

**ORGANIZATIONAL LEARNING CULTURE AND TRAINING TRANSFER: A
SIGNALING THEORY PERSPECTIVE IN HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT
(HRD)
(BUDAYA PEMBELAJARAN ORGANISASI DAN PEMINDAHAN LATIHAN:
PERSPEKTIF TEORI ISYARAT DALAM HRD)**

Fadillah Ismail^{1*}

¹Fakulti Pengurusan Teknologi dan Perniagaan,
Universiti Tun Hussein Onn Malaysia (UTHM), 86400 Parit Raja, Johor Darul Ta'zim, MALYSIA

*Corresponding Author's Email: fadillah@uthm.edu.my

©2026 Ismail. Published by Penerbit Universiti Teknikal Malaysia Melaka. This is an open article under the CC-BY license
(<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

Article History: Received 16 Feb 2026, Revised 26 June 2026, Accepted 30 June 2026, Published 30 June 2026

ABSTRACT

The effectiveness of training within organisations depends not only on the quality of training programme design and implementation but also on the extent to which the knowledge, skills, and attitudes acquired are successfully transferred and continuously applied in the workplace. Based on this premise, this conceptual paper examines the role of Organizational Learning Culture (OLC) as a contextual driver of training transfer. Drawing upon Signaling Theory, the paper argues that organisational practices that support learning send clear signals to employees regarding the value, expectations, and rewards associated with applying newly acquired knowledge and skills following training. Three key arguments are advanced. First, OLC provides a learning infrastructure that normalises knowledge sharing, reflective work practices, and continuous workplace learning. Second, OLC fosters psychosocial mechanisms, including psychological safety, social support, and employees' perceptions of organisational signals, which collectively reduce resistance to behavioural change following training. Third, OLC strengthens the transfer climate and the learning transfer system through supervisory support, opportunities for application, constructive feedback, and more systematic post-training evaluation. From a theoretical perspective, this paper contributes to the Human Resource Development (HRD) literature by positioning OLC as a contextual antecedent that explains the relationship between organisational signals, transfer climate, and training transfer. From a practical perspective, the paper highlights the need for organisations to cultivate a supportive learning culture, establish robust support systems, and implement consistent training transfer metrics to ensure that investments in training lead to sustained behavioural change and enhanced job performance.

Keywords: Organizational Learning Culture; Training Transfer; Transfer Climate; Human Resource Development; Signaling Theory.

JEL Classification: M53, M54, D23

ABSTRAK (Malay Version)

Keberkesanan latihan dalam organisasi tidak hanya bergantung pada kualiti reka bentuk dan pelaksanaan program latihan, tetapi turut ditentukan oleh sejauh mana pengetahuan, kemahiran dan sikap yang diperoleh dapat dipindahkan serta diaplikasikan secara berterusan di tempat kerja. Berasaskan premis ini, kertas konseptual ini meneliti peranan budaya pembelajaran organisasi (Organizational Learning Culture, OLC) sebagai pemacu kontekstual kepada pemindahan latihan. Dengan berpandukan Teori Isyarat (Signaling Theory), perbincangan ini menghujahkan bahawa amalan organisasi yang menyokong pembelajaran berupaya menghantar isyarat yang jelas kepada pekerja tentang nilai, jangkaan dan ganjaran terhadap aplikasi pembelajaran selepas latihan. Perbincangan ini mengemukakan tiga hujah utama. Pertama, OLC menyediakan infrastruktur pembelajaran yang menormalkan perkongsian pengetahuan, refleksi kerja dan pembelajaran di tempat kerja. Kedua, OLC membentuk mekanisme psikologi-sosial seperti keselamatan psikologi, sokongan sosial dan persepsi terhadap isyarat organisasi yang dapat mengurangkan rintangan perubahan selepas latihan. Ketiga, OLC memperkukuh iklim pemindahan (transfer climate) dan sistem pemindahan pembelajaran (learning transfer system) melalui sokongan penyelia, peluang aplikasi, maklum balas serta pengukuran pasca-latihan yang lebih sistematik. Dari sudut teori, kertas ini menyumbang kepada literatur pembangunan sumber manusia (Human Resource Development, HRD) dengan meletakkan OLC sebagai anteseden kontekstual yang menjelaskan hubungan antara isyarat organisasi, iklim pemindahan dan pemindahan latihan. Dari sudut praktikal, perbincangan ini menegaskan keperluan organisasi membangunkan budaya, sistem sokongan dan metrik pemindahan latihan yang konsisten bagi memastikan pelaburan latihan menghasilkan perubahan tingkah laku serta peningkatan prestasi kerja yang mampan.

Kata kunci: Budaya Pembelajaran Organisasi; Pemindahan Latihan; Iklim Pemindahan; HRD; Teori Isyarat.

1.0 PENGENALAN

Pemindahan latihan merujuk kepada tahap sejauh mana pembelajaran daripada program latihan digeneralisasikan ke situasi kerja dan dikekalkan dari masa ke masa. Konsep ini bukan sahaja melibatkan penggunaan segera kemahiran selepas latihan, tetapi juga keupayaan mengekalkan perubahan tingkah laku dalam jangka panjang (Liu et al., 2023). Ulasan klasik menegaskan bahawa pemindahan latihan lazimnya dipengaruhi oleh tiga kelompok faktor: ciri peserta, reka bentuk latihan, dan persekitaran kerja (Baldwin & Ford, 1988). Ciri peserta merangkumi motivasi, efikasi sendiri dan kesediaan untuk belajar, manakala reka bentuk latihan melibatkan kesesuaian kandungan, peluang amali dan maklum balas yang berkualiti (Mdhlalose, 2022). Namun dalam banyak organisasi, perhatian sering tertumpu pada reka bentuk modul dan kaedah penyampaian, sedangkan persekitaran selepas latihan menentukan sama ada pekerja mendapat peluang, sokongan, dan isyarat yang konsisten untuk mempraktikkan pembelajaran. Tanpa sokongan penyelia, galakan rakan sekerja dan ruang untuk mencuba kemahiran baharu, pekerja cenderung kembali kepada rutin lama (Naqshbandi, Meeran & Wilkinson, 2023). Kajian semasa turut menekankan bahawa apa yang berlaku sebelum, semasa, dan

terutama selepas latihan perlu dilihat sebagai satu sistem organisasi yang saling berhubung (Salas et al., 2012).

Dalam kerangka ini, budaya pembelajaran organisasi (OLC) wajar difahami sebagai konteks yang lebih mendasar (*distal*) berbanding iklim pemindahan (*transfer climate*) (Akgün et al., 2023). OLC mempengaruhi bagaimana organisasi memaknai pembelajaran, bagaimana pengetahuan dikongsi, dan sejauh mana aplikasi pembelajaran dianggap sebagai norma profesional. Dapatan empirik yang dirujuk dalam teks lampiran menunjukkan bahawa OLC menyokong pemindahan latihan dan konsisten dengan beberapa kajian terdahulu yang menghubungkan budaya pembelajaran dengan hasil kerja pasca-latihan (Scales-Nimoh, 2024).

Sehubungan itu, objektif utama kertas konseptual ini adalah untuk meneliti peranan budaya pembelajaran organisasi (*Organizational Learning Culture*, OLC) sebagai pemacu kontekstual kepada pemindahan latihan ke tempat kerja dengan berpandukan Teori Isyarat (*Signaling Theory*). Secara khusus, perbincangan ini bertujuan menjelaskan bagaimana OLC membentuk isyarat organisasi yang mempengaruhi persepsi, motivasi dan tingkah laku pekerja dalam mengaplikasikan pengetahuan, kemahiran dan sikap yang diperoleh selepas latihan. Dalam kerangka ini, OLC dilihat bukan sekadar sebagai latar budaya organisasi, tetapi sebagai asas yang membentuk infrastruktur pembelajaran, mekanisme psikologi-sosial dan iklim pemindahan yang menyokong keberterusan pembelajaran di tempat kerja.

Dari sudut sumbangan kepada literatur pembangunan sumber manusia (*Human Resource Development*, HRD), kertas ini memperkukuh pemahaman konseptual bahawa pemindahan latihan bukan semata-mata dipengaruhi oleh reka bentuk latihan atau ciri individu peserta, tetapi turut ditentukan oleh isyarat, norma dan sistem organisasi yang menyokong aplikasi pembelajaran. Dengan menghubungkan OLC, Teori Isyarat dan pemindahan latihan, perbincangan ini menawarkan penjelasan teori yang lebih bersepadu tentang bagaimana budaya organisasi dapat membentuk tingkah laku pasca-latihan. Justeru, kertas ini dijangka menyumbang kepada pengembangan kesarjanaan HRD dengan menyediakan asas konseptual yang lebih jelas untuk memahami peranan budaya pembelajaran organisasi dalam memperkukuh keberkesanan pemindahan latihan dan pembelajaran di tempat kerja.

2.0 PERBINCANGAN

OLC bukan sekadar iklim positif, tetapi merangkumi rutin, sistem dan amalan yang memudahkan pembelajaran berterusan serta aplikasi ilmu dalam operasi harian organisasi (Tripathi & Kalia, 2024). Ia berfungsi sebagai infrastruktur tidak formal yang membentuk cara pekerja berfikir, bertindak dan membuat keputusan berasaskan pengetahuan. Dalam konteks ini, budaya pembelajaran tidak terhad kepada galakan retorik terhadap latihan, tetapi diterjemahkan melalui mekanisme konkrit seperti proses refleksi kerja, maklum balas berstruktur, serta integrasi pembelajaran dalam penilaian prestasi (Meher et al., 2024). Konsep organisasi pembelajaran menekankan keupayaan organisasi membina disiplin

pembelajaran, pemikiran sistem dan pembelajaran berpasukan yang akhirnya mendorong perubahan amalan kerja (Senge, 1990). Perspektif ini selari dengan hujah bahawa pembelajaran organisasi perlu diterjemahkan kepada tindakan melalui proses pemerolehan, penciptaan, perkongsian dan aplikasi pengetahuan (Garvin, 1993). Justeru, OLC bertindak sebagai asas normatif yang memastikan pembelajaran tidak terhenti pada tahap kognitif, tetapi berkembang menjadi amalan kolektif yang memberi impak kepada prestasi. Apabila norma organisasi mengangkat pembelajaran sebagai strategi adaptif, pekerja lebih cenderung melihat aplikasi pembelajaran sebagai sebahagian daripada prestasi, bukannya beban tambahan.

Dalam literatur HRD, OLC sering dioperasionalisasi melalui konstruk seperti *Dimensions of the Learning Organization Questionnaire* (DLOQ) yang menilai dimensi pembelajaran berterusan, dialog dan inkuiri, pembelajaran berpasukan, sistem perkongsian pengetahuan, pemeraksanaan, hubungan dengan persekitaran dan kepimpinan strategik untuk pembelajaran (Marsick & Watkins, 2003). Pengukuran ini telah melalui proses pengesahan dan penilaian psikometrik merentas konteks (Yang et al., 2004; Song et al., 2009), sekali gus mengukuhkan keabsahan OLC sebagai konstruk organisasi yang stabil (Lee, 2024). Dalam konteks pemindahan latihan, dimensi-dimensi ini penting kerana ia menyediakan asas struktur dan budaya yang membolehkan pekerja menggunakan pembelajaran secara konsisten dalam tugas sebenar.

Secara lebih khusus, infrastruktur pembelajaran memudahkan pemindahan latihan melalui beberapa mekanisme langsung. Pertama, sistem perkongsian pengetahuan seperti komuniti amalan, sesi *post-mortem* dan platform dokumentasi kerja menyediakan laluan bagi pekerja menukar pembelajaran latihan kepada penyelesaian kerja sebenar (Brion, 2023). Mekanisme ini membolehkan pengetahuan yang diperoleh semasa latihan disesuaikan semula dengan keperluan tugas, masalah kerja dan konteks organisasi. Kedua, proses refleksi kerja dan maklum balas berstruktur membantu pekerja menilai keberkesanan penggunaan kemahiran baharu, mengenal pasti kelemahan pelaksanaan dan membuat pelarasan terhadap amalan kerja secara berterusan. Ketiga, apabila kepimpinan menstrukturkan masa, sumber dan keutamaan kerja agar pembelajaran boleh diuji secara terkawal, pekerja memperoleh ruang eksperimen yang kritikal untuk pemindahan. Bukti empirik yang dirujuk dalam lampiran menegaskan bahawa OLC mencipta suasana pembelajaran dan memudahkan cara pekerja belajar untuk belajar sehingga menyokong aplikasi pembelajaran di tempat kerja (Achdiat et al., 2023; Appoh et al., 2024). Oleh itu, infrastruktur pembelajaran bukan sahaja menyediakan suasana yang menyokong latihan, tetapi membentuk mekanisme kerja yang membolehkan pembelajaran dipraktikkan, dipantau, diperbaiki dan dikekalkan sebagai tingkah laku kerja.

Walaupun infrastruktur penting, pemindahan latihan juga ialah proses sosial dan psikologi yang melibatkan penilaian subjektif pekerja terhadap risiko dan ganjaran perubahan tingkah laku (Lee & Han, 2024). Pekerja menilai risiko apabila mengubah cara kerja, khususnya sama ada percubaan baharu akan diterima sebagai inovasi atau dianggap sebagai kesilapan. Penilaian ini berlaku secara implisit melalui pemerhatian terhadap tindakan pengurusan, sistem ganjaran dan reaksi organisasi terhadap

kesilapan (Brion, 2023). Di sinilah OLC bertindak melalui mekanisme isyarat (*signaling*), iaitu proses di mana organisasi menyampaikan mesej tersirat tentang nilai, keutamaan dan jangkaan tingkah laku. Teori Isyarat menerangkan bagaimana pihak yang mempunyai maklumat, iaitu organisasi, menghantar isyarat kepada pihak lain, iaitu pekerja, untuk mengurangkan ketidaksimetrian maklumat tentang perkara yang benar-benar dihargai dan akan diberi ganjaran (Spence, 2002). Dalam konteks HR, apabila organisasi melabur secara konsisten dalam pembelajaran, mengiktiraf perkongsian ilmu dan menilai prestasi berdasarkan penambahbaikan proses, ia menghantar isyarat bahawa aplikasi pembelajaran adalah norma yang selamat dan bernilai. Isyarat ini membentuk persepsi pekerja terhadap peraturan sebenar permainan dalam organisasi, sekali gus mempengaruhi tahap kesediaan mereka untuk mencuba pendekatan baharu. Ulasan Teori Isyarat dalam pengurusan turut menegaskan bahawa isyarat organisasi membentuk interpretasi penerima dan seterusnya memandu tingkah laku (Connelly et al., 2011).

Selain isyarat, konsep keselamatan psikologi (*psychological safety*) membantu menjelaskan mengapa OLC mengurangkan rintangan perubahan pasca-latihan. Edmondson (1999) menunjukkan bahawa apabila ahli pasukan merasakan persekitaran selamat untuk mengambil risiko interpersonal, mereka lebih cenderung bertanya, mencuba, berkongsi kesilapan dan belajar secara terbuka. Ini selari dengan logik pemindahan latihan kerana pekerja perlu mencuba kemahiran baharu, menerima maklum balas dan melaras amalan tanpa takut dihukum. Apabila budaya pembelajaran menormalisasi percubaan dan refleksi, rintangan perubahan berkurang dan kebarangkalian aplikasi pembelajaran meningkat (Appoh et al., 2024; Meher et al., 2024). Sokongan sosial juga menguatkan hubungan ini. Kajian menunjukkan bahawa budaya pembelajaran mendorong perkongsian pengetahuan, kerjasama dan kepercayaan yang memudahkan pemindahan latihan. Dari sudut sistem pemindahan latihan, hubungan sosial tersebut berfungsi sebagai saluran bantuan teknikal, pembelajaran rakan sekerja dan pengukuhan norma penggunaan kemahiran baharu. Justeru, OLC bukan hanya mempengaruhi niat individu, tetapi membentuk ekologi sosial yang menyokong pemindahan secara kolektif.

Literatur pemindahan latihan menekankan bahawa faktor organisasi yang paling konsisten ialah iklim pemindahan, iaitu persepsi pekerja bahawa organisasi menyediakan sokongan, maklum balas, peluang aplikasi dan ganjaran terhadap penggunaan kemahiran baharu (Burke & Hutchins, 2007; Grossman & Salas, 2011). Dalam erti kata lain, iklim pemindahan ialah pengalaman harian yang dialami pekerja selepas latihan. OLC boleh dianggap sebagai prasyarat yang membentuk iklim tersebut: budaya menetapkan nilai dan norma, manakala iklim mencerminkan amalan dan petunjuk yang dilihat dalam operasi seharian. Dapatan empirikal yang kuat menunjukkan bahawa budaya pembelajaran meramalkan iklim pemindahan (Scales-Nimoh, 2024; Bates & Khasawneh, 2005), dan seterusnya mempengaruhi hasil organisasi (Achdiat et al., 2023).

Di peringkat sistem, alat seperti *Learning Transfer System Inventory* (LTSI) menegaskan bahawa pemindahan ialah hasil interaksi pelbagai konstruk, termasuk sokongan penyelia, sokongan rakan, halangan organisasi, peluang aplikasi dan maklum balas prestasi (Holton et al., 2000). Instrumen

ini memperlihatkan bahawa pemindahan tidak boleh dijelaskan melalui satu faktor tunggal, tetapi melalui jaringan sokongan dan kekangan yang beroperasi secara serentak dalam persekitaran kerja. Apabila OLC tinggi, organisasi lazimnya lebih proaktif mengenal pasti dan mengurangkan halangan struktur seperti kekangan masa, beban kerja berlebihan atau kekurangan sumber yang boleh menghalang aplikasi kemahiran baharu (Naqshbandi et al., 2023). Pada masa yang sama, organisasi dengan budaya pembelajaran yang kukuh cenderung memperluas peluang aplikasi melalui penugasan khas, projek percubaan atau tugas silang fungsi yang membolehkan pekerja menguji pembelajaran dalam konteks sebenar. Komponen maklum balas prestasi juga diperkukuh apabila penyelia dilatih untuk memberi bimbingan berterusan dan menghubungkan penggunaan kemahiran baharu dengan hasil kerja yang terukur (Lee & Han, 2024). Kesemua elemen ini sejajar dengan konstruk yang diukur dalam LTSI, menunjukkan bahawa OLC berfungsi sebagai pemangkin yang memperkukuh sistem pemindahan secara menyeluruh. Meta-analisis juga mengesahkan bahawa faktor persekitaran kerja dan sokongan organisasi mempunyai hubungan yang bermakna dengan pemindahan, di samping faktor individu dan reka bentuk latihan (Blume et al., 2010). Ini bermaksud intervensi budaya dan sistem pasca-latihan adalah strategi yang empirikal, bukan hanya retorik.

Pada masa yang sama, organisasi yang benar-benar berbudaya pembelajaran cenderung menilai latihan bukan semata-mata melalui kepuasan peserta, tetapi melalui indikator aplikasi, perubahan tingkah laku dan hasil kerja (Scales-Nimoh, 2024). Perspektif sains latihan menekankan keperluan menyelaraskan objektif latihan dengan konteks pelaksanaan, mengurus sokongan pasca-latihan dan menggunakan data untuk menambah baik program (Salas et al., 2012). Dalam kerangka ini, OLC meningkatkan kebarangkalian organisasi membangunkan metrik pasca-latihan yang lebih ketat, contohnya penilaian tugas kerja sebenar, *coaching* terancang dan audit amalan, lalu membantu memastikan pemindahan kekal (*maintenance*) dan tidak bersifat sementara. Hujah ini turut konsisten dengan penegasan bahawa budaya pembelajaran yang menghargai penciptaan, perkongsian dan aplikasi pengetahuan menyokong pemindahan sebagai proses utama inovasi dan produktiviti.

Dari sudut keserjanaan HRD, perbincangan ini memberi sumbangan penting dengan memperluas pemahaman tentang pemindahan latihan sebagai fenomena organisasi, bukan semata-mata hasil reka bentuk latihan atau ciri individu peserta. Dengan menghubungkan OLC, Teori Isyarat, iklim pemindahan dan sistem pemindahan pembelajaran, perbincangan ini menawarkan penjelasan konseptual yang lebih bersepadu tentang bagaimana budaya organisasi membentuk tingkah laku pasca-latihan. Sumbangan teori utama terletak pada penempatan OLC sebagai anteseden kontekstual yang mempengaruhi pemindahan latihan melalui mekanisme struktur, psikologi-sosial dan sistemik. Hal ini memperkukuh literatur HRD dengan menegaskan bahawa keberkesanan latihan perlu difahami dalam konteks budaya pembelajaran, isyarat organisasi dan sokongan kerja yang membolehkan pembelajaran diaplikasikan secara berterusan.

Bagi mengembangkan lagi bidang ini, penyelidikan masa hadapan boleh menguji hubungan antara OLC dan pemindahan latihan secara empirikal. Antara mediator yang berpotensi diuji ialah

motivasi untuk memindahkan latihan, keselamatan psikologi, perkongsian pengetahuan, komitmen pembelajaran, efikasi sendiri dan iklim pemindahan. Faktor moderator pula boleh merangkumi sokongan penyelia, kepimpinan pembelajaran, kejelasan ganjaran, peluang aplikasi, jenis latihan, tahap autonomi kerja dan sektor organisasi. Dari segi reka bentuk kajian, pendekatan kuantitatif berasaskan tinjauan boleh digunakan untuk menguji hubungan langsung, mediasi dan moderasi antara konstruk. Kajian longitudinal pula sesuai untuk menilai sama ada pemindahan latihan dapat dikekalkan dari semasa ke semasa. Selain itu, reka bentuk kaedah campuran dan kajian kes organisasi boleh digunakan bagi memahami secara lebih mendalam bagaimana isyarat budaya pembelajaran diterima, ditafsir dan diterjemahkan oleh pekerja dalam amalan kerja harian. Cadangan ini penting bagi memperkukuh bukti empirikal dan memperluas sumbangan OLC kepada kesedaran HRD, khususnya dalam memahami bagaimana organisasi dapat membina ekosistem yang menyokong pemindahan latihan dan pembelajaran di tempat kerja

Dari sudut teori, makalah ini menegaskan bahawa OLC wajar diposisikan sebagai antecedent konteks yang mempengaruhi pemindahan latihan melalui sekurang-kurangnya tiga laluan: pertama, ia membina infrastruktur pembelajaran yang terdiri daripada rutin dan sistem yang menormalkan aplikasi ilmu; kedua, ia membentuk mekanisme psikologi dan sosial seperti isyarat nilai, keselamatan psikologi dan norma kumpulan yang mengurangkan risiko perubahan; dan ketiga, ia membina iklim pemindahan serta kapasiti pengukuran pasca latihan yang mengekalkan tingkah laku baharu (Nafukho et al., 2023). Dengan meletakkan OLC pada aras yang lebih distal, pemindahan latihan difahami sebagai fenomena yang berakar dalam nilai dan sistem organisasi, bukan sekadar hasil reka bentuk program (Liu et al., 2023). Sintesis ini menguatkan keperluan mengintegrasikan konstruk budaya seperti nilai dan norma dengan konstruk sistem pemindahan seperti iklim, peluang dan sokongan bagi menjelaskan variasi pemindahan secara lebih menyeluruh (Baldwin & Ford, 1988; Holton et al., 2000; Bates & Khasawneh, 2005).

Dari sudut praktikal HR dan HRD, implikasinya ialah organisasi tidak boleh mengharapkan pemindahan berlaku hanya melalui latihan yang baik. HRD perlu membangunkan strategi budaya yang nyata, termasuk membina sistem perkongsian pengetahuan, menginstitusikan refleksi pasca latihan dan memformalkan peluang aplikasi dalam KPI atau reka bentuk kerja (Akgün, et al., 2023). Kepimpinan pula perlu menghantar isyarat yang konsisten melalui pengiktirafan, ganjaran dan keputusan sumber yang menyokong aplikasi pembelajaran, kerana isyarat inilah yang mengurangkan ketidaktentuan pekerja tentang risiko mencuba kaedah baharu (Spence, 2002; Connelly et al., 2011). Selain itu, penyelia perlu menyediakan maklum balas berterusan dan ruang untuk eksperimen yang terkawal (Tripathi et al., 2024). Akhirnya, organisasi disarankan menggunakan metrik pasca latihan yang lebih tegas selari dengan sains latihan agar pemindahan dapat dikesan, diperkukuh dan ditambah baik secara berterusan (Salas et al., 2012; Blume et al., 2010).

3.0 KESIMPULAN

Pemindahan latihan merupakan penentu utama kepada nilai sebenar pelaburan latihan kerana keberkesanan latihan hanya dapat dibuktikan apabila pengetahuan, kemahiran dan sikap yang dipelajari diaplikasikan secara konsisten dalam konteks kerja sebenar. Kertas konseptual ini menegaskan bahawa budaya pembelajaran organisasi (Organizational Learning Culture, OLC) berperanan sebagai pemacu kontekstual yang penting kepada pemindahan latihan. Hujah utama yang dikemukakan ialah OLC mempengaruhi pemindahan latihan melalui tiga laluan utama, iaitu pembentukan infrastruktur pembelajaran yang menormalkan aplikasi pengetahuan, pembinaan mekanisme psikologi-sosial seperti isyarat organisasi, keselamatan psikologi dan sokongan sosial, serta pengukuhan iklim pemindahan dan sistem pengukuran pasca-latihan yang menyokong kelestarian tingkah laku baharu.

Kesimpulannya, pemindahan latihan tidak wajar difahami sebagai hasil latihan semata-mata, tetapi sebagai proses organisasi yang dipengaruhi oleh budaya, sistem, kepimpinan dan isyarat yang diterima pekerja selepas latihan. Dengan berpanduan Teori Isyarat (Signaling Theory), kertas ini menunjukkan bahawa amalan organisasi yang konsisten terhadap pembelajaran menghantar mesej yang jelas bahawa aplikasi pengetahuan baharu adalah bernilai, disokong dan dijangka oleh organisasi. Dari sudut HRD, sumbangan utama kertas ini adalah dengan memperkukuh pemahaman bahawa organisasi perlu bergerak melangkaui penyediaan program latihan kepada pembinaan ekosistem pembelajaran yang membolehkan pemindahan berlaku secara sistematik. Oleh itu, profesional HRD perlu memberi perhatian kepada reka bentuk budaya pembelajaran, sokongan penyelia, peluang aplikasi, maklum balas berterusan dan metrik pemindahan latihan bagi memastikan latihan menghasilkan perubahan tingkah laku, peningkatan prestasi dan pembelajaran di tempat kerja yang mampan.

ACKNOWLEDGEMENT

The authors would like to express their sincere appreciation to the Faculty of Technology Management and Business for the support and assistance provided towards the publication of this article.

DECLARATIONS

CONFLICT OF INTEREST

The authors declare no conflict of interest.

FUNDING

The authors did not receive any internal or external funding for this study.

ETHICAL APPROVAL

Formal ethical approval was not obtained for this study. However, the study adhered to recognized ethical guidelines, including voluntary participation, informed consent, confidentiality, anonymity, and the responsible handling of participant data.

DATA AVAILABILITY

The data supporting the findings of this study are available from the corresponding author upon reasonable request.

ARTIFICIAL INTELLIGENCE (AI) DECLARATION

The authors declare that artificial intelligence tools (such as ChatGPT or similar technologies) were used to assist in language editing and improve the readability of the manuscript. The authors take full responsibility for the content, accuracy, and integrity of the manuscript

AUTHOR CONTRIBUTIONS STATEMENT

F.I.: Conceptualization, Methodology, Investigation, Data curation, Formal analysis, Writing – original draft preparation, Writing – review & editing, Supervision, Project administration. The author has read and agreed to the published version of the manuscript.

RUJUKAN

- Achdiat, I., Mulyani, S., Azis, Y., & Sukmadilaga, C. (2023). Roles of organizational learning culture in promoting innovation. *The Learning Organization*, 30(1), 76–92. <https://doi.org/10.1108/TLO-01-2021-0013>
- Akgün, A. E., Keskin, H., Aksoy, Z., Fidan, S. S., & Yigital, S. (2023). The mediating role of organizational learning capability and resilience in the error management culture-service innovation link and the contingent effect of error frequency. *The Service Industries Journal*, 43(7–8), 525–554.
- Appoh, M., Oboyi, N., Sobowale, A., Ogunwale, B., Gobile, S., & Alabi, O. A. (2024). Organizational culture and its impact on knowledge transfer: A literature review in the context of developmental disabilities administration organizations. *International Journal of Advanced. Multidisciplinary Research and Studies*. 2024; 4(6):2278-2287.
- 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>
- Banerjee, P., Gupta, R., & Bates, R. (2017). Influence of organisational learning culture on knowledge worker's motivation to transfer training: Testing moderating effects of learning transfer climate. *Current Psychology*, 36(3), 606–617. <https://doi.org/10.1007/s12144-016-9449-8>
- Bates, R., & Khasawneh, S. (2005). Organizational learning culture, learning transfer climate and perceived innovation in Jordanian organizations. *International Journal of Training and Development*, 9(2), 96–109. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2419.2005.00224.x>
- 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>
- Bloor, G., & Dawson, P. M. (1994). Understanding professional culture in organisational context. *Organization Studies*, 15(2), 275–295. <https://doi.org/10.1177/017084069401500205>

- Brion, C. (2023). The impact of local culture on adult learning transfer: Implications for human resources professionals. *Human Resource Development International*, 26(3), 331–340. <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2065444>
- 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>
- Confessore, S. J., & Kops, W. J. (1998). Self-directed learning and the learning organization: Examining the connection between the individual and the learning environment. *Human Resource Development Quarterly*, 9(4), 365–375. <https://doi.org/10.1002/hrdq.3920090407>
- Connelly, B. L., Certo, S. T., Ireland, R. D., & Reutzel, C. R. (2011). Signaling theory: A review and assessment. *Journal of Management*, 37(1), 39–67. <https://doi.org/10.1177/0149206310388419>
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
- Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78–91.
- 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. [https://doi.org/10.1002/1532-1096\(200024\)11:4%3C333::AID-HRDQ2%3E3.0.CO;2-P](https://doi.org/10.1002/1532-1096(200024)11:4%3C333::AID-HRDQ2%3E3.0.CO;2-P)
- Lee, S. (2024). *The dynamics of learning organization culture and knowledge sharing on performance and sustainability* [Doctoral dissertation, University of Georgia].
- Lee, S., & Han, S. H. (2024). Learning organization culture and knowledge sharing: The mediating role of social capital. *Journal of Workplace Learning*, 36(8), 770–787.
- Liu, D., McSorley, J., Blickensderfer, E., Vincenzi, D. A., & Macchiarella, N. D. (2023). Transfer of training. In *Human factors in simulation and training* (pp. 109–124). CRC Press.
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132–151. <https://doi.org/10.1177/1523422303005002002>
- Mdhlalose, D. (2022). Transfer of training: The revised review and analysis. *Open Journal of Business and Management*, 10(6), 3245–3265. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2022.106161>
- Meher, J. R., Nayak, L., Mishra, R. K., & Patel, G. (2024). Impact of organizational learning culture on organizational effectiveness: A serial mediation analysis with knowledge sharing and employee competencies. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 54(2), 324–338. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-10-2021-0230>
- Nafukho, F. M., Irby, B. J., Pashmforoosh, R., Lara-Alecio, R., Tong, F., Lockhart, M. E., El Mansour, W., Tang, S., & 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.
- Naqshbandi, M. M., Meeran, S., & Wilkinson, A. (2023). On the soft side of open innovation: The role of human resource practices, organizational learning culture and knowledge sharing. *R&D Management*, 53(2), 279–297.
- Salas, E., & Kosarzycki, M. P. (2003). Why don't we train more effectively? *Human Resource Development Quarterly*, 14(4), 487–491. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1081>
- 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. <https://doi.org/10.1177/1529100612436661>
- Scales-Nimoh, A. (2024). *Bridging the gap: Exploring organizational support and learning transfer dynamics in today's workplace* [Doctoral dissertation, Capella University].
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- Song, J. H., Joo, B.-K., & Chermack, T. J. (2009). The Dimensions of Learning Organization Questionnaire (DLOQ): A validation study in a Korean context. *Human Resource Development Quarterly*, 20(1), 43–64. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20007>
- Spence, M. (2002). Signaling in retrospect and the informational structure of markets. *American Economic Review*, 92(3), 434–459. <https://doi.org/10.1257/00028280260136200>

- Tripathi, A., & Kalia, P. (2024). Examining the effects of supportive work environment and organisational learning culture on organisational performance in information technology companies: The mediating role of learning agility and organisational innovation. *Innovation*, 26(2), 257–277. <https://doi.org/10.1080/14479338.2022.2116640>
- Yang, B., Watkins, K. E., & Marsick, V. J. (2004). The construct of the learning organization: Dimensions, measurement, and validation. *Human Resource Development Quarterly*, 15(1), 31–55. <https://doi.org/10.1002/hrdq.1086>