BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

Dalam tinjauan pustaka ini akan dijelaskan berbagai pengertian yang berkaitan dengan pelatihan, persepsi dukungan organisasi, kinerja pegawai dan pengembangan kompetensi beserta dengan uraiannya yang menyangkut tentang hal tersebut.

2.1.1 Pelatihan

Pelatihan sangat penting bagi karyawan baru dan lama. Pelatihan merupakan upaya untuk meningkatkan kinerja saat ini dan di masa mendatang. Pada dasarnya, anggaran dialokasikan untuk pelatihan, yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan karyawan.

2.1.1.1 Pengertian Pelatihan

Pelatihan mempersiapkan pegawai untuk melaksanakan kegiatan pekerjaan atau pencapaian kinerja tertentu oleh organisasi tempat bekerja dan teknologi yang ada. Pelatihan juga membantu mereka memperbaiki prestasi dalam aktivitas mereka, terutama dalam hal pemahaman dan keterampilan.

Pelatihan adalah sebuah proses yang mencakup rangkaian tindak (upaya) yang dilaksanakan secara sengaja berbentuk penyuguhan bantuan kepada pegawai yang diselenggarakan oleh tenaga profesional kepelatihan dalam satuan waktu dengan tujuan guna meningkatkan keterampilan kerja peserta dalam bidang kerja tertentu dengan tujuan membangkitkan efektifitas dan produktivitas pada suatu organisasi (Hamalik dalam Bernadetha, 2019:17). Hal tersebut sejalan juga dengan

literatur lain yang mengartikan pelatihan sebagai upaya sistematis serta terencana dalam rangka mengubah maupun menambah wawasan, keahlian dan sikap yang relevan terhadap kebutuhan organisasinya (Afriza, 2021:79).

Kemudian pernyataan lain yang menyatakan bahwa pelatihan didefinisikan sebagai suatu cara yang digunakan untuk mempelajari keterampilan yang dibutuhkan pegawai untuk melaksanakan pekerjaannya, bahkan pembelajaran yang berkesinambungan bermanfaat untuk mendukung strategi bisnis dan untuk memperoleh keunggulan bersaing (Pangabean, 2016:5).

Didasarkan pada berbagai definisi pelatihan diatas, dapat dikatakan bahwa kesimpulan pelatihan adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan secara sistematis dan terencana yang bertujuan untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas saat ini. Di sisi lain, pengembangan lebih berfokus pada meningkatkan kemampuan pegawai di masa depan.

2.1.1.2 Tujuan Pelatihan

Secara umum pelatihan bertujuan untuk (Noe,dkk dalam Pangabean, 2016) :

1. Meningkatkan pengetahuan para pegawai pesaing dan budaya asing yang sifatnya penting untuk keberhasilan di pasar internasional;
2. Membantu pegawai secara pasti mempunyai keterampilan dasar untuk melakukan pekerjaan dengan teknologi yang terbaru;
3. Menyokong pegawai dalam menelaah cara bekerja dalam suatu tim dengan secara efektif guna menghasilkan kinerja yang optimal;
4. Mengukuhkan bahwa budaya perusahaan bertumpu pada inovasi, kreativitas dan pembelajaran;

5. Memastikan jaminan keamanan kerja dengan memberikan pengetahuan bagi pegawai untuk berkontribusi kepada organisasi ketika pekerjaan mereka berubah, minat mereka berubah atau keterampilannya mulai usang.

2.1.1.3 Metode Pelatihan

Metode pelatihan dapat dilakukan melalui berbagai cara yang dapat disesuaikan dengan situasi dan kondisi perusahaan atau organisasi. Pada dasarnya metode pelatihan dikelompokkan kedalam dua kelompok yaitu (Pangabea, 2016)

:

1. *On the job training*

Meliputi semua upaya melatih pegawai untuk mempelajari suatu pekerjaan sambil mengerjakannya di tempat kerja sesungguhnya. *On the job training* meliputi metode:

2. Program Magang

Program magang menggabungkan pelatihan dan pengalaman pada pekerjaan dengan instruksi yang didapatkan dari organisasi. Seorang pegawai baru ditugaskan pada karyawan yang ada saat itu selama jangka waktu yang ditentukan. Selama periode tersebut pegawai baru bekerja dibawah pengawasan anggota organisasi dan diharapkan bertahap bisa memperoleh keahlian yang berkaitan.

3. Rotasi Pekerjaan

Pegawai yang bersangkutan akan berpindah dari satu jenis pekerjaan ke jenis pekerjaan lain dalam jangka waktu yang terencana guna mengetahui dan dapat mengerjakan pada setiap bagian pekerjaan.

4. *Off the job training*

Merupakan pelatihan yang dilaksanakan pada lokasi terpisah dan diluar kerja. Program ini memberikan individu dengan keahlian yang mereka butuhkan untuk melaksanakan pekerjaan pada waktu terpisah dari waktu kerja mereka. Metode yang digunakan sebagai berikut:

5. *Training* Instruksi Pekerjaan

Masing – masing pegawai mengikut sesuai jabatan, bersama dengan titik kunci untuk memberikan pelatihan langkah demi langkah kepada pegawai.

6. *Vestibule Training*

Pelatihan pegawai pada peralatan khusus di luar tempat kerja. Merupakan bentuk pelatihan yang dibangun dengan berbagai jenis peralatan sama seperti yang akan digunakan pada pekerjaan sebenarnya dengan area pelatihan yang di buat menyerupai lingkungan kerja beserta tugas yang dilakukan.

7. Seminar

Metode seminar ini bertujuan untuk mengembangkan keahlian kecakapan pegawai untuk menilai dan memberikan saran – saran yang konstruktif mengenai pendapat orang lain.

2.1.1.4 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Pelatihan

Dalam melakukan pelatihan ada 2 (dua) faktor yang perlu diperhatikan yaitu faktor internal dan faktor external. (Afriza, 2021:86-89):

1. Faktor Internal

Merupakan faktor yang berasal dari dalam baik organisasi maupun diri pribadi.

Akan tetapi untuk hal ini berfokus terhadap organisasi.

- a) Misi dan tujuan organisasi
- b) Strategi pencapaian tujuan
- c) Dukungann manajemen
- d) Komitmen para spesialis dan generalis
- e) Sifat dan jenis kegiatan
- f) Persiapan teknis

2. Faktor External

Faktor eksternal yaitu faktor yang berasal dari luar organisasi

- a) Kebijakan pemerintah
- b) Sosio budaya masyarakat
- c) Perkembangan IPTEK

2.1.1.5 Indikator Pelatihan

Dalam penelitian yang dilakukan Gary Dessler (2015:284), pelatihan dibagi menjadi lima (5) indikator, yaitu sebagai berikut:

1. Instruktur

Pelatihan pada umumnya berorientasi pada peningkatan skill, maka para pelatih yang dipilih untuk memberikan materi pelatihan harus benar – benar memiliki kualifikasi yang memadai sesuai dengan bidangnya, profesional dan berkompeten. Sehingga pelatih/instruktur harus :

- a) Berkompeten/kualifikasi memadai
- b) Dapat memotivasi peserta
- c) Kebutuhan umpan balik.

2. Peserta pelatihan

Peserta pelatihan tentunya harus diseleksi berdasarkan persyaratan tertentu dan kualifikasi yang sesuai dengan:

- a) Semangat mengikuti pelatihan
- b) Keinginan untuk memperhatikan.

3. Metode

Metode pelatihan akan menjamin keberlangsungan kegiatan pelatihan sumber daya manusia yang efektif, apabila kesesuaian metode sesuai dengan jenis dan materi pelatihan terhadap kemampuan peserta pelatihan.

4. Materi

Pelatihan pegawai harus bisa sesuai dengan materi atau kurikulum yang sesuai dengan tujuan pelatihan pegawai yang hendak dicapai oleh organisasi. Serta materi harus bisa menambah kemampuan peserta pelatihan tersebut.

5. Tujuan pelatihan

Pelatihan memerlukan tujuan yang telah direncanakan, khususnya terkait dengan penyusunan rencana (*action plane*) dan penetapan sasaran, serta hasil yang diharapkan dari pelatihan yang diselenggarakan.

- a) Keterampilan peserta pelatihan
- b) Pemahaman etika kerja peserta pelatihan.

2.1.2 Persepsi Dukungan Organisasi

Persepsi dukungan organisasi sebagai sebuah persepsi pegawai terhadap dukungan atau kepedulian organisasi terhadap diri pegawai tersebut. Persepsi dukungan organisasi mengarah pada pemahaman karyawan mengenai sejauh mana organisasi menilai dedikasi dan peduli terhadap kesejahteraan pegawai tersebut.

2.1.2.1 Pengertian Persepsi Dukungan Organisasi

Teori persepsi dukungan organisasi membahas proses yang mendasari konsekuensi persepsi dukungan organisasi (Ria Mardiana, 2017:81-21). Pertama, dasar norma timbal balik, persepsi dukungan organisasi harus menghasilkan kewajiban untuk peduli terhadap organisasi dan membantu organisasi mencapai tujuannya. Kedua, perhatian, persetujuan dan rasa hormat yang dikonotasikan dengan persepsi dukungan organisasi yang harus memenuhi kebutuhan sosio emosional, menyebabkan pegawai untuk menggabungkan keahlian organisasional

dan status peran dalam identitas sosial mereka. Ketiga, persepsi dukungan organisasi harus memperkuat keyakinan karyawan bahwa organisasi mengakui kinerja mereka (yaitu, harapan kinerja-reward). Proses – proses ini harus memiliki hasil yang menguntungkan baik untuk karyawan (misalnya peningkatan suasana kerja dan hati yang positif) dan untuk organisasi (misalnya, peningkatan komitmen afektif dan kinerja, mengurangi turnover) (Ria Mardiana, 2017).

Persepsi dukungan organisasi mencerminkan sejauh mana keyakinan pegawai bahwa organisasi menghargai kontribusi pegawai dan peduli tentang kesejahteraan pegawainya (Eisenberger, dkk (Colquitt, et al., 2014)). Keyakinan ini merupakan pandangan karyawan tentang dukungan organisasi, dimana karyawan cenderung merasionalisasi interaksi mereka dengan organisasi mereka. Pegawai cenderung untuk mengevaluasi proporsi antara apa yang mereka berikan dengan apa yang mereka dapatkan saat berinteraksi dengan organisasi, yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja mereka secara keseluruhan (Ria dan Darman, 2017:82).

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa persepsi dukungan organisasi adalah persepsi sejauh mana pegawai percaya bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli tentang kesejahteraan mereka (misalnya, seorang pegawai percaya organisasinya akan mengakomodasi jika dia punya masalah atau akan memaafkan jika memiliki kesalahan (Ria dan Darman, 2017:82).

2.1.2.2 Faktor – Faktor Persepsi Dukungan Organisasi

Faktor – faktor yang mempengaruhi persepsi dukungan organisasi adalah pengalaman yang dimiliki oleh individu, serta pengamatan mengenai keseharian

organisasi dalam memperlakukan seseorang (Baliartati, 2017). Dalam hal ini sikap organisasi terhadap ide – ide yang dilontarkan oleh karyawan yang mengalami masalah serta perhatian organisasi terhadap kesejahteraan dan kesehatan pegawai merupakan tiga aspek yang menjadi perhatian utama dari pegawai yaitu (Eisenberger, 2002) :

1) Sikap Organisasi terhadap ide-ide pegawai

Persepsi dukungan organisasi dipengaruhi oleh sikap organisasi terhadap ide-ide yang dikemukakan oleh pegawai. Jika organisasi memandang ide-ide pegawai sebagai kontribusi konstruktif yang dapat dicapai melalui perencanaan yang matang, maka individu yang bekerja ditempat tersebut memiliki pandangan positif mengenai dukungan organisasi terhadap mereka. Sebaliknya, jika organisasi selalu menolak ide-ide karyawan dan semua keputusan dari pimpinan maka dukungan organisasi akan negatif.

2) Respon terhadap pegawai

Persepsi dukungan organisasi juga dipengaruhi oleh respon pegawai yang menghadapi masalah. Jika organisasi cenderung diam dan tidak berusaha membantu individu yang terlibat, maka karyawan akan melihat bahwa organisasi tidak memberikan dukungan kepada pegawainya.

3) Respon terhadap kesejahteraan dan keselamatan pegawai

Perhatian organisasi terhadap kesejahteraan pegawai juga mempengaruhi tingkat persepsi dukungan organisasi pegawai. Pegawai yang melihat bahwa organisasi berusaha keras dalam meningkatkan kesejahteraan individu yang bekerja didalamnya. Pegawai dapat melihat bahwa organisasi memberikan dukungan

sehingga orang-orang dapat bekerja dengan maksimal untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.2.3 Dampak dari Adanya Persepsi Dukungan Organisasi

Perceived Organizational Support memberikan dampak baik bagi individu maupun organisasinya. Dampak tersebut antara lain (Baliartati, 2017) :

1. Komitmen organisasi

Pegawai yang mempersepsikan tingkat *organizational support* yang tinggi akan memicu rasa tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaannya. Pegawai merasa organisasi berkomitmen terhadap dirinya. Sebagai balasannya, pegawai pun akan mendedikasikan dirinya terhadap organisasinya.

2. Kesiapan untuk berubah

Organisasi yang peduli dengan kemajuan yang dicapai oleh para pegawai membuat pegawai lebih memiliki rasa bertanggungjawab terhadap tujuan organisasinya. Ketika organisasi ingin menjadi lebih baik, pegawai cenderung tidak ingin meninggalkan organisasi.

3. Intensitas meninggalkan organisasi

Pegawai yang mempersepsikan dukungan tinggi dari organisasi akan menjadikan pegawai merasakan rasa nyaman bersama organisasi. Pegawai cenderung tidak ingin meninggalkan organisasi.

4. *Organizational citizen behaviour*

Dukungan organisasi yang tinggi menjadikan pegawai percaya akan organisasi. Dengan rasa percaya tersebut, pegawai merasa ingin melakukan pekerjaan yang bukan tanggung jawabnya secara sukarela.

5. Kepuasan kerja

Dukungan organisasi berpengaruh terhadap job satisfaction pegawai. Pegawai yang merasa adanya dukungan organisasi yang tinggi cenderung puas terhadap gaji, rekan kerja, atasan dan promosi.

2.1.2.4 Indikator Persepsi Dukungan Organisasi

Terdapat empat indikator dalam mengukur persepsi dukungan organisasi yaitu: (1) Penghargaan, (2) Pengembangan, (3) Kondisi Kerja, (4) Kesejahteraan. (Ria Mardiana, 2017)

1. Penghargaan

Penghargaan yang diberikan kepada pegawai sebagai apresiasi atas pencapaiannya, dalam hal ini juga bertujuan untuk mendukung peningkatan kinerja pegawai tersebut.

2. Pengembangan

Pengembangan yang diberikan kepada pegawai sebagai peluang untuk meningkatkan kemampuannya.

3. Kondisi kerja

Kondisi kerja yang nyaman akan memberikan rasa aman dan kepedulian akan memberikan rasa aman dan kepedulian organisasi terhadap pegawai dalam melakukan pekerjaannya dengan melibatkan dukungan dari rekan kerja serta lingkungan kerjanya.

4. Kesejahteraan

Kesejahteraan pegawai juga akan menjadi tolak ukur seberapa besar perhatian organisasi pada pegawainya dalam melakukan pekerjaan.

2.1.3 Kompetensi

Untuk memastikan bahwa hak dan kewajiban PNS konsisten dengan tujuan dan visi organisasi pemerintah, diperlukan sistem pembinaan yang dapat mengoptimalkan kompetensi PNS dan memastikan penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan dengan efisien dan efektif. Selain itu, pola dan pengembangan harus dibuat untuk mendorong kinerja PNS. Oleh karena itu, untuk mewujudkan instansi pemerintahan yang profesional, pengembangan PNS berbasis kompetensi sangat penting. Kemampuan dan karakteristik yang dimiliki seorang PNS dalam jabatan SDM Aparatur Negara ini termasuk pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku yang diperlukan untuk melaksanakan tugas sesuai dengan kompetensi jabatan tersebut (Kadarisman, 2020:3.43).

2.1.3.1 Konsep Kompetensi

Kompetensi merupakan sesuatu yang melekat pada seorang individu untuk dapat digunakan memprediksi tingkat kinerjanya (Rahmawaty. N dan Ermana. A, 2021:40). Sesuatu yang dimaksud bisa mengenai motif, konsep diri, sifat, pengetahuan maupun kemampuan/keahlian dan kompetensi individu yang berupa kemampuan dan pengetahuan juga bisa dikembangkan melalui pendidikan dan pelatihan (Rahmawaty. N dan Ermana. A, 2021:40). Pendapat yang berbeda mengemukakan bahwa motif kompetensi dapat diperoleh pada saat proses penyeleksian (Rahmawaty. N dan Ermana. A, 2021:40).

Selanjutnya literatur lain menyebutkan bahwa kompetensi sebagai *an underlying characteristics of individual which is casually related to criterion refferenced effective and or superior performance in a job or situation*

(karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektifitas kinerja individu dalam pekerjaannya) (Spencer dalam Rahmawaty. N, 2021). Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa sesungguhnya kompetensi selalu melekat pada diri seseorang karena menyangkut karakteristik seseorang dan bagaimana efektifitas seseorang dalam bekerja.

2.1.3.2 Strategi Pengembangan Kompetensi

Berbagai strategi pengembangan PNS yang berbasis kompetensi dapat dilakukan, antara lain (Kadarisman, 2020:38-39) :

1. Strategi *Competency-Base Human Resources Management* (CBHRM), merupakan salah satu strategi atau pendekatan baru dalam memetakan kinerja PNS yang mengarah pada profesionalisme dengan mendasarkan pada kompetensi, yang tersusun dalam direktori kompetensi serta profil kompetensi per posisi;
2. Strategi pendidikan dan pelatihan berbasis kompetensi (PPBK) adalah sistem pendidikan dan pelatihan yang menawarkan upaya peningkatan kinerja PNS dan organisasi melalui kompetensi yang dapat menciptakan karyawan dengan kemampuan yang sesuai dengan kebutuhan dan persyaratan pekerjaan;
3. Terakhir strategi yang menggunakan metode *assessment center* yaitu sebuah proses, prosedur atau metode pendekatan untuk menilai dan mengukur kompetensi orang. Strategi/metode ini merupakan salah satu sarana/alat pengambilan keputusan yang berkaitan dengan PNS seperti rekrutmen, promosi, mutasi dan pengembangan pegawai.

2.1.3.3 Pengembangan Kompetensi dengan Metode Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

Salah satu bentuk program pengembangan kompetensi pegawai dilakukan melalui program pendidikan dan pelatihan. Hal tersebut berdasarkan literatur yang menjelaskan *training is a planned process to modify attitude, knowledge, skill behaviour through learning experience to achieve effective performance in activity or range activities*. Pelatihan adalah proses terencana untuk mengubah sikap/perilaku, pengetahuan dan keterampilan melalui pengalaman belajar untuk

mencapai kinerja yang efektif dalam sebuah kegiatan atau sejumlah kegiatan (Smith dalam Rahmawaty dan Ermana, 2021:41).

Undang – Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara mengatur tentang pengembangan kompetensi pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pada pasal 70 disebutkan bahwa setiap pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) memiliki hak dan kesempatan untuk mengembangkan kompetensi. Pengembangan kompetensi tersebut diantaranya melalui pendidikan dan pelatihan. Pada masa orientasi atau percobaan Pegawai Negeri Sipil, proses pendidikan dan pelatihan terintegrasi untuk membangun integritas moral dan kejujuran, semangat dan motivasi nasionalisme serta kebangsaan, karakter kepribadian yang unggul dan bertanggungjawab dan memperkuat profesionalisme serta kompetensi bidang (Rahmawaty dan Ermana, 2021:43). Untuk mengembangkan kompetensi pegawai setiap instansi pemerintahan wajib menyusun rencana pengembangan kompetensi kedalam rencana kerja anggaran tahunan dalam rangka pengembangan PNS. Pengembangan ini nantinya harus mempertimbangkan kompetensi (Rahmawaty dan Ermana, 2021:43) :

1. Kompetensi teknis, diukur dari tingkat spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional dan pengalaman kerja secara teknis.
2. Kompetensi manajerial, yang diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan struktural atau manajemen dan pengalaman kepemimpinan.
3. Kompetensi *social cultural* yang diukur dari pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan.

Dalam pelaksanaan pengembangan kompetensi tersebut dapat dilakukan dengan *off the job training* maupun dapat dilakukan dengan *on the job training*,

dengan melakukan pembinaan, praktik kerja di instansi pemerintah lain atau pertukaran antara PNS dan pegawai swasta. Selanjutnya dalam literatur lain menegaskan bahwa pendidikan dan pelatihan (diklat) Pegawai Negeri Sipil (PNS) memiliki peran strategis untuk meningkatkan kualitas kinerja PNS, yaitu pegawai yang profesional yang ditandai dengan kepemilikan kompetensi, sikap dan perilaku yang sesuai dengan tuntutan tugas dan tanggungjawab serta perannya dalam jabatan tertentu yang diemban (Kadarisman, 2020:104).

2.1.3.4 Indikator Kompetensi

Untuk mengukur variabel Kompetensi menggunakan 3 (tiga) indikator, yaitu (Rusdi, 2020) :

1. Kompetensi Pengetahuan

Kompetensi ini sangat penting dimiliki oleh seorang pegawai dalam pelaksanaan tugasnya sehari – hari. Seorang pegawai dituntut memiliki pengetahuan yang cukup terhadap pekerjaan ataupun jabatan yang dibebankan kepadanya. Dengan memiliki pengetahuan yang cukup terhadap bidang tugasnya, maka diharapkan pegawai dapat melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien.

2. Kompetensi Keterampilan

Disamping kompetensi pengetahuan, hal yang juga dituntut bagi seorang pegawai adalah kompetensi keterampilan, kemampuan pengetahuan yang baik jika tidak diimbangi oleh kemampuan keterampilan maka hal itu tidak ada gunanya. Mengimplementasikan pengetahuan yang dimiliki mempunyai arti

strategis didalam pelaksanaan tugas seorang pegawai. Pada tahapan inilah keterampilan sangat dibutuhkan.

3. Kompetensi Sikap/Perilaku

Kemudian kompetensi yang tidak kalah penting dalam pelaksanaan tugas pegawai adalah kompetensi sikap/perilaku. Seorang pegawai dituntut untuk mampu mengadopsi pola hubungan yang ada didalam organisasi sehingga pola perilakunya selalu berorientasi pada pencapaian tujuan organisasi. Oleh sebab itu, kemampuan berperilaku dan bersikap dalam hubungan dengan mekanisme pekerjaan merupakan salah satu hal yang dapat meningkatkan kinerja individu maupun organisasi.

2.1.4 Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan serangkaian kegiatan manajemen yang memberikan gambaran sejauh mana hasil yang sudah dicapai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dalam bentuk akuntabilitas publik baik berupa keberhasilan maupun kekurangan yang terjadi. Kinerja merupakan job performance, adanya semangat kerja dimana didalamnya termasuk beberapa nilai keberhasilan baik bagi instansi maupun individu. Kinerja merupakan hal utama yang ingin dicapai oleh setiap pegawai.

2.1.4.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing – masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara legal, tidak

melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika (Afandi, 2018:83).

Selanjutnya dalam literatur lain mengemukakan bahwa kinerja merupakan hasil melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja juga merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi (Wibowo, 2018:222). Hal ini sejalan dengan pengertian dari literatur lain yang menyebutkan bahwa kinerja adalah pencapaian tujuan seseorang atas tugas yang diberikan (Cascio dalam Reni, n.d 2021).

Dari pengertian mengenai kinerja diatas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja berupa kuantitas/kualitas yang dicapai oleh pegawai dalam melakukan sebuah pekerjaan sesuai dengan tugas dan wewenang yang telah diberikan.

2.1.4.2 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu sebagai berikut : (Kasmir, 2016:188)

1. Kemampuan dan keahlian, yaitu merupakan kemampuan atau skill yang dimiliki oleh seseorang dalam melakukan sebuah pekerjaan.
2. Pengetahuan, yaitu merupakan pengetahuan tentang pekerjaan.
3. Rancangan kerja, yaitu pekerjaan yang akan memudahkan pegawai dalam mencapai tujuannya.
4. Kepribadian, merupakan karakter yang dimiliki seseorang, setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda – beda.

5. Motivasi kerja, yaitu merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan.
6. Kepemimpinan, yaitu merupakan perilaku seseorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.
7. Gaya kepemimpinan, yaitu gaya atau sikap seseorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintah bawahannya.
8. Budaya organisasi, merupakan kebiasaan – kebiasaan atau norma – norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan.
9. Kepuasan kerja, yaitu merupakan perasaan senang/gembira atau perasaan suka seseorang sebelum dan sesudah melakukan suatu pekerjaan.
10. Lingkungan kerja yaitu merupakan suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat bekerja.
11. Loyalitas yaitu merupakan sikap kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempat bekerjanya.
12. Komitmen merupakan kepatuhan pegawai untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja.
13. Disiplin kerja yaitu merupakan usaha karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja.

2.1.4.3 Indikator Kinerja Pegawai

Indikator kinerja pegawai adalah sebagai berikut (Afandi, 2018:89):

1. Kuantitas hasil kerja

Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan jumlah hasil kerja yang bisa dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.

2. Kualitas hasil kerja

Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan kualitas atau mutu hasil kerja yang dapat dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.

3. Efisiensi dalam melaksanakan tugas

Penggunaan berbagai sumber daya secara bijaksana dan dengan cara yang hemat biaya.

4. Inisiatif

Merupakan kemampuan untuk memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar tanpa harus diberi tahu, mampu menemukan apa yang seharusnya dikerjakan terhadap sesuatu yang ada disekitar, berusaha untuk terus bergerak untuk melakukan beberapa hal walau keadaan terasa semakin sulit.

5. Kepemimpinan

Proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

2.2 Penelitian Terdahulu Yang Relevan

Penelitian terdahulu merupakan salah satu acuan penulis dalam melakukan penelitian. Dengan tujuan untuk menghindari anggapan dalam meniru atau mengikuti penelitian lain.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

(1) No	(2) Peneliti, Tahun, Judul Penelitian	(3) Persamaan	(4) Perbedaan	(5) Hasil	(6) Sumber
1	T.Kafiar,N.Sundah,G.Lumintang,W.Oroh,N.Dendhana,J.Rumokoy,K.Bolung,L.Pangkey, 2022, Manado, Pengaruh Karyawan Dan Pengembangan Kompetensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Kantor Samsat Manado.	Independen: Pelatihan Dependen: Kinerja	Independen: Pengembangan Kompetensi Lokasi Penelitian : Kantor Samsat Manado	Pelatihan Karyawan dan Pengembangan Kompetensi Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja	Jurnal EMBA Vol. 10 hal 1933-1941
2	F.Hasib, A.Eliyana, D.Gunawan et al., 2020, Surabaya, <i>Boosting Employee Perfomance through Development, A multifaceted review journal in the field of pharmacy.</i>	Independen: <i>Perceived Organizational Support</i> Dependen: <i>Performance</i>	Independen: <i>Competency Development</i> Intervening: <i>Perceived Employability</i> Lokasi Penelitian : Politeknik Surabaya	Persepsi Dukungan Organisasi berpengaruh signifikan terhadap pengembangan kompetensi dan kinerja	Sys Rev Pharm 2020;11(11):17 27-1738
3	A.Purwanto, G.Nugroho, 2021, Malang, Pengaruh Pelatihan Dan Pemberdayaan Terhadap Kinerja Yang Dimediasi Oleh Kompetensi.	Independen: Pelatihan Dependen: Kinerja Intervening: Kompetensi	Independen: Pemberdayaan Lokasi Penelitian : BPPD Kota Batu	Pelatihan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai melalui Kompetensi	Jurnal Tamwil Vol.7 No.1 2021
4	K.Y.KIM, R.Eisenberger, K.Baik, 2020, Hongkong, <i>Perceived organization support and affective organizational commitment: Moderating influence of perceived organizational competence.</i>	Independen: <i>Perceived Organizational Support</i> Intervening: <i>Competence</i> Dependen: <i>Performance</i>	Independen: <i>Consideration, Affective Commitment</i>	Persepsi Dukungan Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja dengan di mediasi oleh Kompetensi	<i>Journal of Organizational Behaviour;</i> 2020 :558-583
5	A.Amran, Widianingsih, S.Anwar, 2019, Jakarta, Pengaruh Manajemen Nyeri Terhadap Peningkatan Kompetensi Perawat.	Independen: Pelatihan	Dependen: Peningkatan Kompetensi Lokasi Penelitian: Rumah Sakit Padang Pariaman	Terdapat Pengaruh Pelatihan terhadap Peningkatan Kompetensi	Jurnal Keperawatan Silampari 2019 Vol.2 No.2 87-102

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
6	D. A.Nugraha, B. Nadeak, N.Martini, D.Jajang, 2022, Karawang, Pengaruh Pengembangan Karir, Kompetensi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil,	Dependen : Kinerja	Independen : Pengembangan Karir, Kompetensi dan Kepuasan Kerja Lokasi Penelitian: Dinas Kelautan dan Perikanan	Pengembangan Karir dan Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja	At-Tadbir: Jurnal Ilmiah Manajemen Vol.6, No.1, 2022, 81-93
7	A.Nugraha, A.Firman, Asri, 2020, Makassar, Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan terhadap Kinerja melalui Kompetensi Pegawai Pada Dinas Pariwisata dan Kebudayaan Kabupaten Pangkep.	Independen: Pelatihan Dependen: Kinerja Intervening: Kompetensi	Independen: Pendidikan Lokasi Penelitian: Dinas Pariwisata dan Kebudayaan	Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja melalui Kompetensi	Jurnal Massaro Aplikasi Manajemen & Kewirausahaan Vol.2 No.1Februari 2020 Hal 49-63
8	M.K.Ashar, S.Mujanah, Murgianto, 2019, Surabaya, Pengaruh Kompetensi, Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Guru dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening pada Yayasan Pendidikan Cendekia Utama Surabaya.	Independen: Dukungan Organisasi Dependen: Kinerja	Independen: Kompetensi Intervening: Motivasi Lokasi Penelitian: Yayasan Pendidikan Cendekia Utama Surabaya	Dukungan Organisasi dan Kompetensi berpengaruh terhadap Kinerja	Jurnal GLOBAL Vol.4 No.1 2019
9	D. Umihastanti, A.Frianto, 2022, Surabaya, Pengaruh Dukungan Organisasi dan Employee Engagement terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Daerah.	Independen: Dukungan Organisasi Dependen: Kinerja	Independen: <i>Employee Engagement</i> Lokasi Penelitian: Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sidoarjo	Dukungan Organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja	Jurnal Ilmu Manajemen Vol. 10 No.1 2022
10	Rusdi, 2020, Samarinda, Pengaruh Pengembangan Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai.	Dependen: Kinerja	Independen: Pengembangan Kompetensi Lokasi Penelitian: Kantor	Pengembangan Kompetensi tidak ada pengaruh terhadap Kinerja Pegawai.	Jurnal Administrasi & Kebijakan Vol.1 Hal 31 - 40 2020

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
			Kecamatan Siluq Ngurai		
11	T.Widianingsih, W.Sadewisasi, D.Santoso, 2023, Semarang, Pengaruh Pelatihan, Budaya Organisasi dan Kompetensi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.	Independen: Pelatihan Dependen: Kinerja	Independen: Budaya Organisasi, Kompetensi Kerja Lokasi Penelitian: PT TIKI Semarang Timur	Pelatihan dan Kompetensi tidak berpengaruh terhadap Kinerja.	Sustainable Business Journal, Vol 2(1) 2023, Universitas Semarang

Sumber: Data Diolah Penulis, 2024.

2.3 Kerangka Pemikiran

Dalam hal untuk meningkatkan kinerja pegawai maka dibutuhkan peningkatan kemampuan pegawai, salah satunya melalui pelatihan yang memadai. Pelatihan adalah suatu cara yang dipakai guna mempelajari keterampilan yang dibutuhkan pegawai untuk melaksanakan pekerjaannya (Pangabea, 2016:5). Kegiatan pelatihan yang dilakukan dalam setiap perusahaan dapat membawa perubahan yang baik dan memiliki manfaat yang membuat perusahaan menjadi lebih maju dan juga pengadaan kegiatan pelatihan harus memperhatikan apa saja yang menjadi kebutuhan dan faktor pendorong perusahaan untuk melakukan pelatihan pada pegawai (Anggereni, 2019). Indikator pelatihan ada 5 (lima) yaitu Instruktur, Peserta Pelatihan, Metode, Materi, dan Tujuan Pelatihan (Gary Desler, 2015:284).

Pelatihan yang sesuai terhadap pegawai akan memberikan keterampilan baru pada pegawai sehingga dengan keterampilan tersebut akan mempengaruhi kinerja pegawai tersebut. Namun kesesuaian pengadaan pelatihan sangat perlu diperhatikan karena jika tidak sesuai maka hasilnya keterampilan yang ada tidak dapat meningkatkan kinerja pegawai tersebut.

Hal ini selaras dengan penelitian Terdahulu yang dilakukan T.Kafiar et al., (2022) menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Namun, penelitian yang dilakukan T.Widianingsih et al., (2023) menyatakan bahwa pelatihan tidak berpengaruh terhadap kinerja.

Kegiatan pelatihan yang diberikan pada pegawai mampu meningkatkan kompetensi pegawai. Hal ini disebabkan pelatihan memberikan kemampuan baru pada pegawai yang mengikuti pelatihan. Apalagi dalam hal nya pada kantor BKPSDM Kota Tasikmalaya pengadaan pelatihan itu memang salah satu bentuk upaya untuk mewujudkan pegawai yang kompeten dalam bidang tertentu.

Hal ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh A.Amran et al., (2019) menyatakan bahwa pelatihan yang diikuti oleh pegawai dapat mempengaruhi peningkatan kompetensi pegawai tersebut.

Kemudian dalam upaya meningkatkan kinerja, diperlukannya dukungan dari organisasi terhadap pegawai. Persepsi dukungan organisasi menggambarkan sebuah persepsi pegawai terhadap dukungan atau kepedulian organisasi terhadap diri pegawai tersebut. Persepsi dukungan organisasi adalah persepsi sejauh mana pegawai percaya bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli tentang kesejahteraan mereka. Konsep persepsi dukungan organisasi mencoba menjelaskan interaksi individu dengan organisasi yang secara khusus mempelajari bagaimana organisasi memperlakukan pegawai (Ria dan Darman, 2017:81-82).

Apabila karyawan menganggap *perceived organizational support* yang dirasakannya tinggi, maka karyawan tersebut akan menyatukan keanggotaan

sebagai organisasi ke dalam identitas diri mereka dan kemudian mengembangkan pengaruh dan persepsi yang lebih positif terhadap organisasi (Baliartati, 2016).

Persepsi dukungan organisasi yang dirasakan dapat mempengaruhi kinerja dan kompetensi dikarenakan oleh sejauh mana organisasi mendukung kontribusi dan pekerjaan yang dilakukan oleh pegawainya. Seperti halnya dukungan dalam pengadaan peningkatan pegawai yang kompeten melalui pengembangan kompetensi. Jika pengadaan pengembangan kompetensinya sesuai dengan tujuan untuk menghasilkan pegawai yang memenuhi kompetensi jabatannya maka dukungan organisasi yang dirasakan cukup baik. Savitri dan Komalasari (2021) menyatakan ada 4 (empat) indikator yang digunakan dalam mengukur persepsi dukungan organisasi yaitu penghargaan, pengembangan, kondisi kerja dan kesejahteraan.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Umihastanti dan Frianto (2022) menyatakan bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Kemudian penelitian yang dilakukan F.Hasib et al., (2020) menyatakan Persepsi dukungan organisasi berpengaruh terhadap pengembangan kompetensi dan kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa jika persepsi dukungan organisasi yang dirasakan bagus pada para pegawai maka akan mempengaruhi kinerja pegawai dan partisipasi pegawai dalam mengikuti pengembangan kompetensi.

Untuk mewujudkan instansi pemerintahan yang profesional, pengembangan Pegawai Negeri Sipil (PNS) berbasis kompetensi sangat penting agar optimalnya kinerja pegawai serta penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan

dengan efisien dan efektif. Kemampuan dan karakteristik yang dimiliki seorang PNS dalam jabatan Aparatur Negara ini termasuk pengetahuan, keterampilan, sikap dan perilaku yang diperlukan untuk melaksanakan tugas sesuai dengan kompetensi jabatan pegawai (Kadarisman, 2020:3).

Kompetensi merupakan sesuatu yang melekat pada seorang individu untuk dapat digunakan memprediksi tingkat kinerjanya (Rahmawaty. N dan Ermana. A, 2021:40). Sesuatu yang dimaksud bisa mengenai motif, konsep diri, sifat, pengetahuan maupun kemampuan/keahlian dan kompetensi individu yang berupa kemampuan dan pengetahuan juga bisa dikembangkan melalui pendidikan dan pelatihan (Rahmawaty. N dan Ermana. A, 2021:40). Oleh karena itu kompetensi yang tidak sesuai dengan pegawai akan mempengaruhi kinerja pegawai tersebut (Rahmawaty dan Ermana, 2021:40). Dalam penelitiannya Rusdi (2020) menyatakan bahwa untuk mengukur variabel kompetensi menggunakan 3 (tiga) indikator yaitu kompetensi pengetahuan, kompetensi keterampilan dan kompetensi sikap atau perilaku.

Pengembangan kompetensi merupakan suatu usaha untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan serta kematangan berpikir yang dibarengi oleh perubahan moral dan perilaku dalam melaksanakan tugas – tugas pemerintahan. Salah satu bentuk program pengembangan kompetensi pegawai dilakukan melalui program pendidikan dan pelatihan (Diklat). Diklat adalah proses terencana untuk mengubah sikap/perilaku, pengetahuan dan keterampilan melalui pengalaman belajar untuk mencapai kinerja yang efektif (Rahmawaty dan Ermana, 2021:41). Dalam pengembangan kompetensi pada pegawai kantor Badan

Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) ini salah satunya dilakukan melalui proses kegiatan pelatihan yang berbasis kompetensi. Oleh karena itu pelatihan akan mempengaruhi peningkatan kompetensi pegawai yang nantinya berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh D.A.Nugraha et al., (2022) menghasilkan bahwa pengembangan kompetensi berpengaruh terhadap kinerja. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh A.Purwanto dan G.Nugroho (2021) menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh terhadap kinerja melalui kompetensi. Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan bahwa kompetensi yang sesuai dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Hal ini juga menunjukkan bahwa kompetensi mampu memediasi hubungan antara pelatihan dan kinerja.

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing – masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika (Afandi, 2018:83). Tingkat pencapaian atau hasil kerja dari sasaran yang harus dicapai oleh seorang pegawai dalam melakukan tugas sesuai tanggung jawabnya dalam kurun waktu tertentu dengan menilai rasio hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap pegawai. Indikator – indikator kinerja pegawai adalah Kuantitas, Kualitas, Efisiensi, Inisiatif, dan Kepemimpinan (Afandi, 2018:89).

Berdasarkan uraian diatas dapat dikatakan bahwa pelatihan dan persepsi dukungan organisasi dapat mempengaruhi kinerja dan kompetensi pegawai. Hal ini

disebabkan apabila pelatihan yang sesuai maka akan meningkatkan kompetensi pegawai sehingga kinerja pegawai pun meningkat. Begitu juga apabila persepsi dukungan organisasi yang dirasakan oleh pegawai terhadap kegiatan pengembangan kompetensi maka akan meningkatkan kompetensi pegawai dan juga kinerja pegawai tersebut.

2.4 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini yaitu **“Terdapat Pengaruh Pelatihan dan Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Kinerja dengan Kompetensi sebagai Variabel Intervening Pada Pegawai Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Tasikmalaya”**