			
D3	Mengurangi kesilapan dalam tugas	0.790			
D4	Dapat mencapai matlamat tugas	0.841			
D5	Menerapkan kemahiran yang diperoleh	0.801			
D6	Menyesuaikan kemahiran teknikal	0.826			
D7	Boleh membuat keputusan berkaitan tugas	0.840			
D8	Dapat meningkatkan pemahaman dalam tugas	0.844			
D9	Mengaplikasikan pengetahuan yang dipelajari	0.826			
D10	Dapat menguasai kemahiran yang terkini	0.817			

Jadual 3 melaporkan ujian kesahan diskriminasi yang diukur berdasarkan ujian Fornell-Lacker. Nilai punca ganda dua AVE ($\sqrt{\text{AVE}}$) yang ditunjukkan secara diagonal adalah lebih besar daripada korelasi antara konstruk lain yang ditunjukkan secara tidak diagonal. Ini bermakna, konstruk kajian yang digunakan adalah untuk memenuhi kriteria kesahan diskriminasi yang telah ditetapkan (Fornell-Lacker, 1981).

Jadual 3

Kesahan Diskriminan Berdasarkan Kriteria Fornell-Lacker (Peringkat Pertama)

Konstruk	1	2	3	4
Sokongan Emosi	0.874			
Sokongan Instrumen	0.788	0.866		
Kesedaran Pembelajaran	0.508	0.544	0.836	
Pemindahan Latihan	0.507	0.563	0.759	0.809

Jadual 4 melaporkan ujian kesahan diskriminasi yang diukur pula berdasarkan ujian heterotrait-monotrait ratio (HTMT). Ujian ini memaparkan setiap konstruk kajian mempunyai nilai yang kurang daripada 0.85, ini bererti kesemua konstruk kajian berupaya mencapai tahap kesahan diskriminasi yang telah disyorkan oleh Hair et al. (2017).

Jadual 4

Kesahan Diskriminasi berdasarkan Kriteria HTMT (Peringkat Pertama)

Konstruk	1	2	3	4
Sokongan Emosi				
Sokongan Instrumen	0.841			
Kesedaran Pembelajaran	0.551	0.582		
Pemindahan Latihan	0.544	0.598	0.815	

Jadual 5 melaporkan dapatan analisis kesahan dan kebolehpercayaan instrumen bagi item yang bersifat formatif yang diwakili oleh konstruk sokongan pengurusan melalui ujian *bootstrapping* bagi menilai tahap

signifikan dan faktor inflasi varian (VIF) di antara konstruk turutan lebih tinggi dan konstruk turutan lebih rendah (Henseler et al., 2015). Dapatan menunjukkan bahawa tahap signifikan nilai t berada antara nilai 2.390 hingga 5.693, bermakna sub konstruk kajian telah melepasi syarat kritikal yang ditetapkan bagi pengujian hipotesis (Hair et al., 2017). Selanjutnya, nilai VIF bagi sub konstruk adalah kurang daripada nilai 5.0, ini bermakna kesemua sub konstruk adalah bebas daripada isu kolineariti yang serius (Hair et al., 2017).

Jadual 5

Penilaian Model Pengukuran Formatif (Peringkat Kedua)

Konstruk	Sub-Konstruk	Pengukuran	Pemberat	Nilai Pemuatan	Nilai t	VIF
Sokongan Pengurusan	Sokongan Emosi	Formatif	0.719	0.979	5.693	2.633
	Sokongan Instrumen		0.330	0.897	2.390	2.633

Jadual 6 melaporkan dapatan ujian statistik asas. Dapatan analisis memaparkan bahawa nilai min adalah bermula dari 5.998 hingga 6.069, ini bermaksud konstruk sokongan pengurusan (sokongan emosi dan sokongan instrumen), kesedaran pembelajaran, dan pemindahan latihan adalah berada di tahap yang tinggi (5) dan sangat tinggi (6).

Jadual 6

Ujian Statistik Asas

Konstruk	Min	Sisihan Piawai
Sokongan Emosi	5.923	0.700
Sokongan Instrumen	5.847	0.749
Kesedaran Pembelajaran	6.069	0.581
Pemindahan Latihan	5.998	0.568

Jadual 7 menerangkan dapatan pengujian hipotesis H_a , H_b dan H_c . Hasil pengujian hipotesis dengan menggunakan perisian SmartPLS melaporkan tiga dapatan utama. Pertama, perhubungan di antara sokongan pengurusan dengan pemindahan latihan adalah positif dan signifikan ($\beta = 0.573$; $t = 12.996$). Kedua, perhubungan di antara sokongan pengurusan dengan kesedaran pembelajaran adalah positif dan signifikan ($\beta = 0.564$; $t = 12.339$). Ketiga, perhubungan antara sokongan pengurusan, kesedaran pembelajaran dengan pemindahan

latihan adalah positif dan signifikan ($\beta = 0.359$; $t = 8.548$). Dapatan ini membuktikan bahawa sokongan pengurusan ialah peramal yang sangat penting terhadap pemindahan latihan dan kesedaran pembelajaran. Selanjutnya, dapatan ini mengesahkan bahawa kesedaran pembelajaran berupaya bertindak sebagai pemboleh ubah pengantara yang berkesan dalam perhubungan antara sokongan pengurusan dengan pemindahan latihan. Seterusnya, nilai R^2 pula melaporkan bahawa konstruk sokongan pengurusan dan kesedaran pembelajaran berupaya menyumbang sebanyak 0.63 (%) perubahan dalam pemindahan latihan. Nilai ini adalah lebih besar daripada 0.26 (%), ini bermakna model kajian ini mempunyai nilai kesan yang sangat teguh (Cohen, 1992).

Jadual 7

Dapatan Pengujian Hipotesis H_a , H_b dan H_c

Hipotesis	Hubungan	Nilai β	Nilai t	Keputusan
H_a :	Sokongan pengurusan mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan pemindahan latihan	0.573	12.996	Diterima
H_b :	Sokongan pengurusan mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan kesedaran pembelajaran	0.564	12.339	Diterima
H_c :	Kesedaran pembelajaran bertindak sebagai pemboleh ubah pengantara yang positif dan signifikan dalam perhubungan antara sokongan pengurusan dengan pemindahan latihan.	0.359	8.548	Diterima

Seterusnya ujian *blindfolding* (f^2), ketepatan jangkaan (Q^2) dan jenis kesan pemboleh ubah pengantara telah dilaksanakan berdasarkan prosedur *bootstrapping*. Dapatan ujian f^2 melaporkan bahawa perhubungan antara sokongan pengurusan dengan pemindahan latihan mempunyai nilai f^2 0.48, iaitu lebih besar daripada 0.35, ini bermakna kesan sokongan pengurusan terhadap pemindahan latihan adalah teguh (Cohen, 1992). Walau bagaimanapun, perhubungan antara sokongan pengurusan dengan pemindahan latihan mempunyai nilai f^2 0.53, iaitu lebih besar daripada 0.35, ini bermaksud kesan sokongan pengurusan terhadap pemindahan latihan adalah teguh (Cohen, 1992). Selanjutnya, perhubungan antara sokongan

pengurusan dengan kesedaran pembelajaran mempunyai nilai f^2 0.71, iaitu lebih besar daripada 0.35, ini bererti kesan kesedaran pembelajaran terhadap pemindahan latihan adalah teguh (Cohen, 1992). Seterusnya, nilai ketepatan jangkaan (Q^2) bagi hubungan antara sokongan pengurusan dengan pemindahan latihan ialah 0.205. Manakala, nilai bagi hubungan antara sokongan pengurusan dengan kesedaran pembelajaran ialah 0.212. Selanjutnya, perhubungan antara sokongan pengurusan, kesedaran pembelajaran dengan pemindahan latihan ialah 0.387. Kesemua nilai ini mencatatkan nilai yang lebih besar daripada sifar, ini bermaksud konstruk kajian yang disyorkan ini berupaya mencapai tahap ketepatan jangkaan model kajian (Hair et al., 2017). Walau bagaimanapun, ujian jenis kesan pemboleh ubah pengantara melaporkan bahawa konstruk kesedaran pembelajaran dapat berfungsi sebagai pemboleh ubah pengantara separa yang berkesan dalam perhubungan antara sokongan pengurusan dengan pemindahan latihan.

Jadual 8 menerangkan keputusan dapatan peta analisis kepentingan-prestasi (IPMA) yang boleh digunakan sebagai panduan untuk mengenal pasti tahap kepentingan tindakan yang perlu diambil kira oleh pihak pengurusan bagi mengatasi isu pengurusan latihan (Ringle & Sarstedt, 2016). Analisis tersebut melaporkan bahawa konstruk kesedaran pembelajaran mencatatkan nilai kepentingan yang paling rendah, iaitu 0.625 dan menyumbang nilai prestasi yang paling tinggi iaitu 84.529. Manakala, konstruk sokongan pengurusan pula dikategorikan sebagai kurang penting dengan merekodkan nilai kepentingan sebanyak 0.473 dan dianggap lemah dalam menyumbang nilai prestasi iaitu 81.339. Oleh yang demikian, analisis ini mengesahkan bahawa konstruk sokongan pengurusan wajar diberikan penekanan yang sebaiknya bagi membantu para pengamal menambahbaikkan amalan-amalan pengurusan latihan dalam organisasi.

Jadual 8

Dapatan Peta Analisis Kepentingan-Prestasi (IPMA)

Konstruk	Pemindahan Latihan	
	Kepentingan (Jumlah Kesan)	Prestasi (Jumlah Indeks)
Sokongan Pengurusan	0.473	81.339
Kesedaran Pembelajaran	0.625	84.529

PERBINCANGAN DAN IMPLIKASI

Kajian ini mengesahkan tiga penemuan penting. Pertama, sokongan pengurusan boleh mempengaruhi pemindahan latihan. Dapatan ini melaporkan bahawa keupayaan pentadbir menghulurkan bantuan sokongan pengurusan yang mencukupi terhadap pekerja (seperti sokongan emosi dan sokongan instrumen) didapati boleh meningkatkan pemindahan latihan. Kedua, sokongan pengurusan berupaya mempengaruhi kesedaran pembelajaran. Dapatan ini mengesahkan bahawa kesediaan pentadbir mengamalkan sokongan pengurusan secara yang tinggi (seperti sokongan emosi dan sokongan instrumen) boleh meningkatkan tahap kecekapan pekerja untuk memindahkan segala pengetahuan, kemahiran dan tingkah laku positif ke dalam tugas. Ketiga, kesedaran pembelajaran berupaya berfungsi sebagai pemboleh ubah pengantara yang berkesan dalam perhubungan antara sokongan pengurusan dengan pemindahan latihan. Dapatan ini mengesahkan bahawa keupayaan pengurusan menghulurkan sokongan yang mencukupi (seperti sokongan emosi dan sokongan instrumen) akan dapat membantu para pekerja menghadiri dan mempelajari kemahiran penting, pengetahuan terkini dan mengamalkan sikap positif. Seterusnya, situasi ini boleh pula meningkatkan pemindahan latihan pekerja di organisasi berkenaan. Kajian ini telah disokong oleh kajian-kajian terdahulu yang berasaskan pengurusan latihan organisasi (Chatterjee et al., 2018; Mohamad et al., 2020a; Ismail et al., 2019; Mohamad et al., 2019; Yaghi & Bates, 2020; Mohamad et al., 2020b).

Kajian ini telah mengiktiraf tiga implikasi penting iaitu implikasi terhadap teori, kaedah penyelidikan dan pengamal. Daripada segi implikasi terhadap teori, dapatan kajian ini adalah seiring dengan saranan Teori Pertukaran Sosial oleh Blau (1964), Teori Kepimpinan Transformasi oleh Burns (1978) dan Teori Pembelajaran Dewasa oleh Knowles (1984) yang mengutarakan bahawa kualiti perhubungan yang baik di antara majikan dan pekerja boleh dicapai melalui bentuk sokongan yang dihulurkan secara berterusan oleh pengurusan dari segi psikologi dan sosiologi bagi meningkatkan tahap pengetahuan, kemahiran dan tingkah laku positif. Seterusnya, situasi ini dapat pula mempengaruhi kesan terhadap fenomena pembelajaran individu tersebut dalam organisasi berkenaan. Daripada segi implikasi terhadap kaedah penyelidikan, penilaian psiko metrik kandungan borang soal selidik ini telah melalui fasa analisis pengesahan faktor yang kompleks.

Analisis ini mengesahkan bahawa item yang digunakan dalam kajian ini telah melepasi fasa piawaian kesahan dan kebolehpercayaan yang telah ditetapkan. Selanjutnya, keadaan ini dapat membantu pengkaji menghasilkan dapatan kajian yang lebih tepat dan boleh dipercayai.

Seterusnya berhubung dengan implikasi terhadap para pengamal, kajian ini menyediakan panduan bagi dimanfaatkan oleh agensi awam, perniagaan atau bukan yang berorientasikan keuntungan bagi meningkatkan tahap kecekapan pengurusan latihan organisasi. Berdasarkan analisis IPMA dalam Jadual 8 mengesahkan bahawa konstruk sokongan pengurusan wajar diberikan penekanan yang sebaiknya bagi membantu para pengamal menambah baik amalan pengurusan latihan dalam organisasi. Antara kaedah penambahbaikan yang sangat perlu dilakukan ialah pertama, menyediakan sokongan teknologi (seperti *e-learning*) kepada para pekerja yang merangkumi strategi pengajaran yang baik, penyampaian konsep, teori latihan yang bersesuaian, dan berupaya mengaplikasikan reka bentuk latihan yang efektif perlu ditambah baik bagi membantu para pekerja mewujudkan situasi pembelajaran yang kondusif. Kedua, membina iklim organisasi yang berasaskan pembelajaran sepanjang hayat (seperti menyokong penggunaan latihan setelah kembali dari sesi latihan). Sebagai contoh, bersedia berkongsi pengetahuan terkini, kemahiran baharu dan menyebarkan kebaikan yang diperolehi selepas mengikuti program latihan (seperti memperkenalkan kemahiran dan pengetahuan baharu) yang boleh dipraktikkan dalam tugas seharian bagi mengiktiraf nilai tambah dalam meningkatkan pembangunan kerjaya pekerja di masa hadapan. Ketiga, membina hubungan interpersonal antara para majikan dengan pekerja (seperti memberikan galakan yang tinggi terhadap para pekerja bawahan dan atasan untuk mengurus dan menyelesaikan tugas yang sukar dan mencabar secara berpasukan serta sifat tolong-menolong). Keempat, pengurusan perlu mengkaji semula kandungan latihan yang ditawarkan kepada pekerja bagi menarik minat mereka untuk menghadiri dan menyertai sesi program latihan. Sebagai contoh, memberi penekanan khusus terhadap kaedah penyampaian latihan, jangka masa latihan, penyedia latihan dan struktur pengajaran. Penambahbaikan ini sangat wajar dipertimbangkan untuk mewujudkan persekitaran organisasi yang interaktif untuk meningkatkan kesedaran pembelajaran para pekerja dalam mengurus dan menunaikan tanggungjawab harian (seperti melaksanakan tugas dengan cekap dan berkesan serta mencapai matlamat organisasi yang semakin mencabar dalam pasaran ekonomi global).

LIMITASI DAN CADANGAN KAJIAN AKAN DATANG

Terdapat beberapa limitasi daripada aspek konseptual dan metodologi kajian. Pertama, reka bentuk kajian rentas hanya berupaya menghuraikan persepsi responden secara umum terhadap corak perhubungan antara pemboleh ubah kajian seperti pemboleh ubah bersandar (sokongan pengurusan), pemboleh ubah pengantara (kesedaran pembelajaran) dan pemboleh ubah tidak bersandar (pemindahan latihan). Kedua, kajian ini tidak mengukur dimensi khusus pemboleh ubah kajian. Ketiga, teknik permodelan persamaan struktur telah menerangkan sejauh mana indikator yang ditetapkan boleh bertindak sebagai alat pengukuran yang berkesan bagi setiap konstruk berdasarkan pengujian model kesan langsung dan model kesan pemboleh ubah pengantara. Keadaan ini telah mengehadkan keupayaan dapatan kajian untuk digeneralisasikan terhadap populasi kajian yang lebih besar. Keempat, sampel kajian ini hanya diuji terhadap pekerja di sektor awam Malaysia. Kelima, teknik pensampelan bertujuan telah digunakan bagi mengumpul data tidak berupaya untuk mengawal maklum balas bias daripada responden. Limitasi kajian ini didapati boleh mengurangi tahap keupayaan dapatan kajian untuk digeneralisasikan terhadap pelbagai organisasi yang mempunyai corak dan latar belakang yang berbeza-beza.

Kajian ini perlu mengambil kira beberapa cadangan penambahbaikan untuk memantapkan lagi dapatan kajian yang akan datang. Pertama, ciri demografi responden perlu diberi keutamaan dalam pengujian model pada masa akan datang kerana elemen tersebut boleh membandingkan persamaan dan perbezaan reaksi responden tersebut terhadap perhubungan antara pemboleh ubah kajian. Kedua, wajar memperkasakan kaedah pengumpulan data seperti kaedah longitudinal sebagai alternatif yang terbaik bagi menerokai sifat sokongan pengurusan dalam program latihan. Ketiga, perlu menguji model penyelidikan ini dalam sektor awam dan swasta (seperti agensi kerajaan, agensi swasta dan badan berkanun). Keempat, dimensi pemboleh ubah pengantara (kesedaran pembelajaran) perlu diterokai secara meluas (seperti motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik). Seandainya cadangan tersebut dapat diberikan penekanan yang sebaiknya, maka hal ini boleh membantu meningkatkan dapatan kajian yang lebih mantap.

KESIMPULAN

Kajian ini menguji kerangka konseptual yang dibangunkan yang berasaskan kajian literatur pengurusan latihan. Keputusan analisis

pengesahan faktor menunjukkan bahawa skala pengukuran yang digunakan dalam kajian ini memenuhi tahap kesahan piawaian dan kebolehpercayaan yang tinggi. Hasil pengujian hipotesis dengan menggunakan SmartPLS mengesahkan bahawa kesedaran pembelajaran boleh bertindak sebagai pemboleh ubah pengantara yang berkesan dalam perhubungan antara sokongan pengurusan dengan pemindahan latihan. Dapatan ini juga telah mendapat sokongan padu daripada beberapa artikel yang berasaskan pengurusan latihan organisasi bagi membantu menyebarkan kajian pengurusan latihan yang kebanyakannya dikaji di negara Barat dan Asia. Kesimpulannya, dapatan ini melaporkan bahawa keupayaan pentadbir menghulurkan bantuan sokongan pengurusan yang mencukupi akan dapat meningkatkan kesungguhan pekerja mempelajari dan menguasai kompetensi baharu dengan bersungguh-sungguh dalam sesi latihan (seperti pengetahuan penting, kemahiran terkini, kebolehan kognitif dan afektif yang baharu, sikap positif dan kebolehan-kebolehan semasa). Natijahnya, kesedaran pembelajaran ini boleh pula meningkatkan gelagat pekerja yang positif, terutamanya pemindahan latihan (seperti memperbaiki sahsiah diri dan menguasai kemahiran terkini dan pengetahuan baharu) dalam organisasi yang dikaji.

PENGHARGAAN

Penyelidikan ini tidak mendapat geran khusus dari mana-mana agensi pembiayaan di sektor awam atau komersial.

RUJUKAN

- Abbasi, A., Ismail, W.K.W., Baradari, F., Zureigat, Q., & Abdullah, F. Z. (2022). Can organisational justice and organisational citizenship behaviour reduce workplace deviance? *Intangible Capital*, 18(1), 78-95. <https://doi.org/10.3926/ic.1816>
- Adachi, H., Sekiya, Y., Imamura, K., Watanabe, K., & Kawakami, N. (2019). The effects of training managers on management competencies to improve their management practices and work engagement of their subordinates: A single group pre- and post-test study. *Journal of Occupational Health*, 1-10.
- Afram, J., Manresa, A., & Mas-Machuca, M. (2022). The impact of employee empowerment on organisational performance: The mediating role of employee engagement and organisational citizenship behaviour. *Intangible Capital*, 18(1), 96-119. <https://doi.org/10.3926/ic.1781>

- Aman, Q., Saleem, M., Mehmood, N., Irfan, M., Imran, M., & Hameed, I. (2012). Applicability of administrative school of thought in higher education institutions of Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(9), 367-379.
- ATD Research Report. (2020, October 5), E-learning: the evolving landscape. <https://www.td.org/research-reports/e-learning-the-evolving-landscape>.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Burke, L. A., & Baldwin, T. T. (1999). Workforce training transfer: A study of the effect of relapse prevention training and transfer climate. *Human Resource Management*, 38(3), 227-242.
- Chatterjee, A., Pereira, A., & Bates, R. (2018). Impact of individual perception of organizational culture on the learning transfer environment. *International Journal of Training and Development*, 22(1), 15-33.
- Chiaburu, D. S., & Tekleab, A. G. (2005). Individual and contextual influences on multiple dimensions of training effectiveness. *Journal of European Industrial Training*, 29(8), 604-625.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Noe, R. A. (2000). Toward an integrative theory of training motivation: A meta-analytic path analysis of 20 years of research. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 678-707. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.5.678>
- Cox, E. P. (1980). The optimal number of response alternatives for a scale: A review. *Journal of Marketing Research*, 17(4), 407-422.
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, 112, 155-159.
- Creswell, J. W. (2015). *Research design: Qualitative, quantitative and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Curado, C., & Sousa, I. (2021). Training evaluation of a sales programme in a Portuguese cosmetics SME. *Industrial and Commercial Training*. <https://doi.org/10.1108/ICT-12->
- Ehiobuche, C., & Tu, H. (2012). Towards the relevance of classical management theories and organizational behavior. Proceedings of ASBBS *American Society of Business and Behavioral Sciences Annual Conference*, 19(1), 310-326.
- Eichhorn, B.R. (2014). *Common method variance techniques*. Paper AA11-2014. Cleveland OH: Cleveland State University. <https://www.lexjansen.com/mwsug/2014/AA/MWSUG-2014-AA11.pdf>
- Fatima, M., & Siddiqui, D. A. (2020). Factors affecting transfer of on-the-job training at workplaces in Pakistan. *Asian Business Consortium*, 13(2), 124-138.

- Faupel, S. (2020). Predicting managers' championing behavior through subordinates' change-related voice. *Journal of Managerial Psychology*, 35(5), 333-345. <https://doi.org/10.1108/JMP-05-2019-0272>
- Fayol, H. (1949). *General and industrial management*, Sir Isaac Pitman & Sons. London. (translated by Constance Storrs).
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
- Gegenfurtner, A., Knogler, M., & Schwab, S. (2019). Transfer interest: Measuring interest in training content and interest in training transfer. *Human Resource Development International*, 1-22.
- Gefen, D., & Straub, D. (2005). A practical guide to factorial validity using PLS-Graph: Tutorial and annotated example. *Communications of the association for information systems*, 16.
- Govaerts, N., Eva, K., & Filip, D. (2017). The influence of specific supervisor support types on transfer of training: Examining the mediating effect of training retention. *Human Resource Development Quarterly*, 28(4), 515-552
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). SAGE Publications.
- Hee, O. C., & Rhung, L. X. (2019). Motivation and employee retention among millennials in Malaysia. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(2), 876-884.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277- 320.
- Issah M. (2018). Change leadership: The role of emotional intelligence, *SAGE Open*, 8(3), 1-6.
- Islam, T. (2019). Motivation to transfer training in learning organizations. *Journal of Management Development*, 38(4), 273-28.
- Ismail, A., Foboy, N. A., Mohamad Nor, A., Abdullah, A. A., & Ismail, Y. (2019). Training management as an antecedent of training transfer. *Journal of Nusantara Studies*, 4(1), 136-158.
- Ismail, H., & Chei, S. (2015). Penentu keterlibatan pekerja dalam latihan: Kes sektor pendidikan swasta di Malaysia. *GEOGRAFIA Online's Malaysian Journal of Society and Space*, 11(10), 1-13.

- Jawaad, M., Amir, A., Bashir, A., & Hasan, T. (2019). Human resource practices and organizational commitment: The mediating role of job satisfaction in emerging economy. *Cogent Business & Management*, 6, 1-22.
- Jehanzab, K., & Ahmad Bashir, N. (2013). Training and development program and its benefits to employee and organization: A conceptual study. *European Journal of Business and Management*, 5(2), 243-252.
- Jehanzeb. K. (2020). Does perceived organizational support and employee development influence organizational citizenship behavior? Person–organization fit as moderator. *European Journal of Training and Development*, 44(6/7), 637-657.
- Kaizer, B. M., Silva, C. E. S., De Pavia, A. P., & Zerbini, T. (2020). E-learning training in work corporations: A review on instructional planning. *European Journal of Training and Development*, 44(6), 615-636. <https://doi.org/10.1108/EJTD-08-2019-0149>.
- Karp, T. (2020). What do we really mean by good leadership? *Journal of Values-Based Leadership*, 13(1), 1-12.
- Kim, E. J., Park, S., & Kang, H. S. (2019). Support, training readiness and learning motivation in determining intention to transfer. *European Journal of Training and Development*, 4(3), 306-321.
- Knowles, M. (1984). *Andragogy in action*. Jessey-Bass Publishers.
- Lewis, J. R. (1993). Multipoint scales: Mean and median differences and observed significance levels. *International of Human-Computer Interaction*, 5(4), 383-392.
- Lee, J. Y., Park, S., & Baker, R. (2017). The moderating role of top management support on employees' attitudes in response to human resource development efforts. *Journal of Management & Organization*, 24, 369-387.
- Leung, P., Csipke, E., Yates, L., Birt, L., & Orrell, M. (2021). Collaborative knowledge sharing in developing and evaluating a training programme for health professionals to implement a social intervention in dementia research. *Journal of Mental Health Training, Education and Practice*. <https://doi.org/10.1108/JMHTEP-10-2020-0071>.
- Lin, A., Nadarajah, G. A., Sharif, M. Y., Bhuayan, A. B., & Islam, M. A. (2015). The factors that affect the effectiveness of training: A study at Silterra Malaysia Sdn. Bhd. A semiconductor company in Malaysia. *International Journal of Management Studies*, 22, 33-46.
- Lovaas, B. J., Jungert, T., Van den Broeck, A., & Haug, H. (2020). Does managers' motivation matter? Exploring the associations between motivation, transformational leadership and

- innovation in a religious organization. *Nonprofit Management and Leadership*, 1-21. <https://doi.org/10.1002/nml.21405>
- Machin, M. A., & Treloar, C. A. (2004). Predictors of motivation to learn when training is mandatory. *Proceedings of the 39th Australian Psychological Society Annual Conference*, 157-161.
- Mahmoud, M. A., Ziad, M. S., A., & Marzouq, A. N. Q. (2010). The classical theory of organization and it's relevance. *International Research Journal of Finance and Economics*, 4, 60-67.
- McCray, J., Temple, P. F., & McGergor, S. (2021). Adult social care managers speak out: Exploring leadership development. *International Journal of Training and Development*, 25(2), 200-216.
- Mohd Zainol, N. A. Ismail, A., Azan Ridzuan, A., & Ahmad, N. N. (2015). Program pembangunan pengurusan dan impaknya terhadap pemindahan latihan: Kes tentera darat Malaysia. *GEOGRAFIA Online's Malaysian Journal of Society and Space*, 11(10), 14 - 26.
- Mohd Zainol, N. A. Abdul Hamid, F., Azan Ridzuan, A., Zainol Abidin, Z., & Mohamed Salleh, D. (2018). Numerical assessment on training motivation, syllabus and instructor's roles in military training program using PLS. *American Scientific Publishers*, 24(3), 1938-1941. <https://doi.org/10.1166/asl.2018.11192>
- Mohamad, N. I., Ismail, A., & Mohamad Nor, A. (2020a). Effect of managers support in technology based training on training transfer. *International Journal on Emerging Technologies*, 11(2), 985-990.
- Mohamad, N., I., Ismail, A., & Mohamad Nor, A. (2020b). The relationship between management support in training programs and motivation to perform task with motivation to learn as mediator. *Scientific Journal of Logistics*, 16(3), 431-446.
- Mohamad, N., I., Ismail, A., & Mohd Shariff, M. N. (2019). Motivasi pembelajaran sebagai pemboleh ubah pengantara dalam perhubungan antara bimbingan penyelia dengan motivasi kerja. *International Journal of Management Studies*, 26(2), 99-124.
- Morelli, S. A., Lee, I. A., Arnn, M. E., & Zaki, J. (2015). Emotional and instrumental support provision interact to predict well-being. *Emotion* 15(4), 484-493. <https://doi.org/10.1037/emo0000084>
- Park, Y., Lim, D., H., & Lee, J. (2021). Moderating effect of career planning on job support and motivational process of training transfer. *European Journal of Training and Development*. <https://doi.org/10.1108/EJTD-11-2020-0159>
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research. A critical review of the literature and recommended remedies, *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.

- Reinhold, A., Gegenfurtner, A., & Lewalter, D. (2018). Social support and motivation to transfer as predictors of training transfer: Testing full and partial mediation using meta-analytic structural equation modelling. *International Journal of Training and Development*, 1-14.
- Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2016). Gain more insight from your PLS SEM results: The importance-performance map analysis. *Industrial Management & Data Systems*, 116, 1865-1886.
- Roblek, V., Erenda, I., & Meško, M. (2018). *The challenges of sustainable business development in the post-industrial society in the first half of the 21st Century*. In Book: Managerial strategies for business sustainability during turbulent times (pp.1-22). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-2716-9.ch001>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach* (7th ed.). John Wiley & Sons.
- Thareou, P. (2001). The relationship of training motivation to participation in training and development. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74, 599-621.
- Taylor, F. W. (1947). *The principles of scientific management*. W.W. Norton.
- Venkitachalam, K., & Bosua, R. (2019). Perspectives on effective digital content management in organizations. *Knowledge and Process Management*, 26(3), 202-209.
- Wagner, S. (2000). Retention: Finders, keepers. *Training & Development*, 54(8), 64.
- Wright, L. L. (1996). Qualitative international management research. In. Punnett, B. J., & Shenkar, O. (Eds.), *Handbook for International Management Research* (pp 23-45). Blackwell Publishers.
- 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.
- Zúñiga, C., Aguado, D., & Cabrera-Tenecela, P. (2022). Values that work: Exploring the moderator role of protestant work ethics in the relationship between human resources practices and work engagement and organizational citizenship behavior. *Administrative Sciences*, 12(1). <https://doi.org/10.3390/admsci12010011>