

HUBUNGAN FAKTOR INDIVIDU DAN AKAUNTABILITI DENGAN PEMINDAHAN LATIHAN PERGURUAN DALAM KALANGAN GURU SISWAZAH

Haslina Abdul Rahim

gs33572@mutiara.upm.edu.my

Norhasni Zainal Abiddin

nonie@upm.edu.my

*Jabatan Pembangunan Profesional dan Pendidikan Lanjutan
Fakulti Pengajian Pendidikan
Universiti Putra Malaysia*

ABSTRAK

Faktor individu dan akauntabiliti memainkan peranan yang penting dalam mempengaruhi pemindahan latihan guru. Justeru, guru mesti mempunyai ciri-ciri individu tertentu dan bersifat bertanggungjawab ke atas latihan yang diterima untuk diaplikasi ke sekolah bagi mempertingkatkan prestasi kerja dan pencapaian pelajar. Kajian ini mengkaji hubungan faktor individu dan akauntabiliti dengan pemindahan latihan perguruan dalam kalangan guru siswazah. Soal selidik telah diedarkan kepada sampel 207 orang gurusiswazah dari 38 buah sekolah rendah di Selangor, Malaysia. Dapatan kajian menunjukkan bahawa berlakunya pemindahan latihan dalam kalangan guru-guru tersebut. Selain itu, dapatan kajian mendapati terdapat hubungan yang signifikan positif antara faktor individu dan akauntabiliti dengan pemindahan latihan.

Kata kunci: faktor individu, akauntabiliti, pemindahan latihan, pendidikan tinggi, guru

ABSTRACT

Individual factors and accountability is an important role in influencing the transfer of teacher training. Therefore, teachers must have the particular individual characteristics and responsible for the training received to be applied to the school to improve job performance and student achievement. This study examines the relationship of individual factors and accountability in training transfer among graduate teachers. The questionnaire was distributed to a sample of 207 graduate teachers from 38 primary schools in Selangor, Malaysia. The results showed that transfer of training occurs among these teachers. In addition, the study found a significant positive relationship between individual factors and accountability to the transfer of training.

Key word: individual factor, accountability, training transfer, higher education, teacher

Pendahuluan

Sebuah organisasi tidak kira kerajaan atau swasta menginginkan pekerja mereka meningkatkan pengetahuan, kemahiran dan sikap untuk peningkatan prestasi individu dan organisasi. Mereka sanggup memperuntukkan pembelanjaan yang besar untuk memberikan pekerja mereka menghadiri latihan, kursus

atau program peningkatan prestasi tersebut. Latihan, kursus atau program ini boleh dilaksanakan oleh organisasi itu sendiri atau menghantar pekerja mereka ke organisasi yang lain seperti institusi pengajian, pusat latihan kemahiran dan sebagainya. Dengan ini, mereka mengharapkan pekerja mereka dapat membantu dalam peningkatan

organisasi. Situasi ini juga berlaku di Kementerian Pelajaran Malaysia (KPM) yang ingin mempertingkatkan prestasi guru-guru ke peringkat yang lebih tinggi.

Latihan adalah salah satu amalan yang sistematik sumber manusia yang boleh memberi manfaat kepada individu, pasukan, organisasi dan komuniti untuk meningkatkan individu, pasukan, dan keberkesanan organisasi (Aguinis & Kraiger, 2009). Pembangunan profesional guru (latihan perguruan) merupakan salah satu latihan dalam perkhidmatan dan pembangunan kakitangan (McDonald, 2011) bagi mempertingkatkan pengetahuan dan kemahiran dan dianggap sebagai proses yang sistematik perubahan guru sebagai pemudahcara dalam sikap, kepercayaan dan amalan yang matlamat untuk meningkatkan hasil pembelajaran pelajar (Cohran-Smith & Lythe, 2001; Villegas-Reimers, 2003). Menurut Killion (2010), pembelajaran pembangunan profesional guru yang direka untuk memperbaiki amalan guru bagi meningkatkan pencapaian pelajar telah menjadi keutamaan. Walaubagaimanapun, McDonald (2010) berpendapat bahawa pembangunan profesional guru ini masih kekurangan rangka teori integartif dan terdapat keperluan untuk menggabungkan dimensi pembangunan profesional guru dengan pemindahan latihan. Oleh itu, kajian ini menggabungkan latihan perguruan dengan pemindahan latihan dengan mengkaji hubungan faktor individu dan akauntabiliti dengan pemindahan latihan perguruan.

Bagi melihat keberkesanan hasil latihan, proses pemindahan latihan harus berlaku supaya kandungan latihan dapat diaplikasikan ke tempat kerja sebenar. Dalam sistem pendidikan juga terdapat proses pemindahan latihan yang mana pelatihnya termasuklah pelajar, guru dan kakitangan institusi pendidikan. Selaras dengan itu, proses pemindahan latihan boleh menjadi satu ukuran yang penting kepada usaha-usaha peningkatan akademik individu kerana

proses ini membolehkan seseorang dilatih bersedia untuk menterjemahkan pengetahuan, kemahiran dan sikap yang diperolehi melalui latihan kepada situasi kerja sebenar. Amalan kepimpinan seperti menggalakkan dan mengambil bahagian dalam pembelajaran dan pembangunan guru boleh memberi kesan kepada pencapaian pelajar yang lebih baik (Robinson & Timperley, 2007). Sementara pihak pentadbiran dan pengajar dalam perjanjian keperluan untuk latihan guru yang berterusan dan pembangunan, syarat-syarat yang membawa kepada pemindahan belajar guru untuk memperbaiki amalan bilik darjah kurang difahami (Ingvarson, Meiers, & Beavis, 2005; Desimone, 2009).

Terdapat faktor-faktor yang boleh mempengaruhi proses pemindahan latihan dan secara langsung mempengaruhi keupayaan prestasi kerja guru. Oleh itu, pihak pentadbiran sekolah yang terlibat dalam usaha-usaha penambahbaikan sekolah perlu sedar semua faktor sistem pemindahan “dalam individu, latihan dan organisasi” (Holton, 2005), pengaruh pemindahan pembelajaran, “permohonan itu digeneralisasi, dan penyelenggaraan pengetahuan baru”, kepada prestasi kerja (Ford & Weissbein, 1997). Walau bagaimanapun, faktor-faktor pemindahan latihan masih perlu dikaji dari masa ke semasa terutamanya dalam akauntabiliti. Burke dan Hutchins (2007) menyatakan kajian akauntabiliti dengan pemindahan latihan adalah minimum atau kurang dan perlu dikaji untuk menjelaskan atau membina penemuan yang kukuh. Burke dan Saks (2009) mencadangkan mengadaptasi Model Tanggungjawab Schlenker bagi menyelesaikan masalah pemindahan latihan berkaitan dengan akauntabiliti.

Oleh itu, huraian di atas menunjukkan keseluruhan faktor individu, akauntabiliti, ada mempunyai kaitan dengan proses pemindahan pembangunan profesional guru (latihan perguruan) dalam kalangan guru siswazah.

1. Pemindahan Latihan

Kebanyakan penyelidik memberi maksud pemindahan latihan sebagai satu proses pengaplikasian ilmu dari latihan

dibawa ke tempat kerja untuk peningkatan prestasi seseorang. Jadual 1 di bawah menunjukkan definisi yang dinyatakan beberapa penyelidik terdahulu.

Tabel 1.
Definisi Pemindahan Latihan

Nama Penyelidik & Tahun	Definisi Pemindahan Latihan
Laker dan Powell, (2011)	Pemindahan latihan sebagai sejauh mana apa yang dipelajari dalam latihan digunakan di tempat kerja dan meningkatkan prestasi yang berkaitan dengan kerja.
Broad dan Newstrom, (1992)	Pemindahan latihan adalah aplikasi yang berkesan secara berterusan dalam pengetahuan, kemahiran, tingkah laku, strategi kognitif yang diperolehi di tempat kerja.
Baldwin dan Ford, (1988); Foxon, (1993); Elangoran dan Karakowsky, (1999)	Pemindahan latihan adalah keupayaan untuk memanfaatkan pengetahuan, pengalaman dan sikap yang dipelajari semasa latihan ke tempat kerja.
Noe (2002; 2005)	Pemindahan latihan adalah pengaplikasian pelatih mengenai apa yang dipelajarinya sama ada pengetahuan, kemahiran, sikap mahupun startegi kognitif, secara berkesan dan berterusan di dalam kerjanya
Velada dan Caetano, (2007)	Pemindahan latihan merujuk kepada sejauh mana pelatih kerap menggunakan kepada pekerjaan mereka pengetahuan, kemahiran, tingkah laku, dan sikap yang dipelajari dalam latihan.
Burke dan Hutchins, (2007)	Pemindahan latihan merujuk penggunaan pengetahuan dan kemahiran yang diperolehi semasa latihan ke tempat kerja
Bates, et al., (2000); Ramsay, et al., (1996)	Pemindahan latihan merupakan proses membawa lebih kemahiran dan pengetahuan yang dipelajari dari latihan kepada situasi kerja
Hawley dan Barnard, (2005)	Permohonan pelatih untuk kerja dari apa yang dipelajari dalam program latihan
Baldwin dan Ford, (1988)	Bagi membolehkan sesuatu pemindahan latihan berlaku, tingkahlaku yang dipelajari mestilah boleh diaplikasikan dalam konteks pekerjaan (generalisasi) serta dikekalkan bagi satu tempoh yang panjang (pemeliharaan).
Goldstein dan Ford, (2002)	Maksud pemindahan latihan kepada dua iaitu; pertama, pemindahan langsung bermaksud keupayaan pelatih untuk mengaplikasikan hasil pembelajaran dalam situasi dan tempat menjalani latihan; dan kedua, pemindahan tidak langsung bermaksud keupayaan pelatih untuk menyerapkan pengetahuan, kemahiran dan kebolehan baru, serta mengaplikasikannya dalam persekitaran luar latihan.
Zumrah, BoyledanFein (2012)	Mendapati pekerja-pekerja yang dilihat bahawa mereka telah mendapat dan belajar ilmu baru, kemahiran dan sikap daripada latihan yang mereka telah menghadiri, dapat menggunakan pengetahuan yang baru, kemahiran dan sikap tempat kerja mereka selepas latihan.
Park dan Wentling (2007)	Pemindahan latihan adalah salah satu penunjuk utama untuk mengukur kejayaan pembelajaran di tempat kerja.

Pemindahan latihan adalah suatu pengukuran bagi penggunaan pengetahuan, kemahiran dan sikap dari tempat latihan ke tempat kerja sebenar. Dalam konteks program pensiswazahan guru, pelaburan KPM dalam bidang pembelajaran guru hanya akan memberi makna jika peserta yang mengikutinya dapat melaksana dan menterjemah amalan yang diterima di tempat pengajian ke situasi pekerjaan sebenar di sekolah. Dalam kajian ini, memberi tumpuan kepada faktor penting iaitu prestasi kerja guru setelah kembali ke sekolah.

Beberapa teori yang menyokong proses pemindahan latihan iaitu Teori Persamaan Elemen (*Theory of Identical Elements*); Teori Pemindahan Kognitif (*Cognitive Theory of Transfer*) dan Teori Pembelajaran Dewasa. Teori Persamaan Elemen menyatakan bahawa pemindahan latihan akan berlaku apabila kandungan latihan mempunyai kesamaan dengan pekerjaan sebenar (Thorndike & Woodworth, 1901). Manakala Teori Pemindahan Kognitif menyatakan kemungkinan pemindahan latihan bergantung kepada keupayaan pelatih untuk mendapatkan keupayaan dipelajari (Noe, 2005). Teori Pembelajaran Dewasa pula menyatakan individu dewasa memerlukan latihan untuk mempertingkatkan prestasi kerja mereka dan pembelajaran menjuruskan kepada alam pekerjaan mereka di mana pembelajaran berlaku atas kehendak sendiri dan bukan dipaksa (Patterson, 2009). Teori-teori ini digunapakai untuk kajian yang berkaitan dengan pemindahan latihan perguruan ini iaitu pemindahan latihan akan berlaku jika kandungan latihan semasa ijazah sama, guru mempunyai keupayaan yang tinggi dan proses pembelajaran dewasa diaplikasikan.

2. Faktor Individu

Faktor individu merupakan ciri-ciri individu itu sendiri (Baldwin & Ford, 1988; Holton, 1996, 2005). Dari kajian-kajian terdahulu, terdapat pelbagai faktor individu yang mempengaruhi pemindahan latihan.

Menurut Burke dan Hutchins (2007), faktor individu yang mempengaruhi pemindahan latihan adalah termasuk kemampuan kognitif, keupayaan diri, motivasi, personaliti, persepsi tentang manfaat latihan dan lokus kawalan. Elangovan dan Karakowsky (1999) menyatakan faktor individu merangkumi motivasi dan hubungan berkaitan keupayaan.

Di antara faktor-faktor individu, Baldwin dan Ford (1988) telah menamakan motivasi, keupayaan dan personaliti sebagai faktor-faktor utama berkaitan dengan individu yang mempengaruhi pemindahan latihan. Holton et al. (2000) dalam instrumen pengukuran pemindahan latihan iaitu Inventori Sistem Pemindahan Latihan (*Learning Transfer System Inventory*) atau LTSI telah mengkategorikan kesediaan pelatih, keyakinan kemampuan diri, motivasi untuk pemindahan, ekspektasi hasil prestasi dan ekspektasi tentang prestasi sebagai faktor-faktor berkaitan individu yang mempengaruhi prestasi individu dan pemindahan latihan.

Grossman dan Salas (2011) pula menyarankan beberapa faktor berkaitan individu yang secara konsisten telah menunjukkan perkaitan yang kuat dengan pemindahan latihan iaitu keupayaan kognitif, keyakinan diri, motivasi dan kebergunaan latihan menurut persepsi pelatih. Kajian Devos, et al., (2007) menyokong bahawa kesediaan pelatih, motivasi pemindahan, ekspektasi tentang peningkatan prestasi, ekspektasi hasil prestasi dan keyakinan kemampuan diri merupakan peramal pemindahan latihan yang kuat.

Faktor-faktor individu dalam kajian ini hanya merangkumi motivasi untuk pemindahan, keyakinan kemampuan diri, keupayaan peribadi dan ekspektasi hasil prestasi dalam mempengaruhi pemindahan latihan perguruan.

3. Akauntabiliti

Akauntabiliti ditakrifkan dalam penyelidikan latihan sebagai sejauh mana

organisasi, budaya, dan pengurusan menjangka pelajar untuk menggunakan pengetahuan dan kemahiran yang terlatih di tempat kerja dan memegang mereka bertanggungjawab untuk berbuat demikian (Brinkerhoff & Montesino, 1995; Kontoghiorghes, 2002). Walaupun akauntabiliti banyak berkaitan dengan amalan pengurusan kontemporari (contohnya, membayar untuk prestasi, tanggungjawab sosial korporat, kad skor seimbang; Hess, 2007), dan hanya baru-baru ini muncul dalam penyelidikan latihan (Burke & Saks, 2009). Mungkin pengakuan yang paling jelas berkaitan akauntabiliti dalam pemindahan boleh didapati dalam kajian yang dibuat oleh Broad ini (Broad, 2005; Broad & Newstrom, 1992). Broad dan Newstrom (1992) mencadangkan mekanisme berikut yang berkaitan dengan akauntabiliti untuk meningkatkan pemindahan: membina pemindahan latihan ke dalam standard prestasi penyeliaan (standard prestasi termasuk jangkaan bahawa penyelia akan menyokong latihan dan akan bertanggungjawab untuk keputusan), membangunkan kontrak penyelia pelatih untuk menentukan komitmen setiap pihak untuk memaksimumkan hasil latihan, perancangan tindakan pemindahan (komitmen untuk perubahan tingkah laku oleh pelatih dan sokongan oleh penyelia), penilaian pelan pemindahan (satu proses penilaian untuk menyediakan penyelia dan pekerja dengan maklum balas objektif penggunaan pengetahuan dan kemahiran yang berkaitan dengan latihan), dan menjalankan kajian penilaian dan memberi maklum balas (mengingatkan pekerja apa yang mereka belajar dan bahawa mereka perlu memohon).

Walaupun bagaimanapun, memandangkan pengaruh potensi akauntabiliti pemindahan jarang dimasukkan dengan jelas dalam model pemindahan latihan. Banyak model pemindahan latihan tidak menjelaskan akauntabiliti sebagai salah satu faktor pemindahan latihan. Baldwin dan Ford (1988) mengenal pasti ciri-ciri pelatih, reka bentuk

pengajaran dan penghantaran, dan persekitaran kerja sebagai peramal pemindahan. Faktor-faktor dalam persekitaran kerja termasuk sokongan penyeliaan dan rakan sebaya serta peluang untuk melaksanakan tingkah laku yang dipelajari di tempat kerja tetapi tidak akauntabiliti. Ford dan Weissbein (1997), pula menyatakan penggunaan campur tangan untuk mengubah faktor-faktor persekitaran kerja seperti sokongan penyeliaan, namun, sekali lagi tidak ada menyebut jelas akauntabiliti bagi pemindahan latihan. Machin (2002) yang dibangunkan pemindahan pelbagai peringkat bersepadu model latihan yang merangkumi individu, pasukan, dan pembolehubah organisasi dan strategi pemindahan disediakan yang boleh digunakan sebelum, semasa, dan selepas latihan pada tahap yang berbeza, namun, tiada strategi yang terlibat akauntabiliti. Russ-Eft (2002) membangunkan tipologi reka bentuk latihan dan unsur-unsur persekitaran kerja (contohnya sokongan, penyeliaan) yang boleh dimanipulasi untuk melaksanakan pembelajaran dan pemindahan. Walaupun tipologi yang merangkumi unsur-unsur sebelum, semasa, dan selepas latihan, ia tidak termasuk aspek-aspek tertentu akauntabiliti. Oleh itu, peranan akauntabiliti dalam proses pemindahan masih dibayangi oleh penekanan pada mekanisme sokongan sosial dalam persekitaran kerja (Burke & Saks, 2009).

Secara ringkasnya, berdasarkan kajian pemindahan latihan, akauntabiliti telah mempengaruhi dalam banyak kerja yang dilaksanakan mengenai pemindahan, terutamanya berkenaan dengan mekanisme akauntabiliti untuk tenaga pengajar dan penyelia. Walau bagaimanapun, beberapa penemuan yang berkaitan dengan mekanisme pegangan pelatih bertanggungjawab bagi pemindahan telah dicatatkan sebagai kritikal untuk memindahkan oleh pengurus dan didapati menjadi pengaruh yang signifikan secara statistik mengenai pemindahan di seluruh setiap kajian yang diterbitkan Burke & Saks, (2009).

Berkenaan dengan pengaruh persekitaran kerja, kerangka konsep yang boleh memaklumkan peranan akauntabiliti dalam pemindahan berpunca daripada Schlenker (1997) konsep tanggungjawab segitiga. Tanggungjawab ditakrifkan sebagai pelekat psikologi yang menghubungkan seseorang untuk peristiwa dan kepada satu set preskripsi untuk kelakuan kerja yang berkaitan beliau. Sebagai ditangkap dalam kerja Schlenker, tahap seseorang tanggungjawab adalah dicadangkan berasal dari kekuatan hubungan antara ketiga-tiga komponen berikut (dan kekuatan masing-masing): (1) preskripsi yang perlu membimbing tingkah laku orang itu (dalam kes kajian, penilaian prestasi, rancangan pembangunan, perjanjian pretraining), (2) sekiranya berlaku (contohnya, latihan), dan (3) ciri-ciri identiti orang itu, peranan, watak, dan aspirasi (seperti kerjaya atau utiliti kerja pembolehubah, komitmen). Akhirnya, jika preskripsi adalah jelas dan khusus (iaitu, pautan kejelasan preskripsi), orang yang terikat dengan preskripsi kerana pengenalan atau peranannya (iaitu, pautan kewajipan peribadi), dan orang itu ada hubungan dengan peristiwa dengan mempunyai kawalan peribadi (iaitu, pautan kawalan peribadi) (Schlenker, 1997), maka orang itu dilihat sebagai bertanggungjawab terhadap kelakuan atau prestasi berkenaan. Kajian ini berasaskan teori ditubuhkan seperti kajian Schlenker ini dalam mengkaji hubungan akauntabiliti dengan pemindahan latihan perguruan ini.

Secara umum kajian ini adalah untuk mengenal pasti hubungan faktor-faktor pemindahan latihan dalam kalangan guru-guru siswazah yang mengikuti latihan perguruan dalam daerah-daerah di Negeri Selangor. Secara khususnya, objektif kajian ini adalah untuk:

- 1) Mengetahui pasti profil maklumat latar belakang, tahap faktor pemindahan latihan iaitu faktor individu dan akauntabiliti di kalangan guru siswazah latihan perguruan.

- 2) Mengetahui pasti hubungan antara faktor individu dengan pemindahan latihan.
- 3) Mengetahui pasti hubungan antara akauntabiliti dengan pemindahan latihan.

Metode

1. Reka Bentuk Kajian

Untuk mencapai objektif kajian ini, pendekatan tinjauan deskriptif adalah digunakan di mana soal selidik telah digunakan untuk pengumpulan data (Chua, 2006). Satu reka bentuk korelasi telah digunakan untuk mengkaji hubungan dan korelasi antara pemboleh ubah-pemboleh ubah. Pemboleh ubah bebas kajian ini ialah faktor individu (motivasi untuk pemindahan, keyakinan diri, keupayaan peribadi dan ekspektasi tentang prestasi) dan akauntabiliti. Sebaliknya, pemboleh ubah bersandar dalam kajian ini ialah pemindahan latihan. Semua data yang diperoleh daripada responden telah dianalisis dengan menggunakan min, sisihan piawai dan korelasi Pearson antara variabel bebas dan bersandar.

2. Populasi dan Sampel

Populasi terdiri daripada guru-guru siswazah di negeri Selangor yang mengajar di sekolah-sekolah kebangsaan. Berdasarkan Perisian program "G*Power 3.1" (Faul, Erdfelder, Buchner & Lang, 2007), 138 subjek telah dipilih secara rawak sebagai sampel kajian ini. Menurut Salkind (2009), bagi tujuan mengelakkan ralat persampelan berlaku, jumlah sampel yang lebih besar diperlukan. Jika kajian menggunakan kaedah soal selidik, penambahan 40 hingga 50 peratus saiz sampel dari jumlah sampel bagi kehilangan dan responden yang tidak menjawab soal selidik tersebut (Salkind, 2009). Justeru itu, penambahan sampel sebanyak 50 peratus telah dilakukan pengkaji daripada jumlah 138 orang tersebut. Ini menjadikan jumlah sampel yang diperlukan dalam kajian ini adalah seramai 207 orang.

Kaedah persampelan yang telah digunakan dalam kajian ini adalah kombinasi

antara persampelan rawak berkelompok dan persampelan rawak berlapis (Chua, 2006). Lima di antara daerah dipilih secara rawak mudah sebagai sampel adalah Daerah Petaling Perdana, Gombak, Hulu Langat, Sepang dan Klang di Selangor. Kajian ini telah dijalankan di 38 buah sekolah kebangsaan kerajaan. Semua guru-guru siswazah di daerah-daerah telah dimasukkan sebagai sampel kajian. Soal selidik telah dihantar sendiri kepada sekolah responden dan kemudian soal selidik dikembalikan secara kaedah pengeposan. Akhir panggilan telefon susulan telah dibuat selepas empat minggu akan datang untuk merayu untuk menyiapkan soal selidik kerana kebergunaan kajian. Dari 207 set borang soal selidik yang diedarkan, hanya 197 sahaja yang dapat dianalisis. Ia telah mendapati bahawa terdapat 39 orang guru lelaki (19.8 %) dan 158 orang guru perempuan (80.2 %) yang terlibat dalam kajian ini. Kebanyakan responden berbangsa Melayu (87.8 %), diikuti oleh India (10.2 %), Cina (1.0 %) dan lain-lain (1.0%). Majoriti guru-guru siswazah yang tempoh berkhidmat selepas pengajian ijazah selama satu hingga dua tahun (46.7%). Pengagihan ketidaksamaan daripada responden berdasarkan demografi pembolehubah boleh dijustifikasikan dari fakta bahawa kajian telah dijalankan dalam sekolah-sekolah kebangsaan kerajaan, di mana terdapat lebih ramai guru wanita Melayu berbanding dengan kategori. Selain itu, pendedaran itu juga lama dengan peratusan keseluruhan guru di negeri Selangor berdasarkan jantina, di mana kira-kira 74 peratus daripada guru-guru wanita dan 66.4 peratus daripada populasi guru siswazah di Malaysia adalah guru wanita (statistik yang diperolehi daripada laman web Buku Perangkaan Guru, 2012).

3. Instrumen

Terdapat tiga instrumen yang diubahsuai dalam penyelidikan; pemindahan latihan yang dibangunkan oleh Saprin (2003) dan Thayer dan Teachout, (1995) dalam

Marina (2012) dan Sakinah (2003), faktor individu yang disesuaikan dari Inventori Sistem Pemindahan Pembelajaran (LTSI) yang dibangunkan oleh Holton, 2005; Holton et al., 2000 dan akauntabiliti yang disesuaikan *The 2010 FedView Survey* dalam kajian Brunhart, (2013) dan Hochwarter, Kacmar, dan Ferris (2003) dalam Hall, (2005). Selain daripada ketiga-tiga soal selidik, penyelidik juga melampirkan bahagian yang lain yang memerlukan subjek untuk mengisi dalam data mengenai latar belakang mereka. Oleh kerana pelbagai latar belakang bahasa guru-guru mata pelajaran, instrumen kajian telah diterjemahkan ke dalam Bahasa Melayu dan juga disahkan melalui proses penyesahan instrumen oleh pakar yang berkaitan.

1) Instrumen Pemindahan Latihan

Saprin (2003) dan Thayer dan Teachout, (1995) dalam Marina (2012) dan Sakinah (2003) yang digunakan untuk mengukur pemindahan latihan bagi guru-guru siswazah. Kebolehpercayaan yang terdapat pada skala satu daripada 13 item adalah juga sangat tinggi, iaitu, 0.88. Pemindahan latihan diukur dalam kajian ini dinilai menggunakan 6-mata skala Likert, dari (1) Tidak Setuju; (2) tidak bersetuju; (3) Kurang Setuju; (4) Agak Setuju; (5) Setuju; dan (6) Sangat Setuju.

2) Instrumen Faktor Individu

Instrumen empat dimensi faktor individu dari segi Sistem Pendidikan adalah diukur menggunakan instrumen yang dibangunkan dari Inventori Sistem Pemindahan Pembelajaran (LTSI) yang dibangunkan oleh Holton, 2005; Holton et al., 2000 sebagai rujukan. Kebolehpercayaan yang terdapat pada skala satu daripada 14 item adalah juga sangat tinggi, iaitu, 0.88. Oleh itu, item asal dalam LTSI telah diubah suai dari organisasi dengan mengikut kesesuaian situasi sekolah. Faktor individu diukur dalam kajian ini dinilai menggunakan 6-mata skala Likert, dari (1) Tidak Setuju; (2) tidak bersetuju; (3) Kurang Setuju; (4) Agak Setuju; (5) Setuju;

dan (6) Sangat Setuju. Empat dimensi faktor individu yang diukur dalam kajian ini ialah motivasi untuk pemindahan, keyakinan diri, keupayaan peribadi dan ekspektasi terhadap prestasi.

3) Instrumen Akauntabiliti

The 2010 FedView Survey dalam kajian Brunhart, (2013) dan Hochwarter, Kacmar, dan Ferris (2003) dalam Hall, (2005) yang digunakan untuk mengukur akauntabiliti bagi guru-guru siswazah. Kebolehpercayaan yang terdapat pada skala satu daripada 14 item adalah juga sangat tinggi, iaitu, 0.91. Akauntabiliti diukur dalam kajian ini dinilai menggunakan 6-mata skala Likert, dari (1) Tidak Setuju; (2) tidak bersetuju; (3) Kurang Setuju; (4) Agak Setuju; (5) Setuju; dan (6) Sangat Setuju.

Hasil dan Pembahasan

Dapatan kajian dilaporkan berdasarkan tiga aspek, iaitu maklumat latar belakang calon guru, tahap faktor pemindahan latihan dan hubungan pemboleh ubah bebas dengan pemboleh ubah bersandar.

1. Maklumat Latar Belakang Guru

Umumnya, majoriti responden terdiri daripada guru perempuan ($n = 158, 80.2\%$), berumur dalam lingkungan 40 hingga 49 tahun ($n = 106, 53.8\%$), mempunyai pengalaman mengajar dalam lingkungan 16 hingga 20 tahun ($n = 75, 38.1\%$), berbangsa Melayu ($n = 173, 87.8\%$), tempoh berkhidmat selepas ijazah setahun hingga dua tahun ($n = 92, 46.7\%$), bidang pengkhususan Bahasa Melayu semasa pengajian ($n = 45, 22.8\%$) dan mengikuti program pensiswazahan guru iaitu Pengajian Jarak Jauh Tajaan KPM bekerjasama Universiti Terbuka Malaysia (OUM) ($n = 85, 43.2\%$).

2. Tahap Faktor Pemindahan Latihan

Bagi setiap faktor dari dua faktor, akauntabiliti didapati mempunyai skor min yang tertinggi ($M = 4.83$), diikuti dengan

faktor individu ($M = 4.82$). Keseluruhan faktor pemindahan latihan terletak di tahap yang tinggi di antara 4.33 dan 6.00.

Tabel 2.
Min dan Sisihan Piawai
(Faktor Pemindahan Latihan)

Faktor	Min	Sisihan Piawai
Faktor Individu		
a. Motivasi untuk pemindahan	4.82	.46
	5.07	.55
b. Keyakinan diri	4.89	.55
c. Keupayaan peribadi	4.17	.68
d. Ekspektasi tentang prestasi	4.98	.58
Akauntabiliti	4.83	.49

Catatan: Tahap signifikan adalah .05, ($n = 197$)
Tahap faktor pemindahan latihan adalah seperti berikut: Rendah (1 – 2.66), Sederhana (2.67 – 4.32), dan tinggi (4.33 – 6.00).

3. Korelasi Faktor Individu dan Akauntabiliti dengan Pemindahan Latihan

Hasil korelasi Pearson menunjukkan bahawa terdapat hubungan signifikan positif dan kuat antara faktor individu dengan pemindahan latihan ($r = 0.706, p < .01, n = 197$). Selain itu, dapatan kajian juga menunjukkan korelasi dimensi faktor individu dengan pemindahan latihan iaitu mendapati terdapat hubungan kuat ($r = .657, p < .01$) di antara ekspektasi tentang prestasi dengan pemindahan latihan perguruan, diikuti keyakinan diri ($r = .630, p < .01$) dan motivasi untuk pemindahan ($r = .602, p < .01$). Terdapat hubungan lemah ($r = .322, p < .01$) di antara keupayaan peribadi dengan pemindahan latihan. Manakala, hasil korelasi Pearson juga menunjukkan bahawa terdapat hubungan signifikan positif dan sederhana antara akauntabiliti dengan pemindahan latihan ($r = 0.439, p < .01, n = 197$).

Dapatan kajian memberikan petunjuk bahawa proses pemindahan latihan berlaku di sekolah rendah di mana kesemua dimensi dan faktor ini menyumbang kepada proses tersebut. Para guru siswazah di sekolah rendah mempraktikkan apa yang dipelajari

semasa di pengajian ke sekolah. Ini adalah penting kerana proses pembelajaran semasa ijazah menjadi asas kepada proses pengajaran dan pembelajaran di sekolah dan menyumbang kepada prestasi kerja individu dan pencapaian pelajar.

Tabel3.
Hubungan Faktor Individu Terhadap Pemindahan Latihan Perguruan

Pemboleh Ubah	Korelasi (r)	Signifikan
Faktor individu	.706**	.000
a. Motivasi untuk pemindahan	.602**	.000
b. Keyakinan diri	.630**	.000
c. Keupayaan peribadi	.322**	.000
d. Ekspektasi tentang prestasi	.657**	.000
	.439**	.000

Akauntabiliti

Catatan; $p < .01^{**}$, $n = 197$

Hasil kajian ini selaras dengan definisi yang dinyatakan oleh Baldwin dan Ford (1988). Mereka menyatakan sejauh mana pelatih berkesan mengaplikasikan kemahiran, pengetahuan dan sikap yang diperolehi dalam konteks latihan untuk kerja dipanggil pemindahan latihan. Baldwin dan Ford (1988) dan Montesino (2002) merumuskan bahawa usaha-usaha latihan tidak mungkin menyebabkan perubahan positif dalam prestasi kerja kecuali kompetensi yang baru dilatih dipindahkan ke persekitaran kerja sebenar.

Tahap faktor pemindahan latihan perguruan dalam kalangan guru siswazah dikenal pasti berada di tahap yang tinggi. Keadaan ini boleh memberikan galakkan kepada prestasi kerja yang juga selaras dengan dapatan kajian-kajian terdahulu di mana terdapat perkaitan antara pemindahan latihan dengan faktor individu (Baldwin & Ford, 1988; Burke & Hutchins, 2007) dan akauntabiliti (Longnecker, 2004).

Penemuan kajian tentang faktor individu dilihat dalam hubungan dengan

pemindahan latihan dapat memberikan gambaran tentang ciri-ciri individu itu sendiri dalam melaksanakan proses pemindahan latihan di sekolah. Untuk tujuan tersebut, berikut adalah beberapa perkara penting hasil daripada kajian ini boleh diketengahkan untuk dijadikan bahan perbincangan.

Pertama, faktor individu merupakan faktor utama yang mempengaruhi pemindahan latihan kerana dapatan kajian mendapati faktor individu mempunyai korelasi yang begitu kuat dengan proses pemindahan latihan. Menurut Burke dan Hutchins (2007), pemindahan pengetahuan individu berbeza-beza atau terhad mengikut individu itu sendiri.

Kedua, motivasi untuk pemindahan iaitu kekuatan atau keinginan yang mendorong seseorang untuk mendalami serta menguasai ilmu pengetahuan yang baru semasa latihan dipindahkan ke tempat mereka bekerja dianggap sebagai faktor yang mempengaruhi pemindahan latihan. Dapatan kajian menyokong kajian Colquitt et. al. (2000) dan Chiaburu et. al. (2010) yang mendapati terdapat hubungan langsung antara motivasi untuk pemindahan dengan pemindahan latihan. Dapatan kajian ini juga menyokong kajian Humphrey et. al., (2007) yang mendapati peningkatan tingkah laku positif dan sikap akan dicapai apabila ciri-ciri motivasi dilakukan. Hasil kajian ini juga selaras dengan dapatan Nijman et. al., (2006) yang mendapati bahawa motivasi untuk memindahkan sederhana meramalkan pemindahan latihan. Ini menunjukkan guru-guru mempunyai motivasi yang tinggi mungkin lebih terlibat dalam proses memindahkan pengetahuan, kemahiran dan sikap mereka untuk menggunakan pembelajaran mereka dalam persekitaran kerja sebenar mereka.

Ketiga, keyakinan diri iaitu kemampuan untuk melakukan kerja menunjukkan kesanggupan individu menggunakan apa yang dipelajari ke tempat kerja. Dapatan kajian ini mendapati terdapat hubungan

keyakinan diri dengan pemindahan latihan perguruan. Dapatan ini menyokong kajian Chiaburu, et. al., (2010) dan Chiaburu dan Marinova (2005) yang menyatakan keyakinan diri berhubung langsung dengan pemindahan latihan. Dapatan kajian menyokong kajian Burke dan Hutchins (2007) yang menyatakan bahawa pelatih yang mempunyai keyakinan diri yang tinggi akan berjaya memindahkan lebih kemahiran daripada pelatih yang keyakinan diri yang rendah.

Keempat, keupayaan peribadi yang mana merujuk kecekapan atau potensi seseorang individu untuk melakukan tugas dalam suatu pekerjaan. Dapatan kajian mendapati terdapat korelasi yang lemah antara keupayaan peribadi dengan pemindahan latihan ($r = .322, p < .01$). Dapatan ini menyokong kajian Blume, Ford, Baldwin dan Huang, (2009) yang menyatakan antara ciri-ciri pelatih yang dikaji, keupayaan peribadi mempunyai hubungan yang sederhana dengan pemindahan latihan ($r = .37$). Jika dibandingkan nilai korelasi di antara dapatan kajian ini dengan kajian Blume et. al., (2009) ini adalah lebih kurang sama. Dapatan kajian juga selaras dengan kajian Rynes et. al., (2002) yang mendapati 33 peratus daripada responden percaya keupayaan peribadi yang positif akan mempengaruhi hasil pemindahan.

Kelima, ekspektasi hasil prestasi merujuk jangkaan hasil yang dihasilkan selepas latihan. Dapatan kajian ini mendapati terdapat hubungan sederhana antara ekspektasi tentang prestasi dengan pemindahan latihan. Dapatan ini menyokong kajian Sakinah (2003) yang mendapati tahap ekspektasi hasil prestasi adalah pada tahap sederhana ($M=3.53$, skala 5). Ini menjelaskan bahawa guru

Keenam, dapatan kajian menunjukkan akauntabiliti juga mempengaruhi proses pemindahan latihan. Penemuan kajian tentang akauntabiliti dilihat dalam hubungan dengan pemindahan latihan dapat memberikan gambaran tentang sikap bertanggungjawab guru dalam melaksanakan proses pemindahan latihan di sekolah. Akauntabiliti merujuk kepada sifat kebertanggungjawaban guru

untuk mengaplikasi apa yang dipelajari dari segi pengetahuan, kemahiran dan sikap ke sekolah. Dapatan kajian mendapati terdapat hubungan korelasi antara akauntabiliti dengan pemindahan latihan. Dapatan kajian ini menyokong kajian Saks dan Belcourt (2006) yang mendapati akauntabiliti adalah berkaitan secara positif untuk memindahkan ($r = .30, p < .0001$). Ini membuktikan akauntabiliti pelatih juga mempengaruhi pemindahan latihan walaupun korelasi rendah.

Maka hasil kajian ini mendapati terdapat hubungan antara faktor individu dan akauntabiliti dengan pemindahan latihan perguruan dalam kalangan guru siswazah. Justeru itu dapatan kajian ini menyokong hasil kajian-kajian terdahulu dan dengan ini menjelaskan bahawa pemindahan latihan dipengaruhi oleh pelbagai faktor termasuk faktor individu dan akauntabiliti.

Kesimpulan dan Saran

Kajian ini secara umumnya telah menunjukkan bahawa terdapat hubungan antara faktor individu dan akauntabiliti dengan pemindahan latihan perguruan dalam kalangan guru siswazah. Dapatan kajian jelas menunjukkan bahawa faktor individu dan akauntabiliti mempengaruhi pemindahan latihan perguruan. Guru siswazah seharusnya mengaplikasikan apa yang dipelajari semasa dalam pengajian ke sekolah bagi mempertingkatkan prestasi kerja mereka dan meningkatkan pencapaian pelajar. Guru-guru siswazah perlu menyesuaikan kaedah pengajaran mengikut perkembangan semasa agar mereka tidak menjadi guru yang terpinggir dan kaku. Gurusiswazah seharusnya mempunyai keyakinan untuk mempraktikkan latihan yang diperolehi bagi meningkatkan hasil kerja dan keberkesanan pengajaran. Selain itu, guru perlu bermotivasi tinggi untuk mendorong pemindahan latihan berlaku di sekolah. Guru siswazah juga perlu mempunyai sifat akauntabiliti untuk memindahkan apa yang dipelajari ke sekolah

bagi mengelakkan pembaziran dalam pelaburan latihan oleh KPM.

Daftar Rujukan

- Aguinis, H. dan Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual review of psychology*, 60: 451–74.
- Baldwin, T. T. dan Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41: 63–105.
- Bates, R.A., Holton, E.F. III, Seyler, D.L. dan Carvalho, M.A. (2000). The role of interpersonal factors in the application of computer-based training in an industrial setting. *Human Resource Development International*, 3(1): 19-42.
- Blume, B., Ford, J., Baldwin, T. dan Huang, J. (2009). Transfer of training: A meta analytic review. *Journal of Management*, 36(4): 1065-1105.
- Brinkerhoff, R. O. dan Montesino, M. U. (1995). Partnership for training transfers. Lessons from a corporate study. *Human resource development quarterly*, 6(3): 263-274.
- Broad, M. L. (2005). *Beyond transfer of training: Engaging systems to improve performance*. San Francisco: John Wiley.
- Broad, M. L. dan Newstrom, J. W. (1992). *Transfer of training: Action packed strategies to ensure high payoff from training investments*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Brunhart, A. (2013). *The relationship between felt accountability and perceived overall organizational performance in federal agencies*, Tesis PhD, Walden University.
- Burke, L. dan Hutchins, H. (2007). Training transfer: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 6(3): 263-297.
- Burke, L. dan Saks A. (2009). Accountability in Training Transfer: Adapting Schlenker's Model of Responsibility to a Persistent but Solvable Problem. *Human Resource Development Review*, 8(3): 382-402.
- Chiaburu, D. and Marinova, S. (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):110-23.
- Chiaburu, D., van Dam, K. and Hutchins, H. (2010). Social support in the workplace and training transfer: a longitudinal analysis. *International Journal of Selection and Assessment*, 18(2): 187–200.
- Chua, Y.P. (2006). *Kaedah penyelidikan*. Malaysia: Mc Graw Hill.
- Cochran-Smith, M. dan Lytle, S. (2001). Beyond certainty: Taking an inquiry stance on practice In A. Lieberman & L. Miller (Eds.), *Teachers caught in the action* (pp. 45-60). New York: Teachers College Press.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A. dan Noe, R. A. (2000). Toward an integrative theory of training motivation: a meta-analytic path analysis of 20 years of research. *Journal Application Psychology*, 85:678–707.
- Desimone, L. M. (2009). Improving impact studies of teachers' professional development: toward better conceptualizations and measures. *Educational Researcher*, 38(3): 181–199.
- Devos, C., Dumay, X., Bonami, M., Bates, R. dan Holton, E., III, (2007). The Learning Transfer System Inventory (LTSI) translated into French : internal structure and predictive validity. *International Journal of Training and Development*, 11(3): 181-199.
- Elangoran, A. R. dan Karakowsky, L. (1999). The role of trainees and environmental factors in transfer of training: An exploratory framework. *Leadership and Organization Development Journal*, 20(5): 268-275.
- Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A. G. dan Buchner, A. (2007). G*Power 3: A flexible statistical power analysis program

- for the social, behavioral, and biomedical sciences. *Behavior Research Methods*, 39: 175-191.
- Ford, J. K. dan Weissbein, D. A. (1997). Transfer of Training: An updated review and analysis. *Performance Improvement Quarterly*, 10(2): 22 – 41.
- Foxon, M. (1993). A process approach to the transfer of training. *Australian Journal of Educational Technology*, 9(2): 130-143.
- Goldstein I.L.dan Ford J.K. (2002). *Training in organizations*. Belmont (4th Ed), CA:Wadsworth.
- Grossman, R. danSalas, E. (2011). The transfer of training : what really matters. *International Journal of Training and Development*, 15(2): 103-120.
- Hall, A.T. (2005). *Accountability in organizations : an examination of antecedents and consequences*, Tesis PhD, The Florida State University.
- Hawley, J. D. dan Barnard, J. K. (2005). Work environment characteristics and implications for training transfer: A case study of the nuclear power industry. *Human Resource Development International*, 8(1): 65–80.
- Hess, D. (2007). Social reporting and new governance regulation: The prospects of achieving corporate accountability through transparency. *Business Ethics Quarterly*, 17: 453-466.
- Hochwarter, W.A., Kacmar, C. J.dan Ferris, G.R. (2003). Accountability at work: An examination of antecedents and consequences. *Paper presented at the annual meeting of the Society of Industrial and Organizational Psychology*, Orlando, FL.
- Holton, E.F. III (1996). The flawed four-level evaluation model. *Human Resource Development Quarterly*, 7(1): 5-21.
- Holton, E. F., Bates, R. A.dan Ruona, W. E. (2000). Development of a generalized learning transfer system inventory. *Human Resource Development Quarterly*, 11(4): 333-360.
- Holton, E. F. (2005). Holton's evaluation model: New evidence and construct elaborations. *Advances in Developing Human Resources*, 7(1): 37–54.
- Humphrey S. E., Nahrgang J. D. dan Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*. 92(5): 1332–1356
- Ingvanson, L., Meiers, M.dan Beavis, A. (2005). Factors affecting the impact of professional development programs on teachers ' knowledge, practice, student outcomes & efficacy. *Education Policy Analysis Archives*, 13: 1–27.
- Killion, J. (2010). Educator learning keeps evolving. *Teachers Teaching Teachers*, 5(5), 6-8. Retrieved July 8, 2013, from <http://www.nsd.org/news/getDocument.cfm?articleID=2008>.
- Kontoghiorghes, C. (2002). Predicting motivation to learn and motivation to transfer process back on the job in a service organization: a new systemic model for training effectiveness. *Performance Improvement Quarterly*, 15(3): 114–29.
- Laker, D.dan Powell, J. (2011). The differences between hard and soft skills and their relative impact on training transfer. *Human Resource Development Quarterly*, 22(1): 111-122.
- Longnecker, C. O. (2004). Maximizing transfer of learning from management education programs: Best practices for retention and application. *Development and Learning in Organizations*, 18(4): 4–6.
- Machin, M. A. (2002). Planning, managing, and optimizing transfer of training. In K. Kraiger (Ed.), *Creating, implementing, and managing effective training and development* (pp. 263-301). San Francisco: Jossey-Bass.
- Marina (2012). *Hubungan di antara Pemindahan latihan dengan faktor*

- individu dan faktor persekitaran kerja dalam kalangan staf di Lembaga Pembangunan Industri Pembinaan Malaysia (CIDB), Tesis Sarjana, Universiti Putra Malaysia .
- McDonald, L. (2011). Procedia Social and Transfer of training in teacher PD A process-outcome orientation. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 29: 1885-1894.
- Montesino, M. U. (2002). Strategic alignment of training, transfer-enhancing behaviors, and training usage: A post training study. *Human Resource Development Quarterly*, 13: 89-108.
- Nijman, D., Nijhof, W., Wognum, A. dan Veldkamp, B. (2006). Exploring differential effects of supervisor support on transfer of training. *Journal of European Industrial Training*, . 30(7): 529-549.
- Noe, R.A. (2002). *Employee training and development* (2nd Ed.). New York: Irwin McGraw-Hill.
- Noe R. A. (2005). *Employee training and development* (3rd ed.). Burr Ridge: Irwin McGraw- Hill.
- Park, J. dan Wentling, T. (2007). Factors associated with transfer of training in workplace e-learning. *Journal of Workplace Learning*. *Journal of Workplace Learning*, 19(5): 311-329.
- Patterson, M. L. (2009). *An examination of supervisory support as a factor affecting training transfer in a sales organization*, Tesis PhD, Pepperdine University.
- Ramsay, D.A., Boardman, J.T. dan Cole, A.J. (1996). Reinforcing learning, using soft systemic frameworks. *International Journal of Project Management*, 14(1): 31-6.
- Robinson, V. M. J. dan Timperley, H. S. (2007). The leadership of the improvement teaching and learning: lessons from initiatives with positive outcomes for students. *Australian Journal of Education*, 51: 247-262.
- Russ-Eft, D. (2002). A typology of training design and work environment factors affecting workplace learning and transfer. *Human Resource Development Review*, 1(1): 45-65.
- Rynes, S. L., Colbert, A. E. dan Brown, K. G. (2002). HR professionals' beliefs about effective human resource practices: correspondence between research and practice. *Human Resource Management*, 41(2): 149-74.
- Sakinah Muslim, (2003). *Pemindahan kandungan latihan ke tempat kerja: Satu kajian di Kementerian Pembangunan Luar Bandar*, Tesis Sarjana, Unversiti Malaya.
- Saks, A.M. dan Belcourt, M. (2006). An investigation of training activities and transfer of training in organizations. *Human Resource Management*, 45: 629-648.
- Salkind, N.J. (2009). *Exploring research*. New Jersey: Pearson Education.
- Saprin, M. (2003). *Hubungan antara ciri pelatih, reka bentuk latihan dan persekitaran kerja dengan pemindahan latihan*, Tesis Sarjana, Universiti Teknologi Malaysia.
- Schlenker, B. R. (1997). Personal responsibility: Applications of the triangle model. *Research in Organizational Behavior*, 19: 241-301.
- Thayer, P. W. dan Teachout, M. S. (1995). A Climate for Transfer Model. Brooks AFB, TX: Amrstrong Laboratory. Retrieved Oct 6, 2013 from <http://www.usq.edu.au/users/machin/thayer%20&%20Teachout,%201995.PDF>
- Thorndike, E. L. dan Woodworth, R. S. (1901). The influence of improvement in one mental function upon the efficiency of other functions. *Psychological Review*, 8: 247-261.
- Velada, R. dan Caetano, A. (2007). Training transfer: the mediating role of perception

- of learning. *Journal of European Industrial Training*, 31(4): 283-96.
- Villegas-Reimers, E. (2003). *Teacher PD: An international review of the literature*. Paris: International Institute for Educational Planning, UNESCO.
- Zumrah, A.R., Boyle, S. & Fein, E. (2012). The effect of perceived organizational support on the transfer of training outcomes to the workplace. *World Review of Business Research Journal*, 2(4):130-147.