

# JURNAL ILMIAH FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS "45" MAKASSAR

Implementasi Penerapan *Corporate Social Responsibility* (CSR) Dalam Keberlanjutan Usaha Pada PT Semen Bosowa di Maros

*Faridah*

Analisis *Strategy Sales Marketing* terhadap peningkatan Penjualan Seng pada PT Sermani Steel di Makassar

*Indrayani Nur*

Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Organisasi Dalam Latar Budaya Organisasi

*Hernita*

Pengaruh Konflik Peran Terhadap Stres Kerja dan Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Jasa Penyewaan Gedung di Kota Makassar

*Iwan Perwira*

Pengaruh Informasi Manajemen Terhadap Efektivitas Pengambilan Keputusan Pada Kantor Sekretariat Kota Makassar

*Yasni*

Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja dan Kompetensi dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai pada Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan

*Sri Wahyuni Djamaluddin*

Tinjauan Sistem Manajemen Penganggaran Dalam Rangka Peningkatan Mutu Pendidikan Pada Universitas "45" Makassar

*Muhlis Ruslan*

Mengatasi Dilema Industri Kelapa Sawit Dengan Pola Pendekatan Baru Ekonomi Hijau (*Green Economy Approach*)

*Seri Suriani*

PENERBIT

FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS 45 MAKASSAR GEDUNG I LT.4  
JALAN URIP SUMOHARJO KM. 4 MAKASSAR, SUL-SEL  
TLP/FAX.(0411)-452901/424568

<i>Jurnal Ilmiah Ekonomi</i>	<i>Vol. 04</i>	<i>No. 04</i>	<i>Hal. 137 - 266</i>	<i>Juli - Desember 2014</i>	<i>ISSN</i> 2252-4398
------------------------------	----------------	---------------	-----------------------	-----------------------------	--------------------------

**DAFTAR ISI**

Halama Sampul.....	i
Redaksi .....	ii
Implementasi Penerapan <i>Corporate Social Responsibility</i> (CSR) Dalam Keberlanjutan Usaha Pada PT Semen Bosowa di Maros <i>Faridah</i>	137-143
Analisis <i>Strategy Sales Marketing</i> terhadap peningkatan Penjualan Seng pada PT Sermani Steel di Makassar <i>Indrayani Nur</i>	144-156
Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Organisasi Dalam Latar Budaya Organisasi <i>Hernita</i>	157-172
Pengaruh Konflik Peran Terhadap Stres Kerja dan Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Jasa Penyewaan Gedung di Kota Makassar <i>Iwan Perwira</i>	173-188
Pengaruh Informasi Manajemen Terhadap Efektivitas Pengambilan Keputusan Pada Kantor Sekretariat Kota Makassar <i>Yasni</i>	189-206
Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja dan Kompetensi dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai pada Dinas Sosial Provinsi Sulawesi Selatan <i>Sri Wahyuni Djamaluddin</i>	207-224
Tinjauan Sistem Manajemen Penganggaran Dalam Rangka Peningkatan Mutu Pendidikan Pada Universitas "45" Makassar <i>Muhlis Ruslan</i>	225-253
Mengatasi Dilema Industri Kelapa Sawit Dengan Pola Pendekatan Baru Ekonomi Hijau ( <i>Green Economy Approach</i> ) <i>Seri Surian</i>	254-256

## Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Organisasi Dalam Latar Budaya Organisasi

Oleh :

**Hernita**

**Dosen Manajemen di STIM Lasharan Jaya**

[nitazafio62@gmail.com](mailto:nitazafio62@gmail.com)

### ABSTRAK

Dalam beberapa dekade terakhir, para peneliti telah memberikan perhatian besar pada studi manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berfokus pada dampak suatu intervensi pengembangan sumber daya manusia. Dua dari beberapa intervensi pengembangan sumberdaya manusia tersebut adalah pendidikan dan pelatihan. Walau begitu, sifat yang kontras dari kedua jenis intervensi tersebut sering diabaikan sehingga keduanya dipandang sebagai satu variabel yang berdampak sama bagi individu, tim, dan organisasi. Artikel ini melaporkan sebuah studi literatur yang menyelidiki sejumlah penelitian sebelumnya yang berupaya membedakan antara dampak pendidikan dan dampak pelatihan terhadap kinerja. Implikasi dari penelitian ini, baik teoritis maupun manajerial, akan dibahas dan digunakan untuk pengajuan arah penelitian empiris selanjutnya.

Kata Kunci: Pendidikan, pelatihan, kinerja

### BAB I. PENDAHULUAN

Sebuah organisasi merupakan "entitas sosial yang terkoordinasi secara sadar dengan batasan yang relatif jelas, dengan fungsi yang bersifat relatif berkelanjutan yaitu mencapai suatu tujuan atau seperangkat tujuan bersama" (Alakavuklar, 2009:3). Sebagai sebuah entitas sosial, organisasi terdiri dari sejumlah individu yang berinteraksi dengan sesama individu lainnya. Jika organisasi sepenuhnya tertutup, maka seiring waktu, individu-individu di dalam organisasi tersebut akan sampai pada tujuan yang mereka inginkan. Tujuan tersebut tentunya bersifat tertutup pula kecuali ia dapat memastikan kalau lingkungannya bersifat statis. Walau begitu, organisasi merupakan sebuah sistem terbuka, dimana ia selalu berinteraksi dengan lingkungannya dan lingkungan selalu dalam kondisi yang dinamis (Amann, 2003:58). Dalam kontak dengan lingkungannya, organisasi harus merespon dengan berbagai cara, relatif terhadap tujuannya. Malahan kenyataan ini membuat sejumlah organisasi sebenarnya memiliki tujuan-tujuan yang membutuhkan peran lingkungan eksternalnya. Dihadapkan pada kondisi ini, organisasi harus memilih untuk beradaptasi. Langkah adaptasi dapat dilakukan lewat modifikasi tujuan, batasan, atau individu-individu di dalamnya. Jika gagal, organisasi dapat kehilangan daya hidup dan akhirnya mati, dan lingkungan hanya menyisakan organisasi-organisasi yang terseleksi oleh alam.

Upaya modifikasi pada komponen individual dari organisasi disebut sebagai pengembangan sumberdaya manusia (HRD – human resource development). HRD adalah kegiatan-kegiatan formal dan eksplisit yang diarahkan untuk meningkatkan kemampuan dari semua individu untuk mencapai potensi

# **PENGARUH PENDIDIKAN DAN PELATIHAN TERHADAP KINERJA ORGANISASI DALAM LATAR BUDAYA ORGANISASI**

**Hernita**

nitazafio62@gmail.com

## **ABSTRAK**

Dalam beberapa dekade terakhir, para peneliti telah memberikan perhatian besar pada studi manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berfokus pada dampak suatu intervensi pengembangan sumber daya manusia. Dua dari beberapa intervensi pengembangan sumberdaya manusia tersebut adalah pendidikan dan pelatihan. Walau begitu, sifat yang kontras dari kedua jenis intervensi tersebut sering diabaikan sehingga keduanya dipandang sebagai satu variabel yang berdampak sama bagi individu, tim, dan organisasi. Artikel ini melaporkan sebuah studi literatur yang menyelidiki sejumlah penelitian sebelumnya yang berupaya membedakan antara dampak pendidikan dan dampak pelatihan terhadap kinerja. Implikasi dari penelitian ini, baik teoritis maupun manajerial, akan dibahas dan digunakan untuk pengajuan arah penelitian empiris selanjutnya.

**KATA KUNCI: Pendidikan, pelatihan, kinerja**

## **PENDAHULUAN**

Sebuah organisasi merupakan “entitas sosial yang terkoordinasi secara sadar dengan batasan yang relatif jelas, dengan fungsi yang bersifat relatif berkelanjutan yaitu mencapai suatu tujuan atau seperangkat tujuan bersama” (Alakavuklar, 2009:3). Sebagai sebuah entitas sosial, organisasi terdiri dari sejumlah individu yang berinteraksi dengan sesama individu lainnya. Jika organisasi sepenuhnya tertutup, maka seiring waktu, individu-individu di dalam organisasi tersebut akan sampai pada tujuan yang mereka inginkan. Tujuan tersebut tentunya bersifat tertutup pula kecuali ia dapat memastikan kalau lingkungannya bersifat statis. Walau begitu, organisasi merupakan sebuah sistem terbuka, dimana ia selalu berinteraksi dengan lingkungannya dan lingkungan selalu dalam kondisi yang dinamis (Amann, 2003:58). Dalam kontak dengan lingkungannya, organisasi harus merespon dengan berbagai cara, relatif terhadap tujuannya. Malahan kenyataan ini membuat sejumlah organisasi sebenarnya memiliki tujuan-tujuan yang membutuhkan peran lingkungan eksternalnya. Dihadapkan pada kondisi ini, organisasi harus memilih untuk beradaptasi.

Langkah adaptasi dapat dilakukan lewat modifikasi tujuan, batasan, atau individu-individu di dalamnya. Jika gagal, organisasi dapat kehilangan daya hidup dan akhirnya mati, dan lingkungan hanya menyisakan organisasi-organisasi yang terseleksi oleh alam.

Jika organisasi memutuskan untuk mengubah tujuannya, maka identitas organisasi harus berubah dan tidak ada yang dapat menjamin kalau identitas organisasi suatu saat akan berubah lagi dan akhirnya tidak memiliki konsistensi. Jika organisasi memilih untuk memperluas atau memperkecil batas-batasnya, maka organisasi menjadi terlibat dalam sebuah pertarungan dengan lingkungan dan kemungkinan besar akan kalah karena lingkungan selalu lebih luas dan memiliki sumberdaya yang tak terbatas jika dibandingkan dengan organisasi. Pilihan yang paling rasional kemudian adalah memodifikasi komponen sosial dari organisasi tersebut. Hal ini memungkinkan individu-individu di dalam organisasi lebih mampu dalam menjalankan organisasi mencapai tujuannya dalam kondisi lingkungan yang berupaya menjauhkan (atau mendekatkan) tujuan tersebut.

Upaya modifikasi pada komponen individual dari organisasi disebut sebagai pengembangan sumberdaya manusia (HRD – human resource development). HRD adalah kegiatan-kegiatan formal dan eksplisit yang diarahkan untuk meningkatkan kemampuan dari semua individu untuk mencapai potensi penuhnya sehingga dapat mencapai tujuan organisasi. Dengan kata lain, HRD adalah sebuah upaya dalam menguatkan organisasi sebagai sebuah entitas sosial secara individual dengan asumsi bahwa kekuatan dari individu-individu tersebut dapat menyumbang pada pencapaian tujuan organisasi. Ia harus dibedakan dengan pengembangan budaya organisasi yang berupaya menguatkan organisasi sebagai sebuah entitas sosial, namun secara kolektif, dengan asumsi bahwa kekuatan kolektif akan lebih baik dari kekuatan individual dalam menyumbang pencapaian tujuan organisasi. Tentu saja, ketimbang mengambil salah satu asumsi, banyak organisasi lebih memilih untuk menerapkan kedua asumsi sekaligus sehingga organisasi diperkuat baik secara individual maupun kolektif oleh anggota-anggotanya.

Jika budaya organisasi menggunakan alat berupa model kepemimpinan tertentu untuk mengubah entitas sosial tersebut, HRD menggunakan pendidikan dan pelatihan untuk mengubah individual. Dalam lingkup yang lebih luas, HRD dilengkapi dengan sebuah sistem yang memungkinkan individu-individu yang telah berkembang sendiri-sendiri tersebut terkoordinasi dengan baik. Sistem ini disebut sebagai manajemen sumber daya manusia (HRM). Didalamnya terdapatlah komponen perencanaan tenaga kerja, rekrutmen, seleksi, penempatan, pendidikan, pelatihan, pengembangan, penilaian kinerja, rotasi kerja, upah,

administrasi gaji, perencanaan karir, pengembangan karir, pengembangan organisasi, lingkaran mutu, dan sistem informasi sumberdaya manusia (Kayani, 2008:27).

Artikel ini berfokus hanya pada intervensi HRD secara murni lewat pendidikan dan pelatihan. Penulis akan membandingkan keduanya, melihat efeknya terhadap kinerja organisasi (dalam artian pencapaian tujuan organisasi).

## **LANDASAN TEORI**

### **Pendidikan**

Pendidikan dalam konteks HRD adalah sebuah upaya memperoleh pengetahuan tentang sesuatu (Go, 2005:482). Di dalam pendidikan terkandung seperangkat pengalaman belajar yang dirancang untuk mencapai tujuan perolehan pengetahuan tersebut, yang tentunya harus kondusif dengan upaya pencapaian tujuan organisasi.

Komponen penting dari pendidikan adalah kurikulum yang menggariskan apa yang harus diajarkan, apa target pencapaiannya, dan kapan ia diajarkan. Intervensi HRD yang baik untuk pendidikan akan berupaya untuk melakukan penelitian menyeluruh dahulu untuk melihat masalah-masalah yang pernah, sedang, dan mungkin dihadapi oleh organisasi, kemudian merancang solusi-solusi dan mengimplementasikannya dalam sebuah kurikulum pendidikan. Hal ini merupakan aspek pluralistik dari pendidikan. Aspek lain adalah aspek universal yang berupa pengajaran tentang hal-hal umum yang tidak berasosiasi dengan organisasi tertentu. Karena semua pelajar yang mengikuti pendidikan adalah orang dewasa, maka model pengajaran dalam sistem pendidikan berbasis HRD ini adalah andragogi, bukannya pedagogi.

### **Pelatihan**

Pelatihan didefinisikan sebagai “proses membawa seseorang pada sebuah standar kecakapan tertentu yang disetujui lewat tindakan atau perintah” (Go, 2005:482). Pelatihan bersifat lebih spesifik dari pendidikan karena diarahkan pada standar kecakapan yang dibutuhkan oleh organisasi dalam saat itu juga, dan karenanya, umumnya lebih pendek jangka waktunya dari pendidikan. Pelatihan juga dipandang sebagian literatur berlaku pula untuk upaya meningkatkan pengetahuan dan sikap (misalnya Campbell dan Kuncel, 2001:285). Walau begitu, kita dapat memandang bahwa pelatihan yang mengajarkan pengetahuan adalah pendidikan jangka pendek, sementara pelatihan yang mengajarkan perubahan sikap dan nilai adalah intervensi kepemimpinan.

Menurut Campbell dan Kuncel (2001:285), terdapat dua tipe kecakapan yang dapat diajarkan lewat pelatihan: kecakapan teramati dan kecakapan pemecahan masalah. Kecakapan teramati mencakup kecakapan kognitif, psikomotor, fisik, interpersonal, ekspresif, dan manajemen diri, sementara kecakapan pemecahan masalah mencakup berbagai teknik yang terus berkembang seiring perkembangan akademis dalam teknik-teknik pemecahan masalah.

Kualitas dari pelatihan diukur dari interaktivitas, iklim, keramahan, relevansi, katampakan, dan kredibilitas (Clemen, 2001). Semakin sebuah pelatihan dijalankan secara interaktif, dalam iklim yang kondusif tanpa banyak gangguan, interaksi sosial yang terjadi bersifat ramah, materi yang diajarkan relevan dengan kebutuhan partisipan, memiliki sarana dan prasarana yang memadai, dan diajarkan oleh pelatih yang dipandang kredibel dalam bidangnya, maka semakin besar kemungkinan pelatihan akan memberikan efek positif pada peningkatan kinerja organisasi lewat usaha individu untuk menerapkan hasil pelatihan di tempat kerja.

### **Perbedaan antara Pendidikan dan Pelatihan**

Terdapat dua aliran dalam literatur yang membedakan pendidikan dan pelatihan. Aliran pertama menyatakan bahwa perbedaan keduanya terletak pada waktu: pendidikan bersifat jangka panjang sementara pelatihan bersifat jangka pendek. Aliran kedua berpendapat bahwa perbedaan keduanya terletak pada muatan: pendidikan mengajarkan pengetahuan, sementara pelatihan mengajarkan kecakapan. Kedua aliran sedikit banyak bertolak belakang. Jika kita memandang pendidikan bersifat jangka panjang, maka ia tidak hanya mengajarkan pengetahuan, tetapi juga kecakapan, dan bahkan sikap. Begitu pula, jika pendidikan mengajarkan pengetahuan, maka ia tidak harus lama.

Aliran pertama dipegang oleh organisasi publik dimana seorang pegawai negeri dapat diberikan beasiswa untuk belajar di luar negeri agar lebih dapat menguasai bidangnya, baik itu pengetahuan, kecakapan, atau sikap. Dunia pendidikan formal juga menganut aliran ini sehingga terdapat pendidikan kejuruan yang berorientasi lebih pada kecakapan, dan pendidikan umum yang berorientasi pada pengetahuan. Untuk beberapa hal, memang pengetahuan dan kecakapan tidak dapat dipisahkan. Walau begitu, asumsi bahwa keduanya terpisah sebenarnya dipegang oleh organisasi-organisasi bisnis. Sebuah perusahaan sangat jarang memberikan beasiswa pada karyawannya untuk belajar lama di luar negeri, tetapi tetap mengatakan bahwa mereka mendapatkan pendidikan lewat kursus-kursus singkat yang berfungsi menambah pengetahuan. Pemerintah dalam hal tertentu juga menggunakan paradigma ini dengan memunculkan istilah diklat

(pendidikan dan pelatihan) yang menggabungkan pengetahuan dan kecakapan dalam sebuah kursus yang berlangsung hanya beberapa hari.

Pada makalah ini, penulis lebih menganut aliran kedua yang melihat bahwa pendidikan dan pelatihan terbedakan berdasarkan muatannya. Walaupun tidak mutlak, pendidikan lebih bermuatan pengetahuan sementara pelatihan dapat bermuatan ketiganya: pengetahuan, kecakapan, dan sikap.

Terkait dimensi waktu, kita memerlukan istilah baru. Pendidikan yang dijalankan pada jangka waktu pendek disebut diklat sementara pendidikan yang dijalankan pada jangka waktu panjang disebut pendidikan formal. Begitu pula, pelatihan yang dijalankan pada jangka waktu pendek disebut sebagai pelatihan saja sementara pelatihan yang dilakukan pada jangka waktu panjang disebut pendidikan formal. Definisi pelatihan yang dilakukan pada jangka waktu panjang tersebut sama dengan pendidikan yang dilakukan pada jangka waktu yang panjang, tetapi ini tidak masalah karena sifatnya sebenarnya non operasional. Tidak ada literatur yang menyatakan bahwa pelatihan bersifat jangka panjang dan karenanya, selalu pendidikan yang bersifat jangka panjang atau jangka pendek dan pelatihan selalu jangka pendek.

Hal ini memecahkan isu tentang sikap, nilai, dan perilaku sosial. Nair (2005:96) misalnya, berpikir bahwa pelatihan juga mengajarkan sikap dan perilaku sosial. Walau begitu, sikap dan perilaku sosial, apalagi nilai, tidak dapat diajarkan karena ia memiliki akar psikologis yang mendalam dan tidak hanya semata berhubungan dengan kognitif, tetapi juga afektif dan bahkan spiritual. Hal ini berbeda dengan pengetahuan dan kecakapan yang bersifat kognitif dan dapat diajarkan lewat pendidikan dan pelatihan. Nilai, sikap, dan perilaku sosial merupakan bagian dari budaya organisasi, dan diubah bukan oleh pendidikan dan pelatihan, tetapi oleh sebuah intervensi menyeluruh lewat kepemimpinan.

Kepemimpinan sendiri dipandang bukan sebagai suatu jabatan, tetapi merupakan “aktivitas yang terikat pada pekerjaan inti di suatu organisasi yang dirancang oleh anggota-anggota organisasi untuk mempengaruhi motivasi, pengetahuan, afeksi, dan praktik anggota organisasi lainnya atau yang dipahami oleh anggota organisasi sebagai kegiatan yang dimaksudkan untuk mempengaruhi motivasi, pengetahuan, afeksi, dan praktik mereka” (Spillane, 2005:384). Dari definisi ini sendiri telah terlihat bahwa kepemimpinan terarah pada aspek-aspek nilai, sikap, dan perilaku sosial anggota organisasi. Walau begitu, pengetahuan juga disertakan. Hal ini dimungkinkan jika pemimpin menjadi seorang pendidik atau pelatihan atau menggunakan pendidikan dan pelatihan sebagai salah satu alat untuk mempengaruhi anggota organisasi. Perlu dipahami pula bahwa pengetahuan serta berbagai sasaran dari kepemimpinan tersebut diarahkan pada seluruh



anggota organisasi, bukan individu-individu seperti yang dilakukan oleh manajemen SDM atau pengembangan SDM.

### **Kinerja Organisasi**

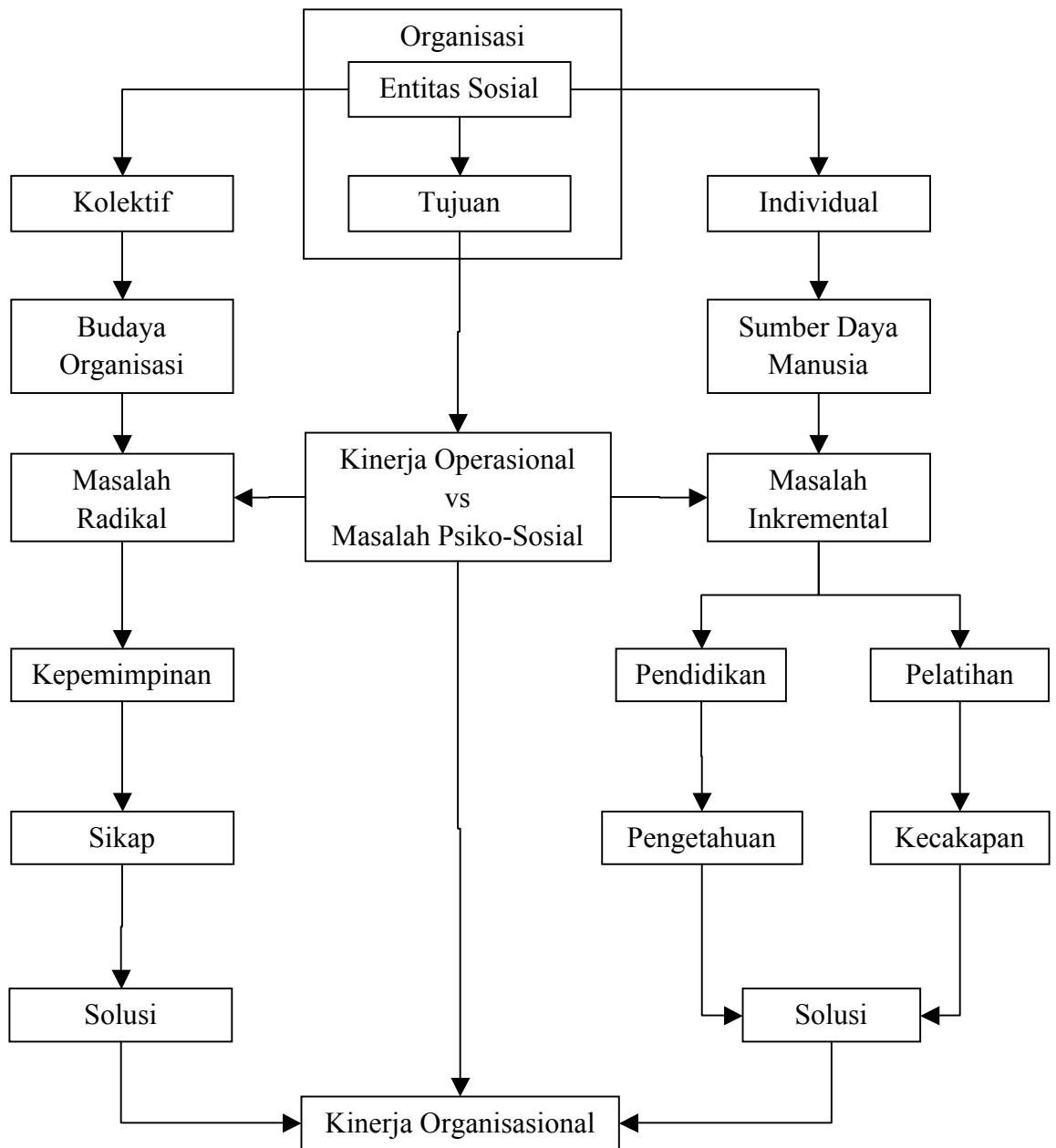
Yamin, Gunasekaran, dan Mavondo (1999) berpendapat bahwa kinerja organisasi merupakan isu paling sulit dalam penelitian akademis masa kini. Hal ini memunculkan tiga aliran dalam memandang kinerja organisasi yaitu aliran teoritis, aliran empiris, dan aliran manajerial. Walau begitu, karena organisasi bertujuan tertentu dan ada dua jenis organisasi secara umum yaitu organisasi laba dan organisasi nirlaba, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja organisasi merupakan derajat pencapaian tujuan, baik tujuan berbasis pasar (organisasi laba) atau tujuan keseluruhan organisasi (organisasi nirlaba) (Muhammad et al, 2012:6). Karena organisasi pada dasarnya dibentuk dengan upaya mencapai suatu tujuan, maka kinerja organisasi tidak lain adalah daya hidup dari organisasi itu sendiri.

Kinerja organisasi dapat dibagi menjadi kinerja operasional mencakup efisiensi proses dan retensi anggota serta produktivitas anggota, kualitas produk, kecepatan pengiriman, dan biaya operasi (Paul dan Anantharaman, 2003:1249). Sementara itu, kinerja organisasional mencakup pengembalian investasi, kinerja finansial, dan pertumbuhan organisasi (Kipfelsberger, 2013:93). Indikator kinerja finansial dapat tidak berlaku bagi organisasi nirlaba dan karenanya dapat diperluas menjadi kinerja sumberdaya (tenaga atau waktu). Tseng dan Lee (2009) menggunakan dimensi perpindahan anggota, produktivitas, kinerja sumberdaya, kinerja pasar, kinerja anggota, inovasi, dan relasi anggota sebagai dimensi kinerja organisasi.

### **KERANGKA BERPIKIR**

Pemikiran di atas dapat didiagramisasi seperti pada Gambar 1 berikut. Dari gambar kita melihat bahwa organisasi, sebagai entitas sosial, memiliki komponen kolektif dan individual. Entitas sosial ini berusaha mencapai suatu tujuan yang dinilai sebagai kinerja, baik kinerja operasional (berkelanjutan) dan kinerja organisasional (kinerja akhir). Karena tatap mukanya dengan lingkungan, organisasi tidak akan dapat langsung mencapai kinerja tanpa hambatan. Hambatan ini disebut sebagai masalah psiko-sosial, merujuk pada komponen psikologis (individual) dan komponen sosiologis (kolektif) dari organisasi. Keduanya dihadapi secara berbeda oleh organisasi modern. Masalah individual dihadapi lewat manajemen SDM yang merupakan intervensi yang diarahkan pada individu-individu. Masalah yang dihadapi pada konteks ini adalah masalah inkremental yang bersifat bertahap. Solusi atas masalah ini dapat berupa perbaikan pada pengetahuan dan/atau perbaikan pada kecakapan individu. Pengetahuan dihadapi

dengan pendidikan sementara kecakapan dihadapi dengan pelatihan. Sementara itu, masalah kolektif merupakan masalah radikal yang membutuhkan solusi yang bersifat mengakar pada budaya organisasi. Solusi diharapkan dapat mengubah sikap, nilai, atau perilaku sosial dari individu-individu secara kolektif dalam organisasi. Intervensi yang paling mungkin menghadapi masalah ini adalah kepemimpinan, khususnya yang bersifat transformasional. Kepemimpinan dapat menggunakan instrumen pendidikan dan pelatihan, sama seperti masalah kolektif, sebagian mencakup pula masalah-masalah individual, terutama jika strata sosial terdapat didalamnya. Solusi kolektif juga memberikan sumbangan bagi pemecahan masalah psiko-sosial dalam organisasi, yang pada gilirannya memberikan pencapaian pada kinerja organisasional yaitu ketercapaian tujuan organisasi.



Gambar 1 Kerangka Pemikiran Hubungan Pendidikan, Pelatihan, dan Kinerja

## **TINJAUAN LITERATUR**

### **Pengaruh Pendidikan terhadap Kinerja Organisasi**

Pendidikan telah ditemukan memberikan banyak pengaruh positif pada individu. Bagi individu, secara umum pendidikan bermanfaat bagi kepentingannya sendiri. Topel (2005) memperkirakan bahwa setiap satu tahun pendidikan, seorang mendapatkan kenaikan pendapatan rata-rata 8-15%. Peneliti lain memberikan nilai 6-10% per tahun (Acemoglu dan Angrist, 2000:10). Nilai ini dibuat dengan mempertimbangkan pula efek bolak balik seseorang dari lembaga pendidikan formal ke dunia kerja dan kembali lagi (Card, 1999:10). Selain itu, nilai yang lebih kecil ini datang dari pertimbangan terhadap kelompok masyarakat yang kurang diuntungkan dari segi pendidikan dan ekonomi. Karenanya, semakin maju suatu negara, maka efek pendidikan terhadap penghasilan semakin besar. Seorang dengan pendidikan S1 rata-rata berpenghasilan 65% lebih tinggi daripada seseorang dengan pendidikan tamatan SMA (Topel, 2005). Hal ini karena pendidikan merupakan salah satu syarat untuk memperoleh pekerjaan tertentu dan secara umum, semakin tinggi syarat pendidikan yang dibutuhkan, semakin besar penghasilan yang ditawarkan. Individu yang tidak percaya bahwa pendidikan dapat meningkatkan derajat hidupnya pada gilirannya lebih berkemungkinan untuk gagal mendapatkan peningkatan penghasilan. Tidak mengherankan bahwa seseorang sering meningkatkan pendidikannya dengan tujuan praktis, yaitu mendapatkan promosi, perubahan karir, atau sertifikasi (Gonzales dan Pelletier, 2000:5).

Pendidikan juga ditemukan berpengaruh positif pada perilaku kesehatan individual mencakup kebiasaan merokok, minum minuman keras, dan pola makan serta pola hidup yang sehat (Brunello, 2011; Santiago et al, 2008). OECD (2006) menemukan bahwa kualitas pendidikan, bukan kuantitas dari pendidikan, yang memberikan manfaat kesehatan. Walau begitu, kuantitas bukannya tidak penting. Setiap satu tahun belajar dalam pendidikan setara dengan pengurangan kemungkinan meninggal dalam 10 tahun ke depan sebesar 36% dan menurunkan risiko kesehatan buruk sebesar 18,5%. Begitu pula, peningkatan pendidikan perempuan mengurangi 15% risiko perempuan tersebut mengalami depresi. Currie dan Moretti (2003) menggunakan data dari tahun 1970 hingga 1999 dan menemukan bahwa pendidikan ibu meningkatkan kesehatan bayi yang diukur dari berat lahir dan usia menyusui. Hal ini disebabkan oleh pengetahuan mengenai perawatan pra lahir, tidak merokok, pernikahan yang lebih harmonis, dan kesuburan. Kesehatan berhubungan dengan kinerja organisasi lewat variabel yang disebut sebagai absentisme, yaitu ketidakhadiran seorang anggota dalam kegiatan organisasi. Walaupun tidak semua absentisme disebabkan masalah kesehatan,

pengaruh ini sangat penting bagi organisasi karena jika organisasi memiliki anggota yang sehat, mereka dapat berjalan dengan baik dan berkelanjutan.

Walau begitu, pendidikan juga memiliki efek negatif bagi kinerja. Efek ini datang pada komitmen organisasi (Chiang, 1995:77). Alasannya, karena pendidikan diarahkan pada individu, individu memiliki alternatif lebih luas untuk meraih keanggotaan pada organisasi lain. Jika organisasi lain menawarkan insentif yang lebih baik daripada organisasi lama, maka individu dapat beralih atas alasan ekonomi. Hal ini justru berakibat pada kehilangan sumberdaya manusia pada organisasi, bahkan jika organisasi tersebut yang menyekolahkan individu agar mendapatkan pendidikan yang lebih baik. Walau begitu, efek negatif ini berhubungan pula dengan pengalaman kerja dan dari perspektif teori pertukaran sosial, seorang anggota yang terdidik semestinya memiliki rasa terima kasih sehingga tidak meninggalkan organisasi yang menyekolahkannya (Chiang, 1995:47). Individu terdidik yang meninggalkan organisasi juga didorong bukan saja oleh keinginan mendapatkan penghasilan lebih atau rendahnya rasa terima kasih, tetapi juga karena adanya suatu perencanaan. Seseorang yang merencanakan pendidikannya sejak jauh hari akan lebih mungkin meninggalkan organisasinya ketika ia memperoleh pendidikan tersebut, ketimbang seseorang yang tidak merencanakannya. Ketika ia tidak merencanakan akan mengambil sebuah program pendidikan dan ketika bekerja ternyata mendapatkannya, ia akan memandangnya sebagai bonus dari organisasi dan karenanya menjadi lebih berkomitmen, ketimbang meninggalkan organisasi tersebut (Chiang, 1995:47).

Selain itu, pendidikan juga berpengaruh positif pada semangat kewirausahaan (Block, Hoogerheide, dan Thurik, 2011), yang berarti individu yang memiliki pendidikan tinggi dapat keluar dari organisasi untuk membuat bisnisnya sendiri, ketimbang tetap berkomitmen pada organisasi lamanya.

Mana yang paling berpengaruh dari pendidikan terhadap kinerja organisasi pada akhirnya tergantung pada budaya yang berkembang di masyarakat maupun di organisasi (Jefferson dan Meyer, 2011:60). Hal ini dikembangkan lewat teori legitimasi yang menyatakan bahwa ekspansi pendidikan akan meningkatkan fungsi dalam kontrol sosial, menciptakan realitas kolektif, meningkatkan hubungan kausalitas antara alokasi dan sosialisasi, meningkatkan posisi terspesialisasi di masyarakat, menentukan dan membenarkan pekerjaan seseorang, dan membangun bangsa dan kewarganegaraan (Meyer, 1977). Jika nilai yang didorong pada budaya di organisasi atau masyarakat menghambat seseorang untuk berwirausaha atau berpindah organisasi dengan sangsi seperti pengkhianatan atau tidak tahu terima kasih, maka efek negatif tersebut dapat ditekan.

Selain budaya, kesejahteraan finansial juga menentukan kekuatan dari efek pendidikan (Heise, 2001:247). Individu dengan pendidikan tinggi tetapi miskin cenderung kurang berkomitmen pada organisasi daripada individu dengan pendidikan tinggi dan kaya. Hanya jika dengan pendidikan tersebut, individu miskin memperoleh peningkatan radikal pada penghasilannya, maka ia dapat tetap tinggal di organisasi. Jika tidak, ketimbang bersama mencapai tujuan organisasi, ia akan berpindah atau membangun usaha sendiri.

Hubungan dengan kesejahteraan ini bersifat resiprokal. Individu dengan pendidikan tinggi juga cenderung memberikan sumbangan sosial pada suatu kelompok sosial yang kurang beruntung lebih besar daripada individu dengan pendidikan rendah, walaupun kekayaan keduanya sama besar (Cascione, 2003:10). Begitu juga, semakin tinggi pendidikan, semakin besar kemungkinan seseorang untuk menikah (Surra et al, 2004:57). McLaughlin dan Lichter (1997) menemukan kalau perempuan muda yang berpendidikan lebih dari SMA memiliki kemungkinan menikah lebih besar daripada perempuan yang berpendidikan lebih rendah. Hal ini karena pendidikan mencerminkan tingkat ekonomi dan dibenarkan oleh besarnya kemungkinan perempuan miskin namun bekerja yang juga tinggi untuk menikah.

Walau begitu, pernikahan dilakukan cenderung lebih terlambat karena seseorang harus menempuh pendidikan dalam jangka waktu yang panjang (Surra et al, 2004:58). Mare (1991) melakukan sensus data survey dari tahun 1940 hingga 1987 dan menemukan kalau asosiasi antara tingkat pendidikan pasangan suami istri terus meningkat seiring waktu. Seseorang menikahi orang dengan tingkat pendidikan yang sama karena perilaku pernikahan dan pola stratifikasi sosial di masyarakat. Semakin tinggi tingkat pendidikan seseorang, semakin mungkin ia menikahi orang dengan level pendidikan yang setara dengannya.

Individu yang telah menikah tidak lebih produktif dari individu yang lajang bagi organisasi, tetapi individu yang telah menikah lebih berkomitmen daripada individu yang lajang. Ini adalah sebuah pertaruhan bagi organisasi dalam upaya meningkatkan kinerja organisasinya.

### **Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Organisasi**

Jika efek pendidikan terhadap manfaat individual diukur berdasarkan tahun, manfaat pelatihan diukur berdasarkan hari (Leuven, 2007:46). Studi Bartel (1995) menemukan bahwa gaji seseorang rata-rata meningkat 2% per hari pelatihan. Hubungan ini bahkan tetap terjadi ketika tipe pelatihan, materi pelatihan, dan jumlah pelatihan ikut diperhitungkan dalam analisis. Sementara itu, Dearden, Reed, dan van Reenes (2005) menemukan kalau peningkatan pelatihan

sebesar 1% akan meningkatkan upah per jam sebesar 0,3%. Karenanya, kita dapat mengira sedikit banyak efek positif dan negatif dari pendidikan juga berlaku pada pelatihan. Bagi perusahaan sendiri, studi Dearden et al (2006) membenarkan bahwa pelatihan meningkatkan produktivitas individu dengan peningkatan sebesar 0,6% per 1% peningkatan dalam pelatihan.

Kecakapan kognitif merupakan jenis kecakapan khusus yang terkandung dalam pelatihan. Sebagian usaha untuk meningkatkan kecakapan kognitif dapat berdampak positif dalam meningkatkan kecakapan di bidang lain. Jika sebuah organisasi dapat mengajarkan pelatihan kognitif yang bersifat transfer ini, maka organisasi tidak perlu banyak mengeluarkan biaya pelatihan. Ia cukup mengajarkan kecakapan inti tersebut dan individu dapat mentransfernya ke kecakapan lain. Kecakapan kognitif ini adalah kecakapan bernalar (Perkins dan Salomon, 1989). Kecakapan bernalar mampu meningkatkan kecakapan di bidang seperti Fisika, Matematika, pemecahan masalah, dan menulis (Palincsar dan Brown, 1984). Hal ini dilihat dari perbaikan handal pada tugas pelatihan, peningkatan kemampuan melakukan tugas kognitif yang dilatihkan, generalisasi efek pada berbagai latar, bukti perbaikan independen pada tugas pelatihan, ketahanan efek pelatihan, dan transfer pada tugas baru yang menuntut proses dasar yang sama (Palincsar dan Brown, 1984:125). Walau demikian, tidak semua kecakapan bernalar memberikan efek yang luas. Studi Lehman, Lempert, dan Nisbett (1988) menemukan bahwa pelatihan penalaran pada mahasiswa psikologi dan kedokteran memberi efek pada penalaran statistik dan metodologis, sementara pelatihan penalaran pada mahasiswa psikologi, kedokteran, dan hukum memberikan efek pada kemampuan menalar masalah, dan pelatihan penalaran pada bidang kimia tidak memberikan efek pada penalaran lainnya.

Studi Wong et al (1997) berhasil membangun sebuah kerangka yang menghubungkan antara pelatihan manajemen terhadap kinerja finansial organisasi. Walau begitu, penelitian ini mencatat bahwa pelatihan manajemen bukan satu-satunya faktor yang berpengaruh terhadap kinerja finansial. Faktor lingkungan berperan, seperti yang telah dijelaskan dalam bagian pendahuluan makalah ini. Faktor lingkungan ini mencakuplah perubahan makro-ekonomi, lingkungan peraturan legislatif, lingkungan persaingan, perubahan teknologi, dan kondisi ekonomi lokal (Wong et al, 1997:63).

Studi Fan (2008) misalnya, menemukan bahwa frekuensi pelatihan berpengaruh terhadap komitmen afektif dan kontinuans dengan dimediasi oleh kepercayaan diri. Pertama, komitmen adalah prediktor dari kinerja karena seseorang yang berkomitmen akan melakukan tugasnya dengan baik. Tanpa komitmen dari anggotanya, organisasi tidak dapat mencapai tujuannya dan

karenanya berkinerja buruk. Kedua, kepercayaan diri merupakan sebuah komponen psikologis dari sikap seseorang, dan hal ini dipupuk lewat intervensi budaya organisasi. Karenanya, dapat disimpulkan bahwa pelatihan diperkuat oleh budaya organisasi untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Ada banyak studi yang menunjukkan bahwa pelatihan memang mempengaruhi komitmen organisasi individu maupun menurunnya laju berhenti bekerja (Wognum dan Horstink, 2010; Anvari, Amin, dan Seliman, 2010; Newman, Thanacoody, dan Hui, 2010; Hsu, 2009; Malik et al, 2011; Batt, 2002). Ichniowsky, Shaw, dan Prennushi (1997) menemukan bahwa model manajemen SDM yang mencakup salah satunya berupa pelatihan menghasilkan tingkat produktivitas lebih tinggi daripada model manajemen yang melibatkan deskripsi kerja yang sempit, aturan kerja yang kaku, dan gaji berdasarkan jam kerja. Mengapa pelatihan sendiri dipandang mampu meningkatkan komitmen disebabkan oleh pandangan individual secara umum kalau pelatihan merupakan salah satu bentuk reward (Beale, 2007:34). Ia dipandang sebagai sebuah *reward* karena pelatihan pada umumnya merupakan praktik yang berhubungan dengan karir dan ini berarti menunjukkan niat baik organisasi, atau dukungan organisasi (Colakoglu, Culha, dan Atay, 2010:143) untuk meningkatkan karir anggotanya. Eisenberger et al (1986) menunjukkan bahwa anggota organisasi memiliki keyakinan umum mengenai bagaimana organisasi memberikan nilai pada kontribusi mereka dan kepedulian organisasi pada kesejahteraan anggota tersebut. Keyakinan umum ini, jika positif, akan menurunkan absentisme, yang lebih kuat bagi individu yang menganut prinsip imbal balik dalam hidupnya. Hal ini didukung kemudian oleh bukti empiris oleh Eisenberger, Fasolo, dan Davis-LaMastro (1990). Randall et al (1999) juga menunjukkan bahwa dukungan organisasi dan politik organisasi mempengaruhi sikap kerja, kinerja kerja, dan perilaku kewargaan organisasi. Rhoades dan Eisenberger (2002) mengumpulkan lebih dari 70 studi mengenai persepsi dukungan organisasi berasosiasi dengan keadilan, dukungan pengawas, dan rewards organisasi serta kondisi kerja yang mendukung, dan secara umum berpengaruh pada kepuasan kerja, komitmen afektif, mood positif, kinerja, dan penurunan perilaku menarik diri.

Hal ini mendorong kepuasan anggota sehingga anggota menjadi lebih terikat dengan organisasi (Lee dan Bruvold, 2003; Garcia-Almeida, Saz-Perez, dan Fernandez-Monroy, 2007; Rose, Kumar, dan Pak, 2009). Pada gilirannya, pelatihan dipandang mampu meningkatkan daya saing organisasi dan karenanya, sangat penting untuk dihidupkan dalam organisasi dalam suatu iklim persaingan (Agus, Hassan, dan Noor, 2010).



Fun (2010) lebih jauh menemukan bahwa pelatihan berpengaruh terhadap meningkatnya komitmen organisasi dan pada gilirannya mampu meningkatkan perilaku kewargaan organisasi. Hal ini memberikan efek menyeluruh pada kinerja organisasi jika kinerja organisasi dilihat dari tingkat komitmen (kinerja operasional) dan tingkat produktivitas (kinerja organisasional). Dengan kata lain, pelatihan mampu meningkatkan komitmen seseorang sehingga ia tetap berada di organisasi dan kemudian dengan beradanya ia diorganisasi, dirinya mampu meningkatkan produktivitas organisasi tersebut. Walau demikian, Tseng (2010:31) mengkritisi bahwa efek ini sebenarnya bersifat kontekstual. Pelatihan mampu meningkatkan komitmen organisasi pada industri berorientasi laba jika seorang anggota memiliki kesempatan untuk mengikuti pelatihan. Jika tidak banyak anggota yang mendapatkan pelatihan, maka komitmen tidak akan terbentuk dari pelatihan. Sementara itu, bagi organisasi nirlaba, sejauh individu termotivasi untuk mengikuti pelatihan, walaupun tidak memperoleh kesempatan nyata untuk mengikuti pelatihan, maka komitmen akan terbentuk. Individu-individu dalam organisasi nirlaba tetap tinggal dalam organisasi dan berkomitmen dengannya dengan harapan mendapatkan pelatihan yang berguna untuk meningkatkan kinerja dirinya maupun kinerja organisasinya.

## **PEMBAHASAN**

Jika dibandingkan, pendidikan memiliki efek yang lebih besar dari pelatihan, baik secara positif atau negatif. Hal ini sebagian disebabkan oleh sifat dari pendidikan yang bermuatan luas. Pendidikan memberikan seseorang pengetahuan sehingga pengetahuan itu dapat diterapkan pada berbagai konteks, sementara pelatihan memberikan kecakapan, yaitu sesuatu yang lebih berhubungan dengan penerapan (Allen, 2007:32), sehingga ia hanya diterapkan pada suatu konteks dimana sumberdaya yang ada tersedia (misalkan bengkel dengan peralatan khusus). Sebuah perusahaan tidak meminta seseorang yang berkeahlian dalam melakukan sesuatu karena ia dapat memberikan pelatihan yang sesuai tergantung pada teknologi yang digunakan untuk menopang sesuatu tersebut, tetapi perusahaan dapat meminta seseorang yang berpendidikan untuk menjadi tenaga kerjanya. Karenanya, seorang yang terdidik dapat mengambil keputusan untuk keluar dari organisasi sementara seseorang yang terlatih kecil kemungkinan mengambil keputusan untuk keluar dari organisasi.

Keeley (2007:86) menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan memiliki hubungan. Semakin tinggi pendidikan seseorang, semakin sering ia mendapatkan pelatihan. Sebaliknya, semakin rendah pendidikan seseorang, semakin sedikit pula pelatihan yang ia peroleh. Hal ini memberikan sebuah celah kompetensi yang besar antara anggota atau tenaga kerja di sebuah organisasi.

Organisasi yang bersifat litbang atau memiliki komponen litbang, baik publik maupun swasta, akan mengutamakan pendidikan dan karenanya berani menyekolahkan anggotanya untuk memperoleh pendidikan tinggi. Organisasi yang berorientasi pada hal-hal praktis akan lebih mengutamakan pelatihan dan karenanya menyediakan dana untuk pelatihan anggotanya. Walau begitu, terdapat pula organisasi tipe ketiga, yang berupa organisasi-organisasi kecil dengan nilai investasi rendah. Organisasi-organisasi ini lebih memilih menerima apa yang tersedia di masyarakat dari segi pendidikan dan pelatihan. Karenanya, perusahaan-perusahaan kecil akan terdorong untuk meminta tenaga kerja yang berpengalaman kerja, sehingga menghemat biaya pelatihan.

### **IMPLIKASI MANAJERIAL**

Implikasi manajerial dari tinjauan ini menunjukkan kalau sebuah organisasi semestinya melihat pada kemampuan anggotanya dalam mencapai tujuan organisasi. Pemindaian juga dilakukan pada lingkungan untuk memeriksa adanya kemungkinan pengaruh-pengaruh lingkungan yang mengganggu anggota dalam mencapai tujuan organisasi tersebut. Jika lingkungan memberikan tantangan yang bersifat inkremental, bukannya radikal, maka perlu bagi organisasi untuk melakukan intervensi HRD berupa pendidikan atau pelatihan. Kinerja ditentukan oleh dua hal: komitmen dan produktivitas. Keduanya dapat dipasok oleh pendidikan dan pelatihan. Pengaruh pendidikan pada komitmen bersifat dilematis. Di satu sisi, ia mendorong seseorang untuk berkomitmen tinggi akibat semakin kuatnya ketergantungan individu terhadap organisasi lewat pembentukan hubungan-hubungan interpersonal di luar organisasi yang berfokus pada dirinya (misalnya pernikahan). Di sisi lain, pendidikan memberikan keberanian seseorang untuk mengembangkan penghasilannya lewat berpindah tempat kerja atau membangun usaha sendiri. Bahkan dalam lembaga nirlaba sekalipun, pendidikan dapat melemahkan komitmen karena seseorang menjadi lebih kritis terhadap organisasinya dan mendorong konflik yang pada gilirannya dapat membuat organisasi terpecah ke dalam kubu-kubu dan akhirnya benar-benar memisahkan diri dan membentuk organisasi baru dengan paradigma yang berbeda. Pengaruh pendidikan pada produktivitas sepenuhnya positif. Ia dapat datang dari tiga cara: satu cara langsung dan dua cara tidak langsung. Cara langsung datang dari pengetahuan yang diperoleh dari pendidikan yang diterapkan pada organisasi sehingga organisasi dapat lebih mampu mencapai tujuannya. Cara tidak langsung datang dari meningkatnya derajat kesehatan dan meningkatnya moralitas. Dengan meningkatnya derajat kesehatan, organisasi terhindar dari masalah absentisme yang merupakan salah satu masalah utama terkait produktivitas. Dengan meningkatnya moralitas, organisasi terhindar dari masalah kekacauan moral karena individu lebih menunjukkan perilaku kewargaan organisasional, sehingga

mendorong produktivitas lebih besar dari penyebaran kemampuan lewat upaya saling tolong menolong dalam sesama anggota.

Pelatihan memiliki efek sedang baik pada produktivitas ataupun komitmen. Produktivitas meningkat secara langsung jika pelatihan yang diberikan dipandang berkualitas baik karena individu akan langsung mentransfer kecakapan dari pelatihan ke kegiatannya di organisasi. Komitmen meningkat dengan dimediasi oleh rasa percaya diri individu. Jika individu merasa percaya diri dengan kecakapan yang ia miliki, hal ini mendorong komitmen pada organisasi. Karenanya, sedapat mungkin pelatihan, kepemimpinan, atau manajemen SDM harus mengandung upaya-upaya untuk mendorong kepercayaan diri anggotanya. Hal ini mudah dicapai karena sedikit banyak pelatihan memberikan kepercayaan diri langsung pada anggota organisasi lewat meningkatnya kecakapan. Efek ini dikatakan sedang karena pelatihan bersifat spesifik, berbeda dengan pendidikan yang bersifat lebih menyeluruh.

Sekarang tinggal terserah pada manajer untuk melihat apakah ia harus mengutamakan produktivitas jangka panjang lewat pendidikan dengan risiko komitmen rendah lewat pendidikan, atau mengutamakan produktivitas jangka pendek tanpa risiko komitmen lewat pelatihan.

## **KETERBATASAN**

Keterbatasan dari tinjauan literatur ini datang dari paradigma yang dipegang yaitu paradigma isi, ketimbang paradigma waktu. Tinjauan ini melihat bahwa pendidikan mengarah pada pengetahuan sementara pelatihan mengarah pada kecakapan. Peneliti lain dapat tidak setuju dengan menekankan bahwa keduanya mengandung pengetahuan dan kecakapan, atau bahkan nilai, perilaku sosial, dan sikap, serta menyatakan perbedaan antara pendidikan dan pelatihan terletak pada waktu pelaksanaannya.

Pembaca juga harus memperhatikan bahwa pendidikan yang dimaksud disini bukanlah pendidikan yang diartikan secara umum, namun dari perspektif HRD. Pendidikan jika dilihat secara umum akan dikritik jika mengambil perspektif pengetahuan karena jelas para guru akan menyatakan bahwa pendidikan mengajarkan seseorang mengenai karakter (nilai, sikap, perilaku) maupun kecakapan (sekolah menengah kejuruan misalnya). Pendidikan sebagai transfer pengetahuan akan dipandang tradisional dan berbahaya bagi kehidupan masa kini.

Gonzales dan Pelletier (2000:5) juga mengatakan bahwa perbedaan pendidikan dan pelatihan telah tidak relevan dengan organisasi modern dan

menggantinya dengan “belajar mutu” yang bersifat partisipatif. Paradigma ini dapat diambil jika kita tidak memisahkan budaya organisasi dengan intervensi HRD. Walau begitu, penelitian ini membangun kerangka teori yang memisahkan antara keduanya, berdasarkan sifat dari entitas sosial yang menjadi definisi dari organisasi sendiri.

### **PENELITIAN LEBIH LANJUT**

Kerangka pemikiran dan temuan tinjauan literatur yang disimpulkan dalam artikel ini dapat memberikan sebuah landasan untuk penelitian lebih lanjut. Banyak variabel yang dapat dimasukkan dan pernyataan-pernyataan dalam artikel ini dapat dipandang sebagai sekelompok hipotesis. Penelitian lebih lanjut dapat dilakukan untuk memeriksa secara empiris pengaruh pelatihan terhadap komitmen organisasi, dimediasi oleh budaya organisasi atau kepemimpinan. Penelitian lebih lanjut juga dapat dilakukan untuk memeriksa secara empiris pengaruh pendidikan tinggi terhadap komitmen organisasi karyawan di sebuah organisasi laba. Studi lebih lanjut yang juga menarik untuk dilakukan dapat berkaitan dengan pengaruh tingkat pendidikan terhadap perilaku kewargaan organisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Acemoglu, D., Angrist, J. 2000. How Large Are Human-Capital Externalities? Evidence from Compulsory Schooling Laws. *NBER Macroeconomics Annual*, 15: 9-59
- Agus, A., Hassan, Z., Noor, Z.M. 2010. The Influence of Training in Supply Chain Management on Competitiveness. *BMQR*, 1(2):14-32
- Alakavuklar, O.N. 2009. "We Are Family" – A Critical Organizational Discourse Analysis. *International Journal of Business and Management*, 1(1):1-10
- Allen, M. 2007. *Designing Successful e-Learning*. San Francisco: Pfeiffer
- Ammann, W. 2003. *The impact of internationalization on organizational culture a comparative study of international US and German companies*. PhD Dissertation. Universität St.Gallen
- Anvari, R., Amin, S.b.M., Seliman, S. 2010. Personal Needs Assessment Approach in Strategic Training and Affective Commitment. *International Journal of Business and Management*, 5(7):144-157
- Bartel, A. (1995). Training, wage growth, and job performance: evidence from a company database. *Journal of Labor Economics*, 13: 401–25.
- Batt, R. (2002). Managing customer services: human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of Management Journal*, 45:587-597
- Beale, J. 2007. Employee Motivation to Adopt Lean Behaviours: Individual-level Antecedents. *POMS 18th Annual Conference Dallas, Texas, U.S.A* May 4 to May 7
- Block, J.H., Hoogerheide, L., Thurik, R. 2013. Education and entrepreneurial choice: An instrumental variables analysis. *International Small Business Journal* 31:23-34
- Brunello, G., Fort, M., Scheeweis, N., Winter-Ebmer, R. 2011. The Causal Effect of Education on Health: What is the Role of Health Behaviors? *IZA DP* No. 5944
- Campbell, J.P. 2001. Individual and Team Training. Dalam *Handbook Of Industrial, Work And Organizational Psychology Volume 1 Personnel Psychology*. Neil Anderson, Deniz S. Ones, Handan Kepir Sinangil, Chockalingam Viswesvaran, (Eds)., London: Sage, 278-312
- Card, D. E . (1999). The causal effect of education on earnings. In *The Handbook of Labor Economics*, Vol. III, O. Ashenfelter and D. Card (eds.). Amsterdam: Elsevier.
- Cascione, G.L. 2003. *Philanthropists In Higher Education Institutional, Biographical, and Religious Motivations for Giving*. New York: RoutledgeFalmer

- Chiang, Y-N. 1995. *Occupational Commitment Under Conditions of Social Change: The Case of Professional Marine Engineering in Taiwan*. PhD Dissertation. University of Plymouth
- Clemenz, C.E. 2001. *Measuring Perceived Quality of Training in the Hospitality Industry*. PhD Dissertation. Virginia Polytechnic Institute and State University
- Colakoglu, U., Culha, O., Atay, H. 2010. The Effects Of Perceived Organisational Support On Employees' Affective Outcomes: Evidence From The Hotel Industry. *Tourism and Hospitality Management*, 16(2): 125-150,
- Currie J. and E. Moretti (2003), "Mother's Education and the Intergenerational Transmission of Human Capital: Evidence from College Openings", *Quarterly Journal of Economics*, 118 (4).
- Dearden, L., Reed, H., van Reenen, J. 2005. The Impact of Training on Productivity and Wages: Evidence from British Panel Data. *IFS Working Paper* WP 05/16
- Eisenberger, R., Fasolo, P. and LaMastro, V.D. (1990), "Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation", *Journal of Applied Psychology*, 75(1): 51-59
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. and Sowa, D. (1986), "Perceived organizational support", *Journal of Applied Psychology*, 71(3): 500-507.
- Fan, T.L. 2008. *The Mediating Role of Organizational-Based Self-Esteem in Training-Commitment Relationship*. Hong Kong Baptist University
- Fun, L.S. 2010. *The Effects Of Human Resource Management Practices On Service-Oriented Organizational Citizenship Behaviors: The Role Of Organizational Commitment As A Mediator*. Master Thesis. Universiti Sains Malaysia
- Garcia-Almeida, D.J., Saz-Perez, P.D., Fernandez-Monroy, M. 2007. The Influence Of Employee Satisfaction On Organizational Commitment: Empirical Evidence In Hotel Firms On Gran Canaria. *2007 Annual International CHRIE Conference & Exposition*, 105-112
- Go, F.M. 2005. Globalisation and Emerging Tourism Education Issues. Dalam *Global Tourism*. Third edition. Edited by William F. Theobald . Amsterdam: Elsevier, 482-509
- Gonzales, R.M., Pelletier, J. 2000. Quality Learning and Adult Transformative Development. Dalam *Access to Quality and Success: Applying Principles of Good Practice. Proceedings of the Adult Higher Education Alliance/American Council on Education Annual Conference* (20th, Chicago, Illinois, October 4-7, 2000).
- Heise, D.R. 1975. *Causal Analysis*. New York: Wiley

- Hsu, H-Y. 2009. *Organizational Learning Culture's Influence on Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Turnover Intention among R&D Professionals in Taiwan during an Economic Downturn*. PhD Dissertation. University of Minnesota
- Ichniowsky, C., Shaw, K., Prensushi, G (1997). The effects of human resource management practices on productivity: a study of steel finishing lines. *American Economic Review*, 87: 291-312
- Jefferson, R., Meyer, J.M. 2011. Multiple Levels of Analysis and the Limitations of Methodological Individualisms. *Sociological Theory* 29(1):54-73
- Kayani, T. 2008. *Challenges of Human Resource Development to Pace with Globalization*. PhD Dissertation. National University of Modern Languages
- Keeley, B. 2007. *Human Capital: How what you know shapes your life*. OECD
- Kipfelsberger, P. 2013. *Energizing Organizations through Customers: Linkages, Mechanisms, and Contingencies*, PhD Dissertation. University of St. Gallen
- Khrisna, V. 2008. Exploring Organizational Commitment from an Organizational Perspective: Organizational Learning as a Determinant of Affective Commitment in Indian Software Firms. PhD Dissertation. George Washington University
- Lee, C.H., Bruvold, N.T. 2003. Creating value for employees: investment in employee development. *Int. J. of Human Resource Management*, 14(6):981-1000
- Lehman, D. R., Lempert, R. O., & Nisbett, R. E. (1988). The effect of graduate training on reasoning: Formal discipline and thinking about everyday-life problems. *American Psychologist*, 43:431-442
- Leuven, E. 2007. Returns to Training. Dalam *Human Capital: Theory and Evidence*. Eds: Joop Hartog dan Henrietta Maasen van Den Brink. Cambridge: Cambridge University Press, 38-51
- Malik, O.F., Abbas, Q., Kiyani, T.M., Malik, K-U-R, Waheed, A. 2011. Perceived investment in employee development and turnover intention: A social exchange perspective. *African Journal of Business Management* Vol. 5(5), pp. 1904-1914
- Mare, R. D. (1991). Five decades of educational assortative mating. *American Sociological Review*, 56:15–32
- McLaughlin, D. K., & Lichter, D. T. (1997). Poverty and the marital behavior of young women. *Journal of Marriage and the Family*, 59:582–594.
- Meyer, John W. 1977. "The Effects of Education as an Institution." *American Journal of Sociology* 83:55–77.

- Muhammad., Qayyum, N., Ali, M., Shazad, K. 2013. The Impact of Supply Chain Management Practices on the Overall Performance of the Organization *Proceedings of 3rd International Conference on Business Management*
- Nair, K.S.D. 2005. *Development Of An Instrument To Assess Human Resource Quality (Hrq) And Measuring The Impact Of Tqm Efforts On Hrq Using The Instrument*. PhD Dissertation. Cochin University Of Science And Technology
- Newman, A., Thanacoody, R., Hui, W. 2011. The Impact of Employee Perceptions of Training on Organisational Commitment and Turnover Intentions: A Study of Multinationals in the Chinese Service Sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(8):1765-1787
- OECD (2006), *Measuring the Effects of Education on Health and Civic Engagement: Proceedings of the Copenhagen Symposium*, OECD Publishing, Paris
- OECD. 2008. *Tertiary Education for the Knowledge Society: Volume 1 - Special Features: Governance, Funding, Quality*. Paris: OECD Publishing
- Palincsar, A. S., & Brown, A. L. (1984). Reciprocal teaching of comprehension-fostering and comprehension-monitoring activities. *Cognition and Instruction*, 1, 117-175
- Paul, A.K., Anantharaman, R.N. 2003. Impact of People Management Practices on Organizational Performance: Analysis of a Causal Model. *International Journal of Human Resource Management*, 14(7):1246-1266
- Perkins, D.N., Salomon, G. 1989. Are Cognitive Skills Context-Bound? *Educational Researcher*, 18(1):16-25
- Randall, M.L., Cropanzano, R., Bormann, C.A., Birjulin, A. (1999), "Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behavior", *Journal of Organizational Behavior*, 20(2): 159-174
- Rhoades, L. and Eisenberger, R. (2002), "Perceived organizational support: A review of the literature", *Journal of Applied Psychology*, 87(4): 698-714.
- Rose, R.C., Kumar, N., Pak, O.G. 2009. The Effect of Organizational Learning on Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Work Performance. *The Journal of Applied Business Research*, 25(6):55-66
- Spillane, J.P. 2005. Primary School Leadership Practice: How the Subject Matters. *School Leadership and Management*, 25(4):383-397
- Surra, C.A. 2004 Marital Communication. In *Handbook of Family Communication*, ed: Anita L. Vangelisti. Mahwah N.J: L. Erlbaum
- Topel, R. 2006. The Private and Social Values of Education. *A Federal Reserve Bank of Cleveland Research Conference Proceedings*



- Tseng, C-C. 2010. *The Effects of Learning Organization Practices on Organizational Commitment and Effectiveness for Small and Medium-Sized Enterprises in Taiwan*. PhD Dissertation. University of Minnesota
- Tseng, Y-F., Lee, T-Z. 2009. Comparing appropriate decision support of human resource practices on organizational performance with DEA/AHP model. *Expert Systems with Applications*, 36:6548-6568
- Wognum, I., Horstink, M. 2010. Keeping Older Workers Committed and Employed through Formal and Informal HRD Initiatives, Dalam *Working and Ageing: Emerging Theories and Empirical Perspectives*, Luxembourg: EU, 273-295
- Wong, C., Marshall, J.N., Alderman, N., Thwaites, A. 1997. Management Training in Small and Medium-Sized Enterprises: Methodological and Conceptual Issues. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(1):44-63
- Yamin, S., Gunasekaran, A., & Mavondo, F. T. (1999). Relationship between generic strategy, competitive advantage and firm performance: an empirical analysis. *Technovation*, 19 (8), 507-518.