

**DISERTASI**

**ANALISIS KINERJA KARYAWAN DENGAN POLA  
PELATIHAN *APPRENTICESHIP PROGRAM* PADA  
PERUSAHAAN PERTAMBANGAN DI  
SULAWESI SELATAN**

***ANALYSIS OF EMPLOYEE PERFORMANCE WITH  
PATTERNS OF APPRENTICESHIP TRAINING  
PROGRAMS AT MINING COMPANIES IN  
SOUTH SULAWESI***

Sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Doktor

**MUH. TAMRIN  
No Induk: P0500314011**



**PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2019**



**DISERTASI**

**ANALISIS KINERJA KARYAWAN DENGAN POLA  
PELATIHAN *APPRENTICESHIP PROGRAM* PADA  
PERUSAHAAN PERTAMBANGAN DI  
SULAWESI SELATAN**

Disusun dan diajukan oleh:

**MUH. TAMRIN**  
**P0500314011**

Telah dipertahankan dalam sidang ujian disertasi  
Pada tanggal **21 Mei 2019** dan  
Dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan



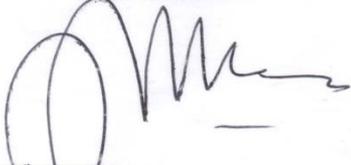
Tim Promotor

  
**Prof. Dr. Mahlia Muis, SE., M.Si**  
Promotor

  
**Prof. Dr. Idayanti Nursyamsi, SE., M.Si**  
Kopromotor I

  
**Dr. Sumardi, SE., M.Si**  
Kopromotor II

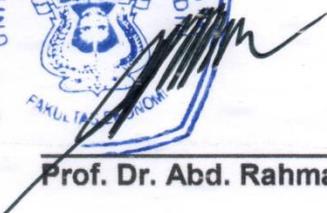
Ketua Program Studi  
Ilmu Ekonomi



**wanto Anwar, SE., MA**

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin



  
**Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si**



## PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Muh. Tamrin

NIM : P0500314011

Jurusan/Program studi : Ilmu Ekonomi dan Bisnis/ Ilmu Manajemen

Menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa disertasi yang berjudul

### **ANALISIS KINERJA KARYAWAN DENGAN POLA PELATIHAN APPRENTICESHIP PROGRAM PADA PERUSAHAAN PERTAMBANGAN DI SULAWESI SELATAN**

Adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah disertasi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan/ditulis/diterbitkan sebelumnya, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata di dalam naskah disertasi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, 21 Mei 2019

Yang membuat pernyataan,



Muh. Tamrin.



## PRAKATA

Segala puji bagi Allah penulis panjatkan atas segala kemurahan dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan disertasi ini. Tulisan ini merupakan tugas akhir untuk mencapai gelar Doktor (Dr.) pada Program Pendidikan Doktor Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar.

Dalam proses penyelesaian Disertasi ini sejumlah tantangan penulis jalani, namun berkat karunia Allah serta bantuan dan dukungan dari berbagai pihak yang dengan ikhlas memberikan saran dan masukan sehingga akhirnya disertasi ini dapat diselesaikan. Melalui kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih yang tak terhingga dari lubuk hati yang paling dalam kepada:

1. Rektor Universitas Hasanuddin Makassar yang telah menerima dan memperkenalkan penulis untuk mengikuti Program Studi S3 Ilmu Ekonomi dan Bisnis di Universitas Hasanuddin Makassar.
2. Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, SE, M.Si., selaku Dekan pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar
3. Prof. Dr. Hj. Mahlia Muis, SE., M.Si., Prof. Dr. Idayanti Nursyamsi, SE., M.Si., Dr. Sumardi, SE., M.Si yang senantiasa memberikan bimbingan, masukan yang konstruktif, motivasi, nasehat agar dapat segera menyelesaikan disertasi ini
4. Dr. Anas Iswanto Anwar, SE., M.A., selaku ketua Program Studi S3 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar

Prof. Dr. Djoko Setyadi, M.Sc. selaku penilai dan penguji Eksternal dari Universitas Mulawarman yang senantiasa masukan yang konstruktif, motivasi, nasehat serta doa agar penulis segera menyelesaikan disertasi ini



6. Prof. Dr. Siti Haerani, SE., M.Si., Prof. Dr. Muhammad Asdar, SE., M.Si., Dr. Musran Munizu, SE., M.Si., Dr. Madris, DPS, SE., M.Si., Dr. Ria Mardiana Y, SE., M.Si., selaku tim penguji sekaligus penilai yang selalu memberikan masukan dan saran yang konstruktif di dalam penyelesaian disertasi ini.
  7. Seluruh staf pengajar Program Doktor (S3) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar
  8. Seluruh staf Administrasi Program Doktor (S3) Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar.
  9. Harlina Istri saya tercinta, serta anak-anak saya tersayang Ahmad Muslim Hidayat, Annisa Muslimah Azizah, Annisa Muslimah Fadhilah, Annisa Muslimah Ar- Rahmah yang selalu menjadi inspirasi, motivator serta banyak membantu dalam menyelesaikan studi penulis.
  10. Ir. Pandu Puruhanan selaku atasan saya serta teman-teman S3 kelas Vale dan yang teman lainnya yang tidak bisa saya sebut namanya satu persatu yang telah membantu dalam penyelesaian studi penulis.
- Disertasi ini masih jauh dari sempurna olehnya itu saran dan kritik yang konstruktif dari pembaca sangat diharapkan untuk kesempurnaannya.

Makassar, Mei 2019

Penulis



## ABSTRAK

**MUH. TAMRIN.** *Analisis Kinerja Karyawan dengan Pola Pelatihan apprenticeship program pada perusahaan pertambangan di Sulawesi selatan (dibimbing oleh Mahlia Muis, Idayanti Nursyamsi, Sumardi).*

Penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh budaya organisasi, materi pelatihan, desain pelatihan, proses pelatihan dan efektifitas pelatihan terhadap kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung.

Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif dengan populasi penelitian adalah karyawan level operator yang telah bekerja di perusahaan pertambangan di Sulawesi Selatan. Sebanyak 250 orang yang menjadi sampel penelitian. Data dianalisis dengan Structural Equation Modeling (SEM) dengan program AMOS 20.0.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh positif antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan, maupun antara materi pelatihan dengan kinerja karyawan. Walau begitu, terdapat pengaruh positif dan signifikan desain pelatihan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi tidak berpengaruh pada proses pelatihan. Materi pelatihan berpengaruh signifikan dan positif pada proses pelatihan. Desain pelatihan berpengaruh signifikan pada proses pelatihan. Budaya organisasi dan materi pelatihan tidak berpengaruh pada efektifitas pelatihan tetapi desain pelatihan berpengaruh signifikan dan positif pada efektifitas pelatihan. Proses pelatihan berpengaruh signifikan dan positif pada efektifitas pelatihan. Efektifitas pelatihan berpengaruh signifikan dan positif pada kinerja karyawan. Proses pelatihan berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawan.

**Kata Kunci:** Budaya organisasi, materi pelatihan, desain pelatihan, proses pelatihan, efektifitas pelatihan, kinerja karyawan.



## ABSTRACT

**MUH. TAMRIN.** Analysis of Employee Performance with Patterns of apprenticeship Training programs at mining companies in South Sulawesi (guided by Mahlia Muis, Idayanti Nursyamsi, Sumardi).

This study aims to analyze the influence of organizational culture, training material, training design, training process and effectiveness of research on employee performance both directly and indirectly.

This research is quantitative research with the research population being operator level employees who have worked in mining companies in South Sulawesi. A total of 250 people became the study sample. Data were analyzed by Structural Equation Modeling (AMOS) with the AMOS 20.0 program.

The results of this study indicate that there is no positive influence between organizational culture and employee performance, nor between training material and employee performance. However, there is a positive and significant influence on training design on employee performance. Organizational culture has no effect on the training process. Training material has a significant and positive effect on the training process. Training design has a significant effect on the training process. Organizational culture and training materials have no effect on the effectiveness of training but training designs have a significant and positive effect on training effectiveness. The training process has a significant and positive effect on training effectiveness. Training effectiveness has a significant and positive effect on employee performance. The training process has a positive and significant effect on employee performance.

Keywords: Organizational culture, training material, training design, training process, training effectiveness, employee performance.



## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL .....	i
HALAMAN JUDUL .....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN .....	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN .....	v
PRAKATA .....	vi
ABSTRAK.....	viii
ABSTRACT .....	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL .....	xiii
DAFTAR GAMBAR .....	xv
DAFTAR LAMPIRAN .....	xvi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	17
1.3. Tujuan Penelitian .....	18
1.4. Manfaat Penelitian .....	18
1.4.1. Manfaat Teoritis .....	18
1.4.2. Manfaat Praktis .....	19
1.4.3. Manfaat Kebijakan .....	19
1.5. Sistematika Penulisan .....	20
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	21
2.1. Teori PelatihanLingkungan .....	21
2.2. Teori Perilaku Terencana.....	22
2.3. Teori Kerucut Belajar .....	24
2.4. Program Apprenticiship .....	25
2.5. Budaya Organisasi.....	26
2.6. Kurikulum Pelatihan .....	30
2.6.1. Desain Pelatihan .....	34
2.6.2. Teori Ekspektasi Vroom .....	36
2.6.3. Teori Determinasi Diri .....	37
2.6.4. Teori Identitas Sosial .....	39
2.7. Proses Pelatihan .....	43
2.8. Efektivitas Pelatihan .....	44
2.9. Kinerja Karyawan .....	46
2.10. Pemetaan Penelitian Terdahulu .....	47
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS PENELITIAN.....	75
3.1. Kerangka Teoritis dan Pengaruh antar Variabel.....	75
3.1.1. Budaya Organisasi dan Kinerja Kaeryawan .....	75
3.1.2. Kurikulum Pelatihan dan Kinerja Karyawan .....	76
3.1.3. Desain Pelaihan dan Kinerja Karyawan .....	77
3.1.4. Budaya Organisasi dan Proses Pelatihan .....	79
3.1.5. Kurikulum Pelatihan dan Proses Pelatihan .....	80
3.1.6. Desain Pelatihan dan Proses Pelatihan .....	81



3.1.7.	Budaya Organisasi dan Efektivitas Pelatihan .....	82
3.1.8.	Kurikulum Pelatihan dan Efektivitas Pelatihan .....	82
3.1.9.	Desain Pelatihan dan Efektivitas .....	83
3.1.10.	Proses Pelatihan dan Efektivitas Pelatihan .....	84
3.1.11.	Efektivitas Pelatihan dan Kinerja Karyawan .....	84
3.1.12.	Proses Pelatihan dan Kinerja Karyawan .....	85
3.2.	Kerangka Konseptual Penelitian .....	86
3.3.	Hipotesis Penelitian.....	90
<b>BAB IV METODE PENELITIAN .....</b>		<b>92</b>
4.1.	Jenis dan Rancangan Penelitian .....	92
4.2.	Waktu dan Lokasi Penelitian .....	92
4.3.	Populasi dan Sampel .....	92
4.4.	Penentuan Jumlah Sampel .....	93
4.5.	Teknik Pengumpulan Data .....	94
4.5.1.	Wawancara .....	94
4.5.2.	Dokumentasi .....	94
4.5.3.	Kuisisioner .....	95
4.6.	Metode dan Alat Analisis .....	99
4.7.	Definisi Operasional Variabel .....	108
<b>BAB V HASIL PENELITIAN .....</b>		<b>111</b>
5.1.	Gambaran Umum .....	111
5.1.1.	PT Vale Indonesia .....	111
5.1.2.	PT EEES.....	111
5.2.	Karakteristik Responden Penelitian.....	112
5.3.	Korelasi dan Standar Deviasi .....	114
5.4.	Uji Validitas dan Reliabilitas .....	116
5.4.1.	Uji Validitas Variabel.....	116
5.4.1.1.	Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi .....	116
5.4.1.2.	Uji Validitas Variabel Kurikulum Pelatihan .....	117
5.4.1.3.	Uji Validitas Variabel Desain pelatihan .....	118
5.4.1.4.	Uji Validitas Variabel Proses Pelatihan .....	119
5.4.1.5.	Uji Validitas Variabel Efektivitas Pelatihan .....	119
5.4.1.6.	Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan .....	120
5.4.2.	Uji Reliabilitas .....	121
5.4.3.	Hasil Pengukuran Setiap Konstruk atau Variabel Laten .....	122
5.4.3.1.	Hasil Pengukuran Budaya Organisasi .....	122
5.4.3.2.	Hasil Pengukuran Kurikulum .....	124
5.4.3.3.	Hasil Pengukuran Desain Pelatihan .....	126
5.4.3.4.	Hasil Pengukuran Proses Pelatihan .....	128
5.4.3.5.	Hasil Pengukuran Efektivitas Pelatihan .....	130
5.4.3.6.	Hasil Pengukuran Kinerja Karyawan .....	131
5.5.	Analisis Deskriptif Variabel Penelitian.....	132
5.5.1.	Budaya Organisasi .....	135
5.5.2.	Kurikulum Pelatihan .....	136
5.5.3.	Desain Pelatihan .....	137
5.5.4.	Proses Pelatihan .....	138
5.5.5.	Efektivitas Pelatihan .....	139
5.5.6.	Kinerja Karyawan .....	140



5.6. Uji SEM Full Model dan Uji Hipotesis .....	142
<b>BAB VI PEMBAHASAN.....</b>	<b>157</b>
6.1. Pembahasan Hasil Analisis Deskriptif .....	157
6.1.1. Hasil Analisis Variabel Budaya Organisasi .....	157
6.1.2. Hasil Analisis Variabel Kurikulum Pelatihan .....	161
6.1.3. Hasil Analisis Variabel Pelatihan .....	164
6.1.4. Hasil Analisis Variabel Proses Pelatihan .....	169
6.1.5. Hasil Analisis Variabel Efektivitas Pelatihan .....	172
6.1.6. Hasil Analisis Variabel Kinerja Karyawan .....	175
6.2. Pembahasan Hipotesis .....	178
6.2.1 Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan .....	178
6.2.2 Kurikulum Pelatihan dan Kinerja Karyawan .....	181
6.2.3 Desain Pelatihan dan Kinerja Karyawan .....	183
6.2.4 Budaya Organisasi dan Proses Pelatihan .....	184
6.2.5 Kurikulum Pelatihan dan Proses Pelatihan .....	185
6.2.6 Desain Pelatihan dan Proses Pelatihan .....	186
6.2.7 Budaya Organisasi dan Efektivitas Pelatihan .....	187
6.2.8 Kurikulum Pelatihan dan Efektivitas Pelatihan .....	190
6.2.9 Desain Pelatihan dan Efektivitas Pelatihan .....	196
6.2.10 Proses Pelatihan dan Efektivitas Pelatihan .....	196
6.2.11 Efektivitas Pelatihan dan Kinerja Karyawan .....	201
6.2.12 Proses Pelatihan dan Kinerja Karyawan .....	202
6.2.13 Sintesis Keseluruhan .....	202
<b>BAB VII PENUTUP.....</b>	<b>207</b>
7.1 Kesimpulan .....	207
7.2 Implikasi .....	207
7.2.1 Implikasi Teoritis .....	208
7.2.2 Implikasi Praktis .....	210
7.3 Keterbatasan .....	210
7.4 Saran .....	210
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>212</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>226</b>



## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Tipe-Tipe Budaya Organisasi.....	27
Tabel 2.2 Kurikulum dan Desain pelatihan Berbasis Teori Motivasi.....	42
Tabel 2.3 Penelitian Terdahulu.....	48
Tabel 2.4 Persamaan dan Perbedaan Penelitian Sekarang dengan Penelitian Terdahulu.....	64
Tabel 4.1 Jumlah Sampel Penelitian.....	93
Tabel 4.2 Indikator-Indikator Variabel.....	97
Tabel 4.3 Model Pengukuran.....	106
Tabel 4.4 Kriteria Kecocokan Model.....	108
Tabel 5.1 Karakteristik Responden Penelitian.....	112
Tabel 5.2 Rata-Rata, Deviasi Standar, dan Korelasi antar Variabel Penelitian.....	115
Tabel 5.3 Total Variance Explained X1.....	116
Tabel 5.4 Total Variance Explained X2.....	117
Tabel 5.5 Total Variance Explained X3.....	118
Tabel 5.6 Total Variance Explained Y1.....	119
Tabel 5.7 Total Variance Explained Y2.....	120
Tabel 5.8 Total Variance Explained Y3.....	120
Tabel 5.9 Uji Reliabilitas.....	121
Tabel 5.10 Evaluasi Kriteria <i>Goodness of Fit</i> Budaya Organisasi.....	122
Tabel 5.11 Evaluasi Kriteria <i>Goodness of Fit</i> Budaya Organisasi (Respesifikasi).....	123
Tabel 5.12 Loading Factor ( $\lambda$ )Pengukuran Budaya Organisasi (Respesifikasi).....	124
Tabel 5.13 Evaluasi Kriteria <i>Goodness of Fit</i> Kompetensi.....	125
Tabel 5.14 Evaluasi Kriteria <i>Goodness of Fit</i> Kompetensi (Respesifikasi).....	125
Tabel 5.15 Loading Factor ( $\lambda$ ) Pengukuran Kurikulum (Respesifikasi).....	126
Tabel 5.16 Evaluasi Kriteria <i>Goodness of Fit</i> Desain pelatihan.....	127
Tabel 5.17 Evaluasi Kriteria <i>Goodness of Fit</i> Desain pelatihan (Respesifikasi).....	127
Tabel 5.18 Loading Factor ( $\lambda$ ) Pengukuran Desain pelatihan (Respesifikasi).....	128
Tabel 5.19 Evaluasi Kriteria <i>Goodness of Fit</i> Proses Pelatihan.....	129
Tabel 5.20 Evaluasi Kriteria <i>Goodness of Fit</i> Proses Pelatihan (Respesifikasi).....	129
Tabel 5.21 Loading Factor ( $\lambda$ ) Pengukuran Proses Pelatihan (Respesifikasi).....	130
Tabel 5.22 Loading Factor ( $\lambda$ ) Pengukuran Efektivitas Pelatihan.....	130
Tabel 5.23 Evaluasi Kriteria <i>Goodness of Fit</i> Kinerja Karyawan.....	131
Tabel 5.24 Evaluasi Kriteria <i>Goodness of Fit</i> Kinerja Karyawan (Respesifikasi).....	132
Tabel 5.25 Loading Factor ( $\lambda$ ) Pengukuran Proses Pelatihan (Respesifikasi).....	132
Tabel 5.26 Deskripsi Jawaban Respoden.....	133
Tabel 5.27 Interpretasi Skor Stemple, Jr.....	135
8 Statistik Deskriptif Budaya Organisasi.....	135
9 Statistik Deskriptif Kurikulum Pelatihan.....	136
0 Statistik Deskriptif Desain Pelatihan.....	137
1 Statistik Deskriptif Proses Pelatihan.....	138
2 Statistik Deskriptif Efektivitas Pelatihan.....	139



Tabel 5.33 Statistik Deskriptif Kinerja Karyawan .....	141
Tabel 5.34 Evaluasi Kriteria <i>Goodness of Fit Full Model</i> .....	142
Tabel 5.35 Evaluasi Kriteria <i>Goodness of Fit Full Model</i> (Respesifikasi) .....	144
Tabel 5.36 Regression Weights .....	145
Tabel 5.37 Evaluasi Kriteria <i>Goodness of Fit Full Model</i> (Respesifikasi Final) ..	146
Tabel 5.38 <i>Regression Weights</i> Respesifikasi Final .....	147
Tabel 5.39 Efek Langsung, Tidak Langsung, dan Total Standar .....	153



## DAFTAR GAMBAR

	<b>Halaman</b>
Gambar 1.1 Perkembangan Produksi Bahan Tambang Indonesia 2000-2015..	2
Gambar 2.1 Teori Kerucut Belajar .....	25
Gambar 3.1 Kerangka Konseptual Penelitian .....	88
Gambar 4.1 Model Penelitian .....	102
Gambar 5.1 Hasil AMOS Penelitian Ini (Respesifikasi) .....	143



## DAFTAR LAMPIRAN

	<b>Halaman</b>
LAMPIRAN A Kuisisioner Penelitian .....	A-1
LAMPIRAN B Data Responden .....	B-1
LAMPIRAN C Karakteristik Sampel Penelitian.....	C-1
LAMPIRAN D Uji Validitas, Realibilitas, Rata-rata, Deviasi Standar dan Korelasi antar Variabel Penelitian .....	D-1
LAMPIRAN E Confirmatory Factor Analysis.....	E-1
LAMPIRAN F Model Persamaan Struktural Awal .....	F-1
LAMPIRAN G Model Persamaan Sruktural Respesifikasi .....	G-1
LAMPIRAN H Model Persamaan Struktural Respesifikasi Final .....	H-1
LAMPIRAN I Model Persamaan Struktural Respesifikasi Final All Significant..	I-1



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Sektor pertambangan adalah sektor yang padat modal, padat teknologi dan memerlukan tenaga kerja dengan kecakapan, komitmen dan kedisiplinan yang tinggi. Sifat padat modal dari perusahaan tambang disebabkan perusahaan ini bertopang pada peralatan industrial dan infrastruktur yang besar (Kimelberg, 2014:53). Sebagian besar dari peralatan industrial yang digunakan memiliki teknologi tinggi dengan investasi besar. Sebagai konsekuensi, perusahaan tambang memerlukan pegawai-pegawai yang memiliki kecakapan tinggi agar dapat mengoperasikan peralatan maupun memberikan kinerja yang tinggi. Para pegawai ini juga dituntut untuk berkomitmen tinggi mengingat lokasi tambang yang relatif terpencil dan jauh dari pusat kota. Begitu pula pegawai dituntut untuk memiliki kedisiplinan tinggi untuk mencegah berbagai ancaman keselamatan dan kecelakaan kerja yang dapat terjadi pada situasi yang tak terduga dalam kegiatan pertambangan.

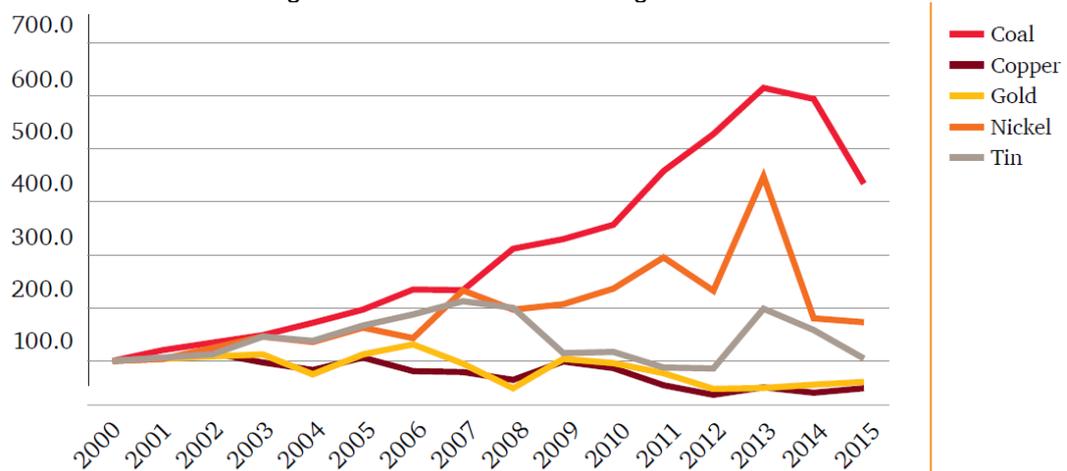
Di Indonesia, sektor pertambangan merupakan salah satu sumber utama pendapatan negara. Lebih dari 10% GDP datang dari sektor ini ditambah dengan aktivitas manufaktur terkait penyulingan (Allford dan Soejachmoen, 2013:285). Di sisi lain, sektor ini sebagian besar dikuasai asing, sementara regulasi pemerintah dipandang menghambat perkembangan sektor ini (Allford dan Soejachmoen, 2013:285). Sementara itu karena sifat yang memerlukan kecakapan tinggi,

perusahaan tambang asing cenderung menggunakan tenaga kerja asing dan mengurangi tenaga kerja lokal. Selain itu dari segi karir, masih sedikit tenaga kerja yang menduduki manajemen puncak di perusahaan-perusahaan ini.



Kinerja sektor pertambangan di Indonesia mengalami perubahan yang mendasar. Seperti terlihat pada Gambar 1.1, terjadi peningkatan perlahan produksi bahan tambang di Indonesia sejak tahun 2000 (kuantitas dasar = 100 untuk tahun 2000). Produksi terbesar ada pada batu bara yang mencapai 600 (enam kali lipat) produksi tahun 2000 pada tahun 2013.

Gambar 1.1 Perkembangan Produksi Bahan Tambang Indonesia 2000-2015



Sumber: PWC, 2016:4; sumbu vertikal menunjukkan kuantitas relatif terhadap tahun 2000 yang diset = 100

Puncak produksi batu bara di tahun 2012 dan 2013 adalah fenomena yang menarik, karena pada saat ini sebenarnya harga batu bara turun. Peningkatan produksi ini disebabkan besarnya permintaan batu bara dari Tiongkok dan India yang secara agresif sedang membangun pembangkit-pembangkit listrik berbahan bakar batu bara. Pemerintah telah berusaha menurunkan laju peningkatan produksi, tetapi penurunan produksi di tahun 2014 hanya sedikit. Tetapi PWC (2016:3) memprediksi penurunan ini hanya sementara karena pemerintah sendiri juga sedang membangun pembangkit listrik berkapasitas 35 GW yang sebagian besar bertenaga batu bara.



sementara itu, produksi mineral tembaga dan emas tergolong tidak banyak mengalami perubahan. Nikel dan timah meningkat tajam di tahun 2013 lalu mengalami penurunan drastis di tahun 2014 dan 2015. Hal ini disebabkan perusahaan-

perusahaan tambang menjual banyak bahan tambang di tahun 2013 yang merupakan tahun terakhir masa penjualan bahan tambang mentah sesuai dengan UU Minerba no 04 tahun 2009 dengan penjabaran PP no 1 2014. Tahun 2014 dan seterusnya, pemerintah telah melarang penjualan mineral dalam bentuk baku, dan sejalan dengannya, produksi mineral turun di tahun 2014 dan 2015.

Keputusan melarang ekspor barang tambang mentah memiliki manfaat besar jika dilihat dari sudut pandang tenaga kerja, karena akan memberikan ruang agar bahan baku tambang yang ada dapat dikelola di Indonesia. Tetapi upaya memproduksi sendiri bahan olahan tambang di Indonesia memerlukan investasi yang besar baik dari segi modal maupun sumber daya manusia. Lebih dari itu, investasi sumber daya manusia diperlukan dalam segi kuantitas untuk menjadi pekerja pada berbagai *smelter* dan bidang lainnya yang terkait yang akan dibangun untuk memproduksi barang olahan tambang di dalam negeri. Isu pengembangan SDM pertambangan menjadi suatu isu penting, khususnya dalam masalah pelatihan dan efektivitasnya.

Bagi perusahaan swasta seperti perusahaan pertambangan, proses pelatihan semestinya memberikan dampak yang baik pada kinerja. Hal ini karena dalam banyak hal, pelatihan di sektor swasta terarah pada upaya peningkatan efektivitas pelatihan dan kinerja. Pendekatan pelatihan pada sektor swasta berorientasi pada persaingan sehingga sangat menekankan inovasi dan insentif untuk hal tersebut. Sementara itu, bahkan sejak rekrutmen pun, sistem pelatihan di sector public lebih mengutamakan kepatuhan dan pemahaman terhadap peraturan perundang-undangan dan regulasi lainnya serta aspek-aspek administratif dibandingkan penguatan pada potensi seseorang untuk memenuhi

nis dari organisasi.

alam kaitannya dengan perencanaan, terdapat pula perbedaan yang besar antara sektor swasta dan publik dimana sektor publik jarang



melakukan analisis kebutuhan pelatihan dan hanya menjalankan pelatihan sebagai sebuah rutinitas agar dapat memenuhi syarat kompetensi. Evaluasi jarang dilakukan, terlebih evaluasi pasca diklat yang bersifat jangka panjang. Sementara itu, di sektor swasta, evaluasi perlu dilakukan dan benar dilakukan walaupun tidak secara sistematis, untuk menjamin agar investasi yang dibuat pada pelatihan dapat memberikan rasio laba bersih terhadap biaya yang diinvestasikan atau ROI (*Return on Investment*) yang diharapkan.

Transfer pelatihan pun lebih diutamakan pada sektor swasta dibandingkan sektor publik sehingga kepuasan karyawan di sektor privat terhadap penerapan hasil pelatihan di perusahaan menjadi lebih tinggi. Penelitian yang membandingkan efektivitas pelatihan di sektor publik dan swasta menemukan kalau peserta pelatihan di sektor publik termasuk yang dikelola oleh pemerintah yang baik pemerintah daerah maupun pemerintah pusat memiliki kepuasan yang lebih rendah dalam hal manajemen SDM dibandingkan pada sektor swasta, termasuklah kepuasan dalam mendapatkan transfer pelatihan tersebut (Dhiman dan Mohanty, 2012). Hal ini patut disayangkan karena sektor publik sebenarnya jauh lebih banyak menyelenggarakan pelatihan dibandingkan sektor swasta (Jewson *et al*, 2015).

Satu-satunya hal positif yang dapat dimiliki oleh pelatihan di sektor publik dibandingkan di sektor swasta adalah tingginya frekuensi pelatihan yang bersifat etis daripada pelatihan yang bersifat teknis (Kaltenbaugh *et al*, 2017). Atas dasar itulah penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berkaitan dengan pelatihan. Walau demikian, tapi hanya fokus pada pelatihan yang dilakukan oleh sektor pertambangan dengan sejumlah variabel yang dipandang terkait di dalamnya

bagian dalam rangkaian pelaksanaan pelatihan tersebut sampai pada besar efektivitas pelatihan tersebut yang dapat meningkatkan kinerja karyawan.



Sebagaimana organisasi pada umumnya, perusahaan tambang mengandung elemen sumber daya manusia, fisik, keuangan dan inovasi. Sementara Indonesia kurang mampu memberikan sumber daya keuangan dan inovasi dan hanya mampu menyediakan sumber daya fisik berupa lokasi tambang bagi perusahaan pertambangan, semestinya Indonesia mampu memberikan sumber daya manusia, terlebih mengingat negara ini merupakan salah satu negara paling padat penduduk di dunia. Namun sangat disayangkan karena ketersediaan SDM berkecakapan tinggi di sektor pertambangan masih sangat rendah, sehingga perusahaan tambang tetap mempekerjakan tenaga kerja asing dalam operasional tambangnya.

Belakangan, pemerintah telah mengeluarkan Peraturan Menteri Ketenagakerjaan Nomor 16 Tahun 2015 tentang Tata Cara Penggunaan Tenaga Kerja Asing yang membatasi penggunaan tenaga kerja asing di Indonesia. Harapannya adalah perusahaan tambang lebih memanfaatkan tenaga kerja dalam negeri, khususnya tenaga kerja lokal, dalam sektor pertambangan. Hal ini sejalan dengan komitmen pemerintah untuk ikut serta dalam kampanye keberlanjutan secara global.

Tetapi relasi ketenagakerjaan asing dan lokal di Indonesia berbeda dengan negara maju. Di negara seperti Malaysia, tenaga kerja asing dipandang berkecakapan rendah sehingga negara dengan mudah menerapkan kebijakan "*hire first and fire last*" untuk tenaga kerja lokal (Othman dan Rahim, 2014). Sementara itu, di Indonesia tenaga kerja asing justru merupakan tenaga yang umumnya berkecakapan lebih tinggi dari tenaga kerja lokal. Pengaruh tenaga kerja asing dan lokal dalam ekonomi dapat bersifat komplementer atau substitutif (Jajri

il, 2006). Jika pemerintah berusaha mereduksi tenaga kerja asing dengan substitutifnya dengan tenaga kerja lokal, maka dapat dipandang bahwa ah menganut pandangan tenaga kerja asing dan lokal bersifat substitutif,



yaitu bekerjanya tenaga kerja asing bermakna bahwa tenaga kerja lokal akan tergeser. Hal ini benar jika tenaga kerja asing dan lokal memiliki kesetaraan kecakapan. Tetapi pada kenyataannya, tenaga kerja lokal kebanyakan tidak berkecakapan. Dalam situasi ini, pandangan komplementer semestinya lebih sesuai. Pandangan ini melihat bahwa tenaga kerja asing melengkapi kekurangan tenaga kerja yang ada tanpa memengaruhi ketenagakerjaan lokal. Situasi ini terjadi karena tenaga kerja asing lebih memiliki kecakapan yang tak tergantikan oleh tenaga kerja lokal.

Masalah dari penggunaan tenaga kerja lokal adalah mereka tidak siap menghadapi tugas kerja di sektor pertambangan. Jika perusahaan lain dapat mensyaratkan adanya pengalaman kerja bagi para pegawai baru, perusahaan tambang tidak dapat melakukan hal tersebut dan harus berhadapan dengan tenaga kerja baru yang kurang memiliki keahlian. Mau tidak mau, perusahaan tambang harus melakukan pelatihan sebelum mempekerjakan tenaga kerja lokal.

Pelatihan bagi tenaga kerja lokal sebenarnya menguntungkan, jika memang sesuai dengan kebutuhan. Jika tenaga kerja lokal mampu mencapai status sebagai tenaga kerja substitutif bagi tenaga kerja asing, maka lebih rasional untuk memilih tenaga kerja lokal. Hal ini akan lebih menghemat biaya ketimbang menyewa ekspatriat yang mengeluarkan biaya besar dalam jangka panjang (Konyu-Fogel, 2013:59). Penggunaan tenaga kerja asing hanya memberikan biaya kecil untuk situasi *start-up* ketika operasi perusahaan baru dimulai untuk mendorong profitabilitas perusahaan sejak awal (Prins, 2015:31). Seiring waktu, biaya hidup dan kompensasi bagi tenaga kerja asing yang harus tinggal dan membawa keluarganya di lokasi industri akan meningkatkan biaya, terlebih jika

nyanya insentif yang diberikan perusahaan besar serta seiring waktu, i tenaga kerja asing tersebut semakin rendah akibat profitabilitas an yang semakin bertopang pada faktor-faktor lain selain tenaga kerja.



Artinya, bahkan dengan gaji yang sama besar dengan pekerja asing, pekerja lokal lebih menghemat biaya.

Adalah model *Apprenticeship Program* yang diharapkan menjadi solusi terhadap tantangan yang dihadapi oleh sejumlah perusahaan di Indonesia khususnya di Sulawesi Selatan, dimana penulis menetapkan sebagai sumber data penelitian. Seperti apa *Apprenticeship Program* dikelola oleh perusahaan sendiri sebagai upaya dalam memenuhi kebutuhannya khususnya kebutuhan tenaga kerja pada level operator atau pekerja di lapangan tanpa mengabaikan calon pekerja yang berada di lingkungan operasional perusahaan yang bersangkutan, sekaligus sebagai wujud sumbangsi nyata perusahaan terhadap masyarakat lokal. Adapun gambaran umum tentang *Apprenticeship Program* adalah sebagai berikut:

1. Diawali dengan analisis kebutuhan oleh manajemen yang ada di divisi masing-masing terhadap karyawan pada level operator atau pengendali utama di lapangan apakah itu bekerja di bagian mesin produksi, bagian operator alat berat, alat keselamatan dan operator pendukung lainnya. Selanjutnya data tersebut disatukan secara kolektif untuk ditetapkan pada manajemen tingkat lanjut.
2. Menetapkan kurikulum atau modul pelatihan berdasarkan karakteristik kebutuhan di lapangan pada divisi masing-masing untuk selanjutnya dikirim ke bagian manajemen atau desain pelatihan untuk diedit dan dicetak sesuai dengan kebutuhan.
3. Desain penelitian, bagian desain pelatihan yang terdiri dari kepala dan staff administrasi pelatihan yang bertugas merancang pelaksanaan penelitian agar dapat berjalan sesuai dengan yang diharapkan. Sejumlah tugas-tugas

yang melekat pada bagian desain penelitian adalah penetapan biaya penelitian, jadwal pelatihan yang mencakup teori dasar, simulasi pra OJT (*On the Job Training*) dan pelaksanaan OJT (*On the Job Training*) serta



jadwal evaluasi setiap sesi. Tugas lain juga yang diemban kolompok desain penelitian adalah menyangkut pengadministrasian peserta perizinan dan koordinasi *safety* dengan pemerintah dan manajemen perusahaan tingkat divisi yang terkait dan lainnya yang bersifat non teknis. Tugas ini dipastikan seluruhnya telah tertuang dalam buku pedoman perencanaan pelaksanaan pelatihan yang selanjutnya akan diserahkan ke tingkat pelaksana dalam hal ini Instruktur pendamping yang bertugas mendampingi peserta pelatihan selama pemberian teori dasar sampai akhir pelaksanaan pra OJT (*On the Job Training*) dan supervisor lapangan yang terlibat langsung saat pelaksanaan OJT (*On the Job Training*). Perencanaan pelatihan ini didesain maksimal 30% teori dasar dan minimal 70 % praktek dengan kerja yang sesungguhnya. Adapun sasaran yang ditetapkan adalah keterampilan dengan *attitude* yang handal didasari dengan teori dasar secukupnya serta bekal pengetahuan keselamatan, kedisiplinan yang handal yang ditandai dengan telah mengantongi lisensi izin standar yang berlaku di sejumlah area akses terbatas di lingkungan pertambangan. .

4. Pelaksana proses pelatihan adalah sepenuhnya ditangani oleh instruktur pelatihan mulai dari pembekalan teori dasar sampai pelaksanaan pra OJT (*On the Job Training*) dan supervisor lapangan saat pelaksanaan OJT (*On the Job Training*). Dari merekalah Instruktur pelatihan dan supervisor lapangan yang memiliki otoritas melaksanakan proses pelatihan ini sampai pada akhirnya dinyatakan selesai.

Pola apprenticeship program dijalankan berawal dari *recruitment* oleh perwakilan manajemen perusahaan bekerja sama dengan pemerintah

mpat untuk menetapkan kriteria dan jumlah peserta yang dibutuhkan untuk  
i. Selanjutnya peserta diserahkan kepada perencana atau tim desain  
han sebagai perpanjangan tangan manajemen pengembangan SDM



perusahaan untuk dipersiapkan memasuki proses pelatihan. Pada tahap awal peserta pelatihan menandatangani surat perjanjian yang memuat hak dan kewajiban peserta pelatihan selama menjalani pelatihan.

Tahapan selanjutnya peserta diserahkan kepada instruktur pelatihan masing masing bidang latih dengan kelompok yang berbeda-beda. Pada kegiatan pelatihan secara umum dibagi 4 tahapan, yaitu:

1. Pemberian teori dasar praktis termasuk kurikulum *safety*, dan kurikulum *attitude* sekaligus pengenalan objek serupa melalui pendekatan *learning by doing* dengan durasi 15% dari seluruh waktu pelatihan.
2. Fase kurikulum simulasi yang dilakukan sebelum memasuki fase pra OJT (On the Job Training), fase ini dibuat sedemikian rupa yang menyerupai keadaan yang sebenarnya dengan menggunakan alat simulasi standar sesuai bidang latih masing-masing kelompok. Pada kondisi tertentu masih juga diselingi dengan teori praktis dengan object serupa dalam simulasi tersebut. Durasi waktu untuk fase ini juga 10 – 15% dari total waktu pelatihan.
3. Semi OJT(On the Job Training), pelaksanaan semi OJT (*On the Job Training*) dilakukan di lapangan sesungguhnya dengan alat yang sebenarnya namun area terbatas yang dibuat sedemikian rupa sehingga seperti saat pelaksanaan OJT (*On the Job Training*) di lapangan sesungguhnya. Adapun yang mendampingi masih tetap Instruktur pelatihan. Kegiatan ini menggunakan durasi waktu 15 -20 % dari total waktu pelatihan.
4. Pelaksanaan OJT (*On the Job Training*) dilapangan pertambangan sesungguhnya, berawal dari orientasi lapangan pengenalan lingkungan kerja pemberian pemahaman tentang SOP (*Standard Operating Procedure*), *safety talk*, termasuk pengenalan personil tim yang akan



menjadi timnya saat pelaksanaan OJT (*On the Job Training*). Pada fase inilah peserta pelatihan betul-betul sudah sulit dibedakan mana peserta pelatihan dan mana karyawan sesungguhnya mengingat semua perlakuan sama termasuk atribut, pakaian yang dikenakan sampai pada job kerja yang dilakukan. Pada saat pelaksanaan OJT (*On the Job Training*) pengendali utama bukan lagi Instruktur tetapi supervisor lapangan, tugas Instruktur hanya bersifat *support* saja yang juga adalah ex karyawan senior di divisi tersebut.

Dari seluruh fase pelatihan setiap akhir fase dilakukan evaluasi yang mencakup teori dasar, skill dan attitude, dan setiap akhir fase dimungkinkan ada yang gugur karena tidak memenuhi standar yang ditetapkan sebelumnya. Pada akhir pelatihan masih dilakukan evaluasi akhir yang bersifat umum dengan bobot yang ditetapkan sebelumnya.

Peresta *Apprenticeship Program* (AP) yang dinyatakan lulus akan ditetapkan sebagai karyawan baru yang akan bergabung dalam tim pada divisi atau department tempat menjalani OJT (*On the Job Training*) sebelumnya. Berdasarkan uraian di atas, penulis ingin menguji seberapa efektif pelatihan yang dilakukan oleh perusahaan pertambangan swasta dalam hubungannya dengan sejumlah variabel seperti budaya organisasi, kurikulum pelatihan, desain pelatihan, proses pelatihan terhadap kinerja karyawan. Pelatihan merupakan metode paling utama dalam upaya meningkatkan produktivitas karyawan dan meningkatkan kinerja karyawan (Farjad, 2012). Pentingnya pelatihan membuat strategi pelatihan dipandang perlu diintegrasikan dengan strategi perusahaan secara umum (Gibb dan Wallace, 2014).

efektivitas pelatihan dapat dilihat dari segi reaksi, belajar, perilaku, dan pelatihan (Farjad, 2012). Sementara itu, Swanson dan Sleezer (1987)



mengemukakan indikator pelaksanaan, tujuan, kebutuhan, dan nilai pelatihan. Walau begitu, membandingkan efektivitas pelatihan dapat bermasalah karena begitu banyak variasi dalam tipe intervensi pelatihan, sehingga efek harus dilihat berdasarkan pelatihan-pelatihan yang bersifat unik atau program pelatihan dalam konteks yang sama (Horn, 2015:26).

Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi efektivitas pelatihan. Faktor ini dapat mencakup faktor teknis dan faktor non teknis. Faktor teknis mencakup analisis kebutuhan pelatihan (Singh *et al.*, 2015), formalitas pelatihan (Singh *et al.*, 2015), bagaimana proses pelatihan berjalan (Tian *et al.*, 2015:155). Faktor non teknis dapat mencakup faktor keyakinan diri, sikap terhadap pekerjaan, ekspektasi pelatihan, pemenuhan kebutuhan pelatihan, dan motivasi pra pelatihan (Tian *et al.*, 2015:155) yang merupakan atribut dan sikap dari peserta pelatihan serta berbagai atribut organisasi seperti dukungan dari supervisor langsung (Mollahoseini dan Farjad, 2012). Belakangan, faktor kesadaran diri juga dikemukakan sebagai *faktor* non teknis yang memengaruhi pelatihan (Sutton *et al.*, 2015).

Lebih dari itu, terdapat pula masalah bagaimana pelatihan yang efektif, dalam hal transfer pengetahuan, mampu diterjemahkan pada situasi nyata di dunia kerja. Hal ini berada dalam konsep transfer pelatihan, yaitu perubahan perilaku karyawan di tempat kerja (Farjad, 2012).

Dalam hal ini, faktor lingkungan kerja menjadi turut bermain seperti peran pengawas, ketersediaan sumber daya, motivasi pekerja, dan iklim kerja (Barrera-Corominas, 2014). Desain pelatihan juga dapat berpengaruh langsung terhadap transfer pelatihan dimana pegawai dapat melihat adanya kesamaan atau

an antara situasi pelatihan dengan situasi nyata di lingkungan kerja (Nazli  
15). Hal ini membuat kemampuan dari pelatihan dalam meningkatkan  
aryawan dapat berbeda-beda tergantung pada perusahaan. Grossman



dan Salas (2011) menyimpulkan kalau secara keseluruhan, transfer pelatihan dipengaruhi oleh karakteristik peserta yang dilatih (kemampuan kognitif, efikasi diri, motivasi, persepsi kemanfaatan), pembelajaran, refleksi, dan lingkungan pelatihan (iklim transfer materi, dukungan, kesempatan dalam menerapkannya, dan tindak lanjut).

Gambaran di atas menunjukkan kalau efektivitas pelatihan dan transfer pelatihan dipengaruhi oleh banyak faktor yang bersifat teknis maupun non teknis. Tentunya pelatihan diharapkan mampu memiliki faktor teknis yang sebaik mungkin dalam mencapai efektivitas dan transfer materi pelatihan yang diharapkan dapat dicapai melalui desain pelatihan, kurikulum, dan proses pelatihan itu sendiri.

Desain pelatihan adalah pengelolaan dan pelaksanaan pelatihan (Bondarouk *et al.*, 2010:150). Desain pelatihan merupakan elemen penting karena menentukan arah dalam meningkatkan kinerja organisasi menggunakan pelatihan. Posisi manajer pelatihan yang ada di tangan profesional lebih memberikan dampak yang baik ketimbang pelatihan yang berada di tangan rekanan, apalagi tidak dibayar (Carvalho *et al.*, 2016:87).

Kurikulum pelatihan juga diperlukan dengan penyesuaian terhadap kondisi dan persyaratan kerja, dan sedapat mungkin komprehensif dalam menjawab kebutuhan kerja yang ada. Kurikulum pelatihan yang berakar pada teori dan penelitian, dan dibawa oleh profesional yang memahami bidangnya dan termotivasi, tentu memberikan efek yang paling baik dalam mendorong kinerja dan transfer pelatihan. Kurikulum yang baik akan menjadi alat yang efisien dan berkelanjutan dalam mendorong kualitas pelatihan (Bernsmann dan Croll, 2013:56).

alam proses pelatihan dapat menjadi situasi yang nyata di lapangan, hal bersifat spesifik pekerjaan atau mendukung bagi transformasi organisasi *et al.*, 2010). Proses pelatihan terdiri dari tiga tahapan dasar yaitu



persiapan pra-pelatihan, pelaksanaan pelatihan, dan pasca pelatihan. Dari sisi peserta pelatihan, tahapan ini mencakup orientasi (termasuk didalamnya kesiapan pelatihan), keterlibatan, dan pengumuman hasil (termasuk transfer pelatihan) (Bjerregaard *et al.*, 2016).

Efektivitas proses pelatihan dipengaruhi oleh banyak faktor organisasional, individual, perencanaan, dan implementasi (Guerci *et al.*, 2010:295). Secara teoritis, Palsaitis dan Bazaras (2007) mengkonsepsikan adanya empat kendala dalam proses pelatihan : pengaruh psikologis dan pengalaman hidup, pengaruh individu dengan individu lainnya, motivasi, dan komersialisasi aktivitas pelatihan (Palsaitis dan Bazaras, 2007). Pengaruh psikologis dan pengalaman hidup menjadi latar belakang peserta yang berbeda-beda dari segi pengalaman maupun lingkungan yang mempengaruhinya. Pengaruh antar individu berkaitan dengan pengaruh sosial di dalam aktivitas pelatihan, baik antara peserta pelatihan maupun antara peserta pelatihan dengan pelatih. Pengaruh antar individu berkaitan pula dengan karakteristik individu peserta pelatihan seperti konsep diri individu, yang juga merupakan faktor pengalaman individual (Bjerregaard *et al.*, 2016).

Motivasi berkaitan dengan faktor-faktor psikologis yang mendorong peserta pelatihan untuk terlibat. Motivasi juga diketahui mendorong bukan saja proses pelatihan, tetapi juga transfer pelatihan. Teori ekspektansi Vroom menyatakan bahwa motivasi seseorang untuk transfer pelatihan tergantung pada perhitungan untung rugi yang dapat diperoleh individu tersebut (Bjerregaard *et al.*, 2016). Teori determinasi diri (Deci dan Ryan, 2000) menilai bahwa proses maupun transfer pelatihan dapat didorong jika ada motivasi intrinsik yang kuat pada diri pegawai. Sementara itu, teori identitas sosial menyatakan bahwa faktor

onal proses dan transfer pelatihan adalah identitas kelompok sosial (Bjerregaard *et al.*, 2016).



Komersialisasi berkaitan dengan aspek konsumsi pelatihan yang menimbulkan bias kalau tanggung jawab keberhasilan pelatihan terletak pada orang atau pihak yang dibayar, sehingga pihak yang membayar tidak terlalu mau membantu, padahal partisipasi mereka sangat diperlukan. Hal ini pula membuat pelaksana pelatihan lebih berfokus pada dampak yang terlihat dan berjangka pendek serta selektif pada individu-individu yang “berhasil belajar dengan baik” ketimbang berfokus pada dampak tak terlihat, berjangka panjang, dan berlaku umum pada semua peserta pelatihan.

Sementara itu, faktor non teknis terkait perbedaan karakteristik individual akan lebih sulit diintervensi jika berpengaruh. Perusahaan lebih dapat melakukan intervensi pada faktor-faktor yang bersifat organisasional. Faktor ini mencakup budaya organisasi.

Budaya organisasi merupakan faktor yang jarang dipertimbangkan dalam model analisis efektivitas pelatihan (Guerci *et al.*, 2010:295; Bjerregaard *et al.*, 2016:19). Variabel ini merupakan karakteristik situasional yang melingkupi baik proses pelatihan maupun transfer pelatihan (Bjerregaard *et al.*, 2016). Pada proses pelatihan yang menggunakan tipe internal, proses pelatihan dapat dipandang sebagai bentuk berbagi pengetahuan, dan penelitian menunjukkan kalau berbagi pengetahuan dipengaruhi kuat oleh budaya organisasi (Park dan Kim, 2015).

Budaya organisasi yang berorientasi pada prestasi dan budaya yang berorientasi pada dukungan humanistik menyediakan lingkungan yang kuat bagi karyawan dengan efikasi tinggi untuk melakukan transfer pelatihan, sementara bagi karyawan dengan efikasi rendah, kedua budaya ini justru melemahkannya

(Bjerregaard *et al.*, 2016). Artinya, ada budaya tertentu yang mampu meningkatkan efikasi pegawai dalam melaksanakan transfer pelatihan berdasarkan faktor psikologis (yaitu efikasi diri) ketimbang faktor nyata dari proses pelatihan itu



sendiri. Hal ini karena transfer pelatihan berkaitan dengan identitas berbasis kerja yang memerlukan validasi dan pengakuan sosial, yang diperlukan pegawai dengan efikasi tinggi dan di jauhi oleh pegawai dengan efikasi rendah, yang tidak merasa mereka dapat berhasil menjalankan tugas walau telah mendapatkan pelatihan (Bjerregaard *et al.*, 2016:22). Karena alasan ini, muncul konsep budaya pelatihan positif, yang memberikan identitas berbasis pekerjaan yang bermakna bagi semua peserta pelatihan sehingga mampu membawa pada transfer pelatihan yang efektif (Bjerregaard *et al.*, 2016).

Penjelasan sebelumnya menunjukkan bahwa terdapat masalah teoritis dalam penelitian pelatihan. Masalah ini adalah tidak diketahuinya dengan jelas teori motivasi apa yang paling mendorong individu untuk menunjukkan keterlibatannya dalam proses dan transfer pelatihan, mulai dari teori ekspektasi, teori determinasi diri, hingga teori identitas sosial. Semestinya, kurikulum, pengelola, dan proses pelatihan yang mendorong motivasi pegawai mampu membawa pada efektivitas pelatihan dan berdampak pada kinerja pegawai lewat transfer pelatihan. Masing-masing teori menawarkan kerangka tersendiri tentang bagaimana kurikulum, pengelola, dan proses pelatihan yang mendorong motivasi pegawai, dan penelitian ini mampu mengisi celah teoritis yang ada dengan menguji teori mana yang paling mampu membawa pada kinerja pegawai.

Celah teoritis dimaksud sejalan dengan kurangnya penelitian di bidang pelatihan yang melibatkan faktor budaya organisasi. Terdapat budaya organisasi tertentu yang mampu mendorong proses pelatihan dan transfer pelatihan, dan terdapat pula budaya organisasi yang tidak mampu mendorong proses pelatihan memberikan efektivitas tinggi. Budaya berorientasi prestasi dan budaya

asi kemanusiaan telah dilihat memberikan dampak parsial pada peserta karena mendorong pegawai dengan efikasi tinggi tetapi menolak dengan efikasi rendah. Budaya yang mendorong efikasi diri pegawai



semestinya dapat menjawab permasalahan ini. Selain itu, adanya efek komersialisasi membuat pelatihan tidak dapat bekerja maksimal tanpa kerjasama semua pihak. Dapat pula dihipotesiskan kalau budaya yang berorientasi pada kerjasama akan mampu mendorong proses maupun transfer pelatihan.

Berdasarkan pemikiran di atas, peneliti berpendapat bahwa faktor-faktor pengelola pelatihan, kurikulum, dan budaya organisasi, serta proses pelatihan, berpengaruh terhadap efektivitas pelatihan dan transfer pelatihan. Permasalahan dalam penelitian ini adalah: Bagaimana pengaruh pengelola pelatihan, kurikulum, dan budaya organisasi pelatihan terhadap proses pelatihan dan efektivitas pelatihan dan dampaknya pada kinerja karyawan.

Konteks yang menjadi latar bagi penelitian ini adalah pola pelatihan *apprenticeship program* pada perusahaan tambang di Sulawesi Selatan. *Apprenticeship program* adalah program pendidikan atau pelatihan kepada karyawan baru untuk mempersiapkannya dalam pekerjaan pertamanya perusahaan. Penelitian menemukan bahwa *apprenticeship program* memberikan efek berupa keuntungan finansial jangka menengah pada perusahaan (Mazenod, 2016:102). Perusahaan yang terlibat pada kegiatan *apprenticeship program* dimotivasi oleh keyakinan terhadap kurikulum yang tersedia pada program ini demi mendapatkan pegawai baru yang berkualitas (Mazenod, 2016:107). *Apprenticeship program* dipilih sebagai latar karena program ini memungkinkan membandingkan pengaruh antar variabel dalam berbagai perusahaan dengan dasar kecakapan awal relatif sama pada diri pegawai.

Sulawesi Selatan sendiri dipilih karena provinsi ini merupakan provinsi dengan *apprenticeship program* terbanyak di Kawasan Timur Indonesia (KTI),

besar 3.293 program, terpaut jauh dari provinsi lain di KTI seperti Sulawesi  
a yang hanya memiliki 903 program (ILO dan APINDO, 2015:27).KTI



adalah kawasan yang paling memerlukan pembangunan karena masih tertinggal dibandingkan dengan Kawasan Barat Indonesia.

Perusahaan tambang dipilih karena menyerap tenaga kerja dalam jumlah besar serta modal yang besar pula dalam menyelenggarakan *apprenticeship program*. Sebagai contoh, kegiatan *apprenticeship program* yang diselenggarakan PT Vale pada tahun 2015 memiliki peserta sebanyak 3.386 orang, walaupun tawaran posisi yang tersedia hanya sebanyak 103 posisi (Vale, 2015:44).

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan sebelumnya, maka rumusan masalah dalam penelitian ini antara lain:

1. Apakah terdapat pengaruh positif antara budaya organisasi, kurikulum pelatihan dan desain pelatihan terhadap kinerja karyawan pada pola pelatihan *Apprenticeship Program*
2. Apakah terdapat pengaruh positif antara budaya organisasi pelatihan, kurikulum pelatihan dan desain pelatihan terhadap proses pelatihan pada pola pelatihan *Apprenticeship Program* ?
3. Apakah terdapat pengaruh positif antara budaya organisasi pelatihan, kurikulum pelatihan dan desain pelatihan terhadap efektifitas pelatihan pada pola pelatihan *Apprenticeship Program* ?
4. Apakah terdapat pengaruh positif antara proses pelatihan terhadap efektifitas pelatihan pada pola pelatihan *Apprenticeship Program* ?
5. Apakah terdapat pengaruh positif antara efektifitas pelatihan terhadap kinerja karyawan pada pola pelatihan *Apprenticeship Program* ?

Apakah terdapat pengaruh positif antara proses pelatihan terhadap kinerja karyawan pada pola pelatihan *Apprenticeship Program* ?



### 1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan perumusan masalah di atas, maka penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menelaah dan menganalisis berbagai faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Secara spesifik, tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi pelatihan, kurikulum pelatihan dan desain pelatihan terhadap kinerja karyawan.
2. Menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi pelatihan, kurikulum pelatihan dan desain pelatihan terhadap proses pelatihan.
3. Menguji dan menganalisis pengaruh budaya organisasi pelatihan, kurikulum pelatihan dan desain pelatihan terhadap efektifitas pelatihan.
4. Menguji dan menganalisis pengaruh proses pelatihan terhadap efektifitas pelatihan.
5. Menguji dan menganalisis pengaruh efektifitas pelatihan terhadap kinerja karyawan.
6. Menguji dan menganalisis pengaruh proses pelatihan terhadap kinerja karyawan.

### 1.4. Manfaat Penelitian

#### 1.4.1. Manfaat teoritis

Manfaat teoritis yang diharapkan pada penelitian ini dari sisi kegunaan teori adalah menambah perbendaharaan, dari sisi empiris yang berkaitan dengan pelaksanaan model pelatihan alternatif diluar yang dikembangkan oleh baik pemerintah pusat dan atau pemerintah daerah yang selama ini lazim diistilahkan

(Latihan Kerja). Pelatihan yang mulai dikembangkan oleh sejumlah orang yang menambang yang mengharapkan hasil pelatihan dapat berdampak pada



peningkatan *skill* dan *attitude* karyawan yang pada gilirannya dapat meningkatkan produktifitas yang bermuara pada peningkatan kinerja baik secara individu dan juga secara organisasi.

Penelitian ini juga berguna dalam mengintegrasikan sejumlah yakni; teori pelatihan lingkungan yang dikemukakan oleh O'Halloran (1991), teori perilaku terencana yang dikemukakan oleh Quessada-Pallares (2012) dan teori kerucut belajar yang dikemukakan oleh Tian *et al.*, (2015).

#### **1.4.2. Manfaat Praktis**

Diharapkan hasil penelitian ini dapat membantu para pihak pemangku kepentingan yang terlibat dalam dunia pelatihan dapat memberikan sinergitas serta alternatif pilihan antara pemerintah dan pelaku usaha khususnya pelaku usaha dalam dunia pertambangan, dimana saat ini semakin menuntut karyawannya tidak lagi hanya sekedar memiliki bekal teori yang seadanya tetapi dituntut memiliki *skill* dan *attitude* yang mumpuni dalam menjalankan perannya sebagai operator tambang yang ada di garda depan. Penelitian ini diharapkan akan menemukan metode pelatihan yang paling efektif sehingga dapat digunakan oleh perusahaan tambang untuk menjalankan kebijakan rekrutmen dan pelatihan mereka sehingga menggunakan biaya minimum untuk mendapatkan kinerja yang maksimum. Di sisi lain juga dapat bermanfaat memberikan informasi mengenai kondisi model pelatihan yang diterapkan oleh perusahaan pertambangan di Sulawesi Selatan. Menjadi *blue print* bagi perencanaan inovasi model pelatihan karyawan baru sebuah perusahaan di Indonesia.

#### **1.4.3. Manfaat Kebijakan**



Manfaat kebijakan yang diharapkan dari hasil penelitian ini. Diketahui pemerintah telah mengeluarkan sejumlah kebijakan dalam memberikan kesempatan serta kesempatan seluas luasnya kepada tenaga kerja lokal atau

pribumi agar tidak lagi menjadi tamu di negeri sendiri di dalam dunia kerja khususnya di dunia pertambangan. Oleh pemerintah telah mengeluarkan UU RI no 04 tahun 2009 bahwa perusahaan tambang tidak lagi diizinkan melakukan ekspor bahan baku ke luar negeri dan diwajibkan membangun smelter tentang Mineral dan Batu bara untuk mengolah bahan baku menjadi bahan yang lebih bernilai tambah, tentu ini berdampak terbukanya lapangan kerja yang banyak.

### **1.5. Sistematika Penulisan**

Adapun sistematika struktur penulisan pada disertasi ini sebagai berikut: BAB I membahas mengenai latar belakang penelitian tentang issue issue ketenaga kerjaan dengan sejumlah kebijakan serta peluang peluang kerja dalam dunia pertambangan, rumusan masalah, tujuan penelitian manfaat serta sistematika penulisan. Pada BAB II adalah tinjauan pustaka yang menyajikan tinjauan teori dan konsep. Untuk BAB III berisi kerangka konseptual dan hipotesis. Bab IV menyajikan dan mengelaborasi metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini. BAB V menyajikan hasil penelitian. Serta BAB VI memuat pembahasan hasil penelitian, dan adapun BAB VII penutup yang menghasilkan kesimpulan dan saran.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Teori Pelatihan Lingkungan

Teori pelatihan lingkungan adalah teori yang dikemukakan oleh O'Halloran (1991). Teori ini menjelaskan langkah-langkah yang diambil untuk melaksanakan pelatihan. Ada banyak teori yang menjelaskan langkah-langkah pelatihan, seperti diantaranya teori ADDIE (*Analysis, Design, Development, Implementation, and Evaluation*), teori AARCS (*Attention, Relevance, Confidence, Satisfaction*), teori organisasi komunitas (partisipasi, pemberdayaan, kesadaran kritis, kompetensi, dan seleksi masalah), teori tujuh tahapan (5W 1 H + *What For*), teori proses pemasaran sosial (perencanaan, seleksi bahan dan saluran komunikasi, pengembangan dan pengujian bahan, implementasi, evaluasi, dan restrukturisasi), dan teori spektrum preventif (penguatan, promosi, pendidikan, pembangunan jaringan, perubahan praktik, dan dampak pada kebijakan) (WRTC, 2011:2-3). Walau begitu, teori pelatihan lingkungan memiliki keunggulan karena memperhitungkan budaya organisasi dalam langkah desain pelatihan. Hal ini sesuai dengan latar belakang penelitian yang mengangkat isu budaya organisasi sebagai salah satu variabel yang memengaruhi proses dan efektivitas pelatihan.

Menurut O'Halloran (1991:81) pelatihan yang efektif dan memberi dampak pada kinerja pegawai secara maksimum harus dibuat berdasarkan 12 tahapan berikut:

1. Meninjau budaya organisasi dan kebijakan organisasi.
2. Memeriksa lingkungan operasional dan pelatihan.

Menentukan tujuan organisasi.

Menentukan tujuan pelatihan yang sesuai dengan tujuan organisasi tersebut.



5. Menentukan segmentasi program pelatihan, misalnya jika berdasarkan level SDM berarti menilai apakah yang menjadi sasaran adalah pegawai baru, staff, manajer bawah, manajer lini, manajer tengah, manajer senior, atau eksekutif.
6. Menentukan kebutuhan pelatihan bagi organisasi.
7. Menentukan kebutuhan pelatihan bagi individual.
8. Menyesuaikan antara kebutuhan pelatihan organisasi dan individual.
9. Memilih prosedur (kurikulum) pelatihan yang memenuhi kebutuhan tersebut.
10. Memilih pelatih apakah dari dalam (manajer atau pegawai yang berpengalaman) atau dari luar (konsultan pelatihan, rekan dari perusahaan lain).
11. Evaluasi dan penyesuaian pelatihan untuk meningkatkan program pelatihan lebih baik lagi.
12. Umpan balik bagi kebijakan organisasi.

Seperti terurai dari tahapan di atas, semua variabel penelitian telah tercakup seperti budaya organisasi (tahap 1), kurikulum pelatihan (tahap 9), dan desain pelatihan (keseluruhan tahap 1-12). Proses pelatihan sendiri terjadi pada antara tahap 10 dan 11. Efektivitas pelatihan terkandung pada tahap 11 karena pada tahap ini dilakukan evaluasi. Sementara itu, kinerja merupakan tujuan dari pelatihan yang tersimpan secara implisit dalam tahapan di atas.

## 2.2 Teori Perilaku Terencana

Transfer pelatihan merupakan suatu bentuk perilaku dan dapat dijelaskan lewat teori perilaku terencana (Quesada-Pallares, 2012). Menurut teori perilaku terencana, perilaku seseorang ditentukan oleh niat dan oleh kemudahan untuk melakukan sesuatu tersebut (Ajzen, 1991). Pada gilirannya, niat ditentukan oleh sikap, norma subjektif, dan persepsi kemudahan berperilaku. Berdasarkan pemikiran ini, kita dapat membuat kesimpulan bahwa transfer



pelatihan dipengaruhi oleh faktor niat menjalankan apa yang telah diajarkan di pelatihan ke tempat kerja, norma subjektif yang mendorong agar pekerjaan dilakukan dengan performa tertentu yang telah diharapkan diperoleh dari pelatihan, dan dari kemudahan menjalankan perilaku tersebut.

Terkait faktor sikap, kita dapat berasumsi dengan aman bahwa faktor ini terkontrol. Artinya, para pegawai baru akan memiliki sikap yang seluruhnya positif terhadap penerapan pelatihan di tempat kerja, karena tujuan mereka adalah bekerja dan dari bekerja tersebut memperoleh insentif finansial untuk memenuhi kesejahteraannya. Faktor norma subjektif dan persepsi kemudahan berperilaku dapat menjadi fokus yang lebih penting.

Norma subjektif adalah tekanan sosial bagi individu untuk menjalankan suatu perilaku. Tekanan ini dapat datang dari atasan langsung atau dari supervisor. Walau begitu, tekanan yang lebih sesuai dengan dengan definisi norma subjektif adalah tekanan dari semua kelompok sosial yang ada di perusahaan. Variabel yang paling mampu menjelaskan hal ini adalah variabel budaya organisasi. Budaya organisasi merangkum semua norma yang dalam satu kesatuan pada level organisasi. Secara lebih spesifik, tentunya budaya organisasi yang diharapkan adalah budaya organisasi yang mendorong kinerja karyawan sebagai hasil dari pelatihan. Pemikiran ini sejalan dengan Melitski *et al.*, (2010:549) bahwa budaya organisasi merupakan proksi bagi norma subjektif.

Persepsi kemudahan dapat diperoleh dari efektivitas pelatihan itu sendiri. Hal ini secara logis datang dari maksud pelatihan yaitu mempermudah karyawan menjalankan tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Tanpa pelatihan dan tanpa pengalaman kerja sebelumnya, karyawan akan berhadapan dengan

kesulitan tinggi dalam menjalankan pekerjaan. Pelatihan yang efektif akan memberikan efek positif tentunya pada persepsi kemudahan menjalankan perilaku pelatihan.



Hoyt (2013) menyatakan bahwa teori perilaku terencana menunjukkan kalau sikap, norma subjektif, dan persepsi kendali perilaku menjadi anteseden dan prediktor langsung pada niat transfer pelatihan. Teori perilaku terencana digunakan oleh Hoyt (2013) untuk mengukur transfer kecakapan sebagai niat untuk menerapkan isi pelatihan dengan pelatihan sebagai suatu peristiwa eksternal bagi kinerja di tempat kerja. Begitu pula, Chang (2013) melihat bahwa teori perilaku terencana dapat diterapkan pada efek niat menggunakan pengetahuan dan kecakapan spesifik yang diperoleh dari program pelatihan.

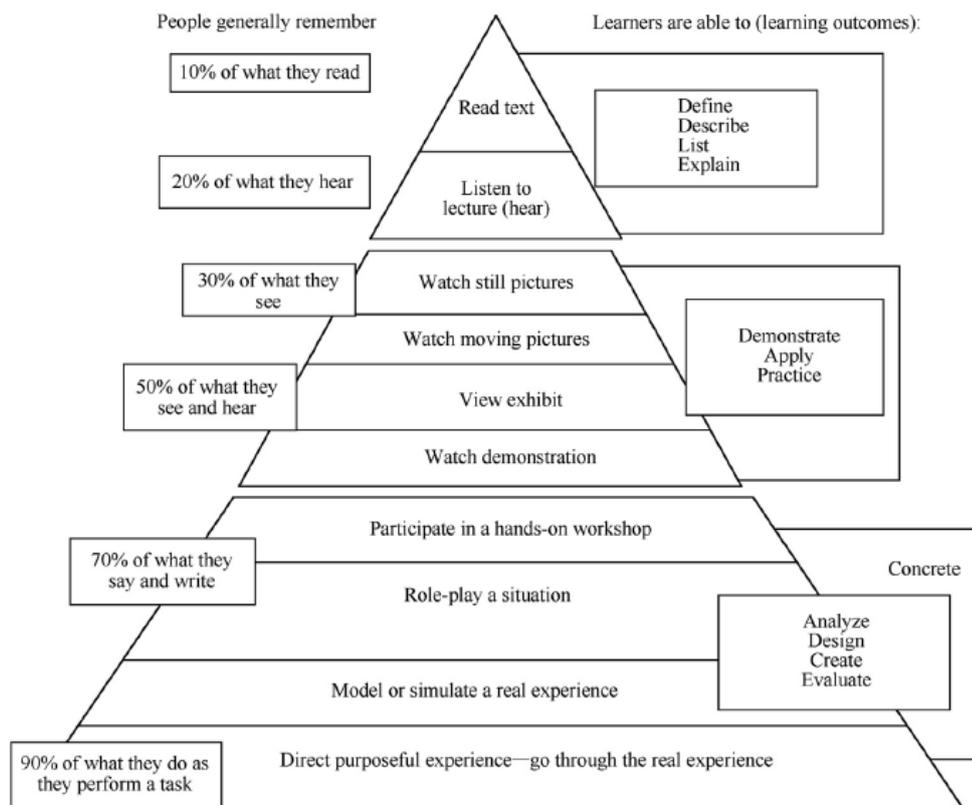
Lebih lanjut, teori perilaku terencana memprediksi secara tidak langsung kinerja karyawan karena keyakinan yang membentuk sikap karyawan membuat karyawan memunculkan perilaku berusaha kerja, yang pada gilirannya mendorong kinerja (Ajzen, 2011:37). Diterapkan dalam konteks pelatihan, maka hal ini bermakna bahwa pelatihan mendorong adanya sikap kerja maupun persepsi kemudahan bekerja yang membawa pada niat karyawan bekerja dengan baik, dan pada gilirannya mengakibatkan kinerja yang tinggi.

### 2.3 Teori Kerucut Belajar

Efektivitas pelatihan sendiri dapat terkait dengan berbagai teori yang mendasari bagaimana proses pelatihan dijalankan, yang diadopsi dari berbagai teori belajar, misalnya teori belajar eksperiensial atau teori belajar sosial. Tetapi teori-teori tersebut berorientasi pada individu ketimbang pada pelatihan itu sendiri. Teori yang lebih relevan adalah teori kerucut belajar (Tian *et al.*, 2015) yang sejalan dengan teori belajar dewasa (andragogi) yang kemudian menjadi dasar dari pelatihan (McDonald, 2011). Teori kerucut belajar membuat hirarki berbagai jenis pelatihan dari yang dianggap paling tidak efektif hingga paling efektif. Teori kerucut belajar menyatakan kalau pelatihan paling efektif jika dijalankan dengan *learning by doing*, diikuti dengan yang lebih kurang efektif mencakup



*learning by saying and writing, learning by seeing and hearing, learning by seeing, learning by hearing, dan learning by reading* (Tian *et al.*, 2015). Karena model belajar ini dapat diterapkan pada aspek kurikulum, perencanaan, maupun proses pelatihan, maka teori kerucut belajar telah cukup untuk menjelaskan faktor-faktor teknis yang mempengaruhi efektivitas pelatihan. Penelitian ini tidak menyorot pada faktor-faktor non teknis karena bekerja pada level individual.



Gambar 2.1 Teori Kerucut Belajar  
Sumber : -

## 2.4 Program *Apprenticeship*

Program *apprenticeship* adalah sebuah program pelatihan yang berbasis pada upaya untuk memenuhi kebutuhan organisasi sekaligus kebutuhan kat. Kebutuhan organisasi dicapai dengan mendapatkan tenaga kerja rkompetensi tinggi dari SDM yang ada di masyarakat. Sementara kat sendiri diuntungkan karena perusahaan memberikan pelatihan gratis



pada anggota masyarakat sehingga diperoleh anggota-anggota masyarakat berkompentensi tinggi, walaupun tidak semuanya menjadi karyawan di perusahaan bersangkutan.

Mekanisme program *apprenticeship* adalah perusahaan membuka lowongan tenaga kerja untuk posisi tingkat operator tanpa membatasi jumlah pelamar potensial. Seluruh pelamar yang memenuhi syarat diterima dan mengikuti program pelatihan sesuai dengan kapasitas serta kebutuhan dengan mempertimbangkan kemampuan perusahaan. Setelah masa pelatihan berakhir, peserta dengan prestasi berdasarkan standar perusahaan akan diterima sebagai karyawan perusahaan, sementara peserta yang tidak terseleksi dikembalikan ke masyarakat.

Program *apprenticeship* berbeda dengan program pelatihan pada umumnya yang dilakukan oleh Lembaga di luar perusahaan seperti yang dilakukan oleh pemerintah baik Lembaga yang dikelola oleh pemerintah pusat maupun yang dikelola oleh pemerintah daerah..

Keuntungan dari program *apprenticeship* adalah masyarakat akan menjadi lebih menerima perusahaan karena mereka mendapatkan manfaat edukatif walaupun sebagian besar tidak terseleksi sebagai karyawan perusahaan. Hal ini sangat penting bagi perusahaan yang beroperasi di kawasan terpencil serta di wilayah perdesaan dengan ketimpangan ekonomi yang cukup besar seperti perusahaan-perusahaan tambang. Pada gilirannya, hal ini akan menjamin keberlanjutan operasional perusahaan baik lewat pengaruh baik dengan masyarakat sekitar maupun lewat pengembangan ekonomi lokal yang dapat mendukung bagi operasional perusahaan.

Di sisi lain, program *apprenticeship* memiliki kelemahan karena memerlukan biaya yang besar. Biaya besar ini hadir akibat standar pelaksanaan yang sangat menekankan penguasaan skill dengan attitude yang



mumpuni dengan penguasaan teori dasar yang memadai, umumnya hanya perusahaan-perusahaan besar yang mampu menyelenggarakan program *apprenticeship*.

## 2.5 Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan “pola asumsi dasar, keyakinan, dan nilai inti yang dipegang, dan dijadikan sebagai kerangka untuk menafsirkan apa yang terjadi dan memecahkan masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal” (Vijayakumar dan Padma, 2014:42). Terdapat banyak teori budaya organisasi yang berusaha memetakan sejumlah tipe budaya organisasi. Teori nilai berseberangan (*competing values framework*) melihat bahwa budaya organisasi dapat dipetakan dalam dua dimensi: dimensi fokus (internal-integratif vs eksternal-diferensiatif) dan dimensi dinamika (fleksibel-diskretif vs stabil-kontrol). Empat kombinasi budaya yang dihasilkan adalah budaya klan, budaya adokrasi, budaya pasar, dan budaya hirarki (Vijayakumar dan Padma, 2014:42). Tabel 2.1 menggariskan elemen dari setiap budaya dalam tipologi ini.

Tabel 2.1 Tipe-Tipe Budaya Organisasi

	<b>Klan</b>	<b>Adokrasi</b>	<b>Pasar</b>	<b>Hirarki</b>
Fokus	Internal-integrasi	Eksternal-diferensiasi	Eksternal-diferensiasi	Internal-integrasi
Dinamika	Fleksibel-diskresi	Fleksibel-diskresi	Stabil-kontrol	Stabil-kontrol
Lingkungan kerja	Mirip keluarga dengan anggota yang saling peduli	Pengambilan risiko	Persaingan dan berorientasi prestasi	Terkontrol dan terstruktur



Pemimpin	Paternalistik	Visioner dan inovatif	Agresif dan berorientasi hasil	Birokratik dan berorientasi efisiensi
Norma	Karyawan harus bekerja sebagai kelompok, membangun konsensus, dan berpartisipasi	Karyawan harus berani mengambil risiko, berinovasi, berpikir ke luarkotak, dan menciptakan tantangan baru	Karyawan harus bersaing, berprestasi, dan mencapai tujuan yang semakin tinggi	Karyawan harus mengikuti aturan dan kebijakan formal dan patuh pada tugas dan tanggungjawab yang jelas
Nilai inti	Loyalitas, saling percaya, keterbukaan, pengembangan individu	Kebebasan, keunikan, komitmen pada inovasi, dan toleransi ambiguitas dan ketidakpastian	Daya saing, pencapaian, kemenangan	Keamanan, konformitas, prediktabilitas, stabilitas, permanensi, dan kepatuhan
Evaluasi kinerja	Pengembangan SDM, kerja sama, dan kepedulian	Produk dan pelayanan yang unik dan baru	Raihan pangsa pasar dan memenangkan persaingan	Dapat diandalkan, efisiensi, dan hemat biaya

Sumber: Vijayakumar dan Padma, 2014:42-43

Dari tabel 2.1 menunjukkan bahwa teori identitas sosial akan segera mendapatkan tempat pada budaya klan karena keduanya mengutamakan aspek nilai manusia. Sebagaimana disarankan oleh teori identitas sosial, karyawan pada budaya klan akan bekerja sebagai kelompok dan saling percaya satu sama



Teori determinasi diri menegaskan aspek otonomi, kompetensi, dan keterkaitan. Ketiganya mengarah pada elemen budaya yang berbeda. Aspek otonomi bermakna pentingnya nilai kebebasan, yang ditemukan pada budaya adokrasi. Tetapi elemen kompetensi terdapat pada nilai pencapaian yang ada pada budaya pasar. Elemen keterkaitan, berada pada budaya klan karena berorientasi pada sosial. Elemen kompetensi, walau begitu, juga ada pada budaya adokrasi, karena tanpa kompetensi yang tinggi, sulit untuk mendapatkan inovasi atau memberanikan diri untuk mengambil risiko tanpa harus tidak perhitungan. Inovasi juga memerlukan kerja kelompok karena perkembangan baru sulit dihasilkan oleh satu orang. Berdasarkan pertimbangan ini, kita dapat menitikberatkan budaya adokrasi sebagai budaya yang sesuai untuk teori determinasi diri.

Teori ekspektasi berorientasi ekonomi dan dari semua budaya yang ada, budaya pasar dan hirarki adalah budaya yang sangat ekonomis. Perbedaan kedua hal ini terletak pada arah orientasi. Budaya pasar berorientasi eksternal, yaitu pada pasar atau lingkungan persaingan, sementara budaya hirarki berorientasi ke dalam, yaitu pada efisiensi dan penghematan biaya. Tetapi budaya hirarki akan sulit diterima teori ekspektasi karena penghematan biaya pada level organisasi berarti keuntungan yang minim bagi pegawai. Agar karyawan dapat memperoleh keuntungan yang besar, orientasi ekonomi perusahaan harus terarah ke luar. Karyawan yang berprestasi, artinya berkinerja baik, akan mendapatkan bonus atas pencapaian dan kemenangannya. Artinya, budaya yang paling sesuai dengan teori ekspektasi adalah budaya pasar.

Terkait kinerja karyawan, budaya organisasi dapat memengaruhi dalam (Shahzad *et al.*, 2012:7). Pertama, dengan kendali sosial yang ng karyawan membuat keputusan dan perilaku tertentu. Keputusan dan tertentu ini sedikit banyak merupakan bagian dari tujuan organisasi.



Keputusan dan perilaku tertentu tersebut mampu menghasilkan kinerja yang merupakan tujuan organisasi. Kedua, budaya organisasi mengikat karyawan dalam satu kesatuan dan membuat mereka menjadi bagian dari organisasi. Hal ini berdampak pada upaya pencapaian tujuan organisasi secara bersama-sama dan menghasilkan kinerja. Ketiga, budaya organisasi menjadi kerangka memahami lingkungan, peristiwa di dalam dan di luar organisasi, maupun tujuan organisasi itu sendiri. Dengan pemahaman ini, karyawan dapat bekerja lebih efektif dan efisien dengan bantuan tujuan yang telah jelas dan terinternalisasi pada diri mereka, sesuai dengan teori penyusunan tujuan (*goal setting theory*). Akibatnya, dapat tercapai suatu kinerja organisasi.

Sementara itu, dalam kaitannya dengan efektivitas pelatihan, budaya organisasi menjadi suatu norma subjektif yang menentukan niat karyawan dalam mentransfer pelatihan, sehingga menghasilkan efektivitas pelatihan, sesuai teori perilaku terencana. Lebih dari itu, Bunch (2007) menunjukkan bahwa kegagalan pelatihan terjadi akibat budaya organisasi yang tidak sesuai. Hal ini menurut Bunch (2007:146) disebabkan oleh para perancang pelatihan tidak memerhatikan faktor budaya organisasi dalam menyusun program pelatihan. Artinya, harus ada kesesuaian antara desain pelatihan dan budaya organisasi sehingga dapat mengantarkan efektivitas pelatihan.

## 2.6 Kurikulum Pelatihan

Konsep kurikulum yang memiliki etimologi pada bahasa Latin yang berarti “berlari” (*currere*). Kata kerja ini kemudian berubah menjadi kata benda untuk “jalur balapan” atau “kereta yang berlari”. Konsep ini dipersempit menjadi *curriculum* yang bermakna “arah hidup seseorang” dan *curricula mentis* yang berarti “berpikir”. Baru kemudian pada abad ke-19, istilah kurikulum digunakan dalam bidang pendidikan dan pelatihan (Su, 2012:153).



Dalam perkembangannya, konsep kurikulum dalam pendidikan dan pelatihan memiliki sejumlah makna. Pada awal abad ke-20, Bobbit, merangkum dua makna kurikulum, yaitu sebagai “jangkauan pengalaman yang terarah untuk mengembangkan kecakapan individu” dan sebagai “seperangkat pengalaman pelatihan yang disediakan lembaga untuk melengkapi dan menyempurnakan perkembangan tersebut” (Soto, 2015:1129). Artinya, setelah sekitar seabad penggunaan konsep kurikulum, muncul makna luas dan makna sempit. Makna luas adalah sebagai segala bentuk pengalaman, sementara makna sempit hanya mengarah pada pengalaman yang dirancang oleh lembaga pendidik atau pelatihan.

Dalam perkembangan yang lebih modern, arti sempit kurikulum inilah yang digunakan. Sebagai contoh, Wheeler pada tahun 1967 memaknai kurikulum sebagai “pengalaman terencana yang ditawarkan pada peserta didik dalam panduan sekolah” (Ilechukwu, 2014:51).

Su (2012) tetap mengidentifikasi ada berbagai makna kurikulum yang masih digunakan dalam berbagai konteks saat ini. Su (2012) menemukan berbagai makna ini seperti sebagai seperangkat tujuan pembelajaran, sebagai kurikulum belajar, sebagai rencana belajar, sebagai dokumen yang menggariskan program belajar, dan sebagai pengalaman belajar. Lebih lanjut, Su (2012:155) meletakkan makna-makna ini dalam spektrum dari makna sempit ke makna luas. Makna paling luas, seperti pada pengamatan Bobbit sebelumnya, adalah sebagai suatu bentuk pengalaman. Ini berarti, pada makna paling luas ini, bukan saja pengalaman seperti yang ada dalam dokumen, tetapi juga aktivitas ekstrakurikuler dan lingkungan belajar serta kurikulum tersembunyi dan budaya. Makna paling

adalah sebagai tujuan. Lebih lengkapnya, elemen-elemen kurikulum dan maknanya adalah sebagai berikut (Su, 2012:155):



- a. Kurikulum sebagai seperangkat tujuan, terdiri hanya dari tujuan-tujuan.
- b. Kurikulum sebagai kurikulum belajar, terdiri dari tujuan dan isi atau bahan belajar.
- c. Kurikulum sebagai rencana, terdiri dari tujuan, isi, dan metode pengajaran.
- d. Kurikulum sebagai dokumen, terdiri dari tujuan, isi, metode pengajaran, dan evaluasi.
- e. Kurikulum sebagai pengalaman, terdiri dari tujuan, isi, metode pengajaran, evaluasi, aktivitas ekstra kurikulum, lingkungan belajar, kurikulum tersembunyi, dan budaya.

Perspektif lain dari Eisner mengangkat konsep kurikulum pada makna terluasnya sebagai suatu bentuk pengalaman. Walau begitu, Eisner membagi kurikulum pada tiga jenis. Ketiga jenis kurikulum menurut Eisner antara lain (Soto, 2015:1129):

- a. Kurikulum eksplisit, yaitu aspek yang dinyatakan dengan jelas dan diajarkan di suatu lembaga. Kurikulum eksplisit ini mirip dengan makna kurikulum sebagai dokumen, yaitu terdiri dari tujuan belajar, subjek untuk diajarkan, muatan akademis yang harus diajarkan dalam subjek tersebut, teks, model perencanaan, atau segala jenis bahan yang diperlukan untuk mendukung guru atau pelatih agar peserta didik memperoleh pengetahuan dan kecakapan yang semestinya mereka dapatkan berdasarkan tujuan atau standar belajar yang telah digariskan.
- b. Kurikulum implisit, yaitu seperangkat nilai moral, struktur ruang kelas, lingkungan ruang kelas, insentif kelas, persaingan di dalam kelas, aturan di kelas atau di sekolah, tradisi, aspek sosial, politik, agama, yang membingkai

sekolah dan memengaruhi bagaimana guru mengajar dan bagaimana  
 rta didik diperlakukan berdasarkan pedagogi pengajaran. Merujuk pada



klasifikasi Su, maka kurikulum dalam makna pengalaman mencakup kurikulum eksplisit dan kurikulum implisit ini.

- c. Kurikulum kosong, yaitu subjek atau bidang isi yang harus diajarkan tetapi tidak diajarkan, atau sebaliknya, seharusnya tidak diajarkan tetapi diajarkan, seperti hobi guru, kehidupan pribadi guru, atau bidang ilmu yang berbeda dari yang menjadi kompetensi guru.

Konsep-konsep di atas berkembang dalam latar pendidikan tetapi dapat dengan mudah diterjemahkan dalam konteks pelatihan. Perbedaannya paling dasarnya adalah bahwa pada konsep pendidikan, ada banyak faktor yang mampu memengaruhi peserta didik sehingga membangun pengaruh kausal antara kurikulum dan kinerja peserta didik merupakan isu yang kompleks (Subedi, 2004:594). Artinya, makna kurikulum harus dilihat secara luas agar dapat diketahui efek kurikulum pada kinerja. Walau begitu, akan sulit jika kurikulum dimaknai secara sempit, karena faktor yang disebut sebagai kurikulum implisit maupun kurikulum kosong dapat berperan lebih kuat lagi. Hal ini berangkat dari peserta didik yang tergolong masih berusia muda, sehingga sering disebut sebagai pedagogis (pendidikan untuk orang yang belum dewasa). Lebih dari itu, proses pedagogis berjangka waktu lama. Di sisi lain, pengaruh kausal antara kurikulum dalam makna sempit dan kinerja peserta pelatihan dapat dengan mudah terukur karena pelatihan bersifat andragogis (pendidikan untuk orang dewasa) dan berjangka waktu singkat. Kurikulum implisit dan kurikulum kosong, dalam konteks pelatihan umumnya tidak lebih berpengaruh daripada kurikulum eksplisit.

Setelah menimbang berbagai pemaknaan di atas, disimpulkan bahwa dalam konteks pelatihan, kurikulum cukup dipandang dalam arti sempit yaitu

ti dokumen seperti dinyatakan Su atau dalam arti kurikulum eksplisit nyatakan Eisner. Lebih dari itu, terdapat pula makna metodologis dengan bil makna kurikulum dalam arti sempit bagi penelitian ini, yaitu agar tidak



bertindihan dengan konsep budaya organisasi yang telah dijelaskan sebelumnya. Budaya organisasi dapat menjadi suatu bagian dari kurikulum jika kurikulum diartikan secara luas sebagai pengalaman. Ia merupakan elemen dari kurikulum implisit.

### 2.6.1 Desain pelatihan

Tim leader yang berada dalam kelompok yang mendesain pelatihan yang bertugas merencanakan program pelatihan adalah kelompok yang kuat serta kompak yang harus memahami betul daripada latar belakang rencana kegiatan pelatihan tersebut, paham tujuan pelatihan, ketersediaan kurikulum modul, tata tertib, karakteristik peserta pelatihan, anggaran dan sumber dana atau pembiayaan, jadwal waktu dan tempat pelatihan termasuk nara sumber serta pihak dari mana saja yang terlibat baik dari internal maupun dari eksternal. Fungsi yang dijalankan dari kelompok perencana ini hakekatnya telah menjalankan fungsi – fungsi manajemen pelatihan itu sendiri. Adapun yang tidak dijalankan adalah fungsi proses yang dimaknai bahwa pelaksana proses adalah satua yang terpisah mengingat fungsi ini berada pada devisi yang diluar dari kontrol mereka karena bagian yang melakukan proses tersebut berada pada manajemen yang berbeda.

Karena fungsi dari kelompok yang mendesain pelatihan ini adalah juga menjalankan fungsi manajemen pelatihan maka dengan sendirinya maka rujukan yang tepat yang menjadi acuan adalah rujukan manajemen pelatihan. Beberapa definisi yang memiliki makna perencana atau manajemen pelatihan, diungjkap oleh Koontz dan Wehrich (1990 dalam Olum,2004:2) mendefinisikan manajemen sebagai “proses mendesain dan mempertahankan lingkungan dimana individu, bekerjasama dalam kelompok, secara efisien mencapai suatu tujuan”. Weijrich

ntz kemudian membagi manajemen ke dalam sejumlah proses, yaitu nakan, memimpin, mengorganisasikan, dan mengendalikan (Nadrifar *et* 83).



Drucker (1974 dalam Nadrifar *et al.*, 2013:83) memberikan makna yang berbeda dengan melihat manajemen sebagai “melakukan tugas dengan bantuan orang lain dan sumber daya yang ada.” Definisi ini, walau begitu, tidak lagi dipandang sebagai definisi manajemen di masa sekarang. Masalahnya, semua orang akan menjadi manajer dan konsep ini menjadi tidak operasional dalam berbagai tataran. Konsep yang umum diterima lebih mengarah pada pandangan kalau “tugas” tersebut sendiri adalah sebuah “tugas manajemen” dan manajer terbedakan dari pegawai biasa.

Sekarang ini konsep manajemen telah menjadi begitu luas sehingga pendefinisian umumnya dispesifikasikan pada bidang-bidang tertentu. Sebagai contoh, dalam literatur dapat ditemukan berbagai jenis manajemen dalam berbagai jenis klasifikasi, seperti manajemen invasif, manajemen puncak, manajemen keuangan, manajemen diri, manajemen karir, manajemen strategis, manajemen konflik, manajemen stress, dan sebagainya. Sejalan dengan ini, perlu pula untuk mendefinisikan manajemen dalam ruang lingkup yang lebih sempit sebagai desain pelatihan.

Untuk mengkonsepsikan desain pelatihan, kita kembali merujuk pada makna yang sedikit lebih luas, yaitu manajemen pendidikan. Dalam bidang pendidikan, manajemen diartikan umumnya sejalan dengan makna manajemen secara umum seperti Koontz dan Wehrich. Terhile *et al* (2015:60) mendefinisikan manajemen pendidikan sebagai kegiatan “merencanakan aktivitas, mengorganisasikan, *staffing*, mengarahkan, mengkoordinasikan, dan menganggarkan”. Begitu pula, Husaini (dalam Siregar, 2013:104) mendefinisikan manajemen pendidikan sebagai “proses perencanaan, pengorganisasian,

dan pengendalian sumber daya pendidikan untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien”.



Berdasarkan pendapat-pendapat di atas, maka konsep manajemen secara umum dapat ditranslasikan langsung pada konsep manajemen pendidikan. Sejalan dengan ini, maka konsep manajemen pendidikan pun dapat ditranslasikan pada desain pelatihan tanpa perlu ada perbedaan yang mendasar. Artinya, dapat dinyatakan bahwa desain pelatihan adalah “proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya pelatihan untuk mencapai tujuan pelatihan secara efektif dan efisien”.

Pertanyaannya kemudian adalah berpijak pada apa suatu langkah manajerial perusahaan? Pijakan ini dapat sangat banyak, tergantung pada apa keyakinan yang dipegang oleh manajer dalam mengelola pelatihan. Keyakinan ini tidak akan terlepas dari budaya organisasi, karena manajer adalah bagian dari organisasi, dan statusnya sebagai manajer menunjukkan kalau ia telah lama tinggal di dalamnya dan dapat meraih jabatan manajer karena internalisasi budaya organisasi yang ia pegang.

Berdasarkan pemikiran tersebut, kita dapat melihat adanya gaya manajemen berbasis budaya pasar, budaya adokrasi, dan budaya klan. Ketiga jenis budaya memiliki basis teoritis tersendiri untuk menyatakan nilai apa yang harus diutamakan dalam manajemen.

### **2.6.2 Teori Ekspektasi Vroom**

Teori ekspektasi dari Vroom menyatakan kalau individu membuat keputusan berdasarkan berbagai alternatif berperilaku. Motivasi sendiri dimaknai sebagai kekuatan yang mengarahkan pada berbagai alternatif yang ada. Teori ini mengajukan tiga konsep, ekspektansi, instrumentalitas, dan valensi (Chiang *et al.*, 2008:328). Ekspektansi adalah persepsi kemungkinan kalau usaha akan

a pada hasil yang baik. Konsep ini relevan dengan konsep sikap dalam aku terencana. Sementara itu, instrumentalitas adalah persepsi terhadap inan kalau kinerja yang baik membawa pada hasil yang diinginkan.



Instrumentalitas berukuran mulai dari kinerja akan menjauh dari hasil, kinerja tidak berpengaruh dengan hasil, dan kinerja akan mendorong hasil ini (Dodge dan Ramsey, 1981:46).

Terakhir, valensi adalah nilai yang diberikan individu terhadap insentif yang diperoleh dari hasil tersebut. Teori ini berbasis ekonomi karena melihat perilaku berdasarkan perhitungan untung rugi. Secara empiris, teori ini mendapatkan sedikit dukungan karena pengaruh yang ditimbulkan oleh motivasi berbasis ekspektansi ditemukan lemah atau sedang dalam mempengaruhi usaha kerja dan kinerja (Chiang *et al.*, 2008:331). Teori ini menjelaskan mengapa pegawai menunjukkan tingkat motivasi yang berbeda dan hasil kinerja yang berbeda walau sistem insentifnya sama (Yang dan Hung, 2016). Pegawai menunjukkan hal demikian karena mereka tidak memberikan nilai yang tinggi untuk sistem insentif yang ada. Sebagai akibatnya mereka tidak memberikan usaha yang semestinya diharapkan oleh pemberi insentif.

Penerapan teori motivasi pada manajemen atau perencanaan pelatihan akan terfokus pada upaya untuk menunjukkan pada pegawai kalau mereka memperoleh keuntungan yang besar, melebihi investasi mereka pada usaha untuk mengikuti pelatihan. Desain pelatihan harusnya berada di tangan pejabat yang paling otoritatif tentang masalah insentif, misalnya penilai atau manajer yang memberikan gaji pada pegawai mereka, ketimbang profesional di bidang pelatihan.

### 2.6.3 Teori Determinasi Diri

Teori determinasi diri dari Deci dan Ryan (2000) mengkonsepsikan bahwa manusia dimotivasi oleh faktor eksternal dan faktor internal. Faktor eksternal berasal dari luar pekerjaan sementara faktor internal berasal dari pekerjaan itu

Faktor internal dipandang memiliki motivasi terkuat ketimbang faktor



Teori determinasi diri mengkritik kalau pelatihan saat ini lebih berfokus pada pencapaian atau kinerja, sementara mengabaikan pengembangan determinasi diri individual (Swanson dan Holton, 2001:131). Artinya, karena berfokus pada hasil akhir, pelatihan tidak mampu mengangkat motivasi pegawai dan pegawai disalahkan karena tidak termotivasi. Semestinya, pelatihan yang baik adalah yang mendorong motivasi intrinsik, misalnya menimbulkan kesenangan dan kegembiraan karyawan sehingga mereka mau melakukan sesuatu bukan karena faktor eksternal tetapi karena pekerjaan itu sendiri memberikan kepuasan.

Lebih lanjut, teori determinasi diri menawarkan tiga hal yang dapat dikembangkan dalam pelatihan untuk mendorong determinasi diri pegawai. Tiga hal ini adalah kompetensi, keterkaitan, dan otonomi (Swanson dan Holton, 2001:142). Tiga hal ini adalah motivasi intrinsik pegawai dan disatukan dalam konsep dukungan otonomi. Otonomi adalah kebebasan yang dimiliki pegawai. Otonomi dapat dicapai dengan melihat bahwa pelatihan bukan sebagai sebuah kewajiban yang koersif tetapi penyediaan kesempatan bagi pegawai untuk mengisi kebutuhannya (Dysvik dan Kuvaas, 2008:141). Pada proses pelatihan, otonomi didukung lewat tekanan yang minimum (evaluasi, deadline, pengawasan, insentif tampak), pilihan, kemampuan membuat keputusan dan inisiatif, dan mengambil perspektif orang lain (Gagne, 2012). Kompetensi adalah perasaan mampu, sejalan dengan konsep efikasi diri. Kompetensi dicapai ketika individu didorong untuk mencari tantangan yang optimal sesuai kapasitasnya dan terus berusaha merawat kecakapannya (Dysvik dan Kuvaas, 2008:141). Hal ini dapat pula diimplementasikan lewat memberikan informasi dan alasan, pelatihan, tantangan yang optimal, tujuan yang masuk akal, dan umpan balik yang konstruktif (Gagne,

keterkaitan adalah kebutuhan untuk membangun relasi sosial. Keterkaitan ini ketika karyawan melihat adanya lingkungan pelatihan yang mendukung (Dysvik dan Kuvaas, 2008:141). Keterkaitan didukung oleh pertemuan yang



teratur, dukungan untuk bekerjasama, berbagi informasi dan pengalaman, dan mengakui perasaan-perasaan (Gagne, 2012).

Teori determinasi diri banyak mendapatkan dikritikan disebabkan karena terlalu menyederhanakan permasalahan dimana hanya melihat dua faktor yang mempengaruhi motivasi diri manusia yakni dari internal dan dari faktor eksternal. Terlalu sederhana jika mengatakan kalau motivasi manusia bersifat ekstrinsik dan intrinsik dan bahwa motivasi intrinsik lebih baik daripada motivasi ekstrinsik (Dwivedula, 2007:167). Beberapa orang dapat jauh lebih termotivasi secara ekstrinsik, misalnya lewat gaji yang besar atau lewat jabatan yang ditawarkan lewat pelatihan, ketimbang perusahaan semata membuka peluang pelatihan tanpa mewajibkan pegawai untuk mengikutinya. Jika pegawai dibebaskan untuk mengikuti atau tidak pelatihan, mereka mungkin tidak menyadari pentingnya pelatihan tersebut. Lebih dari itu, pegawai-pegawai yang mengikuti pelatihan sukarela belum tentu melakukan transfer pelatihan demi perusahaan, tetapi demi kepuasannya sendiri, dan semau dirinya dalam melakukan transfer. Intinya adalah teori determinasi diri terlalu membebaskan pegawai dan meningkatkan derajat ketidakpastian hasil pekerjaan.

Desain pelatihan berbasis determinasi diri harusnya mengandung elemen-elemen yang mendorong kompetensi, otonomi, dan keterkaitan pegawai. Hal ini dilakukan baik dalam bentuk penyajian maupun lingkungan pelatihan yang memperhatikan ketiga hal tersebut.

#### **2.6.4 Teori Identitas Sosial**

Teori identitas sosial menyatakan bahwa individu akan melakukan perilaku yang menegaskan identitasnya sebagai individu dengan status tertentu. Individu

membedakan dirinya dari orang lain untuk menjaga identitas dan harga diri. Jika ada kesempatan untuk menunjukkan identitasnya, maka seseorang akan mengambil langkah tersebut.



Ada dua jenis identitas dalam teori identitas sosial, yaitu identitas personal dan identitas sosial. Identitas personal mendefinisikan diri seseorang sebagai individu yang unik sementara identitas sosial mendefinisikan diri seseorang sebagai anggota dari suatu kelompok (Alge *et al.*, 2006:77). Seseorang dengan identitas personal tinggi akan memilih membedakan dirinya dari sekelompok orang. Jika semua orang bermain-main saat pelatihan, orang dengan identitas personal tinggi justru akan serius. Sebaliknya, jika semua orang serius, maka ia membedakan dirinya dengan menjadi tidak serius. Sementara itu, identitas sosial merupakan bagian dari identitas seseorang yang diturunkan dari kelompok tempatnya berada, diperoleh atas dasar pengetahuan bahwa keanggotannya dari sebuah kelompok bersama dengan nilai dan keberartian emosional yang melekat pada keanggotaan tersebut (Liebkind, 2006:88).

Identitas sosial biasanya muncul ketika kelompok sosial ditonjolkan. Hal ini misalnya dalam kompetisi atau ketika perasaan solidaritas kelompok muncul. Dalam pelatihan, penekanan pada peserta pelatihan sebagai satu kelompok yang tak terpisahkan, merupakan upaya menyatukan seluruh peserta pelatihan, sesuai dengan teori identitas sosial. Atasan yang tidak menghukum atau menyalahkan seorang pegawai atas kesalahan dan lebih berfokus pada upaya meningkatkan organisasi secara kolektif akan lebih mampu berkembang. Karyawan atau peserta pelatihan akan melihat hal ini sebagai sebuah bentuk kepercayaan dari organisasi dan bahwa tidak ada satu individu yang diawasi dan dicari-cari kesalahannya karena mereka dipandang sebagai kelompok, bukan sebagai individu (Alge *et al.*, 2006:89).

Teori ini kemudian melahirkan konsep identifikasi organisasi, yaitu kekuatan individu pegawai menyatakan organisasinya sebagai bagian dari sosialnya. Dengan kata lain, identifikasi organisasi adalah perasaan dalam memiliki organisasinya (Illies *et al.*, 2005:383). Penelitian melihat



bahwa identifikasi organisasi berkorelasi kuat pada komitmen afektif organisasi (Alge *et al.*, 2006:105). Orang yang mengidentifikasikan organisasinya sebagai identitasnya memiliki komitmen yang kuat secara emosional pada organisasi tempatnya bekerja. Begitu pula, individu dengan konsep diri yang baik (identitas personal dan identitas sosial yang positif) dapat merasakan kesejahteraan yang lebih positif (Sivanathan *et al.*, 2004:248). Sejalan dengan ini, seseorang dengan kepercayaan diri yang rendah akan mencari kelompok yang mampu mengangkat kepercayaan dirinya. Jika kelompok justru memandangnya sebagai orang luar, misalnya karena tidak berkecakapan sebaik anggota lainnya, individu akan kehilangan identitas sosialnya dan memilih untuk mundur atau justru menegaskan dirinya bukan bagian dari kelompok sosial tersebut (Harvey dan Erdos, 2011:37).

Implikasi teori identitas sosial pada kegiatan pelatihan adalah merancang kurikulum yang memungkinkan semua individu memandang bahwa dirinya adalah bagian dari satu kesatuan yang tidak terpisahkan dari dimensi yang lainnya, bukannya menceraikan mereka lewat segmentasi atau pembagian berdasarkan prestasi. Artinya, teori identitas sosial akan menolak kegiatan pelatihan yang menilai hasil pelatihan berdasarkan individu semata, tetapi mendorong agar kegiatan pelatihan melakukan penilaian berdasarkan kelompok. Mungkin beberapa pegawai atau karyawan yang berkinerja buruk namun tidak akan teridentifikasi, tetapi karena mereka tidak terdeteksi, mereka justru terdorong untuk menjadi lebih baik dan mengembangkan dirinya secara sukarela agar identifikasi dirinya menjadi lebih tegas pada kelompok. Sejalan dengan ini pula, pelatih dan organisasi harus melihat bahwa peserta pelatihan adalah suatu kelompok bukan hanya individu, atau bukan sekedar hanya kumpulan dari

individu yang tidak berpengaruh (Korte, 2007:172). Pernyataan nilai kalau tertentu menunjukkan kinerja yang buruk dari rata-rata justru akan individu tersebut disadarkan bahwa dirinya bukan bagian dari kelompok



dan ini tidak membantu individu tersebut untuk berkembang dan memberikan dampak positif bagi organisasi.

Kelemahan teori identitas sosial terletak pada masalah konseptual ketimbang justifikasi empiris. Masalah yang diperdebatkan adalah apakah definisi identitas yang sesungguhnya atau apakah identitas seseorang dapat dipisah antara identitas personal dan identitas sosial (Korte, 2007).

Ketiga teori motivasi yang telah dijelaskan di atas mewakili semua dimensi dalam kehidupan manusia. Teori ekspektasi mengarah pada aspek rasional ekonomis manusia sementara teori determinasi diri mengarah pada aspek emosional. Teori identitas sosial mengarah lebih pada dimensi sosiologis manusia. Ketiganya saling melengkapi karena menyorot pada aspek-aspek yang berbeda dari manusia yang memang hakekatnya manusia adalah multidimensional. Tabel berikut merangkum implikasi ketiga teori pada pelatihan, terkait dengan kurikulum pelatihan dan desain pelatihan.

Tabel 2.2 Kurikulum dan Desain pelatihan Berbasis Teori Motivasi

Aspek	Teori Ekspektasi	Teori Determinasi Diri	Teori Identitas Sosial
<b>Budaya</b>	Pasar	Adokrasi	Klan
<b>Dimensi</b>	Kognitif	Afektif	Sosial
<b>Konsep</b>	Ekspektasi, instrumentalitas, valensi	Kompetensi, otonomi, keterkaitan	Identitas personal, identitas sosial (identifikasi organisasi, identifikasi pekerjaan)
<b>Klaim</b>	Individu bekerja baik jika mendapat keuntungan lebih banyak dari kerugian	Individu bekerja baik jika termotivasi secara intrinsik	Individu bekerja baik jika diakui sebagai anggota kelompok



<b>Aplikasi kurikulum</b>	Pelatihan yang menyadari bahwa lebih untung jika mengikuti pelatihan	Pelatihan yang memotivasi individu secara intrinsik lewat pemuasan kebutuhan kompetensi, otonomi, dan keterkaitan	Pelatihan yang memperlakukan semua peserta pelatihan sebagai satu kelompok dengan identitas bersama
<b>Aplikasi manajerial</b>	Pelaksanaan pelatihan ada di tangan orang yang mampu memberikan keuntungan langsung (misalnya pemberi gaji)	Pelaksanaan pelatihan ada di tangan eksternal yang mampu memberikan otonomi (segan), meningkatkan kecakapan (profesional), dan keterkaitan (mendorong kerjasama)	Pelaksanaan pelatihan ada di tangan orang dalam yang mengenal seluruh anggota pelatihan

Sumber: dikembangkan berdasarkan tinjauan literature

## 2.7 Proses Pelatihan

Adanya konsep proses dalam pelatihan merujuk pada pandangan bahwa pelatihan adalah suatu sistem. Suatu sistem terdiri dari komponen masukan, proses, produk, dan dampak (Mulyanto, 2013:23). Budaya, manajemen atau perenbana, dan kurikulum merupakan komponen masukan, yang kemudian membawa pada proses pelatihan.

Proses pelatihan sendiri, menurut Goldstein (dalam Mangaleswaran, 2015:2) adalah “akuisisi sistematis kecakapan, aturan, konsep, atau sikap yang menghasilkan kinerja yang lebih baik dalam lingkungan pekerjaan”. Definisi ini tidak lain menekankan kalau ia merupakan implementasi dari kurikulum dalam bentuk dokumen baku dan dinarasikan oleh pendesain pelatihan dalam bentuk

dua pedoman pelaksanaan pelatihan, karena kurikulum sendiri dalam pelatihan memang bertujuan agar peserta pelatihan mendapatkan an, aturan, konsep, atau sikap perilaku yang diinginkan.



Sejalan dengan hal di atas pula, maka bagaimana proses pelatihan berjalan, atau bagaimana akuisisi hal-hal yang diinginkan oleh kurikulum serta pendesain pelatihan berjalan, akan tergantung pada kurikulum itu sendiri. Tentu saja, seperti hal-hal lain yang menghubungkan antara rencana dan pelaksanaan, akan ada banyak faktor yang memengaruhi proses pelaksanaan kurikulum. Berbagai konsep yang dikemukakan sebagai penyusun konsep kurikulum secara luas dapat memberikan pengaruh, termasuk faktor-faktor lain yang bersifat kontekstual. Dalam Proses pelatihan ini ada interaksi antara dua arah yakni yang melatih dengan instruktur sedangkan yang dilatih adalah peserta sehingga terjadi proses belajar dalam pelatihan yang ke duanya harus memahami bahwa melalui proses pelatihan tersebut harus tercipta perubahan tingkah laku sebagai pengalaman yang diperoleh peserta pelatihan melalui interaksi lingkungannya dalam rangka memenuhi kebutuhan hidupnya kelak setelah pelatihan usai. Perubahan tingkah laku sejatinya memiliki enam karakteristik. Terjadi secara sadar, bersifat kontinu dan fungsional, bersifat positif dan aktif, bersifat permanen bukan sementara, bertujuan dan terarah dan mencakup seluruh aspek tingkah laku. Suyana dan Amin (1984). Dengan demikian belajar merupakan proses psiko – fisiologis yang mengubah tingkah laku individu yang berupa kemampuan aktual dan potensial yang berlaku yang relatif lama dan diperoleh dengan usaha sadar, Sujana dan Rifai (2003).

## 2.8 Efektivitas Pelatihan

Secara sederhana, efektivitas pelatihan tidak lain adalah kemajuan dalam aspek-aspek yang dilatihkan dalam proses pelatihan. Artinya, jika yang dilatihkan adalah keterampilan, maka efektivitas pelatihan adalah kemajuan dalam kecakapan sebelum dan sesudah pelatihan. Begitu pula, jika hal yang dilatihkan adalah pengetahuan tentang aturan, konsep, atau sikap.



Tetapi dapat pula efektivitas pelatihan dilihat pada tataran yang lebih luas, yaitu setelah pelatihan di situasi nyata pekerjaan. Sebagai contoh, Kim *et al.*, (2004:231) melihat efektivitas pelatihan sebagai “kemajuan dalam kecakapan antara evaluasi awal pada situasi nyata dan evaluasi akhir, juga dalam situasi nyata”. Definisi ini diambil karena pengukuran pada awal pelatihan berada dalam konteks situasi kerja. Semestinya, perbandingan dilakukan pada konteks kerja, bukan dalam konteks pelatihan itu sendiri.

Oleh para peneliti berusaha membedakan antara hasil evaluasi pelatihan dan hasil evaluasi di konteks kerja. Hasil atau efektivitas di konteks kerja disebut sebagai transfer pelatihan, sementara efektivitas pelatihan lebih terarah pada kemampuan hasil setelah pelatihan di dalam pelatihan tersebut.

Untuk memahami lebih lanjut konsep efektivitas pelatihan, perlu diuraikan apa yang dimaksudkan sebagai efektivitas. Efektivitas berarti memberikan efek, yang pada gilirannya berpengaruh dengan apa yang diharapkan dari pelatihan bersangkutan, sebagaimana dinyatakan dalam kurikulum. Efek ini tentulah berada di tataran pekerjaan, bukan pada tataran pelatihan. Seseorang dapat pandai dalam pelatihan, tetapi mendadak tidak mampu menerapkannya di tempat kerja. Dalam kasus seperti ini, pelatihan tidak efektif.

Sejalan dengan pendapat ini, Zhao dan Narnasivayam (2009:140) juga berpendapat bahwa pelatihan dikatakan efektif jika peserta pelatihan telah berhasil mempelajari apa yang diajarkan dalam pelatihan dan berhasil pula dalam menerapkannya dalam pekerjaan. Lebih lanjut, Zhao dan Narnasivayam (2009:140) mengkonsepsikan efektivitas pelatihan dalam dua dimensi, yaitu akuisisi pelatihan dan transfer pelatihan. Akuisisi pelatihan adalah apa yang

peserta pelatihan dari mempelajari bahan atau isi pelatihan yang diikuti, dan transfer pelatihan adalah kemampuan peserta pelatihan melaksanakan apa yang telah diajarkan tersebut di tempat kerja. Jembatan penghubung antara



akuisisi pelatihan dan transfer pelatihan adalah retensi pelatihan, yang merupakan kemampuan peserta pelatihan untuk mempertahankan pengetahuan yang ia peroleh di pelatihan hingga akhirnya pengetahuan tersebut dapat diterapkan di tempat kerja. Untuk hal ini, teori kerucut belajar seperti yang disebutkan di depan mengambil perannya untuk menjelaskan bagaimana pengetahuan atau kecakapan di akuisisi dan kemudian diretensi untuk ditransfer ke pekerjaan.

## 2.9 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah “perilaku yang konsisten dengan tujuan organisasi dan secara umum diukur berdasarkan pencapaian karyawan atas tujuan tersebut” (Mulki *et al.*, 2015:7). Allesandri dan Borgogni (2015:382) mengartikan kinerja karyawan sebagai “seperangkat perilaku yang relevan dengan tujuan organisasi atau unit organisasi tempat seseorang tersebut bekerja”. Sementara itu, Karatepe (2013:78) mendefinisikan kinerja karyawan sebagai “tingkat produktivitas karyawan individual, relatif terhadap rekan kerjanya, pada beberapa perilaku dan keluaran yang berpengaruh dengan pekerjaan”. Pencapaian tujuan ini dapat berupa pencapaian target kerja, peningkatan kualitas produk atau pelayanan, reduksi kecacatan produk/pelayanan, reduksi keluhan konsumen, reduksi bahaya kerja, atau reduksi tingkat kegagalan peralatan (Awang *et al.*, 2010:87).

Secara teoritis, kinerja karyawan dipandang sebagai fungsi dari kecakapan dan motivasi (Mulki *et al.*, 2015:7). Pelatihan memang terarah pada kecakapan, tetapi dapat pula mengarah pada motivasi kerja pegawai, misalnya dengan menambah semangat kerja atau secara tidak langsung lewat insentif bagi pegawai

yang mengikuti pelatihan. Berdasarkan hal tersebut, maka semestinya pelatihan memiliki efek positif pada kinerja karyawan. Awang *et al.*, (2010:88)



menunjukkan kalau isi pelatihan, anggaran pelatihan, dan kualitas pelatih telah memberi efek positif pada kinerja pegawai.

Terdapat banyak faktor dalam berbagai penelitian ditunjukkan memengaruhi kinerja karyawan. Dari berbagai faktor ini, terdapatlah faktor seperti gaya kepemimpinan dan upaya kerja (Mulki *et al.*, 2015), kecakapan teknis, penghargaan, komitmen kerja, jenis kelamin (Awang *et al.*, 2010), usia (Allesandri dan Borgogni, 2015), pengalaman kerja (Awang *et al.*, 2010), kecerdasan dan kompleksitas kerja (Richardson dan Norgate, 2015), serta keterlekatan kerja (Karatepe, 2013), maupun faktor-faktor terkait pelatihan (Awang *et al.*, 2010).

## **2.10 Pemetaan Penelitian Terdahulu**

Berikut sejumlah penelitian terdahulu yang mengkaji faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas pelatihan dan kinerja karyawan.



Tabel 2.3 Penelitian Terdahulu

No	Penulis dan Judul	Tujuan Penelitian	Teori	Variabel dan Teknik Analisis	Hasil Penelitian
1	Zhao, X., & Namasivayam, K. (2009). Posttraining self-efficacy, job involvement, and training effectiveness in the hospitality industry. <i>Journal of Human Resources in Hospitality &amp; Tourism</i> , 8(2), 137-152.	Mengetahui pengaruh efikasi diri dan keterlibatan kerja terhadap efektivitas pelatihan dalam industri hospitalitas	Teori perubahan perilaku; teori motivasi pelatihan	Efikasi diri pasca pelatihan, keterlibatan kerja, dan efektivitas pelatihan. Analisis jalur	Akuisisi pelatihan berpengaruh pada niat berperilaku peserta pelatihan, dimediasi oleh efikasi diri pasca pelatihan
2	Lee, T. R., Lin, S. H., Liu, Y., & Imeri, S. (2015). Key success factors for implementing Taiwan TrainQuali System (TTQS) in Taiwanese enterprises. <i>Production &amp; Manufacturing Research</i> , 3(1), 84-102	Mengetahui faktor-faktor sukses kunci dalam implementasi sistem pelatihan TTQS di perusahaan-perusahaan di Taiwan	Teori TTQS	46 faktor sukses implementasi sistem pelatihan TrainQuali Grey Relational Analysis	Terdapat 12 faktor sukses utama dari 46 faktor sukses implementasi Taiwan TrainQuali System. Tiga yang paling utama adalah dukungan manajer eksekutif, kejelasan tujuan dan rencana pelatihan, dan pengaruh dengan kinerja organisasi



No	Penulis dan Judul	Tujuan Penelitian	Teori	Variabel dan Teknik Analisis	Hasil Penelitian
3	Awang, A., Ismail, R., & Mohd Noor, Z. (2010). Training impact on employee's job performance: a self evaluation. <i>Ekonomiska istraživanja</i> , 23(4), 78-90	Mengetahui dampak pelatihan terhadap kinerja karyawan	Tidak ada teori	Isi pelatihan, anggaran pelatihan, kualitas pelatih, kompetensi kognitif, kecakapan teknis, penghargaan, komitmen kerja Analisis regresi berganda	Secara umum, pelatihan meningkatkan pengetahuan, kecakapan, dan perilaku positif pegawai, yang pada gilirannya berdampak pada kinerja pegawai, tetapi tidak pada kompetensi kognitif
4	Aluko, F. R., & Shonubi, O. K. (2014). Going beyond Kirkpatrick's Training Evaluation Model: The role of workplace factors in distance learning transfer. <i>Africa Education Review</i> , 11(4), 638-657.	Mengetahui faktor tempat kerja dalam transfer belajar jarak jauh	Teori belajar dewasa (andragogi)	Dukungan rekan kerja, dukungan pengawas, kendala-kendala belajar saat pelatihan Analisis kualitatif	Iklim organisasi memengaruhi efektivitas pelatihan dalam bentuk transfer pelatihan
	Lee, H., Lee, J., & Park, J. A multiple group analysis	Mengetahui perbedaan antara	Tidak ada teori	Dukungan organisasi,	Karakteristik peserta pelatihan, kurikulum, dan



No	Penulis dan Judul	Tujuan Penelitian	Teori	Variabel dan Teknik Analisis	Hasil Penelitian
	of the training transfer model: exploring the differences between high and low performers in a Korean insurance company. <i>The International Journal of Human Resource Management</i> , 25(20), 2837-2857	karyawan dengan kinerja rendah dan tinggi pada aspek transfer pelatihan		dukungan pengawas, dukungan rekan, motivasi belajar, motivasi transfer, efikasi diri, komitmen organisasi, transfer pelatihan SEM (Structural Equation Modeling)	lingkungan kerja memberi pengaruh pada transfer pelatihan, dan berdampak pada kinerja pegawai
6	Ritter, C., Teller, J. L., Munetz, M. R., & Bonfine, N. (2010). Crisis Intervention Team (CIT) Training: Selection effects and long-term effects on perceptions of mental illness in the police and community. <i>Journal of Police and Crime Prevention</i>	Mengetahui dampak seleksi dan jangka panjang dari pelatihan CTT terhadap persepsi penyakit mental dan	Teori pelabelan ( <i>labelling theory</i> )	Sikap peserta pelatihan, kesiapan sistem kesehatan, persepsi efektivitas pelatihan Regresi linier	Pelatihan meningkatkan keyakinan karyawan dalam menangani permintaan korban gangguan mental dan menurunnya miskonsepsi terhadap penyakit mental



No	Penulis dan Judul	Tujuan Penelitian	Teori	Variabel dan Teknik Analisis	Hasil Penelitian
	<i>Crisis Negotiations</i> , 10(1-2), 133-152	kesiapan masyarakat			
7	Frenkel, S. J., & Bednall, T. (2016). How training and promotion opportunities, career expectations, and two dimensions of organizational justice explain discretionary work effort. <i>Human Performance</i> , 29(1), 16-32	Mengetahui pengaruh pelatihan dan kesempatan promosi, ekspektasi karir, dan keadilan organisasi terhadap upaya kerja diskresioner	Teori pertukaran sosial	Kesempatan pelatihan, kesempatan promosi, keadilan prosedural, ekspektasi karir, keadilan interaksional, rasa kewajiban terhadap satuan kerja, usaha kerja lebih SEM	Pelatihan berdampak signifikan pada persepsi keadilan prosedural dan ekspektasi karir. Ekspektasi karir berdampak positif pada perasaan bertanggungjawab pada pekerjaan, yang pada gilirannya berdampak pada upaya pegawai untuk bekerja lebih keras dari sebelumnya, yang merupakan salah satu bentuk kinerja



No	Penulis dan Judul	Tujuan Penelitian	Teori	Variabel dan Teknik Analisis	Hasil Penelitian
8	Rana, S. (2015). High-involvement work practices and employee engagement. <i>Human Resource Development International</i> , 18(3), 308-316	Mengeahui pengaruh praktik kerja keterlibatan tinggi dengan keterlibatan karyawan	Teori karakteristik kerja	Kekuasaan, informasi, reward, pengetahuan, keterlibatan karyawan Teoritik	Keterlibatan karyawan dalam pekerjaannya dipengaruhi empat faktor yaitu kekuasaan, informasi, insentif, dan pelatihan
9	Kang, M., Lee, H. Y., Son, M., & Stein, M. (2016). The association between human resource investment by audit firms and their audit quality. <i>Asia-Pacific Journal of Accounting &amp; Economics</i> , 1-23	Mengetahui pengaruh investasi SDM perusahaan audit terhadap kualitas audit	Teori ekuitas	Akrual diskresioner, modal manusia, karakteriistik perusahaan audit dan perusahaan klien Analisis regresi	Semakin tinggi pengeluaran untuk pengembangan SDM, termasuk pelatihan, semakin tinggi kualitas audit perusahaan audit di Korea
10	Nan, L. (2014). Research on Employee Training of State-owned Social Banks---Industrial and Social Bank of China as an	Mempelajari pelatihan karyawan di bank-bank BUMN dan swasta di Tiongkok	Tidak ada teori	Perencanaan pelatihan, implementasi pelatihan, norma proyek pelatihan, isi	Faktor penghambat tercapainya efektivitas pelatihan mencakup tidak ada indikator kualitas staff, perhatian yang kurang dari



No	Penulis dan Judul	Tujuan Penelitian	Teori	Variabel dan Teknik Analisis	Hasil Penelitian
	Example. <i>International Journal of Business and Social Science</i> , 5(6)			dan implementasi pelatihan, efektivitas pelatihan, efek lainnya Deskriptif	manajer, tidak adanya pencegahan berhenti atau berpindahannya pegawai, dan pelatihan terlambat diberikan
11	Azam, S.M., Seyed, H.M (2015) A Study of the Impacts of Deploying Training Management Systems on the Effectiveness of On-the-Job Training (OJT) Courses Based on ISO10015 Standard. <i>International Entrepreneurship Management</i> , 3	Mengetahui dampak sistem desain pelatihan terhadap efektivitas pelatihan tentang standar ISO 10015	Teori investasi SDM	Penilaian kebutuhan pelatihan, kurikulum pelatihan, implementasi pelatihan, evaluasi pelatihan, efektivitas pelatihan Regresi linier	Penilaian kebutuhan pelatihan, isi kurikulum pelatihan, implementasi pelatihan, dan evaluasi pelatihan berdampak positif pada efektivitas pelatihan
12	Tannenbaum, S. I., Methieu, J. E., Cannon-Bowers, J. A., & Salas, E. <i>Factors that influence effectiveness: A causal model and longitudinal</i>	Mengetahui faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas pelatihan	Teori pertukaran sosial	Faktor teknis pelatihan, faktor non teknis pelatihan, efektivitas pelatihan Regresi linier	Selain faktor teknis pelatihan itu sendiri, efektivitas pelatihan juga dipengaruhi oleh faktor non teknis seperti keyakinan



No	Penulis dan Judul	Tujuan Penelitian	Teori	Variabel dan Teknik Analisis	Hasil Penelitian
	<i>analysis</i> (No. NAVTRASYCEN-TR-93-011). Naval Training Systems Center Orlando FI				diri, sikap terhadap tugas, ekspektasi pelatihan, pemenuhan pelatihan, dan motivasi pra pelatihan
13	Shafloot, F. M. (2012). The relationship among training policy, knowledge transfer, and performance improvement: a study of private sector organizations in the Kingdom of Saudi Arabia	Mengetahui pengaruh kebijakan pelatihan, transfer pengetahuan, terhadap peningkatan kinerja dalam organisasi swasta di Arab Saudi	Tidak ada teori	Kebijakan pelatihan, transfer pengetahuan, perbaikan kinerja Analisis deskriptif dan analisis kualitatif	Faktor yang memengaruhi efektivitas pelatihan dan kinerja karyawan adalah metode dan alat penilaian kebutuhan pelatihan, teknik persiapan peserta pelatihan, sistem akuntabilitas pelatihan, praktik pendukung pelatihan, dan praktik berbagi pengetahuan dan transfer kecakapan



No	Penulis dan Judul	Tujuan Penelitian	Teori	Variabel dan Teknik Analisis	Hasil Penelitian
14	Shaheen, A., Naqvi, S. M. H., & Khan, M. A. (2013). Employees training and organizational performance: Mediation by employees performance. <i>Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business</i> , 5(4): 490-503	Mengetahui pengaruh pelatihan karyawan terhadap kinerja organisasi dimediasi kinerja karyawan	Teori modal manusia	Pelatihan karyawan, kinerja karyawan, kinerja organisasi Analisis regresi	Pelatihan karyawan berpengaruh terhadap kinerja organisasi dimediasi oleh kinerja karyawan
15	Amin, A., Rashid Saeed, M., & Lodhi, R. N. (2013). The impact of employees training on the job performance in education sector of pakistan. <i>Middle-East journal of scientific research</i> , 17(9), 1273-1278	Mengetahui pengaruh pelatihan karyawan terhadap kinerja karyawan pada sektor pendidikan di Pakistan	Tanpa teori	Manfaat pelatihan, pengembangan, pelatihan tepat waktu, kebijakan organisasi, pelatihan di dalam dan di luar pekerjaan, kinerja karyawan Analisis regresi	Manfaat pelatihan, pelatihan tepat waktu, dan kebijakan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan



No	Penulis dan Judul	Tujuan Penelitian	Teori	Variabel dan Teknik Analisis	Hasil Penelitian
16	Matofari, M. E. (2015). <i>Effect Of Training Practices On The Performance Of Small And Medium Size Hotel Enterprises In Mombasa County, Kenya</i> (Doctoral dissertation).	Mengetahui pengaruh pelatihan terhadap kinerja perusahaan perhotelan kecil dan menengah di Mombasa, Kenya	Teori penguatan, teori kognitif, dan teori belajar sosial	Perencanaan pelatihan, metode pelatihan, program pelatihan, kinerja organisasi Analisis korelasi	Variabel-variabel pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi
17	Obi-Anike, H. O., & Ekwe, M. C. (2014). Impact of Training and Development on Organizational Effectiveness: Evidence from Selected Public Sector Organizations in Nigeria. <i>European Journal of Business and Management</i> , 6(29), 66-75	Mengetahui dampak pelatihan dan pengembangan terhadap efektivitas organisasi pada BUMN di Nigeria	Tanpa teori	Tantangan pelatihan dan pengembangan, manfaat pelatihan dan pengembangan, pengaruh pelatihan dan pengembangan pada kinerja organisasi Analisis deskriptif	Pelatihan dan pengembangan meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi turnover karyawan



No	Penulis dan Judul	Tujuan Penelitian	Teori	Variabel dan Teknik Analisis	Hasil Penelitian
18	Hanugrah, B.B., Pribadiyono, K (2016). The Effect Of Curriculum Changes, Widyaiswara's Competences, And Facilities Towards Training Participants' Satisfaction And Commitment And New Patterns In Leadership Training At Board Of Training In East Java. <i>International Journal of Advanced Research</i> , 3: 984-1005	Mengetahui pengaruh perubahan kurikulum, kompetensi widyaiswara, dan fasilitas terhadap kepuasan dan komitmen partisipan pada pelatihan kepemimpinan di Jawa timur	Teori kepuasan kerja dan teori karir	Perubahan kurikulum pelatihan, kompetensi widyaiswara, fasilitas, kepuasan peserta pelatihan, komitmen pegawai, SEM	Perubahan kurikulum pelatihan, kompetensi, dan fasilitas berpengaruh signifikan terhadap kepuasan peserta pelatihan; perubahan kurikulum pelatihan dan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap komitmen peserta pelatihan; kepuasan peserta pelatihan berpengaruh signifikan terhadap komitmen peserta pelatihan



No	Penulis dan Judul	Tujuan Penelitian	Teori	Variabel dan Teknik Analisis	Hasil Penelitian
19	Nassazi, A. (2013). Effects Of Training On Employee Performance.: Evidence from Uganda. Vasa University of Applied Science	Mengetahui pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan di Uganda	Teori kompensasi karyawan	Partisipasi pelatihan, seleksi pelatihan, jadwal pelatihan, metode fasilitasi pelatihan, kecakapan, kualitas pelatihan, kinerja Analisis deskriptif	Kualitas pelatihan umumnya baik dan 17,5% menyatakan pelatihan sangat efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai
20	Khan, R. A. G., Khan, F. A., & Khan, M. A. (2011). Impact of training and development on organizational performance. <i>Global Journal of Management and Business Research</i> , 11(7).	Mengetahui dampak pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja organisasi	Tanpa teori	Desain pelatihan, pelatihan di tempat kerja, gaya pengajaran, kualitas pelatihan, kinerja organisasi Uji Z	Desain pelatihan, pelatihan di tempat kerja, dan gaya pengajaran berpengaruh terhadap kualitas pelatihan dan pengembangan, yang pada gilirannya berdampak pada kinerja organisasi



No	Penulis dan Judul	Tujuan Penelitian	Teori	Variabel dan Teknik Analisis	Hasil Penelitian
21	Tahir, N., Yousafzai, I. K., Jan, S., & Hashim, M. (2014). The Impact of Training and Development on Employees Performance and Productivity A case study of United Bank Limited Peshawar City, KPK, Pakistan. <i>International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences</i> , 4(4), 86	Mengetahui dampak pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja dan produktivitas karyawan di sebuah bank di Peshawar, Pakistan	Tanpa teori	Kualitas pelatihan dan pengembangan (penguatan, pengetahuan kerja, teknik, kecakapan, kemampuan, kompetensi, semangat), kinerja karyawan, produktivitas Analisis regresi	Pelatihan dan pengembangan berdampak signifikan pada produktivitas karyawan dan kinerja karyawan
23	Faridatun, U. (2014). <i>Pengaruh Ketepatan Metode Pelatihan, Kualitas Isi Pelatihan Dan Kualitas Trainer Pelatihan Terhadap Kompetensi Dengan Efektivitas sebagai Variabel yang Mempengaruhi Efektivitas Belajar Pada Peserta Didik Di</i>	Mengetahui ketepatan metode pelatihan, kualitas isi pelatihan, dan kualitas pelatih terhadap kompetensi dengan	Teori pelatihan Kirkpatrick	Ketepatan metode pelatihan, kualitas isi pelatihan, kualitas trainer pelatihan, efektivitas pelatihan, kompetensi	Ketepatan metode pelatihan, kualitas isi pelatihan, dan kualitas trainer pelatihan berpengaruh signifikan terhadap efektivitas pelatihan; efektivitas



No	Penulis dan Judul	Tujuan Penelitian	Teori	Variabel dan Teknik Analisis	Hasil Penelitian
	<i>LKP Nissan Fortuna</i> (Doctoral dissertation, Universitas Muria Kudus)	efektivitas pelatihan sebagai variabel intervening		SEM	pelatihan berpengaruh terhadap kompetensi peserta pelatihan
24	Saepudin, A., Ardiwinata, J.S., Ilfiandra., Sukarya, Y (2015) Efektivitas Pelatihan dan Efikasi Diri dalam Meningkatkan Perilaku Berwirausaha pada Masyarakat Transisi. <i>Mimbar</i> , 31(1): 93-102	Mengetahui pengaruh efektivitas pelatihan dan efikasi diri terhadap perilaku berwirausaha pada masyarakat transisi	Teori kewirausahaan	Efektivitas pelatihan, efikasi diri, dan Perilaku Berwirausaha Regresi linier	Hasil pelatihandan efikasi diri berpengaruh signifikan terhadap perilaku berwirausaha
25	Alipour, M., Salehi, M., & Shahnava, A. (2009). A Study on the Job Training Effectiveness: Empirical Evidence of Iran. <i>International Journal of Business and Management</i> , 4(11),	Mengetahui pengaruh pelatihan terhadap kualitas kerja	Tanpa teori	Proses pelatihan, kreativitas, manfaat ekonomi, kecakapan, pencapaian tujuan organisasi, kualitas kerja Analisis deskriptif	Proses pelatihan memberikan pengaruh signifikan pada kreativitas, manfaat ekonomi, kecakapan, pencapaian tujuan organisasi, dan kualitas kerja.



No	Penulis dan Judul	Tujuan Penelitian	Teori	Variabel dan Teknik Analisis	Hasil Penelitian
26	Vasudevan, H. (2014). Examining the Relationship of Training on Job Satisfaction and Organizational Effectiveness. <i>International Journal of Management and Business Research</i> , 4(3), 185-202	Mengetahui pengaruh pelatihan terhadap kepuasan kerja dan efektivitas organisasi	Teori pelatihan	Komitmen pelatihan, penilaian kebutuhan pelatihan, isi dan pelaksanaan pelatihan, evaluasi pelatihan, komitmen kerja, kepuasan kerja, kinerja karyawan Analisis regresi	Komitmen pelatihan, penilaian kebutuhan pelatihan, isi dan pelaksanaan pelatihan, evaluasi pelatihan, berpengaruh signifikan terhadap komitmen kerja, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan
27	Aziz, S. F. A. (2013). Measuring Training Effectiveness: Evidence from Malaysia. <i>Abstract of Economic, Finance and Management Outlook</i> , 1	Mengetahui efektivitas pelatihan di Malaysia	Tanpa teori	Efektivitas pelatihan, kepuasan pelatihan, kinerja belajar, kinerja individual, kinerja organisasi Confirmatory Factor Analysis (CFA)	Berhasil mengembangkan General Training Effectiveness Scale terdiri dari empat dimensi: kepuasan pelatihan, kinerja belajar, kinerja individual, kinerja organisasi



No	Penulis dan Judul	Tujuan Penelitian	Teori	Variabel dan Teknik Analisis	Hasil Penelitian
28	Qin, D (2015). <i>The Effects of National Culture and Organizational Culture on Training and Development</i> . CIHRS Research Paper Series	Mengetahui pengaruh budaya nasional dan budaya organisasi terhadap pelatihan dan pengembangan	Mengembangkan sendiri teori	Budaya nasional, budaya organisasi, pelatihan dan pengembangan Teoritis dengan contoh studi kasus IKEA	Budaya nasional dan budaya organisasi memberi pengaruh pada pelaksanaan pelatihan dan pengembangan organisasi
29	Tahilramani, R. (2013). <i>The Influence of Organizational Culture on Training Effectiveness</i> . <i>ASM's international E-Journal of ongoing Research in management and IT</i>	Mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap efektivitas pelatihan	Tanpa teori	Budaya organisasi, efektivitas pelatihan Meta-analisis	Masih sedikit penelitian tentang pengaruh budaya organisasi terhadap efektivitas pelatihan, tetapi banyak penelitian pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan



No	Penulis dan Judul	Tujuan Penelitian	Teori	Variabel dan Teknik Analisis	Hasil Penelitian
30	Sarkar-Barney, S. (2004). The role of national culture in enhancing training effectiveness: a framework. <i>Advances in human performance and cognitive engineering research, 4</i> , 183-214	Mengetahui peran budaya nasional terhadap efektivitas pelatihan	Mengembangkan teori sendiri	Budaya nasional, efektivitas pelatihan Teoritik	Menyatakan kalau budaya nasional dapat dikembangkan untuk meningkatkan efektivitas pelatihan
31	Burke, M. J., Chan-Serafin, S., Rommel Salvador, M. B. A., Smith, A., & Sarpy, S. A. An examination of the roles of organizational culture and national culture in the transfer of safety training. In <i>Annual Meeting</i>	Mengetahui peran budaya organisasi dan budaya nasional terhadap transfer pelatihan	Tanpa teori	Penghindaran ketidakpastian, budaya keselamatan organisasi, kinerja keselamatan, hasil keselamathanan Analisis korelasi	Budaya nasional, diukur dengan penghindaran ketidakpastian, memoderasi pengaruh antara proses pelatihan dan kinerja keselamatan sementara budaya keselamatan organisasi memoderasi pengaruh proses pelatihan dan kinerja keselamatan maupun pengaruh proses



No	Penulis dan Judul	Tujuan Penelitian	Teori	Variabel dan Teknik Analisis	Hasil Penelitian
					pelatihan dan dampak keselamatan

Tabel 2.4 Persamaan dan Perbedaan Penelitian Sekarang dengan Penelitian Terdahulu

No	Penulis dan Judul	Persamaan	Perbedaan	Keterangan
1	Zhao, X., & Namasivayam, K. (2009). Posttraining self-efficacy, job involvement, and training effectiveness in the hospitality industry. <i>Journal of Human Resources in Hospitality &amp; Tourism</i> , 8(2), 137-152.	Sama-sama menggunakan variabel efektivitas pelatihan sebagai variabel endogen	Penelitian tersebut menggunakan prediktor pasca pelatihan sementara penelitian sekarang menggunakan prediktor proses pelatihan.	
	Lee, T. R., Lin, S. H., Liu, Y., & Imeri, S. (2015). Key success factors for implementing Taiwan TrainQuality (TTQS) in Taiwanese enterprises. <i>Production Manufacturing Research</i> , 3(1), 84-102	Sama-sama mengkaji desain pelatihan.	Penelitian tersebut menggunakan model deskriptif sementara penelitian sekarang menggunakan model struktural	



No	Penulis dan Judul	Persamaan	Perbedaan	Keterangan
3	Awang, A., Ismail, R., & Mohd Noor, Z. (2010). Training impact on employee's job performance: a self evaluation. <i>Ekonomiska istraživanja</i> , 23(4), 78-90	Sama-sama menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data dan menggunakan kinerja sebagai variabel endogen.	Penelitian sekarang menggunakan indikator kinerja karyawan yang berbeda dengan penelitian tersebut.	
4	Aluko, F. R., & Shonubi, O. K. (2014). Going beyond Kirkpatrick's Training Evaluation Model: The role of workplace factors in distance learning transfer. <i>Africa Education Review</i> , 11(4), 638-657.	Sama-sama menggunakan teori untuk basis penelitian.	Penelitian sekarang memakai beberapa teori sekaligus sementara penelitian tersebut hanya memakai satu teori.	
5	Lee, C., Lee, H., Lee, J., & Park, J. (2014). A multiple group analysis of the training transfer model: exploring the differences between high and low performers in a Korean insurance company. <i>The International Journal of Human Resource Management</i> , 25(20), 2837-2857	Sama-sama mempelajari kinerja karyawan pasca pelatihan.	Penelitian sekarang melibatkan variabel budaya organisasi yang tidak digunakan penelitian tersebut.	



No	Penulis dan Judul	Persamaan	Perbedaan	Keterangan
6	Ritter, C., Teller, J. L., Munetz, M. R., & Bonfine, N. (2010). Crisis Intervention Team (CIT) Training: Selection effects and long-term changes in perceptions of mental illness and community preparedness. <i>Journal of Police Crisis Negotiations</i> , 10(1-2), 133-152	Sama-sama melakukan kajian pada konteks khusus.	Penelitian sekarang dilakukan pada konteks pertambangan sementara penelitian tersebut pada konteks kesehatan jiwa.	
7	Frenkel, S. J., & Bednall, T. (2016). How training and promotion opportunities, career expectations, and two dimensions of organizational justice explain discretionary work effort. <i>Human Performance</i> , 29(1), 16-32	Sama-sama menggunakan analisis SEM	Penelitian sekarang menggunakan variabel dari pelatihan itu sendiri sementara penelitian tersebut memakai variabel-variabel latar belakang psikologis dan organisasi.	
8	Rana, S. (2015). High-involvement work practices and employee engagement. <i>Human Resource Development International</i> , 18(3), 308-316	Sama-sama meninjau pelatihan sebagai salah satu faktor pendorong kinerja karyawan.	Penelitian sekarang dilakukan secara empiris sementara penelitian tersebut masih teoritis.	



No	Penulis dan Judul	Persamaan	Perbedaan	Keterangan
9	Kang, M., Lee, H. Y., Son, M., & Stein, M. (2016). The association between human resource investment by audit firms and their audit quality. <i>Asia-Pacific Journal of Accounting &amp; Economics</i> , 1-23	Sama-sama mengkaji investasi SDM dalam bentuk, salah satunya, pelatihan.	Penelitian sekarang menggunakan pelatihan secara khusus sementara penelitian tersebut menggunakan variabel modal manusia yang lebih umum.	
10	Nan, L. (2014). Research on Employee Training of State-owned Commercial Banks---Industrial and Commercial Bank of China as an Example. <i>International Journal of Business and Social Science</i> , 5(6)	Sama-sama mempelajari pelatihan karyawan.	Penelitian sekarang menggunakan analisis inferensial sementara penelitian tersebut hanya deskriptif.	
11	Azam, S.M., Seyed, H.M (2015) A Study of the Impacts of Deploying Training Management Systems on the Effectiveness of On-the-Job Training (OJT) Courses Based on ISO10015 Standard. <i>International Entrepreneurship Management</i> , 3	Sama-sama mempelajari desain pelatihan dan efektivitas pelatihan, termasuk kurikulum pelatihan.	Penelitian sekarang melibatkan variabel kinerja karyawan sementara penelitian tersebut berhenti pada efektivitas pelatihan saja.	



No	Penulis dan Judul	Persamaan	Perbedaan	Keterangan
12	Tannenbaum, S. I., Methieu, J. E., Cannon-Bowers, J. A., & Salas, E. (1993). <i>Factors that influence training effectiveness: A conceptual model and longitudinal analysis</i> (No. NAVTRASYCEN-TR-93-011). Naval Training Systems Center Orlando FI	Sama-sama mempelajari faktor-faktor efektivitas pelatihan.	Penelitian sekarang melakukan analisis struktural sementara penelitian tersebut hanya regresi linear.	
13	Shafloot, F. M. (2012). The relationship among training policy, knowledge transfer, and performance improvement: a study of private sector organizations in the Kingdom of Saudi Arabia	Sama-sama mempelajari pengaruh pelatihan, efektivitas, dan kinerja.	Penelitian sekarang mempertimbangkan faktor budaya sementara penelitian tersebut hanya sebatas kebijakan pelatihan.	
14	Shaheen, A., Naqvi, S. M. H., & Khan, M. A. (2013). Employees training and organizational performance: Mediation by employees performance. <i>Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business</i> , 5(4): 490-503	Sama-sama mengkaji pengaruh pelatihan dengan kinerja karyawan.	Penelitian sekarang berhenti pada kinerja karyawan sementara penelitian tersebut berlanjut menganalisis kinerja organisasi.	
	Amin, A., Rashid Saeed, M., & Lodhi, R. N. (2013). Effect of employees training on the job performance in education sector of pakistan. <i>Middle-journal of scientific research</i> , 17(9), 1273-1278	Sama-sama mempelajari pengaruh pelatihan terhadap kinerja.	Penelitian sekarang turut menyertakan efektivitas pelatihan sementara penelitian tersebut tidak.	



No	Penulis dan Judul	Persamaan	Perbedaan	Keterangan
16	Matofari, M. E. (2015). <i>Effect Of Training Practices On The Performance Of Small And Medium Size Hotel Enterprises In Mombasa County, Kenya</i> (Doctoral dissertation).	Sama-sama mempelajari efek pelatihan terhadap kinerja.	Penelitian sekarang menggunakan analisis SEM sementara penelitian tersebut hanya analisis regresi.	
17	Obi-Anike, H. O., & Ekwe, M. C. (2014). Impact of Training and Development on Organizational Effectiveness: Evidence from Selected Public Sector Organizations in Nigeria. <i>European Journal of Business and Management</i> , 6(29), 66-75	Sama-sama mempelajari dampak pelatihan pada organisasi.	Penelitian sekarang terfokus pada Apprenticeship program sementara penelitian tersebut pada pelatihan secara umum.	
18	Hanugrah, B.B., Pribadiyono, K (2016). The Effect Of Curriculum Changes, Widyaiswara's Competences, And Facilities Towards Training Participants' Satisfaction And Commitment And New Patterns In Leadership Training At Board Of Training In East Java. <i>International Journal of Advanced Research</i> , 3: 984-1005	Sama-sama mempelajari pengaruh kurikulum terhadap luaran karyawan.	Penelitian sekarang melibatkan variabel desain pelatihan sementara penelitian tersebut tidak.	



No	Penulis dan Judul	Persamaan	Perbedaan	Keterangan
19	Nassazi, A. (2013). Effects Of Training On Employee Performance.: Evidence from Uganda. Vasa University of Applied Science	Sama-sama melakukan penelitian pelatihan terhadap kinerja karyawan.	Penelitian sekarang didukung oleh data kualitatif dari wawancara sementara penelitian tersebut tidak.	
20	Khan, R. A. G., Khan, F. A., & Khan, M. A. (2011). Impact of training and development on organizational performance. <i>Global Journal of Management and Business Research</i> , 11(7).	Sama-sama mempelajari dampak pelatihan terhadap luaran karyawan.	Penelitian ini melibatkan variabel desain pelatihan sementara penelitian tersebut tidak.	
21	Tahir, N., Yousafzai, I. K., Jan, S., & Hashim, M. (2014). The Impact of Training and Development on Employees Performance and Productivity A case study of United Bank Limited Peshawar City, KPK, Pakistan. <i>International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences</i> , 4(4), 86	Sama-sama mempelajari dampak pelatihan terhadap kinerja karyawan.	Penelitian sekarang dilakukan pada konteks perusahaan pertambangan di Sulawesi Selatan sementara penelitian tersebut pada perusahaan perbankan di Pakistan.	
	Huda, S., Widodo, S.E., Sunaryo, W (2016) The Relationship of Training Effectiveness, Emotional Intelligence and Work Motivation on Performance. <i>International Journal of Managerial Studies and Business Research</i> , 4(9): 61-65	Sama-sama mempelajari pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan.	Penelitian sekarang menggunakan metode analisis SEM sementara penelitian tersebut hanya regresi berganda.	



No	Penulis dan Judul	Persamaan	Perbedaan	Keterangan
23	Faridatun, U. (2014). <i>Pengaruh Ketepatan Metode Pelatihan, Kualitas Isi Pelatihan Dan Kualitas Trainer Pelatihan Terhadap Kompetensi Dengan Efektivitas Pelatihan Sebagai Variabel Intervening Pada Peserta Didik Di LKP Nissan Fortuna</i> (Doctoral dissertation, Universitas Muria Kudus).	Sama-sama mempelajari pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan.	Penelitian sekarang melibatkan variabel proses pelatihan sebagai satu variabel sementara penelitian tersebut memecahnya menjadi beberapa variabel.	
24	Saepudin, A., Ardiwinata, J.S., Ilfiandra., Sukarya, Y (2015) Efektivitas Pelatihan dan Efikasi Diri dalam Meningkatkan Perilaku Berwirausaha pada Masyarakat Transisi. <i>Mimbar</i> , 31(1): 93-102	Sama-sama meninjau pengaruh pelatihan terhadap perilaku karyawan.	Penelitian sekarang menggunakan analisis SEM sementara penelitian tersebut hanya regresi linier.	
25	Alipour, M., Salehi, M., & Shahnavaz, A. (2009). A Study on the Job Training Effectiveness: Empirical Evidence of Iran. <i>International Journal of Business and Management</i> , 4(11), 63	Sama-sama mempelajari pengaruh pelatihan terhadap kinerja.	Penelitian sekarang melibatkan variabel budaya organisasi, kurikulum, dan desain pelatihan, selain proses pelatihan, sementara penelitian tersebut hanya memakai proses pelatihan.	



No	Penulis dan Judul	Persamaan	Perbedaan	Keterangan
26	Vasudevan, H. (2014). Examining the Relationship of Training on Job Satisfaction and Organizational Effectiveness. <i>International Journal of Management and Business Research</i> , 4(3), 185-202	Sama-sama mempelajari efek pelatihan terhadap luaran karyawan.	Penelitian sekarang melibatkan variabel kurikulum pelatihan dengan indikator-indikator yang lebih komprehensif daripada penelitian tersebut.	
27	Aziz, S. F. A. (2013). Measuring Training Effectiveness: Evidence from Malaysia. <i>Abstract of Economic, Finance and Management Outlook</i> , 1	Sama-sama menggunakan kuesioner untuk mengetahui efektivitas pelatihan.	Penelitian sekarang melibatkan lebih banyak variabel sementara penelitian tersebut hanya melihat pada efektivitas pelatihan dan kinerja karyawan.	
28	Qin, D (2015). <i>The Effects of National Culture and Organizational Culture on Training and Development</i> . CIHRS Research Paper Series	Sama-sama menganalisis pengaruh budaya terhadap dampak pelatihan.	Penelitian sekarang menggunakan analisis SEM sementara penelitian tersebut hanya berupa penelitian teoritis.	
	Tahilramani, R. (2013). The Influence of Organizational Culture on Training Effectiveness. <i>ASM's international E-Journal of Research in management and IT</i>	Sama-sama mempelajari pengaruh budaya organisasi terhadap efektivitas pelatihan.	Penelitian sekarang melibatkan pula variabel proses pelatihan sebagai prediktor sementara penelitian tersebut hanya fokus pada budaya organisasi.	



No	Penulis dan Judul	Persamaan	Perbedaan	Keterangan
30	Sarkar-Barney, S. (2004). The role of national culture in enhancing training effectiveness: a framework. <i>Advances in human performance and cognitive engineering research</i> , 4, 183-214	Sama-sama menelaah dan memahami pengaruh budaya terhadap efektivitas pelatihan.	Penelitian sekarang melibatkan variabel spesifik pelatihan seperti desain pelatihan sementara penelitian tersebut fokus pada budaya organisasi.	
31	Burke, M. J., Chan-Serafin, S., Rommel Salvador, M. B. A., Smith, A., & Sarpy, S. A. An examination of the roles of organizational culture and national culture in the transfer of safety training. In <i>Annual Meeting</i>	Sama-sama meninjau pengaruh budaya organisasi terhadap luaran pelatihan.	Penelitian sekarang melibatkan faktor desain pelatihan sementara penelitian tersebut fokus pada budaya organisasi.	



Dari penelitian-penelitian terdahulu di atas, dapat dilihat bahwa kebanyakan penelitian dilakukan tanpa teori dasar. Walaupun ada yang melakukan penelitian dengan basis teoritis, hanya mengaplikasikan teori, ketimbang membandingkan antar teori. Akibatnya hasil penelitian tidak memberikan kontribusi yang bermanfaat luas dalam bidang pengembangan SDM. Kontribusi yang diberikan sempit dalam artian hanya menilai apakah langkah yang dilakukan sekarang telah benar, yang berarti hanya sebatas kontribusi praktis. Lebih dari itu, ketika langkah yang dilakukan salah, rekomendasi yang diberikan hanya berdasarkan *common sense* (akal sehat), ketimbang berdasarkan teori tertentu yang dipandang lebih baik dan teruji secara empiris oleh penelitian bersangkutan.

