

Mampukah organisasi memotivasikan pekerja untuk belajar dalam latihan? Melihat daripada persepsi ahli akademik di Malaysia

Can organization motivate employees to learn in training? Perception from the Malaysian academic staff

ABSTRAK

Tujuan kajian ini adalah untuk menentukan ciri-ciri utama organisasi yang mampu merangsang motivasi latihan dan seterusnya meramal keberkesanan latihan. Kajian-kajian lepas telah menunjukkan bahawa ciri-ciri organisasi yang menyokong pembangunan pekerja dikatakan mampu merangsang motivasi latihan dan seterusnya meramal keberkesanan program latihan dalam organisasi. Ciri-ciri organisasi ini termasuklah ciri-ciri sokongan tugas, sokongan budaya, sokongan sosial dan sokongan pengurusan. Namun kajian empirikal yang mengkaji ciri-ciri organisasi ini secara komprehensif masih berkurangan terutamanya yang membincangkan sampel kajian di Malaysia. Oleh itu, seramai 281 ahli akademik di sebuah universiti awam di Malaysia yang menghadiri satu daripada 17 program latihan anjuran jabatan latihan di organisasi tersebut diambil sebagai subjek kajian. Menggunakan kaedah tinjauan, data dianalisis menggunakan SEM-AMOS (*Structural-Equation Modelling - Analysis of Moment Structures*). Hasil kajian mendapati hanya sokongan tugas sahaja yang mampu merangsang motivasi latihan pekerja; manakala ciri-ciri lain seperti sokongan budaya organisasi dan sokongan sosial tidak merangsang motivasi pekerja untuk menghadiri latihan tetapi mempengaruhi keberkesanan latihan secara langsung. Implikasi kajian menunjukkan bahawa pihak organisasi perlu memastikan tugas pekerja menyokong penggunaan pengetahuan dan kemahiran yang dipelajari dalam latihan agar latihan yang diberikan bermanfaat kepada kedua-dua pekerja dan majikan. Oleh itu, pihak organisasi dicadangkan untuk merekabentuk kerja dengan memastikan adanya keperluan penambahbaikan pengetahuan dan kemahiran bagi melaksanakan tugas.

Kata Kunci: Motivasi latihan, keberkesanan latihan, ciri-ciri organisasi, pembangunan sumber manusia, latihan pekerja

ABSTRACT

*The purpose of this study is to determine the main characteristic of organization that can stimulate training motivation in order to improve training effectiveness. Previous researchers find that organizational characteristics can support the human resource development in stimulating training motivation and fostering training effectiveness. These characteristics include the task support, cultural support, social support, and management support. Ironically, research about the organizational characteristics support is still limited especially those discussing the Malaysian sample. Hence, a number of 281 academic staff that attended one of 17 training in the Malaysian public university was chosen as sample. Using survey method, data were analyzed using SEM-AMOS (*Structural Equation Modeling, - Analysis of Moment Structures*). Results show that only job support can stimulate training motivation; in which, training motivation plays a significant role as a mediator on the relationships between job support and training performance. Meanwhile, other characteristics, including cultural support and social support did not stimulate training motivation but can directly affect training performance. Results implication shows that organization should make sure that*

employee's task can support the use of knowledge and skills learned in training in order to make training beneficial to both employee and employer. Therefore, organization is suggested to design employees' work by ensuring the needs to improve knowledge and skills to perform job.

Keywords: *training motivation, training effectiveness, organization characteristic, human resource development, employee training.*

PENGENALAN

Latihan merupakan satu aktiviti formal yang dilaksanakan untuk meningkatkan prestasi pekerja di samping meningkatkan kualiti kehidupan bekerja (Siti Fardaniah 2009). Ciri-ciri organisasi yang mampu memotivasikan pekerja untuk menghadiri latihan pula adalah sangat penting bagi menjamin keberkesanan latihan tersebut (Kontoghiorghes 2004). Ini disebabkan beberapa sarjana seperti Salas et al. (2012) menegaskan bahawa organisasi perlu menyediakan satu persekitaran yang positif bagi membolehkan pekerja menggunakan apa yang dipelajari dalam latihan dan seterusnya meningkatkan keberkesanan organisasi. Ciri-ciri organisasi ini menjadi semakin penting apabila harga yang dibelanjakan untuk latihan adalah mahal dan organisasi benar-benar mengharapkan latihan dapat memberi kesan terhadap prestasi organisasi (Coultas et al. 2012).

Menariknya, Siti Fardaniah et al. (2011) telah membincangkan ciri-ciri organisasi yang mampu merangsang motivasi latihan dan seterusnya meningkatkan keberkesanan latihan melalui kajian literatur secara integratif. Ciri-ciri ini termasuklah ciri organisasi yang dapat menyediakan sokongan sosial, diikuti dengan sokongan budaya, sokongan tugas dan sokongan pengurusan (Siti Fardaniah et al. 2011). Beliau juga menyatakan bahawa ciri-ciri organisasi ini sangat penting kerana ia dapat mengenal pasti punca-punca yang sering menghalang pemindahan latihan dan akhirnya menyebabkan ketidakberkesanan latihan. Oleh itu, sesebuah organisasi perlu memastikan ciri-ciri tersebut telah disediakan dengan baik bagi menyokong keberkesanan latihan.

Manakala Fecteau et al. (1995), Chiaburu dan Tekleab (2005), serta Chiaburu et al. (2010) pula mendapati motivasi latihan merupakan faktor yang paling penting bagi menjamin keberkesanan latihan. Kajian mereka juga mendapati ciri-ciri organisasi mampu meningkatkan motivasi latihan dan seterusnya menjamin keberkesanan latihan. Ini menunjukkan bahawa motivasi latihan mampu bertindak sebagai pengantara atau mediator dalam hubungan di antara ciri organisasi dengan keberkesanan latihan (Bauer et al. 2016). Namun, kajian empirikal yang mengkaji ciri-ciri organisasi ini secara komprehensif masih berkurangan terutamanya yang membincangkan sampel kajian di Malaysia (Siti Fardaniah et al., 2011).

Oleh itu, objektif artikel ini adalah untuk melaporkan hasil kajian tentang ciri-ciri organisasi yang meningkatkan motivasi latihan; di mana motivasi belajar diuji sebagai perantara dalam hubungan di antara ciri-ciri organisasi dengan prestasi latihan. Kajian ini juga bertujuan untuk menentukan ciri-ciri utama organisasi yang mampu merangsang motivasi latihan dan seterusnya meramal keberkesanan latihan.

KAJIAN LITERATUR

Terdapat banyak model keberkesanan latihan yang menerangkan bagaimana ciri-ciri organisasi dapat mempengaruhi motivasi latihan yang seterusnya merangsang keberkesanan latihan. Model Colquitt et al. (2000) merupakan salah satu model yang dapat menerangkan bagaimana motivasi latihan seperti motivasi belajar dapat menjadi perantara di antara ciri-ciri organisasi dengan keberkesanan latihan. Manakala Siti Fardaniah et al. (2011) pula telah menerangkan secara terperinci ciri-ciri organisasi yang mampu merangsang motivasi latihan dan seterusnya meningkatkan keberkesanan latihan.

Prestasi latihan sebagai ukuran keberkesanan latihan

“Prestasi latihan merupakan perubahan atau peningkatan dalam pengetahuan deklaratif, pengetahuan prosedural dan meta-kognisi” (Kraiger et al. 1993; Colquitt et al. 2000; Siti Fardaniah 2015: p. 48). Manakala Noe (2012) menjelaskan bahawa prestasi latihan penting untuk menentukan sama ada objektif latihan telah tercapai terutamanya dari segi peningkatan keupayaan dan kelayakan seseorang untuk melaksanakan pekerjaannya.

Kirkpatrick (1959/1996) menjelaskan bahawa prestasi belajar atau prestasi latihan merupakan salah satu ukuran penting bagi menentukan keberkesanan latihan kerana ia dapat mengenal pasti sama ada pekerja telah belajar sesuatu daripada latihan. Oleh itu, hampir semua model keberkesanan latihan meletakkan prestasi latihan sebagai salah satu perkara yang mesti diukur bagi menentukan keberkesanan latihan; ini termasuklah model Kirkpatrick (1959/1996), Cannon-Bowers et al. (1995), dan Griffin (2010).

Beberapa pengkaji seperti Tziner et al. (2007) dan Derosa et al. (2015) pula menggunakan ujian sebenar untuk menentukan prestasi latihan; manakala beberapa pengkaji seperti Stanford (2000) serta Chen dan Chih (2012) menggunakan persepsi sendiri untuk menentukan prestasi latihan. Namun, Stehle et al. (2012) telah membuktikan bahawa tiada perbezaan signifikan bagi prestasi belajar apabila menggunakan ujian sebenar atau persepsi sendiri jika keduanya mempunyai objektif pengukuran yang sama. Oleh itu, tahap keberkesanan latihan boleh ditentukan melalui menggunakan persepsi pelatih.

Motivasi belajar sebagai peramal keberkesanan latihan

Motivasi belajar didefinisikan sebagai “orientasi, kekuatan, dan ketekunan tingkah laku pembelajaran dalam konteks latihan” (Colquitt et al. 2000: p. 6780). **Motivasi latihan juga tidak sama dengan motivasi kerja walaupun ia berkaitan; misalnya, Latham (2012: p. 124) menjelaskan bahawa motivasi kerja didefinisikan sebagai satu desakan tenaga untuk berusaha melaksanakan kerja dengan cara menentukan kaedah, arah, ketekunan, dan masa yang dicurahkan. Oleh itu, motivasi latihan merujuk kepada keinginan pekerja untuk menghadiri, belajar, dan menggunakan apa yang dipelajari dalam latihan ke tempat kerja; manakala motivasi kerja pula merujuk kepada keinginan untuk melaksanakan kerja dengan baik walaupun tanpa menggunakan apa yang dipelajari dalam latihan.**

Beberapa model motivasi latihan seperti yang dicadangkan dan dikaji oleh Colquitt et al. (2000) dan Tziner et al. (2007) menunjukkan bahawa motivasi belajar mampu menjadi mediator dalam hubungan di antara pemboleh ubah bebas dengan keberkesanan latihan. Contohnya, model Colquitt et al. (2000) menerangkan bahawa motivasi belajar dalam latihan mampu menjadi mediator dalam hubungan di antara iklim organisasi dengan prestasi latihan. **Pengkaji-pengkaji lepas juga mendapati motivasi latihan memberi kesan yang besar terhadap**

keberkesanan latihan. Misalnya, Tziner et al. (2007) mendapati bahawa motivasi belajar mempunyai hubungan signifikan yang tinggi ($r = .758$) dan kesan yang besar ($\beta = .561$) terhadap prestasi latihan. Oleh itu, motivasi latihan merupakan satu elemen penting yang mampu meningkatkan dan meramal keberkesanan latihan. Menariknya, beberapa pengkaji seperti Fecteau et al. (1995), Cannon-Bowers et al. (1995) dan Siti Fardaniah et al. (2011) mendapati bahawa motivasi latihan ini boleh dirangsang dengan menyediakan ciri-ciri sokongan organisasi yang bersesuaian. Ini termasuklah ciri-ciri sokongan tugas, sosial, budaya, dan pengurusan (Tracey & Tews 2005; Siti Fardaniah et al. 2011).

Ciri-ciri organisasi yang merangsang motivasi latihan dan meningkatkan keberkesanan latihan

Menurut Kontoghiorghes (2004), terdapat tiga pemboleh ubah bebas utama yang mempengaruhi keberkesanan latihan iaitu ciri-ciri individu, program latihan, dan organisasi; biasanya motivasi latihan menjadi mediator dalam hubungan di antara pemboleh ubah bebas ini dengan keberkesanan latihan. Manakala Siti Fardaniah et al. (2011) menjelaskan bahawa ciri-ciri organisasi adalah salah satu perkara penting yang perlu diambil kira oleh organisasi jika ingin memastikan keberkesanan latihan. Misalnya, sesuatu program latihan tidak akan berkesan jika tugas seseorang pekerja (ciri organisasi) tidak memerlukan untuk menggunakan apa yang dipelajari dalam latihan (Nikandrou et al. 2009). Oleh itu, pihak organisasi perlu memastikan ciri-ciri organisasi mampu menyokong keberkesanan latihan. Siti Fardaniah et al. (2011) juga menjelaskan bahawa ciri-ciri organisasi yang mampu merangsang motivasi latihan dan seterusnya meningkatkan keberkesanan latihan adalah sokongan sosial diikuti dengan sokongan budaya, sokongan tugas dan sokongan pengurusan.

Siti Fardaniah et al. (2011) menjelaskan bahawa sokongan sosial merupakan ciri organisasi yang sangat penting berbanding ciri-ciri organisasi yang lain. Ini termasuklah sokongan daripada penyelia pekerja, rakan sekerja, subordinat dan pihak atasan. Pengkaji lepas mendapati bahawa sokongan sosial mempunyai hubungan signifikan yang sederhana dan kesan yang besar terhadap motivasi latihan dan seterusnya keberkesanan latihan ($r = .648$ dan $\beta = .72$ melalui kajian Steele-Johnson et al. 2010). Secara spesifik pula, Chiaburu dan Tekleab (2005) mendapati sokongan penyelia memberi kesan signifikan yang besar ($r = .66$ dengan $\beta = .64$ dan $R^2 = .47$); Hansen (2001) mendapati sokongan subordinat memberi kesan yang sederhana ($\beta = .40$), dan Seyler et al. (1998) mendapati sokongan rakan sekerja memberi kesan yang sederhana ($r = .54$ dan $\beta = .315$) terhadap motivasi latihan. Mereka juga mendapati sokongan-sokongan sosial ini mempunyai hubungan signifikan dengan keberkesanan latihan.

Siti Fardaniah et al. (2011) juga menjelaskan bahawa sokongan budaya juga mampu memberi kesan terhadap motivasi latihan dan keberkesanan latihan; ini termasuklah budaya pembelajaran berterusan, inovatif, amalan kepimpinan, iklim pemindahan latihan, serta budaya organisasi yang umum. Namun, Egan (2008) mendapati budaya inovatif cuma memberi kesan yang sederhana ($\beta = .41$), Chiaburu dan Tekleab (2005) mendapati budaya pembelajaran berterusan mempunyai kesan yang kecil ($\beta = .28$), dan Kang (2007) mendapati budaya keadilan organisasi mempunyai hubungan yang sangat rendah ($r = .21$) dengan motivasi latihan. Mereka juga mendapati budaya-budaya organisasi tersebut mempunyai hubungan signifikan dengan keberkesanan latihan.

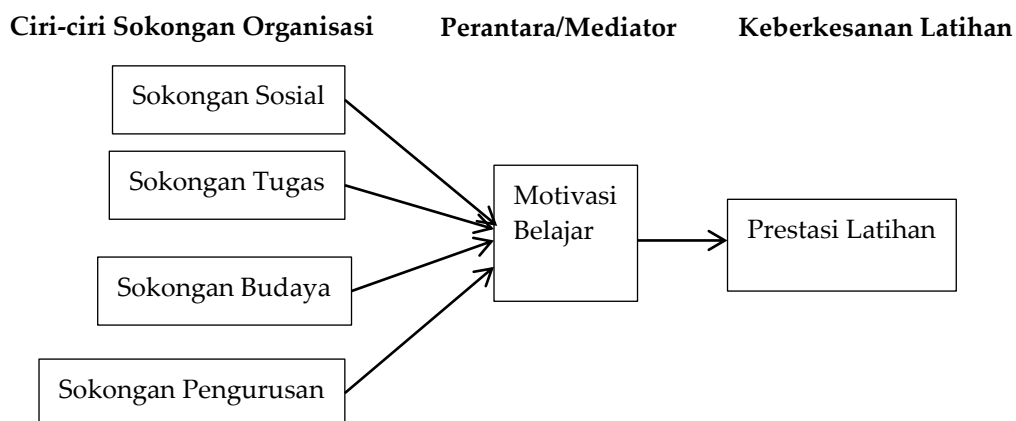
Selain itu, Siti Fardaniah et al. (2011) juga menjelaskan bahawa sokongan tugas juga mampu memberi kesan terhadap motivasi latihan dan keberkesanan latihan; ini termasuklah pengayaan kerja, pengayaan kerjaya, dan autoriti menjalankan tugas. Hansen (2001) mendapati pengayaan kerjaya mempunyai kesan signifikan yang sederhana terhadap motivasi

latihan ($\beta = .40$); Seyler et al. (1998) mendapati autoriti menjalankan tugas mempunyai kesan signifikan yang sederhana, manakala Kontoghiorghes (2004) pula mendapati pengayaan tugas mempunyai hubungan signifikan yang sederhana terhadap motivasi latihan. Mereka juga mendapati sokongan tugas tersebut mempunyai hubungan signifikan dengan keberkesanan latihan.

Akhir sekali, Siti Fardaniah et al. (2011) juga menjelaskan bahawa sokongan pengurusan juga mampu memberi kesan terhadap motivasi latihan dan keberkesanan latihan; ini termasuklah ganjaran dan pengiktirafan untuk menggunakan apa yang dipelajari dalam latihan, kecukupan sumber, dan komitmen pengurusan atasan. Hansen (2001) mendapati komitmen pengurusan atasan mempunyai kesan signifikan yang hampir sederhana terhadap motivasi latihan ($\beta = .29$); Tracey dan Cardenas (1996) mendapati kecukupan sumber untuk melaksanakan apa yang dipelajari dalam latihan mempunyai kesan yang kecil, manakala Kontoghiorghes (2004) mendapati ganjaran untuk menggunakan apa yang dipelajari dalam latihan mempunyai hubungan yang sederhana ($R = .581$) dengan motivasi latihan. Mereka juga mendapati sokongan pengurusan tersebut mempunyai hubungan signifikan dengan keberkesanan latihan.

Kerangka Konseptual

Rajah 1 menunjukkan kerangka konseptual bagi kajian ini. Sebagaimana yang digambarkan oleh model Colquitt et al. (2000), motivasi belajar merupakan mediator dalam hubungan di antara ciri-ciri organisasi dengan prestasi latihan. Manakala Siti Fardaniah et al. (2011) pula membincangkan beberapa kriteria pekerja yang mempunyai kesan signifikan terhadap motivasi latihan dan prestasi pekerja; ini termasuklah sokongan sosial, sokongan budaya, sokongan tugas, dan sokongan pengurusan. Oleh itu, dalam kajian ini, prestasi latihan bertindak sebagai pemboleh ubah bersandar, motivasi belajar bertindak sebagai pemboleh ubah perantara atau mediator, dan beberapa ciri organisasi seperti sokongan sosial, sokongan budaya, sokongan tugas, dan sokongan pengurusan bertindak sebagai pemboleh ubah bebas.



RAJAH 1. Kerangka Konseptual

METODOLOGI

Kajian ini menggunakan kaedah kuantitatif, tinjauan dan kajian hubungan sebagai reka bentuk kajian. Data dikutip menggunakan kaedah soal-selidik terhadap 281 ahli akademik di sebuah universiti yang di Malaysia yang telah menghadiri 17 program latihan anjuran jabatan latihan di universiti tersebut pada tahun 2011. Data juga dikutip menggunakan kaedah tinjauan dan teknik bancian dengan kadar pulangan soal-selidik sebanyak 84% di mana hanya 281 sampel kajian dipilih apabila skor ekstrim dikeluarkan. Bagi meminimumkan *common method bias*, cadangan Podsakoff et al., (2003: p. 191) diikuti dengan "...memisahkan ukuran peramal dan pemboleh ubah kriteria dalam masa yang berlainan". Ini dibuat dengan mengutip data tentang ciri-ciri organisasi di awal program latihan, data tentang motivasi belajar dikutip di pertengahan program latihan, dan data tentang prestasi latihan dikutip selepas tamat program latihan.

Bagi mengukur ciri-ciri organisasi, item-item yang dibangunkan oleh Tracey dan Tews (2005) untuk mengukur Iklim Pemindahan Latihan Umum (General Training Climate Scale) serta Fecteau et al. (1995) telah diadaptasi; Fecteau et al. (1995) telah membangunkan beberapa item bagi mengukur ciri-ciri sokongan sosial. Bagi mengukur sokongan sosial, beberapa pihak yang sering memberi sokongan seperti penyelia, rakan sekerja, kakitangan sokongan dan pekerja lain digunakan untuk mengukur sokongan sosial; contoh item adalah "Penyelia saya adalah seorang yang membantu apabila saya cuba menggunakan kemahiran yang dipelajari semasa latihan". Bagi mengukur sokongan tugas pula, beberapa kriteria tugas seperti berpeluang menggunakan kemahiran yang dipelajari, berpeluang melakukan tugas dengan autoriti, dan berpeluang membangunkan kerjaya digunakan untuk mengukur sokongan tugas; contoh item adalah "Saya mempunyai peluang untuk melakukan beberapa tugas yang berlainan dengan menggunakan pelbagai kemahiran dan kompetensi".

Selain itu, bagi mengukur sokongan budaya, beberapa jenis budaya seperti budaya inovatif, pembelajaran berterusan, kepimpinan atasan, dan budaya organisasi umum digunakan; contoh item adalah "Pemikiran yang inovatif adalah sangat digalakkan dalam organisasi saya". Bagi mengukur sokongan pengurusan pula, beberapa jenis pengurusan dari segi sistem penilaian, ganjaran dan insentif, program pembangunan profesional, dan penggunaan sumber digunakan; contoh item adalah "Di organisasi saya, terdapat ganjaran dan insentif untuk pekerja yang menggunakan kemahiran yang dipelajari semasa latihan". Tiap-tiap pembolehubah bebas mempunyai empat item positif.

Manakala bagi mengukur motivasi belajar, instrumen yang dibangunkan oleh Noe dan Schmitt (1986) untuk mengukur motivasi latihan telah diadaptasi. Sebanyak tujuh item dibangunkan untuk mengukur motivasi belajar di mana dua daripadanya adalah pernyataan negatif; contoh item adalah "Saya belajar bersungguh-sungguh sepanjang latihan ini". Manakala bagi mengukur prestasi latihan, sebanyak 10 item telah dibangunkan sendiri oleh pengkaji menggunakan prestasi pembelajaran berdasarkan pengetahuan deklaratif, prosedural, dan meta-kognitif sebagaimana yang dicadangkan oleh Kraiger et al. (1993). Contoh item adalah "Saya telah belajar sesuatu yang baru dalam latihan ini". Item-item ini juga telah melalui proses pembangunan item yang komprehensif seperti pengujian kebolehpercayaan, kesahan kandungan, dan kesahan konstruk.

Seterusnya, satu sesi pengesahan juri yang melibatkan tiga orang pensyarah dari Universiti Putra Malaysia telah dilaksanakan untuk memastikan pengesahan kandungan instrumen kajian; pakar-pakar ini mempunyai PhD dalam bidang Pembangunan Sumber Manusia dan diminta memberi skor bagi skala 1 (Sangat tidak sesuai) hingga 10 (Sangat Sesuai) bagi setiap item. Selain itu, satu kajian rintis yang melibatkan 33 staf akademik di sebuah fakulti (diambil daripada universiti yang sama menggunakan sampel berbeza dalam kajian sebenar) telah dilaksanakan untuk memastikan tahap reliabiliti yang boleh diterima.

Jadual 1 menunjukkan tahap kebolehpercayaan, jumlah item dan pengesahan kandungan bagi setiap pemboleh ubah yang dikaji.

Kesemua data dianalisa menggunakan SPSS (*Statistical Package for the Social Science*) dan AMOS (*Analysis of Moment Structures*). Analisa eksploratori data telah dijalankan; di mana tiada pelanggaran syarat multivariat ditemui. Kaedah *Structural Equation Modelling* (SEM) digunakan untuk menentukan hubungan antara pemboleh ubah, ciri-ciri organisasi, serta kesan motivasi belajar sebagai mediator. Sebelum SEM dianalisa, AMOS digunakan untuk membuat pengesahan konstruk melalui ujian model pengukuran (Lihat Rajah 2).

JADUAL 1. Tahap kesahan kandungan dan Kebolehpercayaan *Alpha Cronbach* bagi setiap pemboleh ubah

	ST	SB	SS	SP	MB	PL
Jumlah Item Asal	4	4	4	4	7	10
Jumlah Item Akhir	3	4	4	4	7	9
Tahap purata peratus kesahan kandungan bagi item akhir	.800	.908	.900	.967	.838	.896
Kebolehpercayaan <i>Alpha cronbach</i> bagi item akhir	.853	.666	.569	.663	.818	.812

Nota: SS = sokongan sosial, SB = sokongan budaya, ST = sokongan tugas, SP = sokongan pengurusan, MB = motivasi belajar, PL = prestasi latihan

JADUAL 2. Tahap *average variance extracted (AVE)*, *constructs reliability (CR)*, korelasi dan kuasa dua korelasi bagi setiap konstruk pemboleh ubah

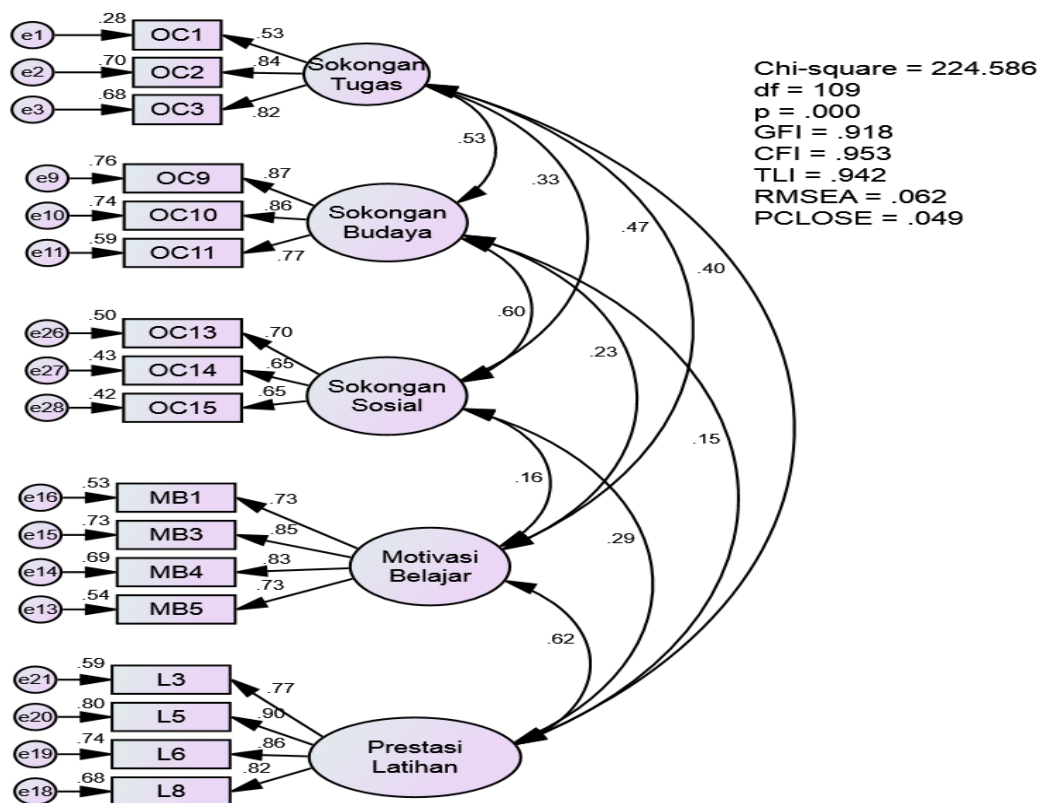
AVE	CR	Jumlah item		ST	SB	SS	MB	PL
.553	.781	3	ST	-	.53	.33	.47	.40
.696	.873	3	SB	.2809	-	.60	.23	.15
.445	.706	3	SS	.1089	.3600	-	.16	.29
.619	.866	4	MB	.2209	.0529	.0256	-	.62
.704	.904	4	PL	.1600	.0225	.0841	.3844	-

Nota: Nilai di atas diagonal adalah korelasi sebagaimana yang dihasilkan oleh SEM. Nilai di bawah diagonal adalah kuasa dua korelasi. Semua kovarian adalah signifikan di aras 0.05 level.

SS = sokongan sosial, SB = sokongan budaya, ST = sokongan tugas, MB = motivasi belajar, PL = prestasi latihan

Berdasarkan Rajah 2, instrumen yang dibangunkan mempunyai tahap kesahan konstruk yang boleh diterima menggunakan formula yang dicadangkan oleh Hair et al. (2013). Jadual 2 menunjukkan *average variance extracted (AVE)*, *constructs reliability (CR)*, korelasi dan kuasa dua korelasi antara pemboleh ubah. Berdasarkan cadangan Hair et al., (2013), Jadual 2 menunjukkan bahawa setiap konstruk bagi pemboleh ubah-pemboleh

ubah yang diukur mempunyai nilai AVE dan CR yang mencukupi serta tahap kesahan konstruk yang boleh diterima berdasarkan tahap *nomological validity*, *determinant validity* dan *convergent validity*. Hanya nilai AVE bagi sokongan sosial yang tidak mencukupi (0.45), namun jika dibundarkan kepada satu titik perpuluhan nilainya adalah 0.5 dan menepati syarat AVE yang ditetapkan oleh Hair et al. (2013); oleh itu, ia dimasukkan dalam analisis kajian. Namun, nilai AVE bagi sokongan pengurusan adalah 0.3667 dan tidak menepati syarat minimum AVE; oleh itu, pemboleh ubah ini tidak dimasukkan dalam analisa seterusnya serta hasil kajian.



RAJAH 2. Model Pengukuran

Nota: Semua nilai regresi, korelasi dan varian adalah signifikan pada aras 0.05

HASIL KAJIAN

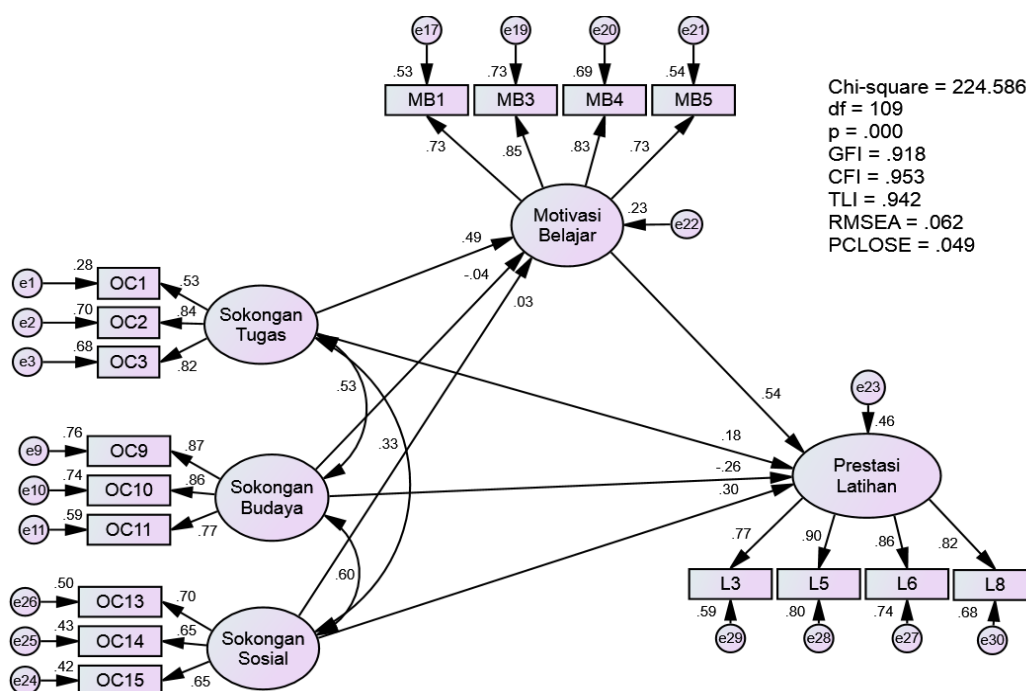
Hasil kajian mendapati bahawa motivasi belajar merupakan mediator separa yang signifikan dalam hubungan di antara sokongan tugas dengan prestasi latihan. Namun, motivasi belajar bukanlah mediator dalam hubungan antara sokongan budaya dengan prestasi latihan, serta dalam hubungan antara sokongan sosial dengan prestasi latihan. Menariknya, ciri-ciri organisasi seperti sokongan sosial dan sokongan budaya mampu mempengaruhi prestasi latihan secara langsung. Namun, sokongan budaya mempunyai kesan yang negatif dengan prestasi latihan.

Model pengukuran yang ditunjukkan dalam Rajah 2 dan Jadual 2 menerangkan bahawa kesemua pemboleh ubah dalam kajian ini mempunyai korelasi yang signifikan antara satu sama lain. Ini menunjukkan bahawa ciri-ciri organisasi iaitu sokongan tugas, sokongan budaya dan sokongan sosial mempunyai hubungan yang positif dengan motivasi belajar dan

prestasi latihan. Ini sejajar dengan kajian Siti Fardaniah et al. (2011) yang mendapati kesemua pemboleh ubah ini mempunyai hubungan yang positif di antara satu sama lain; di mana ciri-ciri organisasi ini merupakan faktor yang berpotensi untuk mengenal pasti halangan yang berlaku dalam organisasi sehingga menghalang keberkesanan latihan; faktor-faktor ini juga penting bagi menjalankan intervensi untuk merangsang motivasi latihan dan seterusnya meningkatkan keberkesanan latihan.

Walau bagaimanapun, Rajah 3 dan Jadual 3 menunjukkan model struktural kajian ini; di mana tidak semua ciri-ciri organisasi merupakan faktor yang signifikan bagi merangsang motivasi belajar dan seterusnya meningkatkan prestasi latihan. Model ini mempunyai nilai kesesuaian model yang boleh diterima iaitu $\chi^2(109) = 224.586$ dengan $p = .000$, $\chi^2/df = 2.06$, GFI = .918, CFI = .9530, TLI = .942, dan RMSEA = .062 dengan PCLOSE = .049. Rajah 3 menunjukkan ciri-ciri organisasi yang mampu merangsang motivasi belajar hanyalah sokongan tugas ($\beta = .49$, $p = .05$) dengan kesan mediator separa. Ini disebabkan sokongan tugas juga boleh mempengaruhi prestasi latihan secara langsung ($\beta = .18$, $p = .05$).

Selain itu, motivasi belajar bukanlah mediator yang signifikan dalam hubungan antara sokongan budaya dengan prestasi latihan, serta dalam hubungan antara sokongan sosial dengan prestasi latihan; ini disebabkan kesan regresi yang tidak signifikan antara sokongan sosial dengan motivasi belajar ($\beta = .03$, $p = .760$), dan kesan regresi sokongan budaya dengan motivasi belajar ($\beta = -.04$, $p = .684$). Menariknya, sokongan sosial mampu mempengaruhi prestasi latihan secara langsung ($\beta = .30$, $p = .05$). Anehnya sokongan budaya mempunyai kesan negatif secara langsung terhadap prestasi latihan ($\beta = -.26$, $p = .05$). Motivasi belajar pula mempunyai kesan yang besar terhadap prestasi latihan ($\beta = .54$, $p = .05$). Kesemua ciri-ciri organisasi dan motivasi belajar ini boleh menerangkan sehingga 46% varian dalam prestasi latihan.



RAJAH 3. Model Pengukuran

Nota: Semua nilai korelasi dan varian adalah signifikan pada aras 0.05; semua nilai regresi adalah signifikan pada aras 0.05 kecuali nilai di antara sokongan budaya dengan motivasi belajar, dan sokongan sosial dengan motivasi belajar.

Jadual 3. Korelasi, regresi, sisihan piawai (S.E.), *critical ratio* (C.R.), dan aras signifikan antara konstruk/pemboleh ubah dalam model struktural

Hubungan yang dihipotesiskan			Nilai korelasi yang standard	Nilai regresi yang standard	S.E.	C.R.	Nilai <i>p</i>
MB	<---	ST	-	.486	.152	4.960	***
MB	<---	SB	-	-.041	.077	-.407	.684
MB	<---	SS	-	.029	.081	.305	.760
PL	<---	MB	-	.543	.074	7.098	***
PL	<---	ST	-	.183	.123	2.228	***
PL	<---	SB	-	-.258	.066	-2.876	***
PL	<---	SS	-	.301	.072	3.380	***
ST	<-->	SB	.527	-	.013	5.551	***
SB	<-->	SS	.601	-	.023	6.438	***
ST	<-->	SS	.327	-	.011	3.658	***

Nota: *** signifikan pada aras .05

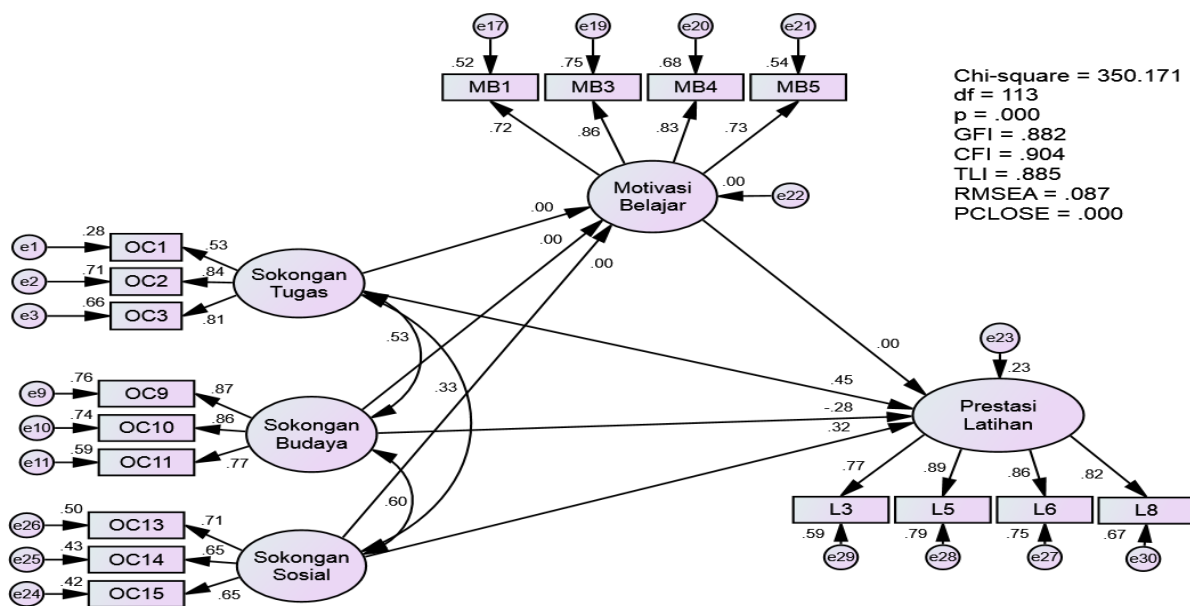
Nota: SS = sokongan sosial, SB = sokongan budaya, ST = sokongan tugas, MB = motivasi belajar, PL = prestasi latihan

Kesan mediator disahkan menggunakan analisis model kesan langsung (Lihat Rajah 4). Rajah 4 menunjukkan bahawa terdapat kesan langsung yang signifikan antara ciri-ciri organisasi dengan prestasi latihan apabila kesan motivasi belajar dikawal; ini termasuklah sokongan tugas ($\beta = .45$, $p = .05$), sokongan budaya ($\beta = -.28$, $p = .05$), dan sokongan sosial ($\beta = .32$, $p = .05$). Ini menunjukkan bahawa ciri-ciri organisasi memberi kesan terhadap prestasi latihan walaupun tanpa kehadiran motivasi belajar. Ciri-ciri organisasi yang paling penting adalah sokongan tugas, diikuti dengan sokongan sosial dan sokongan budaya. Jadual 4 pula menunjukkan bahawa terdapat kesan tidak langsung yang signifikan di antara sokongan tugas dengan prestasi latihan ($\beta = .264$, $p = .002$); tetapi tiada kesan tidak langsung yang signifikan antara ciri-ciri organisasi yang lain dengan prestasi latihan. Kesan tidak langsung ini diuji menggunakan keadah *two-tailed significance of bias-corrected bootstrapping*. Ini bersesuaian dengan Jadual 3 yang menunjukkan bahawa sokongan budaya dan sokongan sosial tidak mempunyai kesan yang signifikan terhadap motivasi belajar; oleh itu, motivasi belajar **bukanlah** mediator dalam hubungan di antara ciri-ciri organisasi tersebut dengan prestasi latihan. Selain itu, dapatan ini juga selaras dengan cadangan Hair et al. (2013) yang menyatakan wujudnya kesan mediator apabila kesan total pemboleh ubah *exogenous* terhadap *endogenous* melebihi 0.08; kesan total sokongan tugas terhadap prestasi belajar adalah 0.44, maka wujud kesan mediator $[.18 + (.49 \times .54) = .4446]$.

JADUAL 4. Kesan tidak langsung menggunakan keadah *two-tailed significance of bias-corrected bootstrapping* untuk model struktural

	Standardized Indirect Effects			Two Tailed Significance (BC)		
	ST	SB	SS	ST	SB	SS
MB	...	...	...	...	...	...
PL	.264	-.022	.016	.002	.195	.384

Nota: Nota: SS = sokongan sosial, SB = sokongan budaya, ST = sokongan tugas, MB = motivasi belajar, PL = prestasi latihan



Rajah 4. Model Kesan Langsung

Nota: Semua nilai korelasi dan varian adalah signifikan pada aras 0.05; semua nilai regresi adalah signifikan pada aras 0.05.

PERBINCANGAN DAN IMPLIKASI KAJIAN

Hasil kajian ini menunjukkan bahawa kesemua ciri-ciri organisasi mempengaruhi prestasi latihan secara langsung di mana sokongan tugas ($\beta = .45$ dan $p = .05$) merupakan ciri yang paling penting diikuti dengan sokongan sosial ($\beta = .32$ dan $p = .05$) dan sokongan budaya ($\beta = -.28$ dan $p = .05$). Sokongan tugas ini mampu memberi kesan yang lebih kuat terhadap prestasi latihan kerana ia dapat merangsang motivasi belajar, di mana motivasi belajar bertindak sebagai mediator separa. Kesemua ciri-ciri organisasi dan motivasi belajar ini mampu menerangkan sehingga 46% varian dalam prestasi latihan. Hasil kajian ini juga mendapati motivasi belajar mempunyai kesan yang besar terhadap keberkesanan latihan ($\beta = .54$ dan $p = .05$). Ini sejajar dengan dapatan kebanyakan kajian-kajian lepas seperti kajian oleh Pilati dan Borges-Andrade (2008) serta Griffith (2010).

Hasil utama kajian ini sejajar dengan kajian-kajian lepas yang mendapati bahawa motivasi belajar merupakan mediator dalam hubungan di antara ciri-ciri organisasi (khususnya sokongan tugas) dengan keberkesanan latihan (khususnya prestasi latihan).

Misalnya, Tharenou (2001) mendapati bahawa motivasi belajar merupakan mediator yang signifikan dalam hubungan antara cabaran dalam tugas dengan keberkesanan latihan. Selain itu, Kontoghiorghes (2004) mendapati motivasi belajar merupakan mediator yang signifikan dalam hubungan antara pengayaan tugas (yang dirujuk sebagai kesedaran terhadap kualiti kerja) dengan keberkesanan latihan. Oleh itu, tugas yang menyokong penggunaan pengetahuan dan kemahiran yang dipelajari dalam latihan sangat penting bagi menjamin keberkesanan latihan. Menurut Kim et al. (2015), sokongan tugas seperti tugas yang memberi komitmen terhadap kerjaya juga merupakan faktor penting yang memotivasikan pekerja untuk menghadiri latihan. Hansen (2001) pula mendapati pengayaan kerjaya dalam tugas seseorang mampu meningkatkan motivasi latihan dan seterusnya keberkesanan latihan. Seyler et al. (1998) pula mendapati autoriti yang diberikan dalam tugas mampu meningkatkan motivasi latihan. Oleh itu, tugas pekerja perlulah direka bentuk bagi membolehkan pekerja menggunakan pengetahuan dan kemahiran baru yang dipelajari dalam latihan.

Selain itu, ramai pengkaji-pengkaji lepas mendapati bahawa ciri-ciri organisasi yang lain juga sangat penting bagi menentukan keberkesanan latihan. Misalnya, Fecteau et al. (1995) dan Schindler dan Burkholder (2014) mendapati sokongan penyelia di tempat kerja sebelum dan selepas pekerja menghadiri latihan sangat penting untuk memastikan keberkesanan latihan. Schindler dan Burkholder (2014) juga menambah, sokongan penyelia ini boleh dilihat dari segi *mentoring* dan *coaching* serta sokongan bagi melaksanakan tugas dan bersosial. Sokongan sosial di tempat kerja yang mampu memberi kesan terhadap keberkesanan latihan juga termasuklah sokongan rakan sekerja (Chiaburu & Marinova, 2005), sokongan subordinat (Fecteau et al. 1995; Hansen, 2001), dan sokongan umum pekerja lain dalam organisasi yang sama (Steele-Johnson et al., 2010). Oleh itu, semua ahli organisasi perlu mempunyai persepsi yang positif terhadap kepentingan latihan bagi membolehkan mereka menyokong penggunaan pengetahuan dan kemahiran yang dipelajari semasa latihan.

Selain itu, ciri sokongan budaya organisasi juga penting dalam meningkatkan keberkesanan latihan. Ini termasuklah budaya pembelajaran berterusan (Egan et al. 2004), budaya inovatif (Kontoghiorghes, 2004; Egan, 2008), amalan kepimpinan (Kang 2007; Egan, 2008), iklim organisasi (Colquitt et al. 2000; Tracey & Tews 2005), dan persekitaran kerja (Tziner et al., 2007). Anehnya beberapa pengkaji-pengkaji lepas termasuklah Kontoghiorghes (2004) dan Tziner et al. (2007) mendapati sokongan budaya memberi kesan positif terhadap keberkesanan latihan, tetapi dapatan kajian ini mendapati sebaliknya. Perbezaan dapatan kajian ini biasanya disebabkan oleh perbezaan budaya. Menurut Ashkanasy et al. (2011) setiap organisasi mempunyai keunikan masing-masing, manakala Tharenou (2001) mendapati bahawa variasi dalam organisasi serta lokasi organisasi di pelbagai tempat mampu mencipta budaya organisasi yang berbeza-beza. Ini menunjukkan bahawa pekerja dalam organisasi yang diambil sebagai sampel lebih bermotivasi untuk menghadiri dan belajar dalam latihan jika mereka tidak didesak untuk mengikuti budaya organisasi seperti budaya inovatif, pembelajaran berterusan dan kepimpinan atasan. Desakan untuk mengikuti budaya organisasi akhirnya menurunkan tahap keberkesanan latihan; ini sejajar dengan kebanyakan kajian-kajian lepas, misalnya kajian oleh Colquitt et al. (2000) dan Egan (2008).

Kajian oleh Colquitt et al. (2000) yang dibuat menggunakan kaedah meta-analisis pula mendapati kebanyakan kajian-kajian lepas telah membuktikan terdapat kesan negatif yang signifikan antara iklim organisasi (khususnya budaya organisasi) dengan pengetahuan deklaratif (prestasi latihan). Hasil kajian tersebut juga boleh dijelaskan dengan lebih terperinci oleh kajian Egan (2008) yang mendapati beberapa budaya organisasi seperti budaya inovatif dan kepimpinan membantu memberi kesan yang positif, tetapi kepimpinan

birokrasi memberi kesan yang negatif terhadap motivasi latihan dan seterusnya keberkesanan latihan. Oleh itu, setiap organisasi harus mengenal pasti budaya organisasi yang sesuai dalam organisasi tersebut bagi memastikan budaya tersebut tidak menghalang keberkesanan latihan.

Selain itu, terdapat juga beberapa dapatan kajian ini yang tidak selaras dengan hasil kajian lepas. Misalnya, kajian ini mendapati motivasi belajar bukanlah mediator yang signifikan dalam hubungan antara sokongan budaya dengan prestasi latihan, serta dalam hubungan antara sokongan sosial dengan prestasi latihan. Siti Fardaniah et al. (2011) mendapati ciri-ciri organisasi yang paling mempengaruhi keberkesanan latihan adalah sokongan sosial diikuti oleh sokongan budaya, sokongan tugas dan sokongan pengurusan. Tetapi dapatan kajian ini mendapati ciri-ciri organisasi yang paling penting adalah sokongan tugas diikuti dengan sokongan sosial, dan sokongan budaya; sebaliknya, sokongan pengurusan tidak mempengaruhi motivasi belajar dan keberkesanan latihan. Ini dilihat sebagai dapatan kajian yang memperbaharui maklumat tentang ciri-ciri organisasi yang mempengaruhi motivasi latihan dan keberkesanan latihan khususnya bagi sampel yang diambil dalam kalangan ahli akademik di Malaysia. Oleh itu, kajian-kajian akan datang disarankan untuk mengesahkan dapatan kajian ini **menggunakan sampel berbeza**.

CADANGAN KAJIAN

Berdasarkan dapatan kajian, ciri sokongan tugas merupakan ciri organisasi yang paling penting untuk mendorong motivasi latihan dan seterusnya meningkatkan keberkesanan latihan. Menariknya, ciri sokongan sosial merupakan ciri organisasi yang mampu memberi kesan secara langsung terhadap prestasi latihan. Oleh itu, beberapa cadangan diberikan untuk menyediakan sokongan tugas, ini termasuklah reka bentuk kerja yang memerlukan penggunaan pengetahuan dan kemahiran terkini, memberi autonomi kepada pekerja untuk menggunakan apa yang dipelajari dalam latihan, dan merekabentuk tugas yang mempunyai peluang untuk pembangunan kerjaya. Sebagai tambahan, ciri-ciri sokongan tugas ini boleh pula disokong oleh ciri sokongan sosial. Justeru itu, pengamal pembangunan sumber manusia dicadangkan untuk menyediakan sokongan-sokongan tugas dan sosial tersebut.

Bagi menyediakan sokongan tugas, pihak majikan perlu merekabentuk kerja yang mampu memberi masa mencukupi kepada pekerja untuk menggunakan apa yang dipelajari di samping melibatkan diri dalam program pembangunan pekerja, memastikan tiada beban tugas yang akan mengganggu penggunaan kemahiran baru dalam pekerjaan, serta mewajibkan keperluan tugas terhadap pengetahuan dan kemahiran baru (Tharenou 2001). Reka bentuk kerja ini juga perlu disokong oleh penyelia (Chiaburu et al. 2010), subordinat (Fecteau et al. 1995; Hansen 2001), dan rakan sekerja (Chiaburu & Marinova 2005). Contohnya, tugas seorang pengajar perlulah direka bentuk dengan menyediakan piawaian untuk memperbaiki cara pengajarannya dari semasa ke semasa. Selain itu, pengajar tersebut juga diberikan masa yang mencukupi untuk melaksanakan kerjanya di samping mempelajari dan menggunakan teknik-teknik pengajaran yang lebih berkesan dalam program-program latihan dan pembangunan pekerja. Sebagai tambahan, pihak penyelia, rakan sekerja dan subordinat dimaklumkan tentang keperluan kerja tersebut bagi sama-sama memberi sokongan sosial.

Selain itu, reka bentuk kerja juga perlulah mendorong pengayaan kerjaya seperti eksplorasi kerjaya dan perancangan kerjaya (Fecteau et al. 1995; Hansen 2001). Contohnya, Fecteau et al. (1995) mendapati bahawa reka bentuk kerja yang membolehkan penyandangnyanya meneroka tugas-tugas yang perlu dilaksanakan bagi kenaikan pangkat pada masa hadapan akan membolehkan penyandangnyanya menggunakan apa yang dipelajarinya dalam latihan sebaik mungkin ke dalam pekerjaannya. Manakala Hansen (2001) pula

mendapati pekerja yang tahu apa yang perlu dilakukan bagi merancang kerjaya pada masa hadapan mempunyai keinginan yang tinggi untuk menghadiri latihan dan menggunakan apa yang dipelajari ke dalam pekerjaannya. Contohnya, apabila pekerja difahamkan tentang pelan pembangunan kerjaya masing-masing, maka mereka akan berusaha sendiri untuk melengkapkan diri dengan pengetahuan dan kemahiran yang sesuai bagi meningkatkan pencapaian kerjaya pada masa hadapan. Misalnya, seorang kerani yang faham tentang pembangunan kerjayanya untuk dinaikkan ke jawatan sebagai ketua kerani akan berminat untuk mendapatkan dan menggunakan pengetahuan dan kemahiran yang berkaitan dengan penyeliaan dan kepimpinan. Sebaliknya, jika mereka tidak mengetahuinya tetapi mendapat arahan untuk menghadirinya, maka mereka tidak akan menggunakan apa yang dipelajari dalam latihan tersebut. Selain itu, pihak majikan dan kakitangan yang lain juga perlulah memberi peluang kepada mereka untuk melaksanakan apa yang mereka pelajari dalam latihan.

Selain itu, beberapa pengkaji lepas juga mendapati autonomi atau kuasa untuk membuat keputusan bagi melaksanakan tugas juga dapat meningkatkan motivasi dan keberkesanan latihan. Misalnya, Seyler et al. (1998) dan Nikandrou et al. (2009) mendapati pekerja yang dihalang oleh penyelia dan pihak atasan untuk menggunakan apa yang dipelajari dalam latihan ke tempat kerja akan tidak bermotivasi untuk menggunakan apa yang dipelajari dalam latihan dan tidak dapat meningkatkan prestasi kerja. Oleh itu, Axtell et al. (1997) menegaskan bahawa autonomi pemindahan atau kuasa untuk menggunakan apa yang dipelajari dalam latihan perlu diberikan kepada pekerja. Fecteau et al. (1995) dan Hansen (2001) pula menggelarnya sebagai bebas halangan tugas, manakala Mathieu et al. (1992) menggelarnya sebagai bebas halangan situasi. Oleh itu, pekerjaan seseorang juga perlu membolehkannya menggunakan apa yang dipelajari dalam latihan ke dalam pekerjaan tanpa sebarang halangan. Contohnya, seorang pelukis pelan yang dihantar untuk menyertai latihan penggunaan komputer perlulah mempunyai autonomi untuk melukis pelan menggunakan kemahiran komputer yang dipelajarinya. Manakala pihak-pihak lain seperti penyelia, rakan sekerja, dan subordinat tidak boleh menghalang sebaliknya memberi sokongan sosial bagi melaksanakan apa yang dipelajari.

KESIMPULAN

Ciri-ciri organisasi yang menyokong pembangunan pekerja dikatakan mampu merangsang motivasi latihan dan seterusnya meramal keberkesanan program latihan dalam organisasi. Namun kajian empirikal yang mengkaji ciri-ciri organisasi ini secara komprehensif masih berkurangan terutamanya yang membincangkan sampel kajian di Malaysia. Oleh itu, tujuan kajian ini adalah untuk menentukan ciri-ciri utama organisasi yang mampu merangsang motivasi latihan dan seterusnya meramal keberkesanan latihan. Seramai 281 ahli akademik di sebuah universiti di Malaysia yang menghadiri satu daripada 17 program latihan anjuran jabatan latihan di organisasi tersebut diambil sebagai subjek kajian. Hasil kajian mendapati hanya sokongan tugas sahaja yang mampu merangsang motivasi latihan pekerja; manakala ciri-ciri lain seperti sokongan budaya organisasi dan sokongan sosial tidak merangsang motivasi pekerja untuk menghadiri latihan tetapi mempengaruhi keberkesanan latihan secara langsung. Implikasi kajian menunjukkan bahawa pihak organisasi perlu memastikan tugas pekerja menyokong penggunaan pengetahuan dan kemahiran yang dipelajari dalam latihan agar latihan yang diberikan bermanfaat kepada pekerja dan organisasi.

PENGHARGAAN

Terima kasih diucapkan kepada pihak Universiti Kebangsaan Malaysia kerana membiayai penulisan artikel ini menggunakan geran GGPM-2014-043. Sebagai makluman, data kajian diperolehi daripada penyelidikan PhD penulis semasa pengajian beliau di Universiti Putra Malaysia. Hasil kajian ini juga telah dibentangkan di seminar *International Conference on Human Sustainability 2015* (INSAN 2015) di Seremban, Malaysia.

RUJUKAN

- Ashkanasy, N. M., Wilderom, C. P. M., & Peterson, M. F. 2011. *The handbook of organizational culture and climate*. 2nd Edition. Thousand Oaks, California: Sage Publication.
- Bauer, K. N., Orvis, K. A., Ely, K., & Surface, E. A. 2016. Re-examination of motivation in learning contexts: Meta-analytically investigating the role type of motivation plays in the prediction of key training outcomes. *Journal of Business and Psychology*, 31(1): 33-50.
- Chen, P. S., & Chih, J. T. 2012. The relations between learner motivation and satisfaction with aspects of management training. *International Journal of Management* 29(2): 545-561.
- Chiaburu, D. S., & Marinova, S. V. 2005. What predicts skill transfer? An exploratory study of goal orientation, training self-efficacy and organizational supports. *International Journal of Training and Development* 9(2): 110-123.
- Chiaburu, D. S., & Tekleab, A.G. 2005. Individual and contextual influences on multiple dimensions of training effectiveness. *Journal of European Industrial Training* 29(8): 604-626.
- Chiaburu, D. S., Dam, K. V., & Hutchins, H. M. 2010. Social support in the workplace and training transfer: a longitudinal analysis. *International Journal of Selection and Assessment* 18: 187-200.
- 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.
- Coultas, C. W., Grossman, R. and Salas, E. 2012. *Design, delivery, evaluation, and transfer of training systems*. In *Handbook of human factors and ergonomics*. 4th Edition (Ed. G. Salvendy), John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, NJ, USA.
- Derosa, N. M., Fisher, W. W., & Steege, M. W. 2015. An evaluation of time in establishing operation on the effectiveness of functional communication training. *Journal Of Applied Behavior Analysis* 48: 115–130.
- Egan, T. M. 2008. The relevance of organizational subculture for motivation to transfer learning. *Human Resource Development Quarterly* 19(4): 299-322.
- Egan, T. M., Yang, B., & Bartlett, K.R. 2004. The effects of organizational learning culture and job satisfaction on motivation to transfer learning and turnover intention. *Human Resource Development Quarterly* 15(3): 279-301.
- Facteau, J. D., Dobbins, G. H., Russell, J. E., Ladd, R. T., & Kudisch, J. D. 1995. The influence of general perceptions of the training environment on pre-training motivation and perceived training transfer. *Journal of Management* 21(1): 1-25.
- Hair, J. F. J., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. 2013. *Multivariate data analysis* 7th Edition. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education Limited.

- Hansen, T. 2001. A study examining the factors affecting training motivation. PhD. Thesis, Bowling Green State University, Ohio, USA.
- Kang, D. S. 2007. Perceived organisational justice as a predictor of employees' motivation to participate in training. *Research and Practice in Human Resource Management* 15(1): 89-107.
- Kim, H., Kang, D., Lee, S., & McLean, G. 2015. Career commitment as a mediator between organization-related variables and motivation for training and turnover Intentions. *Journal of Career Development* 1:1-15.
- Kontoghiorghes, C. 2004. Reconceptualizing the learning transfer conceptual framework: empirical validation of a new systemic model. *International Journal of Training and Development* 8(3): 210-221.
- Kraiger, K., Ford, J. K., & Salas, E. 1993. Application of cognitive, skill-based, and affective theories of learning outcomes to new methods of training evaluation. *Journal of Applied Psychology* 78: 311-328.
- Latham, G. P. 2012. *Work motivation: History, theory, research, and practice*. 2nd Edition. Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
- Nikandrou, I., Brinia, V., & Bereri, E. 2009. Trainee perceptions of training transfer: An empirical analysis. *Journal of European Industrial Training* 33(3): 255-270.
- Noe, R. A. 2012. *Employee training and development*. 6th Edition. Boston: McGraw Hill.
- Noe, R. A., & Schmitt, N. (1986). The influence of trainee attitudes on training effectiveness: Test of a model. *Personnel Psychology* 39: 497-523.
- Pilati, R., & Borges-Andrade, J.E. 2008. Affective predictors of the effectiveness of training moderated by the cognitive complexity of expected competencies. *International Journal of Training and Development* 12(4): 226-237.
- 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.
- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. 2012. The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological Science in the Public Interest* 13(2): 74-101.
- Schindler, L. A., & Burkholder, G. J. 2014. A mixed methods examination of the influence of dimensions of support on training transfer. *Journal of Mixed Methods Research* 1:1-19.
- Seyler, D. L., Holton-III, E. F., Bates, R. A, Burnett, M. F, & Carvalho, M. A. 1998. Factors affecting motivation to transfer training. *International Journal of Training and Development* 2(1): 2-16.
- Siti Fardaniah Abdul Aziz. 2015. Developing General Training Effectiveness Scale for the Malaysian Workplace Learning. *Mediterranean Journal of Social Sciences* 6(4): 47-56.
- Siti Fardaniah Abdul Aziz. 2009. Hubungan kualiti kehidupan bekerja dengan kecenderungan pusing ganti pekerja : Kajian ke atas operator pengeluaran di kilang Celestica, Johor Bahru. *Akademika*. 76(Mei-Ogos): 105-119.
- Siti Fardaniah Abdul Aziz, Bahaman Abu Samah, Sidek Mohd Noah, Shamsuddin Ahmad, & Norhasni Zainal Abiddin. 2011. Nurturing training motivation by providing supportive organizational characteristics: An integrative literature review. *Business and Social Sciences Review* 1(5): 38-55.
- Stanford, M. A. 2000. Individual and situational influences on pre-training motivation: Its impact on training motivation. Unpublished doctoral dissertation, North Carolina State University at Raleigh, North Carolina, USA.
- Steele-Johnson, D., Narayan, A., Delgado, K. M., & Cole, P. 2010. Pretraining influences and readiness to change dimensions: A focus on static versus dynamic issues. *The Journal of Applied Behavioral Science* 46(2): 45-274.

- Stehle, S., Spinath, B., & Kadmon, M. 2012. Measuring teaching effectiveness: Correspondence between students' evaluations of teaching and different measures of student learning. *Res High Educ* 53: 888-904.
- Tharenou, P. 2001. The relationship of training motivation to participation in training and development. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 74: 599-62.
- Tracey, J. B., & Cardenas, C. G. 1996. Training effectiveness: An empirical examination of factors outside the training context. *Journal of Hospitality & Tourism Research* 20(2): 113-123.
- Tracey, J. B., & Tews, M.J. 2005. Construct validity of a General Training Climate Scale. *Organizational Research Methods* 8(4): 353-374.
- Tziner, A., Fisher, M., Senior, T., & Weisberg, J. 2007. Effects of trainee characteristics on training effectiveness. *International Journal of Selection and Assessment* 15(2): 167-174.