

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

- a. Aragón, Jiménez, & Valle (2012)

Penelitian dengan judul “Training and performance: The mediating role of organizational learning” ini bertujuan untuk menganalisis hubungan antara pelatihan, pembelajaran organisasi dan kinerja pegawai. Hasilnya didasarkan pada sampel 520.000 perusahaan finansial di Spanyol dan Portugal. Temuan penelitian ini menunjukkan pelatihan pada pegawai tidak mengarah langsung terhadap kinerja pegawai tetapi pelatihan harus berorientasi pada pembelajaran untuk meningkatkan kinerja pegawai.

- b. Husseina, Mohamad, Noordina, & Ishakb (2014)

Penelitian berjudul “Learning Organization and its Effect on Organizational Performance and Organizational Innovativeness: A Proposed Framework for Malaysian Public Institutions of Higher Education” ini bertujuan untuk melihat pembelajaran organisasi memberikan efek kepada kinerja dan inovasi organisasi terutama pada organisasi Pendidikan tinggi di Malaysia. Temuan penelitian ini menunjukkan pembelajaran organisasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja, tujuan dan inovasi sebuah organisasi.

- c. Jyothibabu, Pradhan, & Farooq (2011)

Tujuan penelitian berjudul “Organisational learning and performance – an empirical study” adalah untuk menganalisis bagaimana pembelajaran individu, grup atau organisasi mempengaruhi kinerja organisasi. Penelitian ini merupakan studi empiris pada perusahaan 14 pembangkit listrik di India dengan sampel 700 kuisisioner yang dibagikan. Hasil yang didapatkan pada penelitian ini adalah pembelajaran pada tingkat individu dan organisasi mempunyai korelasi positif terhadap kinerja organisasi

- d. Kunarti dan Sukoco (2010)

Penelitian berjudul “Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan, Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja dengan kompetensi sebagai mediasi” ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pendidikan dan pelatihan dan pembelajaran organisasi dengan kompetensi, pengaruh pendidikan dan pelatihan dan organisasi belajar dengan kinerja organisasi dan menganalisis apakah pengaruh kompetensi dapat memediasi hubungan tersebut. Penelitian ini dilakukan pada guru SMP RSBI di Kota Semarang. Hasil dari penelitian ini dapat diperoleh kesimpulan bahwa : 1). Pendidikan dan latihan serta pembelajaran organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kompetensi; 2). Pendidikan dan latihan, pembelajaran organisasi dan kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap

kinerja: 3). Pembelajaran organisasi perlu melalui kompetensi terlebih dahulu sebelum berpengaruh terhadap kinerja.

- e. Edi Saputra Pakpahan, Siswidiyanto, Sukanto (2014)

Penelitian yang berjudul “Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)” bertujuan untuk menganalisis pengaruh pendidikan dan pelatihan terhadap kinerja pegawai. Hasil dari penelitian ini adalah jika pelaksanaan pendidikan dan pelatihan dilaksanakan dengan baik, maka kinerja pegawai akan meningkat.

- f. Nik Nazli, & Khairudin (2018)

Penelitian yang berjudul “The factors that influence transfer of training and its effect on organizational citizenship behaviour: evidence from Malaysia civil defence force” bertujuan untuk menganalisis pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai dengan melakukan transfer pelatihan (pembelajaran). Hasil dari penelitian ini adalah jika pelaksanaan pelatihan dilaksanakan dengan baik dan disertai pembelajaran secara terus menerus, maka kinerja pegawai akan meningkat.

2.2 Pelatihan

Teori pelatihan menurut Mathis (2002) merupakan suatu proses dimana orang-orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi. Proses pelatihan ini disesuaikan dengan tujuan organisasi yang akan dicapai, sehingga secara terbatas pelatihan hanya dilakukan pada pengetahuan spesifikasi yang dibutuhkan oleh organisasi. Sedangkan definisi pelatihan menurut Simanjuntak (2005) adalah bagian dari investasi SDM (*human investment*) untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan kerja dengan demikian meningkatkan kinerja pegawai. Pelatihan biasanya disesuaikan dengan kebutuhan jabatan, diberikan dalam waktu yang relatif pendek, untuk membekali seseorang dengan keterampilan kerja. Selain itu pelatihan juga dilaksanakan pada pegawai baru sebagai dasar bagi mereka untuk melaksanakan tugasnya.

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah usaha meningkatkan pengetahuan dan keterampilan secara teknis kepada pegawai untuk melaksanakan tugas yang diembannya. Dan pelatihan harus dilakukan terus menerus agar kemampuan pegawai dapat menyesuaikan dengan kondisi perkembangan yang ada. Aspek-aspek pelatihan adalah instruktur, peserta, materi, metode, tujuan dan sasaran (Mangkunegara, 2006;46). Aspek pertama yaitu instruktur yang berarti pelatih yang dipilih dalam memberikan materi harus benar-benar memiliki kualifikasi, kemampuan dan berkompeten sesuai bidangnya (Mangkunegara, 2006). Aspek kedua yaitu peserta. Pada aspek ini, peserta pelatihan harus diseleksi sesuai dengan

persyaratan dan kualifikasi tertentu yang sesuai agar tujuan pelatihan dapat tercapai (Mangkunegara, 2006). Aspek ketiga yaitu materi yang berarti materi yang diberikan sesuai dengan tujuan pelatihan dan harus update sehingga dapat dipahami oleh peserta pelatihan untuk meningkatkan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh perusahaan (Mangkunegara, 2006). Aspek keempat menurut Mangkunegara yaitu metode, pada aspek ini metode pelatihan akan lebih menjamin efektifitas berlangsungnya kegiatan pelatihan sesuai dengan jenis materi dan komponen peserta pelatihan. Aspek kelima yaitu tujuan. Pada aspek ini menurut Anwar Prabu Mangkunegara yaitu tujuan yang diharapkan dari penyelenggaraan pelatihan serta tujuan pelatihan disosialisasikan sebelumnya pada para peserta agar peserta dapat memahami pelatihan tersebut. Aspek keenam yaitu sasaran, pada aspek ini harus ditentukan dengan kriteria yang terinci dan terukur (Mangkunegara, 2006).

2.3 Kinerja Pegawai

Kinerja berhubungan dengan pencapaian dari tujuan organisasi yaitu berupa perwujudan kerja yang dilakukan pegawai sebagai dasar penilaian terhadap pegawai dalam suatu organisasi. Kinerja yang baik adalah langkah untuk mencapai tujuan dari suatu organisasi, oleh karena itu kinerja didefinisikan sebagai sarana penentu dalam mencapai tujuan suatu organisasi. Kinerja adalah hasil kerja seseorang pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target/sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Menurut Vroom tingkat sejauh mana keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya disebut "*level of performance*" (As'ad, 1998). Menurut Hubeis dan Mangkuprawira, (2007:153) Kinerja merupakan hasil dari pekerjaan tertentu secara berencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan.

Menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil, Kinerja PNS pada pasal 1 ayat 10 adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap PNS pada organisasi/unit sesuai dengan SKP dan Perilaku Kerja. Dimensi untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada empat dimensi, yaitu :

- a. Kualitas; kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan;
- b. Kuantitas; merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan;
- c. Ketepatan waktu; merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain;

- d. Efektivitas; merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya;

2.4 Pembelajaran

Definisi pembelajaran organisasi adalah organisasi yang mempunyai kemampuan untuk selalu meningkatkan kinerja secara berkelanjutan dan siklikal, karena anggota-anggotanya mempunyai komitmen dan kompetensi individual yang mampu belajar dan berbagi pengetahuan sesuai dengan perkembangan yang ada. Nilai tambah suatu organisasi karena adanya meningkatnya kemampuan dan pengalaman suatu anggota organisasi dengan melalui proses belajar dan pemahaman terhadap konsep-konsep baru dari organisasi merupakan pengertian dari pembelajaran organisasi (Tjakraatmadja, 2006:123). Learning organization adalah suatu perusahaan yang menyadari pentingnya pelatihan dan pengembangan yang terkait dengan kinerja berkelanjutan dan mau mengambil tindakan yang tepat (Mondy, 2008:211).

Menurut Bontis dkk (2002) membagi aspek pembelajaran individu dalam tujuh aspek. Aspek pertama yaitu pola pikir yang baru, pegawai mampu mengerjakan tugas yang diberikan dengan menggunakan pola pikir yang baru. Aspek kedua yaitu rasa bangga, pegawai mempunyai kebanggaan dalam melaksanakan tugas. Aspek ketiga yaitu mendapatkan arahan dalam melaksanakan tugas. Pegawai melaksanakan tugas selalu mendapatkan arahan dari pimpinan di Dinas Perhubungan. Aspek keempat yaitu wawasan baru, pegawai mendapatkan wawasan baru dalam melaksanakan pekerjaan yang ditugaskan. Aspek kelima yaitu kesadaran diri, pegawai mempunyai kesadaran akan pentingnya tugas yang diberikan. Aspek keenam adalah percaya diri, pegawai mempunyai rasa percaya diri dalam melaksanakan pekerjaan yang ditugaskan. Aspek ketujuh yaitu mendapatkan hasil yang dicapai, pegawai merasakan hasil yang dicapai dalam melaksanakan tugas yang diberikan.

2.5 Pengembangan Hipotesis

1) Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja

Pelatihan yang efektif sesuai dengan perkembangan mampu meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Ivancevich (2018) Pelatihan merupakan usaha untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam pekerjaannya sekarang atau dalam pekerjaan lain yang akan dijabatnya segera. Selanjutnya, Ivancevich (2018) menyampaikan pelatihan adalah sebuah proses untuk mengubah perilaku kerja seorang atau sekelompok pegawai dalam usaha meningkatkan kinerja organisasi secara sistematis. Temuan penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa pelatihan memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap

kinerja pegawai (Triasmoko et al., 2014; Sugiarti et al., 2016; Rudhaliawan et al., 2013). Pelatihan yang sesuai dengan tugas dan pekerjaan yang dilaksanakan oleh seorang pegawai, maka pengetahuannya akan meningkat dan membantu menyelesaikan tugas yang diembannya secara cepat, tepat, akurat serta tepat waktu. Hal ini mampu meningkatkan kinerja seorang pegawai sehingga target kinerja yang telah dibebankan akan tercapai.

Dari penjelasan diatas serta didukung oleh penelitian sebelumnya, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

Hipotesis 1 (H1) : Pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

2) Pengaruh Pelatihan Terhadap Pembelajaran

Pelatihan yang berkelanjutan dengan metode pembelajaran pada pegawai akan mampu meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan memberikan pedoman kerja yang efektif. Menurut penelitian Sukiarko (2007) pelatihan dengan metode pembelajaran terbukti efektif meningkatkan pengetahuan pegawai dan keterampilan pegawai dalam melaksanakan kegiatannya. Dengan pembelajaran berdasarkan masalah yang ditemukan selama melakukan pekerjaan, metode pelatihan yang sebelumnya didapatkan akan dapat efektif membantu menyelesaikan masalah dan tugas yang diberikan kepada seorang pegawai. Pada penelitian Arua (2013) memperoleh kesimpulan pelatihan yang tepat mampu meningkatkan pengetahuan, keterampilan yang efektif dan diperlukan kedisiplinan dari pegawai untuk menerapkan pada saat melaksanakan tugasnya.

Dari penjelasan diatas serta didukung oleh penelitian sebelumnya, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

Hipotesis 2 (H2) : Pelatihan berpengaruh positif terhadap pembelajaran

3) Pengaruh Pembelajaran terhadap Kinerja Pegawai

Pembelajaran merupakan usaha mengembangkan kapasitas dari seorang pegawai sehingga kinerjanya akan semakin baik dan dapat mempengaruhi organisasi secara terus menerus untuk mendapatkan hasil yang ingin dicapai. Pembelajaran yang mengikuti perkembangan teknologi dan lingkungan akan mampu menciptakan kinerja yang baik bagi pegawai maupun bagi organisasi. Senge (1990) mengatakan sebuah organisasi pembelajar adalah organisasi yang terus menerus memperbesar kemampuannya untuk menciptakan masa depannya. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa pembelajaran berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai (Jyothibabu C et al., 2011; Hussein et al., 2013; Ressa,

2015). Dengan pembelajaran terhadap segala hal yang ditemui selama melaksanakan tugasnya maka kapasitas dari pegawai untuk menyelesaikan tugas dan kewajibannya meningkat dan target kinerja yang telah ditetapkan dapat tercapai.

Dari penjelasan diatas serta didukung oleh penelitian sebelumnya, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

Hipotesis 3 (H3) : Pembelajaran organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

4) Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Pegawai dengan Pembelajaran sebagai Variable Mediasi

Pelatihan merupakan upaya dari sebuah organisasi untuk meningkatkan kemampuan dan kapasitas dari pegawainya sehingga mampu meningkatkan kinerja pegawai pada tugas yang diembannya. Pembelajaran organisasi merupakan salah satu usaha dari sebuah organisasi agar mampu mengikuti perkembangan yang ada baik secara teknologi maupun lingkungan. Pelatihan dengan proses pembelajaran organisasi yang secara terus menerus diharapkan mampu meningkatkan kinerja pegawai sehingga kinerja organisasi akan meningkat juga. Pada sebuah penelitian menemukan bahwa penelitian yang dilaksanakan secara terus menerus dan berorientasi pada jangka Panjang memiliki efek positif pada kinerja terutama ketika pekerjaan memberikan pengetahuan untuk hasil jangka Panjang (Valle et al., 2000; Aragon et al., 2003, Birdi et al., 2008; Aguinis dan Kraiger, 2009). Pelatihan yang diterima oleh seorang pegawai dan menerapkannya dengan metode pembelajaran secara terus menerus terhadap masalah yang dihadapi selama melaksanakan tugas, kemampuan dan keterampilan seorang pegawai dapat meningkat, sehingga mampu meningkatkan kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya

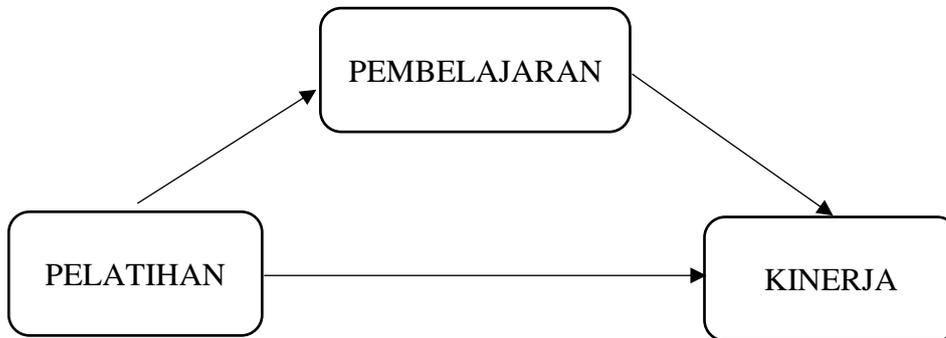
Dari penjelasan diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

Hipotesis 4 (H4) : Pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai dengan pembelajaran organisasi sebagai variabel antara.

2.6 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran ini merupakan konsep untuk menggambarkan pola hubungan dari seluruh kegiatan penelitian untuk memberikan jawaban atas pertanyaan yang diajukan dalam rumusan masalah. Kerangka pemikiran yang digunakan dalam penelitian ini diarahkan pada kajian mengenai pengaruh pelatihan terhadap kinerja pegawai dengan pembelajaran sebagai variable mediasi.

Berdasarkan pada telaah Pustaka dan beberapa penleitian terdahulu yang menghubungkan antara pelatihan terhadap kinerja melalui pembelajran, maka model penelitian in dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 1. Model Penelitian