

SOKONGAN PENYELIA DAN MOTIVASI PEMINDAHAN LATIHAN

SUPERVISORY SUPPORT AND TRAINING TRANSFER MOTIVATION

Fadillah Ismail ^{1 *}
Maharida Manindar ²

¹ Department of Production and Operation Management, Faculty of Technology Management and Business, Universiti Tun Hussein Onn Malaysia

² English Education Department, Universitas Muhammadiyah Makassar, 259 Sultan Alauddin Road, Makassar City, Rappocini 90221, Indonesia

*Corresponding author: fadillah@uthm.edu.my

Article history

Received date : 17-5-2026
Revised date : 18-5-2026
Accepted date : 5-6-2026
Published date : 20-6-2026

To cite this document:

Ismail, F., & Manindar, M. (2026). Sokongan penyelia dan motivasi pemindahan latihan. *Journal of Islamic, Social, Economics and Development (JISED)*, 11 (83), 691 – 698.

Abstrak: Kegagalan memindahkan pembelajaran latihan ke tempat kerja kekal sebagai cabaran kritikal dalam pembangunan sumber manusia kerana manfaat latihan hanya terzahir apabila pengetahuan dan kemahiran baharu diaplikasikan secara konsisten dalam tugas sebenar. Literatur menunjukkan bahawa faktor persekitaran kerja khususnya sokongan penyelia mempunyai pengaruh penting terhadap motivasi untuk memindahkan latihan (motivation to transfer), iaitu dorongan dalaman dan kesediaan pekerja untuk menggunakan hasil latihan dalam kerja harian. Makalah ini menghimpunkan justifikasi teori dan bukti empirikal yang menerangkan bagaimana sokongan penyelia membentuk motivasi pemindahan melalui isyarat kepentingan latihan, autonomi dan kompetensi, maklum balas serta peluang aplikasi yang realistik. Perbincangan disusun dalam tiga subtopik: (i) asas teori yang menghubungkan sokongan penyelia kepada motivasi pemindahan, (ii) sintesis dapatan kajian terdahulu dan mekanisme perantaraan utama, dan (iii) implikasi pengurusan serta strategi reka bentuk intervensi sokongan penyelia sebelum, semasa dan selepas latihan. Makalah ini menggariskan bahawa sokongan penyelia bukan sekadar “galakan”, tetapi satu sistem isyarat, sumber dan akauntabiliti yang mengaktifkan motivasi pemindahan dan seterusnya meningkatkan kebarangkalian pemindahan latihan yang berkesan.

Kata kunci: sokongan penyelia, motivasi pemindahan latihan, pemindahan latihan, iklim pemindahan, pembangunan sumber manusia

Abstract: The failure to transfer learning from training to the workplace remains a critical challenge in human resource development, as the benefits of training are only realized when new knowledge and skills are consistently applied in actual job tasks. The literature shows that work environment factors, particularly supervisory support, have an important influence on motivation to transfer training—the internal drive and readiness of employees to apply training outcomes in their daily work. This paper consolidates theoretical justifications and empirical evidence explaining how supervisory support shapes transfer motivation through signals of training importance, autonomy and competence, feedback, and realistic application

opportunities. The discussion is structured into three subtopics: (i) theoretical foundations linking supervisory support to transfer motivation, (ii) a synthesis of previous research findings and key mediating mechanisms, and (iii) management implications and strategies for designing supervisory support interventions before, during, and after training. This paper emphasizes that supervisory support is not merely "encouragement," but a system of signals, resources, and accountability that activates transfer motivation and subsequently increases the likelihood of effective training transfer.

Keywords: *supervisory support, training transfer motivation, training transfer, transfer climate, human resource development*

Pengenalan

Pelaburan organisasi dalam latihan lazimnya besar, namun pulangan pelaburan sering melemah apabila hasil latihan tidak diterjemahkan kepada perubahan tingkah laku kerja yang berkekalan. Dalam kerangka pemindahan latihan, latihan hanya membangunkan “potensi” individu; pencapaian prestasi sebenar bergantung pada sama ada potensi itu diaktifkan dan disokong dalam persekitaran kerja (Xing et al., 2023). Oleh itu, persekitaran pascalatihan termasuk sokongan sosial, peluang aplikasi, dan isyarat kepentingan menjadi penentu yang kritikal kepada kejayaan latihan. Kajian-kajian semakan dan meta-analisis menunjukkan bahawa faktor konteks kerja (misalnya sokongan penyelia, sokongan rakan sekerja dan iklim pemindahan) berkait rapat dengan pemindahan latihan, dan motivasi untuk memindahkan latihan sering berfungsi sebagai pemacu proksimal kepada tingkah laku pemindahan (Nielsen & Shepherd, 2022).

Dalam konteks ini, motivasi untuk memindahkan latihan merujuk kepada niat dan dorongan pekerja untuk menggunakan pengetahuan, kemahiran dan sikap yang dipelajari semasa latihan ke dalam tugas dan proses kerja (Seyler et al., 1998). Ia merangkumi kesediaan psikologi untuk mencuba pendekatan baharu, komitmen untuk mengekalkan amalan tersebut, serta kepercayaan bahawa usaha aplikasi akan menghasilkan nilai kepada diri dan organisasi (Imam, Sahi & Farasat, 2023). Motivasi ini bukan sifat statik individu; ia dibentuk oleh pengalaman latihan, persepsi utiliti latihan, serta sokongan dan tindak balas organisasi terutama penyelia yang menyediakan makna, sumber, dan jaminan psikologi untuk mencuba cara kerja baharu tanpa penalti sosial atau prestasi. Persepsi bahawa latihan adalah relevan, dihargai dan disokong akan meningkatkan jangkaan hasil yang positif, sekali gus menguatkan niat untuk memindahkan pembelajaran. Sebaliknya, jika pekerja merasakan bahawa penggunaan kemahiran baharu tidak diberi perhatian atau mungkin menimbulkan risiko, motivasi tersebut boleh merosot walaupun pembelajaran telah berlaku (Nafukho et al., 2023). Dengan kata lain, walaupun latihan berkualiti tinggi dapat meningkatkan pembelajaran, pemindahan latihan memerlukan “jambatan” motivasi yang menghubungkan pembelajaran kepada amalan kerja harian (Grossman & Salas, 2011; Gegenfurtner et al., 2009).

Makalah ini memfokuskan hubungan antara sokongan penyelia dan motivasi pemindahan latihan. Tumpuan ini wajar kerana penyelia ialah aktor organisasi yang paling hampir dengan pekerja, berperanan menterjemah objektif latihan kepada jangkaan prestasi, mengurus peluang aplikasi, memberi maklum balas, dan membentuk akauntabiliti pascalatihan. Justeru, memahami bagaimana sokongan penyelia “menghidupkan” motivasi pemindahan memberi implikasi terus kepada reka bentuk latihan, strategi susulan pascalatihan, dan tadbir urus pembangunan bakat dalam organisasi.

Perbincangan

1) Mengapa sokongan penyelia membentuk motivasi pemindahan

Dari perspektif Self-Determination Theory SDT, motivasi yang kukuh lahir apabila individu merasakan autonomi, kompetensi dan keterhubungan sosial dipenuhi. Dalam konteks pemindahan latihan, ketiga-tiga keperluan psikologi ini menjadi asas kepada kesediaan pekerja untuk mengaplikasikan pembelajaran ke tempat kerja. Sokongan penyelia yang bersifat membina seperti memberi pilihan cara melaksanakan tugas, menyediakan bimbingan realistik dan mengiktiraf usaha aplikasi menguatkan persepsi autonomi dan kompetensi, sekali gus meningkatkan kecenderungan pekerja untuk mencuba tingkah laku baharu hasil latihan Ryan dan Deci, 2000. Apabila pekerja diberi ruang membuat keputusan tentang cara mengintegrasikan kemahiran baharu dalam tugas, mereka lebih merasakan kawalan dalaman terhadap tindakan tersebut. Pada masa yang sama, maklum balas yang spesifik dan berorientasikan pembelajaran meningkatkan keyakinan terhadap keupayaan diri untuk melaksanakan perubahan. Unsur keterhubungan sosial pula diperkukuh apabila penyelia menunjukkan kepercayaan dan kesediaan menyokong percubaan awal yang mungkin belum sempurna (Stumbrienė et al., 2024). Dalam kerangka ini, motivasi pemindahan bukan hanya keinginan untuk menggunakan ilmu, tetapi satu keadaan psikologi yang stabil apabila pekerja yakin mereka mampu, dibenarkan dan disokong untuk mempraktikkan kemahiran baharu dalam batasan kerja sebenar (Junça Silva & Pinto, 2024).

Melalui lensa *Perceived Organizational Support* (POS) dan pertukaran sosial, sokongan penyelia juga berfungsi sebagai isyarat bahawa organisasi menghargai sumbangan pekerja dan mengambil berat kesejahteraan mereka (Kaabomeir et al., 2023). Penyelia sering dilihat sebagai wakil organisasi; apabila penyelia menyediakan sokongan instrumental (masa, sumber, peluang) dan sokongan emosi (pengiktirafan, kepercayaan), pekerja cenderung membalas melalui komitmen dan tingkah laku proaktif, termasuk usaha menerapkan pembelajaran latihan (Eisenberger et al., 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002; Bhat et al., 2022). Mekanisme ini mengukuhkan motivasi pemindahan kerana pekerja melihat pemindahan sebagai tindakan yang selari dengan norma timbal balas dan keadilan sosial dalam organisasi.

Selain itu, konsep “isyarat kepentingan” menekankan peranan penyelia dalam membina jangkaan pemindahan sebelum latihan berlaku. Apabila pekerja menerima isyarat bahawa latihan penting, misalnya melalui akauntabiliti kepada penyelia, penjelasan mengapa latihan relevan, dan status program yang jelas, niat dan motivasi untuk memindahkan latihan meningkat (Baldwin & Magjuka, 1991). Ini penting kerana motivasi pemindahan sering terbentuk awal dan diperkukuh pascalatihan melalui susulan penyelia yang konsisten (Kissi et al., 2024).

2) Dari sokongan penyelia kepada motivasi pemindahan

Dapatan kajian menunjukkan bahawa sokongan penyelia meningkatkan motivasi pemindahan melalui beberapa laluan yang saling menguatkan. Pertama, sokongan penyelia memperkukuh persepsi utiliti latihan dan keserasian latihan dengan peranan kerja, yang seterusnya meningkatkan keinginan untuk menggunakan kemahiran baharu (Imam, Sahi & Farasat, 2023). Apabila penyelia secara jelas mengaitkan kandungan latihan dengan keperluan tugas, sasaran prestasi dan hala tuju unit kerja, pekerja lebih memahami nilai instrumental latihan tersebut (Peker et al., 2022). Kejelasan ini mengurangkan jurang antara pembelajaran dan aplikasi, sekali gus meningkatkan jangkaan bahawa usaha memindahkan latihan akan menghasilkan hasil kerja yang bermakna. Sokongan penyelia juga membantu membina kepercayaan bahawa

penggunaan kemahiran baharu tidak akan menjejaskan penilaian prestasi, malah dilihat sebagai usaha penambahbaikan. Seyler et al. (1998) mendapati faktor persekitaran kerja menyumbang besar kepada variasi motivasi pemindahan, menunjukkan bahawa konteks pascalatihan bukan faktor sampungan tetapi pemacu utama motivasi.

Kedua, kajian khusus mengenai sokongan sosial di tempat kerja menegaskan bahawa motivasi pemindahan sering bertindak sebagai pengantara (mediator) antara sokongan penyelia dan pemindahan latihan sebenar (Xing et al., 2023). Sebagai contoh, Massenberg et al. (2015) menjelaskan bahawa sokongan penyelia dan rakan sekerja berkait dengan pemindahan latihan melalui peningkatan motivasi pemindahan, termasuk dalam situasi latihan berasaskan pasukan. Ini menunjukkan bahawa penyelia tidak hanya mempengaruhi pemindahan secara langsung, tetapi membina keadaan motivasi yang mendorong pekerja untuk bertahan dan konsisten dalam aplikasi pascalatihan. Ketiga, bukti turut menyokong peranan maklum balas, rangkaian sosial dan iklim pembelajaran yang disalurkan melalui penyelia. Van den Bossche et al. (2010) menekankan bahawa maklum balas yang “membantu” dalam rangkaian sosial kerja meningkatkan motivasi pemindahan dan pemindahan sebenar, menandakan bahawa kualiti maklum balas lebih penting daripada sekadar kekerapan. Dalam erti kata lain, penyelia yang memberi maklum balas yang jelas, spesifik, dan berorientasikan pembangunan akan menaikkan keyakinan dan kesediaan pekerja untuk terus mempraktikkan kemahiran baharu walaupun berdepan kekangan kerja (Kissi et al., 2024).

Selari dengan itu, beberapa kajian menegaskan bahawa penyelia berperanan meminimumkan halangan aplikasi seperti kekangan masa, beban kerja, dan ketidakjelasan standard prestasi selepas latihan (Junça Silva & Pinto, 2024). Nijman et al. (2006) menunjukkan bahawa kesan sokongan penyelia boleh berbeza mengikut bentuk sokongan dan konteks, sekali gus mencadangkan bahawa “sokongan” perlu diterjemah kepada tindakan spesifik seperti penstrukturan tugasan, peluang amali, dan pelarasan keutamaan kerja. Dalam literatur yang menekankan motivasi, kajian oleh Clark et al. (1993) dan Mehner, Rothenbusch & Kauffeld (2025) menunjukkan bahawa penglibatan penyelia, kredibiliti latihan dan iklim pemindahan berkait dengan motivasi pemindahan. Dapatan ini selaras dengan hujah bahawa penyelia mempengaruhi “makna sosial” latihan: pekerja lebih bermotivasi untuk memindahkan latihan apabila mereka yakin latihan tersebut sah, dihargai, dan akan diiktiraf dalam penilaian prestasi.

Akhir sekali, kajian dalam sektor perkhidmatan termasuk perbankan turut menekankan bahawa sokongan persekitaran termasuk penyelia berkait dengan pemindahan dan motivasi pemindahan, khususnya apabila latihan disertakan reka bentuk pemindahan yang jelas dan sokongan pascalatihan yang aktif (Stumbrienė et al., 2024; Bhatti et al., 2014). Secara keseluruhan, dapatan empirikal ini menyokong rumusan bahawa sokongan penyelia ialah pemacu penting kepada motivasi pemindahan kerana ia menggabungkan dimensi psikologi (keyakinan, autonomi), dimensi sosial (pengiktirafan, keselamatan psikologi), dan dimensi struktur (peluang aplikasi, sumber)

3) Strategi memperkuat sokongan penyelia untuk mengaktifkan motivasi pemindahan

Implikasi praktikal paling utama ialah organisasi perlu merancang sokongan penyelia sebagai satu kitaran intervensi, bukan tindakan ad hoc selepas latihan (Xing et al., 2023). Pada fasa pra-latihan, penyelia wajar menjelaskan jangkaan pemindahan, menghubungkan kandungan latihan kepada KPI atau hasil kerja, dan menetapkan akauntabiliti yang membina seperti perbincangan ringkas tentang bagaimana kemahiran baharu akan digunakan. Pendekatan ini sejajar dengan konsep isyarat kepentingan yang meningkatkan niat serta motivasi pemindahan sebelum pekerja memasuki latihan (Baldwin & Magjuka, 1991).

Pada fasa semasa latihan dan sejurus selepas latihan, sokongan penyelia perlu diterjemahkan kepada tindakan yang dapat dirasai, seperti menyediakan ruang masa untuk latihan praktikal, menyusun tugas yang membolehkan aplikasi segera, dan memberi maklum balas yang bersifat coaching. Penyelia juga boleh menetapkan sasaran aplikasi jangka pendek yang jelas supaya pekerja mempunyai fokus konkrit tentang bagaimana kemahiran baharu akan digunakan dalam konteks tugas sebenar (Kaabomeir et al., 2023). Penstrukturan tugas secara berperingkat, pengurangan sementara beban kerja yang tidak kritikal, serta pemantauan awal terhadap percubaan aplikasi boleh membantu mengurangkan tekanan penyesuaian. Bukti rangkaian sosial menunjukkan bahawa maklum balas yang membantu adalah mekanisme penting yang menguatkan motivasi pemindahan (van den Bossche et al., 2010). Maklum balas yang efektif bukan sekadar menilai hasil, tetapi memberi panduan khusus tentang apa yang berfungsi, apa yang perlu diperbaiki dan bagaimana penambahbaikan boleh dilakukan dalam kitaran seterusnya. Dalam konteks ini, sokongan yang tidak disertai peluang aplikasi dan maklum balas berkualiti berisiko menjadi simbolik, lalu gagal mengekalkan motivasi pekerja apabila realiti kerja tidak selari dengan pembelajaran latihan (Kiss et al., 2024).

Pada fasa susulan pascalatihan, organisasi wajar menginstitusikan rutin pengukuhan seperti semakan kemajuan aplikasi, komuniti amalan, dan sokongan rakan sekerja yang diselaraskan oleh penyelia (Nafukho et al., 2023). Kajian sokongan sosial menegaskan bahawa motivasi pemindahan boleh dipertingkatkan apabila pekerja merasakan wujud ekosistem sokongan yang konsisten, bukan bergantung kepada satu interaksi tunggal (Massenberg et al., 2015). Di peringkat sistem, instrumen seperti Learning Transfer System Inventory (LTSI) boleh membantu organisasi mendiagnosis kekuatan dan jurang dalam iklim pemindahan termasuk dimensi sokongan penyelia dan halangan persekitaran (Holton et al., 2000).

Akhirnya, dari sudut tadbir urus sumber manusia, sokongan penyelia perlu disepadukan dengan reka bentuk latihan yang menggalakkan pemindahan (Mylona & Mihail, 2022; Bhat et al., 2022). Literatur menunjukkan bahawa motivasi latihan dan motivasi pemindahan dipengaruhi oleh gabungan faktor individu dan situasi, termasuk iklim dan sokongan (Colquitt et al., 2000; Fecteau et al., 1995). Maka, strategi yang berimpak tinggi ialah menyelaraskan reka bentuk latihan (contohnya elemen latihan berorientasi tugas sebenar) dengan peranan penyelia (contohnya sesi *after-action review* dan sasaran aplikasi), supaya motivasi pemindahan tidak terputus apabila pekerja kembali kepada beban kerja rutin.

Kesimpulan

Artikel ini menegaskan bahawa sokongan penyelia ialah pemacu yang signifikan kepada motivasi untuk memindahkan latihan, dan motivasi pemindahan berfungsi sebagai mekanisme proksimal yang menghubungkan latihan kepada perubahan tingkah laku kerja. Sokongan penyelia yang efektif bukan sekadar galakan umum, tetapi gabungan isyarat kepentingan,

pemenuhan keperluan psikologi (autonomi dan kompetensi), penyediaan sumber serta peluang aplikasi, dan maklum balas yang membantu. Bukti empirikal menunjukkan bahawa apabila sokongan ini wujud secara konsisten sebelum dan selepas latihan, motivasi pemindahan meningkat dan kebarangkalian pemindahan latihan turut bertambah. Oleh itu, organisasi yang ingin memaksimumkan pulangan latihan perlu menstrukturkan peranan penyelia sebagai “arkitek pemindahan”: membina jangkaan, mewujudkan ruang aplikasi, dan mengukuhkan pembelajaran melalui susulan yang bermakna.

Rujukan

- Baldwin, T. T., & Ford, J. K. (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41(1), 63–105. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1988.tb00632.x>
- Baldwin, T. T., & Magjuka, R. J. (1991). Organizational training and signals of importance: Linking pretraining perceptions to intentions to transfer. *Human Resource Development Quarterly*, 2(1), 25–36. <https://doi.org/10.1002/hrdq.3920020106>
- Bhat, Z. H., Mir, R. A., Rameez, R., & Rainayee, R. A. (2022). The influence of learner characteristics, instructional design and work environment on the transfer of training. *Industrial and Commercial Training*, 54(4), 566–588.
- Bhatti, M. A., Ali, S., Isa, M. F. M., Battour, M. M., & Sundram, V. P. K. (2014). Training transfer and transfer motivation: The influence of individual, environmental, situational, training design, and affective reaction factors. *Performance Improvement Quarterly*, 27(1), 51–82. <https://doi.org/10.1002/piq.21165>
- Blume, B. D., Ford, J. K., Baldwin, T. T., & Huang, J. L. (2010). Transfer of training: A meta-analytic review. *Journal of Management*, 36(4), 1065–1105. <https://doi.org/10.1177/0149206309352880>
- Burke, L. A., & Hutchins, H. M. (2007). Training transfer: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 6(3), 263–296. <https://doi.org/10.1177/1534484307303035>
- 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. <https://doi.org/10.1108/03090590510627085>
- Chiaburu, D. S., Van Dam, K., & Hutchins, H. M. (2010). Social support in the workplace and training transfer: A longitudinal analysis. *International Journal of Selection and Assessment*, 18(2), 187–200. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2389.2010.00500.x>
- Chauhan, R., Ghosh, P., Rai, A., & Kapoor, S. (2016). Improving transfer of training with transfer design: Does supervisor support moderate the relationship? *International Journal of Training and Development*, 20(4), 268–280. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12083>
- Clark, C. S., Dobbins, G. H., & Ladd, R. T. (1993). Exploratory field study of training motivation: Influence of involvement, credibility, and transfer climate. *Group & Organization Management*, 18(3), 292–307. <https://doi.org/10.1177/1059601193183003>
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Noe, R. A. (2000). Toward an integrative theory of training motivation: A meta-analytic path analysis of 20 years of research. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 678–707. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.5.678>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Facteau, J. D., Dobbins, G. H., Russell, J. E. A., Ladd, R. T., & Kudisch, J. D. (1995). The influence of general perceptions of the training environment on pretraining motivation and

- perceived training transfer. *Journal of Management*, 21(1), 1–25. <https://doi.org/10.1177/014920639502100101>
- Gegenfurtner, A., Veermans, K., Festner, D., & Gruber, H. (2009). Motivation to transfer training: An integrative literature review. *Human Resource Development Review*, 8(3), 403–423. <https://doi.org/10.1177/1534484309335970>
- Grossman, R., & Salas, E. (2011). The transfer of training: What really matters. *International Journal of Training and Development*, 15(2), 103–120. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2011.00373.x>
- Holton, E. F., III, Bates, R. A., & Ruona, W. E. A. (2000). Development of a generalized learning transfer system inventory. *Human Resource Development Quarterly*, 11(4), 333–360.
- Imam, H., Sahi, A., & Farasat, M. (2023). The roles of supervisor support, employee engagement and internal communication in performance: A social exchange perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, 28(3), 489–505.
- Junça Silva, A., & Pinto, D. (2024). Training under an extreme context: The role of organizational support and adaptability on the motivation transfer and performance after training. *Personnel Review*, 53(3), 743–770.
- Kaabomeir, N., Mazhari, K., Arshadi, N., & Karami, M. (2023). How supervisors can support employees' needs and motivation? An experimental study based on SDT. *Current Psychology*, 42(20), 17206–17218.
- Kirwan, C., & Birchall, D. (2006). Transfer of learning from management development programmes: Testing the Holton model. *International Journal of Training and Development*, 10(4), 252–268.
- Kissi, E., Ikuabe, M. O., Aigbavboa, C. O., Smith, E. D., & Babon-Ayeng, P. (2024). Mediating role of work engagement in the relationship between supervisor support and turnover intention among construction workers. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 31(13), 102–120.
- Massenberg, A. C., Spurk, D., & Kauffeld, S. (2015). Social support at the workplace, motivation to transfer and training transfer: A multilevel indirect effects model. *International Journal of Training and Development*, 19(3), 161–178.
- Mehner, L., Rothenbusch, S., & Kauffeld, S. (2025). How to maximize the impact of workplace training: A mixed-method analysis of social support, training transfer and knowledge sharing. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 34(2), 201–217.
- Mylona, E., & Mihail, D. (2022). An employee perspective of human resource development practices in the public sector: The role of organizational and supervisor support. *International Review of Administrative Sciences*, 88(3), 739–756.
- Nafukho, F. M., Irby, B. J., Pashmforoosh, R., Lara-Alecio, R., Tong, F., Lockhart, M. E., ... & Wang, Z. (2023). Training design in mediating the relationship of participants' motivation, work environment, and transfer of learning. *European Journal of Training and Development*, 47(10), 112–132.
- Nielsen, K., & Shepherd, R. (2022). Understanding the outcomes of training to improve employee mental health: A novel framework for training transfer and effectiveness evaluation. *Work & Stress*, 36(4), 377–391.
- Nijman, D.-J. J. M., Nijhof, W. J., Wognum, A. A. M., & Veldkamp, B. P. (2006). Exploring differential effects of supervisor support on transfer of training. *Journal of European Industrial Training*, 30(7), 529–549.
- Peker, M., Doğru, O. C., & Meşe, G. (2022). Role of supervisor behavioral integrity for safety in the relationship between top-management safety climate, safety motivation, and safety performance. *Safety and Health at Work*, 13(2), 192–200.

- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67.
- Seyler, D. L., Holton, E. F., III, 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.
- Stumbrienė, D., Jevsikova, T., & Kontvainė, V. (2024). Key factors influencing teachers' motivation to transfer technology-enabled educational innovation. *Education and Information Technologies*, 29(2), 1697–1731.
- van den Bossche, P., Segers, M., & Jansen, N. (2010). Transfer of training: The role of feedback in supportive social networks. *International Journal of Training and Development*, 14(2), 81–92.
- Xing, L., Sun, J. M., Jepsen, D., & Zhang, Y. (2023). Supervisor negative feedback and employee motivation to learn: An attribution perspective. *Human Relations*, 76(2), 310–340.